



VAASAN YLIOPISTO

HANNELE LAAKSONEN

Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi

*Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon
dementiayksiköissä*

ACTA WASAENSIA NO 187

SOSIAALI- JA TERVEYSHALLINTOTIEDE 3

Esitarkastajat Professori Ismo Lumijärvi
 Tampereen yliopisto
 Johtamistieteiden laitos
 33014 Tampereen yliopisto

Professori Arja Isola
Oulun yliopisto
Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos
90014 Oulun yliopisto

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Vaasan yliopisto

Julkaisuajankohta

Maaliskuu 2008

Tekijä(t) Hannele Laaksonen	Julkaisun tyyppi Monografia	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 187	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Hallintotieteiden tiedekunta Sosiaali- ja terveyshallintotiede PL 700 65101 Vaasa	ISBN 978-952-476-214-4	
	ISSN 0355-2667	
	Sivumäärä 282	Kieli suomi
Julkaisun nimike Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä		
Tiivistelmä Tutkimuksessa tarkastellaan voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin suhdetta sekä teoriatasolla että empiirisesti. Tutkimuksen tavoitteena on mallintaa edellä mainittua yhteyttä teoreettisesti ja tarkastella, miten yhteys ilmenee käytännön tasolla työyhteisöissä ja johtamisessa. Päättökysymysongelma on Minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli? Tämä päättökysymysongelma sisältää alatuottokysymykset: Mitä on voimistava johtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana? Miten henkilöstötoiminnot on toteutettu dementiayksiköissä? Mitä on voimistuminen ja miten voimistuneita ovat työntekijät ja lähiesimiehet? Minkälaista on hyvinvointi työyhteisötasolla? Tutkimus kohdistuu julkisen sektorin dementiayksiköihin ja vastaajina toimivat ylempät esimiehet, vastaavat hoitajat ja työntekijät. Tutkimus toteutettiin kaikille vastaajaryhmille posti-kyselynä strukturoidulla lomakkeella keväällä 2003. Kirjallisuuden perusteella voimistava johtaminen mallinnettiin kahden johtajan roolin, valmentajan ja tukijan, ja neljän prinssiin avulla: tavoitteellisuus, kehittäminen, rohkaisu ja huolehtiminen. Voimistuminen mallinnettiin seuraavien käsitteiden kautta: työn sisäinen merkitys, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja pätevyys. Voimistavan johtamisen tekniikkoina käytettiin henkilöstötoimintoja; rekrytointi, perehdytys, koulutus ja kehittäminen sekä työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Työyhteisön hyvinvoinnin mittarina käytettiin menestyvän työyhteisön mallia. Voimistavan johtamisen mallista muodostui vastaavien hoitajien voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin malli, sillä heidän vastauksissaan tuli esille selvät selitysosuudet voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja voimistumisen välillä sekä voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä. Työntekijöiden ryhmässä voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä ei todettu lineaarista yhteisvaihtelua. Tulosten mukaan voimistavan johtamisen lisäksi tarvitaan välineitä, henkilöstötoimintoja, joiden kautta mahdollistetaan työntekijöiden voimistuminen. Mallin voi yleistää julkisten dementiayksiköiden vastaavien hoitajien ryhmään, mutta työntekijöiden ryhmässä malli vaatii laajempaa otosta. Kehitetty malli antaa aiheita moneen jatkotutkimukseen.		
Asiasanat voimistava johtaminen, luottamus, henkilöstötoiminnot, voimistuminen, työyhteisön hyvinvointi		

ABSTRACT**Publisher**

University of Vaasa

Date of publication

March, 2008

Author(s) Hannele Laaksonen	Type of publication Monograph	
Contact information University of Vaasa Faculty of Public Administration Social and Health Management P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa Finland	Name and number of series Acta Wasaensia, 187	
	ISBN 978-952-476-214-4	
	ISSN 0355-2667	
	Number of pages 282	Language Finnish
Title of publication Process model for empowering management, based on trust, and the welfare in the work community. Testing the model in the dementia units of the social welfare and public health service		
Abstract <p>In the study, the relationships between empowering management, staff functions, empowering of employees, and work welfare is examined. The main research question is: What kind of process is the empowering management model? This research question contains the further questions: What is empowering management as a concept and as a practical operation? How have the staff functions been carried out in dementia units? What is meant by the empowering of employees and how are the workers and superiors empowered? What is the state of the welfare in the community? The study is focused on the dementia units of the public sector; their higher superiors, lower superiors and employees participated in the study. The study was carried out with a structured questionnaire in the spring of 2003.</p> <p>Empowering management was modelled through two leaders' roles trainer and supporter – and four principles: goal-directed, developing, encouraging and caring. The empowering was modelled through the following concepts: significance inside the work, the possibilities of influencing one's own work, and validity. Staff functions were used as techniques of empowering management; recruiting, orientation, education and developing, as well as labour protection and operations which maintain the ability to work. The model of empowering management, which is based on the trust and welfare of the work community, became a model for the superiors. In their answers it became apparent that there was a clear connection between empowering management, staff functions and empowering, and between empowering and the welfare of the work community. In the employees' group, a linear correlation was not stated between the empowering and welfare of the work community. According to the results, in addition to empowering management, tools, and staff functions through which the empowering of employees is made possible are needed. The model can be generalised in the group of similar handlers of public dementia units. The functionality of the developed model can be tested in further studies.</p>		
Keywords empowering management, trust, empowering of employees, staff functions, welfare of the work community		

ESIPUHE


Kun aloitin maisteriopintoni vuonna 1994, en silloin ajatellut, että joskus kirjoittaisin väitöskirjan. Ajatus väitöskirjasta kypsyi vasta matkan varrella. Usko omiin kykyihini horjui kuitenkin ajoittain aika paljon, mutta kiitos ohjaajan ja kannustavan kotiväen, että en jäänyt matkalle. Haluan erityisesti kiittää professori Pirkko Vartiaista juuri oikeanlaisesta ohjauksesta, kannustuksesta, tuesta ja rakentavasta palautteesta tutkimusprosessini aikana. Työni esitarkastajille, professori Arja Isolalle ja professori Ismo Lumijärvelle, lausun lämpimät kiitokset kriittisestä, mutta arvokkaasta palautteesta ja työni kehittämisehdotuksista. Professori Juha Kinnusta saan kiittää siitä, että hän lupautui työni vastaväittäjäksi. Kiitokset myös dosentti Olli Wuorelle ohjeista ja neuvoista kvantitatiivisten analyysien toteuttamisessa ja tulkinnessa.

Erikoisesti haluan muistaa kiitoksella tutkimukseen osallistuneita dementiayksiköiden työntekijöitä, vastaavia hoitajia ja ylempiä esimiehiä. HTT Seija Ollilalle ja HTL Ulla Isosaarelle lämpimät kiitokset yhteisistä keskusteluhetkistä, kannustuksesta ja rohkaisusta väitöskirjatyöni eri vaiheissa. Suomen Kulttuurirahaston Etelä-Pohjanmaan rahastoa saan mitä kohteliaimmin kiittää saamastani taloudellisesta tuesta.

Väitöskirjatutkimukseni viimeisenä vuotena minulla oli mahdollisuus työskennellä osa-aikaisesti ja tästä haluan kiittää Teuvan kunnan kunnanjohtaja Veli Nummelaa ja johtava lääkäri Markku Salomäkeä. Osa-aikatyö mahdollisti sen, että saatoin paneutua tutkimustyöhöni noin kaksi viikkoa kuukaudessa. Haluan kiittää sijaistani sosionomi Irma Harjulaa siitä, että hän suostui toimimaan viransijaiseni osa-aikaisuuden ajan. Samoin kiitän hyvää oikolukijaa, osastonhoitaja Eila Runsalaa, joka työn viime metreillä tarkasti kieliasun. Aviomieheni Mikko, tyttäremme Sofia ja Hanna sekä vävymme Jani ansaitsevat suuret kiitokset myötäelämisestä ja innostamisesta työni eri vaiheissa. Kiitokset kuuluvat myös monille ystäväilleni, jotka ovat kannustaneet matkalla päämäärään.

Teuvalla 17.1.2008

Hannele Laaksonen

Tämän koko päivän istun kalliolla
ja katson kaukaisuuteen.
Lokit liitelevät meren yllä..
purjeitten valkoiset kyljet hohtavat mainingeissa...
ja meri laulaa...
Satakoon, tuulkoon tai vaikkeä myrskytköön ...
en välitä,
sillä olen onnellinen!

Hannalle ja Sofialle

SISÄLLYS	
TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	5
ESIPUHE	7
KUVIOT	12
TAULUKOT	13
1. JOHDATUS TUTKIMUKSEEN	15
1.1. Empowerment-johtaminen ja voimistuminen tutkimuskohteena	18
1.2. Työyhteisön hyvinvointi tutkimuskohteena	20
1.3. Tutkimuksen lähtökohdat	22
1.3.1. Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys	25
1.3.2. Keskeiset käsitteet	27
1.3.3. Tutkimuksen metodologia	28
1.4. Tutkimusraportin eteneminen	31
2. JOHTAMISEN PARADIGMAN MUUTOS	33
2.1. Valta, kontrolli ja luottamus johtamisessa	36
2.1.1. Johtaminen organisaatiokontekstissa	36
2.1.2. Vallan olemuksesta esimiestyössä	39
2.1.3. Kontrolli ja monitorointi johtamisessa	43
2.1.4. Luottamus ja epäluottamus työyhteisössä	49
2.2. Yhteenveto	57
3. LUOTTAMUKSEEN PERUSTUVA VOIMISTAVA JOHTAMINEN	59
3.1. Voimistava johtaminen käytännössä	63
3.1.1. Juuret 1900-luvun alussa	64
3.1.2. Voimistavan johtamisen arvoja	65
3.1.3. Tavoitteena voiman kasvu	67
3.1.4. Voimistavan johtamisen perusperiaatteet	71
3.1.5. Yhteenveto	79
3.2. Henkilöstötoiminnot voimistamisen keinoina	81
3.2.1. Rekrytointi tähtää osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön hankintaan	83
3.2.2. Perehdytyksessä luodaan pohja itsenäiselle työskentelylle	86
3.2.3. Koulutus ja kehittäminen kohottavat osaamista	88
3.2.4. Työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta turvaavat työkyvyn	94
3.2.5. Yhteenveto	98
3.3. Voimistuminen omaan työhön	98
3.3.1. Voimistumisen esteitä ja kritiikkiä	106
3.4. Yhteenveto	108
4. HYVINVOINTI TYÖYHTEISÖTASOLLA	109
4.1. Toimivan työyhteisön perusrakenteet 2000-luvulla	111
4.1.1. Työn merkitys hyvinvoinnille	113

4.2. Tavoitteena kollektiivinen työhyvinvointi	117
4.2.1. Työyhteisön hyvinvoinnin uhkatekijöitä	125
4.3. Yhteenvedo	128
5. TUTKIMUSPROSESSIN TOTEUTUS	129
5.1. Esitutkimus dementiayksiköiden vastaaville hoitajille	129
5.1.1. Esitutkimukseen osallistuneiden vastaajien ja yksiköiden taustatietoja	131
5.1.2. Esitutkimuksen keskeiset tulokset	132
5.2. Jatkotutkimus työntekijöille, vastaaville hoitajille ja ylemmille esimiehille	134
5.2.1. Tarkennetut tutkimusongelmat	134
5.2.2. Jatkotutkimuksen kyselylomakkeet	136
5.2.3. Vastausten analysointimenetelmät	137
5.2.4. Jatkotutkimusaineiston hankinta ja kuvaus	141
5.3. Tutkimustulosten esittäminen	144
6. VOIMISTAVAN JOHTAMISEN PROSESSIMALLIN OSA-ALUEET JA MALLIN TESTAUS	145
6.1. Voimistava johtaminen käytännössä	145
6.1.1. Voimistava johtaminen työntekijöiden ja vastaavien hoitajien mielipiteissä	145
6.1.2. Ylempien esimiesten arvio voimistavasta johtamisesta	154
6.1.3. Voimistavan johtamisen arvojen toteutuminen	159
6.1.4. Yhteenvedo	163
6.2. Henkilöstötoimintojen toteutus	166
6.2.1. Rekrytointi: työsuhteiden pysyvyys kiitettävää	166
6.2.2. Perehdytys: materiaalia on, puutteita perehdytysjakson pituudessa ja arvioinnissa	168
6.2.3. Koulutus- ja kehittäminen: henkilökunta oppimis- ja kehittämismyönteistä	169
6.2.4. Työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta: paljon kehittämistä	172
6.2.5. Yhteenvedo	173
6.3. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien voimistumisen aste	176
6.3.1. Työn sisäinen merkitys korkea esimiehillä	176
6.3.2. Vaikutusmahdollisuudet korkeat työtapaan ja itsenäiseen työskentelyyn	177
6.3.3. Käsitys omasta pätevyydestä korkeinta asiakaspalvelutaidoissa	178
6.3.4. Kehittymisorientaatioissa korostuvat atk-taitojen kehittäminen	182
6.3.5. Yhteenvedo	185
6.4. Työyhteisöjen hyvinvointi dementia-työssä	188
6.4.1. Työyhteisöjen hyvinvointi hyvällä tasolla	188
6.4.2. Vuosien 2000 ja 2003 aineistojen vertailu	192
6.4.3. Yhteenvedo	193
6.5. Voimistavan johtamisen prosessimallin rakentuminen	194
6.5.1. Voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen yhteys	195
6.5.2. Henkilöstötoimintojen ja voimistumisen yhteys	200
6.5.3. Voimistavan johtamisen ja voimistumisen yhteys	203
6.5.4. Työyhteisön hyvinvoinnin yhteys muihin mallin osiin	205
6.5.5. Voimistava prosessimalli	208
6.5.6. Yhteenvedo	214
6.6. Tutkimuksen luotettavuus	215

7. TUTKIMUKSEN LOPPUTARKASTELU	219
7.1. Tutkimusongelmien 2--5 keskeiset tulokset	220
7.1.1. Voimistava johtaminen: tavoitteellisuutta, rohkaisua, kehittämistä ja huolehtimista	220
7.1.2. Henkilöstötoiminnot tyydyttävällä tasolla	224
7.1.3. Voimistuminen työhön hyvää ja kiitettävää	227
7.1.4. Hyvinvointi hyvällä tasolla	231
7.2. Voimistavan johtamisen prosessimallin muodostuminen	233
7.3. Johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet	235
SUMMARY	239
LÄHTEET	242
LIITTEET	264

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys: voimistavan johtamisen prosessimalli	26
Kuvio 2. Johtamisen paradigman muutos kontrollista luottamukseen	35
Kuvio 3. Organisaation viitekehys: tavoite, rakenne ja sosiaalinen ympäristö	37
Kuvio 4. Luottamuksen kohteita ja luottamusta selittäviä tekijöitä	52
Kuvio 5. Epäluottamuksen aikaansaamat reaktiot yksilössä	54
Kuvio 6. Luottamuksen aikaansaamat reaktiot yksilössä	55
Kuvio 7. Henkilöstötoiminnot ydintoiminnan tukijärjestelmänä	83
Kuvio 8. Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa	113
Kuvio 9. Voimistavan johtamisen arvojen summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot	161
Kuvio 10. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien kehittymistarpeet ja ylempien esimiesten arvioimat dementiayksiköiden kehittämistarpeet	183
Kuvio 11. Työntekijöiden arviot kehittämisen tarpeista työn merkityksen, autonomian ja pätevyyden alueella	184
Kuvio 12. Voimistavan johtamisen summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot	196
Kuvio 13. Pisteparvikuvio voimistavan johtamisen periaatteiden keskinäisistä riippuvuuksista	196
Kuvio 14. Henkilöstötoimintojen summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot	197
Kuvio 15. Henkilöstötoimintojen summamuuttujan korrelaatiot voimistavan johtamisen osa-alueiden summamuuttujien välillä	198
Kuvio 16. Voimistavan johtamisen summamuuttujan ja henkilöstötoimintojen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot	198
Kuvio 17. Voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen keskinäinen riippuvuus	199
Kuvio 18. Pisteparvikuvio summamuuttujien voimistava johtaminen ja henkilöstötoiminnot lineaarisesta riippuvuudesta	199
Kuvio 19. Pätevyyden summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot	200
Kuvio 20. Henkilöstötoimintojen ja pätevyyden summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot	201
Kuvio 21. Voimistumisen summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot	201
Kuvio 22. Henkilöstötoimintojen ja voimistumisen osa-alueiden summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot	202
Kuvio 23. Voimistavan johtamisen summamuuttujan ja henkilöstötoimintojen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot	202
Kuvio 24. Henkilöstötoimintojen ja voimistumisen keskinäinen riippuvuus	202
Kuvio 25. Pisteparvikuvio henkilöstötoimintojen ja voimistumisen asteen lineaarisesta korrelaatiosta	203
Kuvio 26. Voimistavan johtamisen summamuuttujan ja voimistumisen osa-alueiden summamuuttujien korrelaatiot	204
Kuvio 27. Voimistumisen ja voimistavan johtamisen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot	204
Kuvio 28. Voimistavan johtamisen ja voimistumisen keskinäinen riippuvuus	205
Kuvio 29. Pisteparvikuvio voimistavan johtamisen ja voimistumisen lineaarisesta korrelaatiosta	205
Kuvio 30. Työyhteisön hyvinvoinnin summamuuttujan ja voimistumisen summamuuttujien korrelaatiot	206
Kuvio 31. Työyhteisön hyvinvoinnin ja voimistumisen keskinäinen riippuvuus	206
Kuvio 32. Työyhteisön hyvinvoinnin ja voimistavan johtamisen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot	207
Kuvio 33. Työyhteisön hyvinvoinnin ja voimistumisen keskinäinen riippuvuus	207
Kuvio 34. Työyhteisön hyvinvoinnin ja henkilöstötoimintojen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot	208
Kuvio 35. Työyhteisön hyvinvoinnin ja henkilöstötoimintojen keskinäinen riippuvuus	208
Kuvio 36. Voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työyhteisöjen hyvinvoinnin summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot	209

Kuvio 37. Työyhteisön hyvinvoinnin vakioinnin vaikutus voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja voimistumisen yhteyksiin	210
Kuvio 38. Voimistavan johtamisen vakioinnin vaikutus henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteyksiin	210
Kuvio 39. Henkilöstötoimintojen vakioinnin vaikutus voimistavan johtamisen, voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteyksiin	211
Kuvio 40. Voimistumisen vakioinnin vaikutus voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteyksiin	211
Kuvio 41. Voimistavan johtamisen prosessimallin eri osien selitysosuudet ilman vakiointia 31 yksikön työntekijöiden ja vastaavien hoitajien ryhmässä	212
Kuvio 42. Voimistavan johtamisen prosessimallin eri osien selitysosuudet ilman vakiointia vastaavien hoitajien ryhmässä	213
Kuvio 43. Voimistavan johtamisen prosessimallin eri osien selitysosuudet ilman vakiointia työntekijöiden ryhmässä	213
Kuvio 44. Voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi	234

TAULUKOT

Taulukko 1.	Oppiva organisaatio ja aktiviteetit	24
Taulukko 2.	Johtamistaidollisen tutkimuksen vaiheita	33
Taulukko 3.	Vallan lähteitä esimiestyössä	40
Taulukko 4.	Kontrollin ja monitoroinnin eroja	48
Taulukko 5.	Eri tutkijoiden käsityksiä luottamuksen sisällöstä	50
Taulukko 6.	Perinteinen johtajuus ja tulevaisuuden trendit	62
Taulukko 7.	Luotettavien esimiesten piirteitä	71
Taulukko 8.	Voimistavan johtajan/esimiehen roolikuvia	73
Taulukko 9.	Esimerkkejä miten esimies voimistaa alaisiaan	74
Taulukko 10.	Tutkimuksessa käytetyt johtamisen periaatteet ja niiden muuttujat	80
Taulukko 11.	Sosiaalisena kanssakäymisenä ja johtamisen välineenä käytettyjen kehityskeskustelujen eroavuudet	93
Taulukko 12.	Organisaatiokohtaisen työsuojelun käsitteen muutos Suomessa	95
Taulukko 13.	Voimaantumista ilmentäviä tekijöitä	99
Taulukko 14.	Voimistuneiden työntekijöiden piirteitä	102
Taulukko 15.	Voimistuneen hoitajan piirteitä	103
Taulukko 16.	Tasapainoisesti luovien ihmisten ominaisuuksia, joita kannattaa voimaantuvassa organisaatiossa tukea	104
Taulukko 17.	Tutkimuksessa käytetyt työntekijöiden voimistumisen osa-alueet ja niitä mittaavat muuttujat	105
Taulukko 18.	Hyvinvoinnin käsite ja lähikäsitteitä	110
Taulukko 19.	Hyvän työn ja työpaikan keskeisiä piirteitä	116
Taulukko 20.	Menestyvän työyhteisön piirteitä	119
Taulukko 21.	Työyhteisön hyvinvoinnin määritelmiä	121
Taulukko 22.	Työilmapiirin määritelmiä	122
Taulukko 23.	Työyhteisön toiminnan vastakkaiset puolet	124
Taulukko 24.	Kriisiytyneen ja heikon työyhteisön tunnuspiirteitä	126
Taulukko 25.	Esitutkimukseen osallistuneiden taustatietoja	131
Taulukko 26.	Vastaajaryhmien ja voimistavan johtamisen prosessin eri osien arviointien kohdentuvuus	137
Taulukko 27.	Tutkimuksessa käytetyt tilastolliset menetelmät	138
Taulukko 28.	Asteikkomuunnokset	139
Taulukko 29.	Jatkotutkimusaineisto, toteutusajankohta ja palautusprosentit	143
Taulukko 30.	Jatkotutkimukseen osallistuneiden vastaajien taustatietoja	143
Taulukko 31.	Tavoitteellisuus 1.	146
Taulukko 32.	Tavoitteellisuus 2.	147
Taulukko 33.	Rohkaisu 1.	148

	Sivu
Taulukko 34.	Rohkaisu 2. 150
Taulukko 35.	Kehittäminen 151
Taulukko 36.	Huolehtiminen 1. 153
Taulukko 37.	Huolehtiminen 2. 154
Taulukko 38.	Huolehtiminen 3. 154
Taulukko 39.	Ylemmät esimiehet: tavoitteellisuus 1. 155
Taulukko 40.	Ylemmät esimiehet: tavoitteellisuus 2. 155
Taulukko 41.	Ylemmät esimiehet: rohkaisu 1. 156
Taulukko 42.	Ylemmät esimiehet: rohkaisu 2. 157
Taulukko 43.	Ylemmät esimiehet: kehittäminen 157
Taulukko 44.	Ylemmät esimiehet: huolehtiminen 1. 158
Taulukko 45.	Ylemmät esimiehet: huolehtiminen 2. 158
Taulukko 46.	Ylemmät esimiehet: huolehtiminen 3. 159
Taulukko 47.	Voimistavan johtamisen arvojen toteutuminen 160
Taulukko 48.	Esimies luottaa alaisiinsa –muuttujan ja eräiden voimistavan johtamisen muuttujien väliset korrelaatiot 162
Taulukko 49.	Yhteenveto voimistavan johtamisen tuloksista 164
Taulukko 50.	Voimistavan johtamisen tasot 165
Taulukko 51.	Rekrytoinnin toteutuminen 167
Taulukko 52.	Perehdytyksen toteutuminen 169
Taulukko 53.	Koulutus- ja kehittämistoiminnan toteutuminen 170
Taulukko 54.	Työsuojelu ja työkykyä ylläpitävän toiminnan toteutuminen 172
Taulukko 55.	Yhteenveto henkilöstötoimintojen toteutuksen tuloksista 174
Taulukko 56.	Henkilöstötoimintojen toteutuksen tasot 175
Taulukko 57.	Työn merkitys ja arvo 177
Taulukko 58.	Vaikutusmahdollisuudet 178
Taulukko 59.	Tiimityötaidot 179
Taulukko 60.	Asiakaspalvelutaidot 180
Taulukko 61.	Ammatillinen osaaminen 181
Taulukko 62.	Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien esittämien kehittymistarpeiden määrät 182
Taulukko 63.	Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien voimistuminen 185
Taulukko 64.	Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien voimistumisen tasot 187
Taulukko 65.	Työyhteisöjen hyvinvointi 189
Taulukko 66.	Työpaikalla ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista –muuttujan ja eräiden työyhteisön hyvinvoinnin muuttujien väliset korrelaatiot ja selitysasteet 191
Taulukko 67.	Syrjintä, kiusaaminen, seksuaalinen häirintä ja negatiivinen kilpailu 192
Taulukko 68.	Työyhteisöjen hyvinvoinnin vertailu vastaavien hoitajien mielipiteistä vuosina 2000 ja 2003 193
Taulukko 69.	Voimistavan johtajan roolit, johtamisprinsiipit ja niiden teoreettinen sisältö 221
Taulukko 70.	Yhteenveto keskeisistä tuloksista 224
Taulukko 71.	Suosituksat henkilöstötoimintojen kehittämiseksi 227
Taulukko 72.	Suosituksat henkilöstön voimistumisen edistämiseksi 230
Taulukko 73.	Yhteenveto keskeisistä tuloksista 237

1. JOHDATUS TUTKIMUKSEEN

Työyhteisöjen hyvinvoinnin tutkimus on kasvanut merkittävästi 1990- ja 2000 –luvuilla monilla tieteen aloilla kuten esimerkiksi kasvatustieteissä, työpsykologiassa, hallintotieteissä ja kauppatieteissä. Työyhteisöjen hyvinvoinnin viimeaikaisen tutkimuksen lähtökohdana voidaan pitää 1990-luvun alun lamaa, jonka seurauksena resurssit vähenivät, mutta työpaineet pysyivät kuitenkin samoina. Vielä 1980-luvulla tehtiin sosiaali- ja terveydenhuollossa jatkuvasti talousarvioita ja viisivuotissuunnitelmia, joissa henkilökuntaa ja resursseja lisättiin, mutta 1990-luku osoitti, että työntekijöitä ja resursseja olikin vähennettävä radikaalisti, mutta silti oli selviydyttävä entisestä työmäärästä ja jopa suuremmasta. Lama yllätti työyhteisöt myös henkilökuntapulalla. Vaikka taloudellinen lama iski voimalla ja kesti pitkään, osoittautui se kuitenkin myös hyväksi, sillä aikaisempien vuosien voisiko sanoa holtiton rahan käyttö sai pisteen ja esimiesten oli perusteltava tarkkaan jokainen määräraha ja resursseista saatava hyöty. Työyhteisöissä ei ollut helppoa, joutuivathan esimiehet taistelemaan keskenään määrärahoista ja työntekijät työpaikoista.

Käsillä olevan tutkimuksen juuret ja lähtökohdat ovat 1990-luvulla, sillä silloin perustettiin Suomeen vajaa 400 dementiayksikköä (Laaksonen 2002). Kiinnostuin näiden yksiköiden tutkimisesta siitä syystä, että erikoistuessani dementoituvien hoitotyöhön 1990-luvulla kohtasin joitakin esimerkkejä ja viitteitä siitä, että dementiayksiköitä on perustettu liian pienellä henkilökuntamäärällä, henkilöstön kehittämisestä ja täydennyskoulutuksesta ei huolehdittu, yksiköt toimivat jopa ilman lähiesimiestä ja toisaalta yksiköitä on perustettu epäasiallisiin tiloihin. Lisensiaatintutkimukseni (2002) osoitti jotkut edellä kuvatuista havainnoista tosiksi, mutta työyhteisöjen hyvinvointi oli kuitenkin ¾-osassa hyvä, mikä yllätti odotukseni.

Tämän jatkotutkimukseni tarkoitus on tarkastella määrättyjen henkilöstötoimintojen (rekrytointi, perehdytys, koulutus- ja kehittämistoiminnot, työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta) roolia voimistavan johtamisen välineenä työntekijöiden voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisessä. Jatkuvasti vaihtuvien uusien johtamisoppien viidakossa on hyvä, että on olemassa pysyviä henkilöstöhallinnon toimenpiteitä, jotka

eivät periaatteellisella tasolla muutu vaikka saattavatkin käytännön toimintana muuttaa muotoaan ja ehkä sisältää uusia käsitteitäkin. Koska lisensiaatintutkimukseni kohdistui vain lähiesimiehiin, katsoin jatkotutkimuksessa tarpeelliseksi laajentaa näkökulmaa myös työntekijätasoon ja liittää tutkimukseen vahvasti myös johtamisen näkökulman. Siten jatkotutkimuksessani tutkin, minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli. Oletukseni on, että henkilöstötoiminnot ovat voimistavan johtamisen tekniikoita, joilla voimistetaan työntekijöitä. Prosessi tähtää työyhteisön hyvinvointiin.

Dementiayksiköiden¹ tutkimiselle työyhteisöllisestä näkökulmasta on yhteiskunnallinen tilaus, sillä vanhusten hoitotyö ei ole suosittu opiskelualue nuorten keskuudessa ja vanhustenhuollon vetovoimaisuus mahdollisena työsektorina on alhainen (vrt Sinkkonen & Taskinen 2005: 91). Kuitenkin vanhusten määrä kasvaa koko ajan ja vanhustyössä tul- laan tulevaisuudessa tarvitsemaan enemmän työntekijöitä jo lähitulevaisuudessa. Hoito- tieteelliset opinnot eri yliopistoissa ovat pääsääntöisesti suuntautuneet hoitotyön asian- tuntijuuteen (esim. kivunhoito, vanhustyö) tai opettajan opintoihin. Johtamisen ja hal- linnon opiskelupaikkoja on vähän suhteessa hoitotyön johtajien tarpeeseen. (Simoila 2003: 11.) Simoila (2003) peräänkuuluttaakin esimiehillä hoitotyön ja lääketieteen osaamisen sijasta kehittämistyön ja johtamisen osaamista (vrt. Uotila 2004: 64). Simoi- lan mukaan esimerkiksi työuupumus ja henkinen loppuun palaminen ovat oireita toi- mintakonseptin vanhentuneisuudesta. Perinteisestihän terveydenhuoltoon on valittu esimieheksi substanssiosaamisen asiantuntijoita eikä johtamisen osaajia.

Johtamisen puutteellisuuksien lisäksi 1990- ja 2000 –lukujen haasteita ovat edelleen fyysisen ja psyykkisen rasituksen lisääntyminen hoito- sekä hoivatyössä (Siukola, Ny- gård & Stålhammar 2004), työpaikkakiusaaminen (Kekkonen 2001; Keinänen & Häk- kinen 2003), väkivallan uhka työssä (Markkanen 2000), puutteelliset henkilöstömitoi- tukset (Siukkonen ym. 2004; Kivimäki, Karttunen & Yrjänheikki 2004), henkilökunnan ikääntyminen ja työuupumus (Hannigan, Edwards, Coyle, Fothergill & Burnard 2000;

¹ Vanhustenhuollon palvelujärjestelmässä dementiayksiköt sijoittuvat joko avo- tai laitoshoidon alueelle. Avohoidon alueella dementiayksiköt ovat niin sanottuja välimuotoisia palveluja. Kunnan oman toiminnan lisäksi vanhuspalveluja tuottavat myös järjestöt, säätiöt sekä kaupalliset yritykset ja ammatinharjoittaja. (Koskinen, Aalto, Hakonen & Päivärinta 1998, 269.) Dementiayksikkö voi hallinnollisesti kuulua sekä sosiaali- että terveydenhuoltoon.

Kivimäki, ym. 2004; Isola, Voutilainen, Rundström-Honga, Backman, Rautsiala, Vuoti & Paasivaara 2005) sekä sairastavuuden (Kekkonen 2001; STM 2005a) ja mielenterveysongelmien (Puttonen 2000: 56-58) lisääntyminen. Myöskin julkisuudessa esitetty kritiikki sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen uudistamistarpeista (Simoila 2003: 9-15; Uotila 2004: 64) antavat aihetta tutkia, miten johtaminen näyttäytyy dementiayksiköissä.

Dementoituvien hoitotyössä on fyysisen ympäristön värien, avaruuden, turvallisuuden, siisteyden ja toiminnallisuuden lisäksi (Kotilainen, Virkola & Eloniemi-Sulkava 2003) tärkeää sosiaalinen ympäristö, jossa keskeisillä sijoilla ovat kannustava ja mielekäs toiminta, ihmiskontaktit/vuorovaikutus, turvallisuus, yksilöllinen hoito sekä joustavuus (Laaksonen, Rantala & Eloniemi-Sulkava 2004). Koska jokainen dementoituva on yksilö, on jokaisella myös yksilölliset tarpeet ja niihin vastaamiseen tarvitaan henkilökuntaa, joka haluaa huolehtia dementoituvista ja toteuttaa räätälöityjä palveluja (Grant, Kane & Stark 1995). Sopiva ammattirakenne on myös tärkeää, jotta henkilöstö voi vastata fyysisten tarpeiden lisäksi myös dementoituvien psyykkisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. Joustavat henkilökunnan työroolit ja yksikön rutiinit antavat mahdollisuuden yksilöllähtöiseen hoitotyöhön. (Morgan & Stewart 1997.)

Koska dementoituvat eivät pysty enää itse ilmaisemaan itseään, asettaa se johtamiselle haasteen, miten esimerkiksi mitata hoidon laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Toisena johtamisen haasteena on säilyttää, ylläpitää ja edistää eettisyyttä dementoituvien hoitotyössä (vrt. Voutilainen 1997a: 17). Eettisyyden puute ilmenee muun muassa kaltoin kohteluna (Isola, Laitinen-Junkkari, Rissanen & Vitikainen 1997; Serpola 2005, 2006), mikä käytännön tasolla näkyy välinpitämättömyytenä vanhusten tarpeille. Tarpeisiin vastaamisen laiminlyönti voi kohdistua esimerkiksi siihen, että henkilökunta ei huolehdi dementoituvan riittävästä ravinnon saannista (vrt. Turtiainen, Isola & Laitinen-Junkkari 1999).

Johtamisen toimenpiteiden pääpainon tulisi olla ennaltaehkäisevissä toimenpiteissä, joilla ehkäistään työntekijöiden liiallinen työmäärä, stressi, työuupumus ja niiden seuraukset. Johtamisen välineitä ovat riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstömitoituksen

varmistaminen, henkilöstön täydennyskoulutus, säännöllinen työnohjaus, kehityskeskustelut sekä työkykyä ylläpitävä toiminta ja kuntoutuksen järjestämisen henkilöstölle. Edellisten lisäksi työn kehittäminen ja vastuun jakaminen ehkäisevät psyykkistä väsymistä ja kyllästyistä sekä monotoniana (vrt. Kääriäinen 2006).

Tässä tutkimuksessa on henkilöstöä voimistava johtaminen ja edellä kuvatut henkilöstötoiminnot nostettu tutkimuksen kohteeksi. Olen valinnut empowerment-johtamisen mallin siitä syystä, että mallia ei vielä tunneta riittävästi ja sen kautta voidaan nostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kehittäjänä. Empowerment-johtamismalli on henkilöstölähtöinen, huomio kiinnitetään henkilöstön voimavarojen kehittämiseen, ja lisäämiseen, vastuun kasvattamiseen sekä itseohjautuvuuteen. Tässä työssä empowerment suomennetaan sanaksi *voimistaa/ voimistua*, sillä peruslähtökohdiltaan on kyse voiman kasvattamisesta työntekijöissä. Tarkastelen seuraavaksi empowerment-johtamista ja voimistumista sekä työyhteisöjen hyvinvointia tutkimuskohteina, jonka jälkeen esittelen tämän tutkimuksen lähtökohdat sekä tutkimuksen rakenteen.

1.1. Empowerment-johtaminen ja voimistuminen tutkimuskohteena

Kiinnostukseni empowerment-johtamisen tutkimusta kohtaa johtuu osaltaan edellisessä luvussa käsittelemistäni asioista kuten henkilöstön hyvinvointiongelmista, ja johtamisen puutteista sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla. Toisaalta alkumetrieni tutustuminen empowerment-johtamiseen aiheutti sen, että minua alkoi kiinnostaa se arvoperusta, jolla tämä johtaminen lepää, sekä myös käytännön toiminta, miten voimistuminen ylipäättään voidaan mahdollistaa. Tiedollinen ristiriita syntyi siitä, että empowerment-johtamisen ja voimistamisen keinot oli kirjallisuudessa esitetty liian yleisellä tasolla.

Empowerment on käsitteenä kiinnostanut monia tieteenaloja, mutta suomalaista väitöskirjataseista kirjallisuutta on ilmestynyt vasta 1990-luvun lopulta lähtien. Suomalaisista tutkimuksista, joita tässä työssä on käytetty, mainittakoon Siitosen (1999) kasvatustieteellinen tutkimus voimaantumisteorian perusteiden hahmottelusta opettajaopiskelijoiden keskuudessa, Antikaisen (2005) kasvatustieteellinen tutkimus kasvuorientoituneesta ilmapiiristä esimiestyön tavoitteena ja Kuokkasen (2003) hoitotieteen parissa tehty tut-

kimus hoitajien voimaantumisprosessista. Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1997; 2005) ovat kirjoittaneet muutaman teoksen, joissa on käsitelty voimaantumista työyhteisön haasteena ja esimiehen roolia voimaantumisprosessissa.

Empowerment in Organizations –lehti, joka ilmestyi vuosina 1994-1998, käsitteli empowerment-aiheita laajasti. Olen käyttänyt nimenomaisen lehden artikkeleista edellä mainituilta vuosilta yhteensä 15, ja muiden kansainvälisten tieteellisten lehtien artikkeleita 47², sekä kotimaisia sekä kansainvälisiä monografioita. Kirjallisuuskatsaus (vuosilta 1988-2003) on perinteinen, kartoittava ja siinä olen etsinyt sellaisia lähteitä, joissa käsitellään voimistavaa johtamista, voimistamisen tekniikoita, voimistumista ja työyhteisön hyvinvointia. Käsitellyn kirjallisuuden perusteella saatu tarkennus tuki sitä esiymmärrystä, että empowerment-johtaminen ja -voimistuminen on määritelty hyvin laajasti ja jopa amebamaisesti: käsitteeseen sisällytetään lähes kaikki tiimityöstä aina päätöksenteon hajauttamiseen (Whetten, Cameron & Woods 1996). Tästä johtuen tavoitteeksi muodostui voimistavan johtamisen ja voimistumisen määrittely konkreettiseen muotoon selkeillä käsitteillä. Tiettyyn maahan ja kulttuuriin rakennettua mittaria ei välttämättä voida suoraan käyttää jossakin toisessa maassa ja kulttuurissa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa ja käsitteiden määrittämisessä on käytetty kasvatustieteen, psykologian, hoitotieteen ja hallintotieteen kirjallisuutta ja näin tutkimusta voidaan luonnehtia monitieteiseksi. Hallintotiede luo pohjan johtamisen ja johtajuuden ymmärtämiselle julkisen johtamisen sekä sosiaali- ja terveyshallinnon kontekstissa (ks. Salminen 2004: 23). Tutkimuksessa käytetään suomen kieltä, vaikka työn kirjoittaminen englannin kielellä olisi ollut lähdeaineiston perusteella helpompaa. Suomen kielen käyttö on kuitenkin perusteltua, jotta tutkimuksen anti voisi olla laajasti luettavissa ja hyödynnettävissä dementoituvien hoitotyössä sekä koko sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä.

² Muun muassa Leadership & Organization Development Journal, Organizational Dynamics, Journal of Advance Nursing, Academy of Management Journal, Journal of Management Development.

1.2. Työyhteisön hyvinvointi tutkimuskohteena

Viime vuosina lisääntynyt keskustelu työhyvinvoinnin ongelmista (esim. Sinervo 1993; Nakari 1996; 2000; Vaarama, Hakkarainen, Voutilainen & Päivärinta 2000; Kekkonen 2001; Wickström, Laine, Pentti, Lindström & Elovainio 2002; Ylöstalo 2006) on saanut aikaan kiinnostuksen etsiä sellaisia johtamis-, organisaatio- ja työkäytäntöjä, joilla voidaan yhdistää henkilö- ja organisaatiokohtaiset intressit keskenään unohtamatta yhteiskunnan roolia. Julkinen sektori on vahvasti tuloksellisuuspainotteinen, mikä lisää työntekijöissä paineita jatkuvaan tehokkaampaan suoriutumiseen.

Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin tutkimusteemoja on tarkasteltu Tampereen yliopiston hallintotieteen opinnäytetöistä 16%:ssa (f=57) vuosina 1990-2005. Tarkastelujakson aikana oli hallintotieteessä suoritettu yhteensä 210 ylempää korkeakoulututkimtoa ja noin 40 liseniaatin ja tohtorin tutkimtoa, joista 83%:ssa oli käytetty henkilöstönäkökulmaa. Osassa tutkimuksia työhyvinvointi rinnastetaan motivaation avulla tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Pääsääntöisesti työhyvinvoinnilla kuitenkin pyritään takaamaan organisaation tuloksellisuus. Käytännön tasolla esimies pyrkii työhyvinvointiin johtamisen perusvälineillä, kuten organisoimisella, tavoitteista keskustelemisellä, kehityskeskusteluilla, pelisäännöistä ja palautteesta sopimisella sekä oikeudenmukaisella johtamisella ja päätöksenteolla. (Lumijärvi & Nokelainen 2006: 138.)

Monet henkilöstötoiminnot, joilla pyritään parantamaan tuloksellisuutta, vaikuttavat positiivisesti myös työn haasteellisuuteen, työn sisältöön, kehittymis- ja osallistumismahdollisuuksiin ja sitä kautta työtyytyväisyyteen sekä hyvinvointiin. Henkilöstökäytäntöjen ja hyvinvoinnin välillä on eräissä tutkimuksissa havaittu positiivista riippuvuutta, mutta myös riippuvuuden puuttumista ja negatiivista riippuvuutta. (Vanhala & Kotila 2006: 77.) Työkyvyn ja sitoutumisen on todettu ennustavan työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia kahden vuoden kuluttua. Organisaatioon sitoutuminen vähensi kaikissa henkilöstöryhmissä myös väsymistä. (Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri 2006.)

Sairaaloiden henkilöstöä (n= 12270) koskevassa tutkimuksessa todettiin korkein tyytyväisyys työn jatkuvuuteen, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja kehittymismahdollisuuksiin. Lähijohtaminen oli neljännellä sijalla. (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Virtanen,

Virtanen, Linna & Pentti 2002: 27-28.) Työajan säätelymahdollisuus vaikutti naisten terveyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin positiivisena resurssitekijänä. Saatu tulos ei se liittynyt työstä, joten työaikojen hallinnan vaikutus hyvinvointiin liittyy tutkijoiden mukaan todennäköisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen enemmän kuin itse työn piirteisiin. (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula & Pentti 2002: 29-35.)

Terveydenhuoltoalalla tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että puutteet koulutuksessa ovat yhteydessä muun muassa työuupumiseen ja työpaikan vaihtoaikaisiin. Koulutuksen on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä, työpaikkaan sitoutumista, työmotivaatiota, parantavan työn laatua ja tuottavuutta. (Virtanen, Kivimäki, Virtanen, Elovainio & Vahtera 2002: 65.) Myös terveydenhuoltoalan ikääntyvien työntekijöiden hyvinvoinnista on tarkoitus pitää huolta etenkin ikäjohtamisen avulla. Erityisesti ikäjohtamisen menetelmiä ovat ikääntyneiden työntekijöiden tukeminen, jaksamisen jaksottaminen ja työ-
kulttuurin kehittäminen. (Vähänen, Paasivaaran & Nikkilän 2005.)

1990- ja 2000-luvuilla on tehty useita työyhteisön tilaa kartoittavia tutkimuksia (liitetaulukko 1), joiden tulosten synteessä voidaan todeta, että työyhteisöissä esiintyy kii-
rettä, työuupumista ja huonoa johtamista, sekä puutteita ergonomiassa. Suuri sairaala-
tutkimus (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002) toi esille muun muassa oi-
keudenmukaisen johtamisen tärkeyden, hyvän työyhteisön toimivuuden ja työtoverien
sekä esimiehen tuen merkityksen jaksamiselle sekä työpaikkakiusaamisen vaikutuksen
työyhteisölle. Tosin Kekkosen (2001) tutkimustulokset osoittavat aiempaa laajempaa
työpaikkakiusaamista kuin sairaalatutkimus.

2000-luvulla tutkimustulokset ovat muuttuneet jonkin verran positiivisempaan suuntaan (liitetaulukko 1). Ylöstalón (2006) työolobarometrien mukaan sekä työelämän laatu että sukupuolten välinen tasa-arvo on parantunut samoin itsensä kehittäminen. Myös oman harkinnan käyttö työssä, uusien asioiden oppimismahdollisuus ja kokeilun mahdollisuudet ovat hyvät. Ikola-Norrbacka ja Salminen (2007) ovat tehneet yhteenvetoa vanhus-
tenhuollon kehityksestä kolmen KuntaSuomi-2004 aineiston perusteella (v. 1997, 2000,
2002) ja todenneet, että johtamismenetelmissä ja tuloksellisuudessa on edelleen kehi-
tettävää.

Tässä käsillä olevassa tutkimuksessa työyhteisön hyvinvointi nähdään voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen suhteen tuloksena eikä keinona tuloksellisuuteen. Tämän suuntainen tutkimus on Guestin (2002; teoksessa Vanhala & Kotila 2006: 77) mukaan verrattain vähäistä, sillä useimmissa tutkimuksissa hyvinvointi nähdään ainoastaan keinona tuloksellisuuteen.

1.3. Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimus kuuluu sosiaali- ja terveyshallintotieteen alaan yleisen hallintotieteen eriytyneeseen lohkoon. Hallintotiede perusyhteiskuntatieteenä käsittelee Salmisen (1999: 8) mukaan malleja, instituutioita sekä hallinnollisia ja organisatorisia ilmiöitä kuten organisaatioteorioita, hallinnon ja organisaation metodologiaa, johtamista ja johtajuutta, organisaatiokäyttäytymistä sekä vertailevaa hallintoa (Salminen 2004: 23). Käsillä oleva tutkimus asemoituu julkisen johtamisen ja henkilöstöhallinnon sekä henkilöstöresursien kehittämisen lohkoihin sosiaali- ja terveyshallinnon toimintakontekstissa. Kyseessä on mikrotason tutkimus rakenteista (johtamisjärjestelmä), prosesseista (henkilöstöhallinto) ja henkilöstöstä (voimistuminen, työyhteisön hyvinvointi) (ks. Salminen 2004: 199).

Oppiva organisaatio on voimistavan johtamisen (empowering management) taustalla oleva oppisuuntaus. Oppiva organisaatio ymmärretään luovana, kokeilunhaluisena ja toimintakeskeisenä, jossa sallitaan myös virheiden tekeminen, mutta niiden kautta voidaan löytää uusia oivalluksia. Organisaatio viestittää vision tehokkaasti koko organisaation työntekijöille ja sen jälkeen työskennellään yhdessä kohti tavoitteita. Oppivassa organisaatiossa painottuu asiakaslähtöisyys ja kommunikointi: organisaatio kommunikoi vapaasti ja avoimesti asiakkaiden, työntekijöiden, hankkijoiden ja kaikkien intressiryhmien kanssa. (Senge 1990: 13; Hill 1996: 24.) Riskien ottaminen ja virheiden tekemisen salliminen viestittää luottamuksen ilmapiiristä.

Virtanen (2005: 54-57) on koonnut oppivan organisaation perusideat viiteen keskeiseen teemaan: 1) työorganisaatiolla on yhteinen tulkinta tavoitteenasettelustaan, yhteinen jaettu käsitys siitä, mitä kulloinkin tavoitellaan ja miksi ollaan olemassa, 2) organisaati-

oon kuuluvilla on yhteinen käsitys organisaation suorituskyvystä; miten hyvin toimitaan, miten hyviä tuloksia saadaan aikaiseksi ja miten hyvin pärjätään verrattuna kilpailijoihin, 3) organisaatiossa kehitetään jatkuvasti toimintatapoja, 4) organisaation tuloksellisuutta mitataan säännöllisin välein ja 5) vallitsee työyhteisökulttuuri, jossa virheistä opitaan.

Luottamus ja avoimuus ovat oppivan organisaation perusedellytyksiä. Tietojen ja taitojen jakamiseen tarvitaan luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä ja vasta tuolloin organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan ja ihmiset voivat kokea olevansa arvokkaita sekä arvostettu osa organisaatiota. Tehokas oppiva organisaatio on taitava viidellä alueella: systemaattinen ongelmanratkaisu, uusien lähestymistapojen kokeilu, omista kokemuksista ja menneisyydestä oppiminen, toisten kokemuksista oppiminen ja osamisen nopea sekä tehokas siirto läpi organisaation. (Garvin 1993: 81; Juuti & Vuorela 2002: 38.) Taulukkoon 1 on koottu Garvinin (1993) ja Hillin (1996) ajatuksia oppivasta organisaatiosta ja sen aktiviteeteista. Oppivan organisaation aktiviteeteistä nousevat esille vapaa ja avoin vuorovaikutus, oppiminen ja kehittämisen arvostaminen, itseohjautuvuus, tiimityö ja tiimissä oppiminen, muutoksen ymmärtäminen sekä konfliktien hallinta.

Oppiva organisaatio perustuu konstruktivistiselle oppimiskäsitykselle³. Käsityksen mukaan tieto ei siirry opettajasta oppijaan vaan oppija konstruoi sen itse eli valikoi ja tulkitsee informaatiota, jäsentää sitä aiemman tietopohjansa kautta ja siihen nivoutuvana rakentaa kokemustensa välityksellä kuvaa siitä maailmasta, jossa hän elää (Patrikainen 1997: 80). Konstruktivismiin mukaan tiedon täytyy rakentua oppijassa itsessään: jokainen rakentaa itse kuvan todellisuudesta. Uutta tietoa omaksutaan aiemmin opittua apuna käyttäen ja ymmärtäminen edistää mielekästä tiedon konstruointia. Oppiminen on myös aina kontekstisidonnaista; opitun siirtäminen uusiin tilanteisiin riippuu tiedon ja taitojen

³ Ihmisen kognitiiviset toiminnot kuten havaitseminen, muisti ja ajatteleminen nivoutuvat toisiinsa saumattomasti ja ihmiselle ominainen informaation prosessointi (vastaanottaminen, muokkaus, tulkinta) on jatkuva, kokonaisvaltainen prosessi, joka voi aiheuttaa muutoksia tiedoissamme, käsityksissämme ja taidoissamme. Monenlaiselle oppimiselle on yhteistä, että ne kytkeytyvät toimintaan, auttavat meitä orientoitumaan, sopeutumaan, kehittymään, ratkaisemaan ongelmia ja vastaamaan haasteisiin. Tämä oppimisprosessi on aina kontekstisidonnaista niihin tilanteisiin ja kulttuuriin, jossa prosessi tapahtuu ja se ankkuroituu aina sosiaalisiin vuorovaikutusprosesseihin ja niiden välityksellä syntyneisiin merkitysrakenteisiin. (Rauste-von Weight & von Wright 1994: 15-19.)

organisoinnista. Sosiaalisella vuorovaikutuksella on konstruktivismin mukaan keskeinen rooli oppimisessa. (Rauste-von Wright & von Wright 1994: 121-130.)

Taulukko 1. Oppiva organisaatio ja aktiviteetit (Garvin 1993, Hill 1996).

Oppiva organisaatio	Oppivan organisaation aktiviteetit
<ul style="list-style-type: none"> • asiakaslähtöinen • suuri määrä ihmisiä, jotka nauttivat itseohjautuvuudesta ja oppimaan oppimisesta • luova, kokeilunhaluinen ja toimintakeskeinen • sallii ihmisten tehdä virheitä ilman syytelyä • käyttää korjaavia toimenpiteitä oppimisen kokemuksena ja mekanismina organisaatiossa hyväksytyjen arvojen ja käytäntöjen siirtämisessä • on visio, minkälainen haluaisi olla, viestittää visiotaan tehokkaasti työntekijöilleen ja sen jälkeen työskentelee kohti yhdessä jaettua tarkoitusta • rakentaa kaikille oppimisen mahdollisuuksia strategian kautta • tarjoaa ja esittää kokonaisvaltaisen ympäristön, joka myönteisesti rohkaisee ihmisiä tarttumaan oppimisen ja itseohjautuvuuden mahdollisuuksiin • löytää tien siirtää ja päivittää yksilön oppimista 	<ul style="list-style-type: none"> • kommunikoi vapaasti ja avoimesti asiakkaiden, työntekijöiden, hankkijoiden ja kaikkien intressiryhmien kanssa • esimiesten kouluttaminen ymmärtämään ihmisten kehittämisen strateginen merkitys • organisaation oppimisen ja kehittämisen arvostuksen ja ymmärryksen lisääminen esimiehissä • johtajien ja esimiesten kouluttaminen toiminnan kautta oppimiseen • portfolion rakentaminen ja kehittäminen yksilöille ja ryhmille • valmennus-, mentorointi- ja palautetaitoja kaikille • ohjaajien ohjaaminen ja kehittäminen • itseohjautuvuuden ja oppimaan oppimisen työryhmätyöskentelyä • strukturoidut ryhmäoppimisen mallit • ongelmanratkaisu- ja tiiminrakentamisen aktiviteetteja • muutoksen ymmärtäminen ja konfliktien hallinta

Oppivan organisaation ja empowerment-johtamisen taustalta voidaan löytää McGregorin (1960) Y-teorian mukainen ihmiskäsitys, missä jokainen ihminen ymmärretään aktiiviseksi, itseohjautuvaksi, kykeneväksi ja kehittyväksi ihmiseksi, joka kykenee kontrolloimaan omaa työtään ja saavuttamaan huipputuloksia. Työntekijät eivät ole passiivisia tai immuuneja organisaation tarpeille, vaan päinvastoin heissä itsessään on olemassa motivaatio ja kapasiteetti kehittymiselle. Y-teorian mukainen ihmiskäsitys edellyttää, että johto on vastuussa niistä elementeistä kuten raha, materiaali, laitteet ja ihmiset, joita tarvitaan tuloksien aikaansaamiseen. Johdon on myös mahdollistettava henkilökunnalle huomata ja kehittää omia inhimillisiä ominaisuuksiaan itsessään.

Johdon olennaisiin tehtäviin kuuluu järjestää organisaation olosuhteet ja toimintamedit niin, että ihmiset voivat saavuttaa omat päämääränsä parhaiten suuntaamalla omat ponnistuksensa organisaation tavoitteiden kautta (McGregor 1960). Esimerkiksi sosi-

aali- ja terveydenhuollon organisaation tavoitteena on taata kaikille asiakkaille laadukkaat palvelut. Yksilöhoitajan tavoitteena on kokea onnistumista työssä, olla hyödyllinen ja tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun nämä kaksi tavoitetta yhdistetään, organisaation ja yksilön, huomataan, että yksilö voi saavuttaa omat tavoitteensa organisaation tavoitteen kautta. Palvelemalla asiakkaita laadullisesti myös hoitaja kokee onnistumista, hyödyllisyyttä ja kyvykkyyttä.

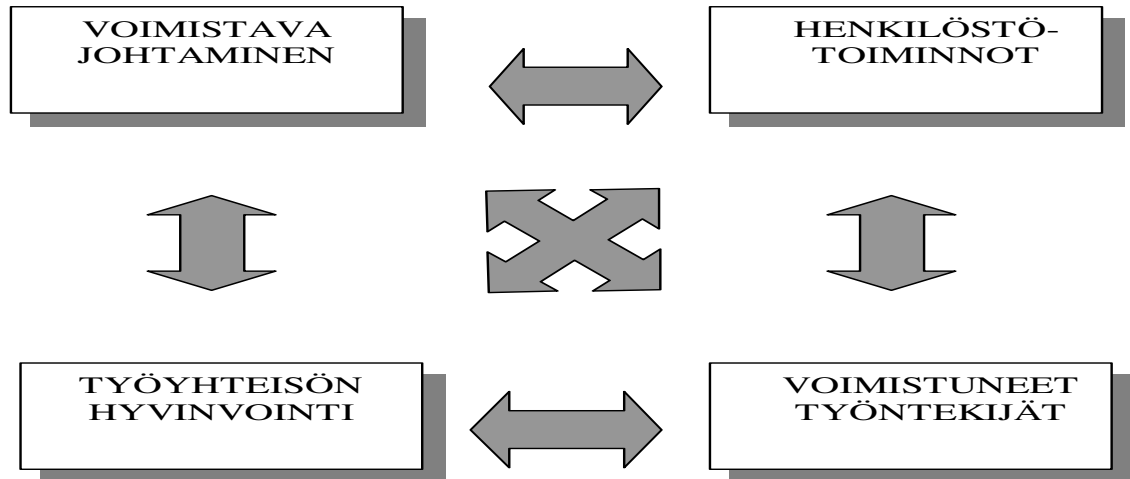
Oppivan organisaation rinnalla voimistavasta johtamisesta löytyy myös aineettoman eli inhimillisen pääoman elementtejä. Tiivistetysti inhimillinen pääoma tarkoittaa organisaation toimintaan liittyviä immateriaalisten arvojen varantoa, joita ovat esimerkiksi henkilöstön pätevyys, innovatiivisuus, luovuus, tehokkuus, pysyvyys, motivaatio ja sisäinen yrittäjäyys. Myös luottamus liitetään inhimilliseen pääomaan. (Lumijärvi 2006a: 186.) Hyvin lähellä edellistä käsitettä on henkinen pääoma, johon liitetään henkilöstön määrä, laatu ja työyhteisön toimivuus (Sydänmaanlakka 2002). Näkisin kuitenkin oppivan organisaation olevan enemmän dynaaminen ja tulevaisuuteen suuntautunut kuin inhimillinen pääoma ja tästä syystä soveltuu voimistavan johtamisen taustoitukseen selvemmin.

1.3.1. Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Tutkimuksessa tarkastellaan voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin suhdetta sekä teoriatasolla että empiirisesti. Tästä suhteesta ei ole vielä riittävästi tutkittua tietoa. Tutkimuksen tavoitteena on mallintaa edellä mainittua yhteyttä teoreettisesti ja tarkastella, miten yhteys ilmenee käytännön tasolla työyhteisöissä ja johtamisessa. Tämä päätavoite sisältää alatavoitteen: voimistavan johtamisen ja voimistumisen operationalisointi selkeisiin käsitteisiin ja muuttujiin teoriatasolla sekä mallin testaus empiirisellä tasolla. Tutkimuksen pääongelmana on, **Minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli?** Tarkennetut tutkimusongelmat ja hypoteesit esitetään luvussa 4.

Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen viitekehys, voimistavan johtamisen prosessimalli, jota testataan empiirisen aineiston kautta. Perusajatuksena on, että voimistavan johtami-

sen kautta toteutetaan hyviä henkilöstötoimintoja, jotka puolestaan voimistavat työntekijöitä. Prosessin lopputuloksena työyhteisön hyvinvointi kasvaa. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa painottuu käsitesuhteiden tarkastelu, koska tavoitteena on johtamisen prosessimallin hahmottaminen ja testaaminen.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys: voimistavan johtamisen prosessimalli.

Tutkimuksessa tullaan testaamaan kaikkien kuviossa 1 olevien käsitteiden keskinäisiä riippuvuuksia. *Prosessi* ymmärretään tässä tutkimuksessa vaiheittaiseksi toimintojen sarjaksi, joka alkaa tietyistä pisteestä A ja etenee vaiheiden B ja C kautta vaiheeseen D. Vaihe A kuvaa voimistavaa johtamista käytännössä, vaihe B henkilöstötoimintojen toteutusta, vaihe C työntekijöiden voimistumista ja vaihe D työyhteisön hyvinvointia. Mallin osien välinen suhde on todennäköisesti tavoite-keino suhde mieluummin kuin vuorovaikutussuhde. Henkilöstötoiminnot on määritelty jo aikaisemmassa tutkimuksessa (Laaksonen 2002) samoin myös työyhteisön hyvinvointi (Nakari & Valtee 1995; Laaksonen 2002). Uusina haltuun otettavina teemoina tässä tutkimuksessa ovat voimistava johtaminen ja voimistuminen.

Tutkimuksessa verrataan vastaavien hoitajien eli lähiesimiesten ja työntekijöiden vastauksia toisiinsa ja mallia testataan näillä vastaajaryhmillä. Ylempien esimiesten vastaukset voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen toteutuksessa ovat lähinnä lisäarvoa antavia ja tukevia suhteessa lähiesimiesten vastauksiin. Useinhan käytännön työssä väitetään, että ylempi esimies ei tiedä mitään käytännön yksiköiden toiminnasta. Tämän

tutkimuksen tulosten kautta on mahdollista testata väitteen paikkansapitävyyttä. Toisaalta ylempi esimies voi omalla toiminnallaan ja päätöksillään vaikuttaa tehokkaammin kuin lähiesimies esimerkiksi taloudellisten lisäresurssien saamiseen.

1.3.2. Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat voimistava johtaminen, luottamus, henkilöstötoiminnot, voimistuminen ja työyhteisön hyvinvointi. Näitä käsitteitä tarkastellaan laajemmin luvuissa 2, 3 ja 4, mutta tässä yhteydessä lyhyt kuvaus kunkin käsitteen sisälöstä.

Voimistava johtaminen (empowerment) tarkoittaa voiman, vallan, vastuun ja pätevyyden kasvattamista/ lisäämistä työntekijöissä organisaation kaikilla tasoilla (Klagge 1998). Se on kontrolloidusti siirrettyä voimaa ja valtaa esimiehiltä alaisille suhteessa omaan työhön pitkällä tähtäyksellä (Ford & Fottler 1995: 24). Voimistavan prosessin toteutumista voidaan mitata eri osa-alueiden kautta esimerkiksi tutkimalla johtajien käyttäytymisen voimistavia piirteitä, työntekijöiden voimistumisen tasoa, voimistavan kulttuurin ilmenemistä ja työyhteisön hyvinvoinnin tasoa.

Luottamus on keskeinen voimistavan johtamisen arvoista (Vogt & Murrell 1990; Randolph 1995; Lin 1998; Lashley 1999; Russell 2001; Scarnati & Scarnati 2002). Luottamus alaisia kohtaan vähentää kontrollin tarvetta, ja lisää muun muassa työntekijän aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä, tuottavuutta ja itseohjautuvuutta (Laaksonen 2007).

Voimistamisen aktiviteetteina eli tekniikoina nousee kirjallisuudesta keskeisesti esille jatkuva koulutus ja työntekijöiden kehittäminen (Vogt & Murrell 1990; Potter 1994; Cook 1994; Erstad 1997), palkitseminen (Born & Mulleman 1996; Lin 1998; Lashley 1999), tiimityö (Cook 1994; Taborda 2000; Kirkman & Rosen 2000) sekä työn rikastaminen ja laajentaminen (Smith 1997; Lashley 1999). Voimistavan prosessin tavoite on yksilön ja organisaation hyvinvointi (Vogt & Murrell 1990; Heikkilä & Heikkilä 2005). Henkilöstötoimintoja ei ole tässä muodossa aikaisemmin tutkittu voimistamisen keinoina.

Henkilöstötoiminnot ovat henkilöstöhallinnon keskeinen elementti ja organisaation ydinprosessien tukijärjestelmä, jolla turvataan työntekijöiden juridinen asema, oikeudet ja velvollisuudet sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi (Kauhanen 1996, Jylhä, Paasio & Strömmer 1997: 165; Salminen 2004: 113-114). Tässä tutkimuksessa henkilöstötoimintojen toteutusta tutkitaan rekrytoinnin, perehdytyksen, koulutus- ja kehittämistoimintojen sekä työsuojelun ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kautta.

Työntekijän voimistumisen kokemuksen edellytyksenä on persoonallinen voiman tunne, vastuun kokeminen ja valintojen mahdollisuus (Rodwell 1996). Voimistuminen lähtee ihmisestä itsestään, se on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi eikä voimaa voi antaa toiselle. Voimistuminen ei ole siis pysyvä olotila, mutta voimistumista voidaan tukea erilaisilla toimenpiteillä kuten avoimuudella, toimintavapaudella, rohkaisemisella ja turvallisuuteen, luottamukseen sekä tasa-arvoon pyrkimisellä. (Siitonen 1999: 93.)

Työyhteisön hyvinvointi voidaan määritellä tilaksi, jossa työyhteisö voi sisäisesti hyvin ja toimii tuloksellisesti. Yksilön menestyksen kokemiseen vaikuttavat ratkaisevasti luottamus ja arvostus, jota jokainen kokee saavansa toisilta työyhteisön jäseniltä. Kaikkien jäsenten vaikutusmahdollisuudet ovat korkeat, koska työyhteisössä välitetään jokaisen mielipiteistä ja rohkaistaan mielipiteen ilmaisuun. Koska asioita käsitellään säännöllisesti, avoimesti ja rehellisesti, on työyhteisön jäsenillä voimakas tunne kuulumisesta juuri tähän työyhteisöön. Hyvinvoivan työyhteisön keskeisiksi piirteiksi voidaan kiteyttää luottamus, avoimuus, rohkeus, rehellisyys, vilkas vuorovaikutus ja myönteinen ilmapiiri. (Nakari & Valtee 1995; Laaksonen 2006: 13.)

1.3.3. Tutkimuksen metodologia

Tieteellisen tiedon yleisiin päämääriin kuuluu teoreettinen pyrkimys totuuteen ja soveltamiskelpoisen tiedon etsintä sekä uuden tiedon tuottaminen. Metodologisen optimismin mukaan oikean metodin käyttäminen tai sopivien metodologisten sääntöjen seuraaminen takaa tutkimuksen onnistumisen ja tieteellisen tiedon jatkuvan kasvun. (Niiniluoto 1984: 13, 73, 79.)

Tieteellisen tutkimuksen filosofinen viitekehys muodostuu ontologian, epistemologian, logiikan ja teleologian pohjalle. Ontologia esittää kysymyksen todellisuuden luonteesta, mikä on tutkittavan ilmiön luonne. Ihmisen ollessa tutkimuskohteena, on kyse ihmiskäsityksestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 124.) Olen käsitellyt jo luvussa 1.3. tämän tutkimuksen ihmiskäsitystä, joka perustuu McGregorin (1960) Y-teoriaan. Epistemologiassa on Hirsjärven ym. (1997: 124) mukaan kyse tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmista kuten muun muassa siitä, millä metodisella otteella pystytään parhaiten lähestymään tutkimuskohdetta. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on mallin testaus, on perusteltua käyttää kvantitatiivista tutkimusotetta (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997: 16–18), jossa edetään teoriasta empiriaan ja hypoteesien kautta testataan mallia.

Kvantitatiivisen, määrällisen tutkimuksen lähestymistapa on hypoteettis-deduktiivisen päättelyn logiikka, mikä tarkoittaa ilmiössä esiintyvien piirteiden erottelua ja tarkastelua teorian ja siihen pohjaavien hypoteesien valossa eli etenemistä teoriasta käytäntöön. Kvantitatiivinen tutkimusote edellyttää, että ilmiötä voidaan kuvata määrin, paljouksin ja numeroin. Kun kvantitatiivinen tutkimusote yhdistetään positivistiseen tutkimuskäytännöön, on tutkija havaintojen tekijä ja katsoja, ja hänen on pidettävä yllä tiettyä etäisyyttä tutkittavaan ilmiöön ja kohteisiin. (Metsämuuronen 2005: 200; Hirsjärvi ym. 1997: 141.) Hypoteesin asettamisen edellyttää aiempaa tutkimusta tai yleistä tietoa siitä, millainen on oletettu tutkimuksen tulos. Hypoteesi asetetaan lauseen muodossa ja siinä kuvataan muuttujien välistä yhteyttä sekä esitetään selkeä väite, jonka paikkansapitävyyttä tutkimuksessa testataan. (Metsämuuronen 2000: 32.) Tutkimuksen hypoteesit esitetään luvussa 5.

Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeiset kysymykset ovat, miten tutkittava ilmiö voidaan määrittellä mitattavaan muotoon ja mitkä tekijät ovat niitä, joiden varassa kyseinen ilmiö selittyy. Kvantitatiivisen tutkimuksen ideana on asettaa etukäteen määriteltävät muuttujat tietyn teorian mukaan analysoitaviksi ja näin ilmiöstä rajataan tarkastelun kohteeksi vain näiden muuttujien mukainen osuus. Vaarana on se, että rajauksen seurauksena voi tutkimuksen ulkopuolelle jäädä jotain asiaan kuuluvaa informaatiota. Tämän

informaation osuutta tulee pohtia tutkimuksen luotettavuustarkastelun yhteydessä. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994.)

Mallin testaus edellyttää mallin käsitteellistämistä. Malli on Niiniluodon (1984) mukaan jotakin ilmiötä tai systeemiä kuvaavien oletusten joukko, esimerkiksi havainnollinen kuva ilmiöstä tai objektista. Teoreettiset mallit ovat yksinkertaistettuja sekä idealisoituja kuvia kohteestaan (Metsämuuronen 2000: 27). Mallit voivat toimia askeleina kohti yleisempiä ja tarkemmin todellisuutta kuvaavia teorioita. Mallin ja teorian ero on usein aste-ero, sillä useimmat teoriatkin sisältävät idealisoituja oletuksia kohteena olevasta ilmiöstä. Käsitteiden, mallien ja teorian muodostuksessa voidaan nähdä neljä yleistä tavoitetta: 1) pyrkimys selvyyteen (tarkoittaa yksiselitteisyyttä ja täsmällisyyttä), 2) yleisyys, (tarkoittaa erikoistapausten poissulkua), 3) totuus (etsitään todellisuutta koskevaa informaatiota) ja 4) yksinkertaisuus (yksinkertaiset lait ja teoriat ovat yleensä käyttökelpoisia sekä teoreettisten että käytännöllisten päämäärien kannalta). (Niiniluoto 1984: 205-207.) Tutkimuksen luotettavuustarkastelussa luvussa 6.6. käydään pohdintaa mallin ja sen osien sekä osien sisäisten käsitteiden ja niiden operationalisointien validiteetista.

Määrällisessä, kvantitatiivisessa, tutkimuksessa tutkitaan laajoja joukkoja ja aineiston hankintaa varten käytetään kyselytutkimusta, jonka etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, kysyä kysymyksiä, joissa on monia valmiita vastausvaihtoehtoja, ei ilmene haastatteliijoista johtuvia virheitä ja kysely sopii myös arkaluonteisten asioiden tiedusteluun. (Alkula ym. 1994: 138; Combie & Davies 1997: 211.) Kyselytutkimus säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä ja on näin tehokas tiedonkeruumenetelmä. Tosin hyvän kyselylomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta monenlaisia tietoja ja taitoja.

Kyselytutkimuksessa on myös heikkouksia: ovatko vastaajat vastanneet huolellisesti ja rehellisesti, miten onnistuneita ovat annetut vastausvaihtoehdot, miten vastaajat ovat perillä aihealueesta ja onko ajankohta vastaajan kannalta sopiva kyselyyn vastaamiseen. Vastaamattomuus nousee kyselytutkimuksessa toisinaan suureksi. (Hirsjärvi ym. 1997: 191; Crombie & Davies 1997: 211.) Tässä tutkimuksessa käytetään strukturoituja kyselylomakkeita, joissa on ainoastaan yksi avoin kysymys. Vastaavien hoitajien osalta

voidaan työyhteisön hyvinvointia tarkastella kahtena ajanjaksona, vuosina 2000 ja 2003, ja tältä osin on kyse pitkittäistutkimuksesta. Muiden vastaajien (ylemmät esimiehet ja työntekijät) osalta on kyse poikittaistutkimuksesta.

Tutkimuksen filosofisessa viitekehyksessä logiikka tarkastelee toteen näyttämisen ja todistamisen periaatteita eli ovatko syy-seuraus-kytkennät mahdollisia tiedon osien välillä (Hirsjärvi ym. 1997: 124). Yhteiskuntatieteissä kausaalinen selittäminen toimii teorian tasolla, sillä empiirisen aineiston tasossa on Raunion (1999: 163) mukaan kyse ainoastaan tilastollisesta testaamisesta, mutta teoriaa tarvitaan osoittamaan kausaalisuhteen olemassaolo tutkittavien ilmiöiden välillä. Tässä tutkimuksessa etsitään mallin osien keskinäisiä riippuvuuksia, joiden olemassaolosta teoreettinen ja tutkimuksellinen kirjallisuus sekä esitutkimus (Laaksonen 2002) antavat viitteitä. Teleologia tieteenfilosofian alueena esittää kysymyksiä tutkimuksen tarkoituksesta, mitä varten tutkimus tehdään ja toisaalta, miten tutkimus lisää tietoa tutkittavalla alueella (Hirsjärvi ym. 1997: 124). Tämä tutkimus tuottaa uutta käsitteellistä tietoa ilmiöiden välisistä suhteista sekä mallin hyödynnettävyydestä. Tutkimus tuottaa myös pitkittäistietoa julkisten dementiayksiköiden työyhteisöjen hyvinvoinnin mahdollisesta muutoksesta.

Tutkimusta voidaan luonnehtia osaltaan myös vertailevaksi tutkimukseksi, jossa verrataan ylempien esimiesten, vastaavien hoitajien (lähityönjohto) ja työntekijöiden mielipiteitä sekä vertailu toteutetaan myös kahden eri aikana toteutetun kyselyn vastausten välillä. Salmisen (2000: 13) mukaan vertailu tarkoittaa tutkittavien kohteiden erojen ja yhtäläisyyksien systemaattista ja kattavaa selittämistä ja tulkintaa, jolloin pyritään löytämään yleistettävyyttä tai erityisyyttä tutkittavista kohteista.

1.4. Tutkimusraportin eteneminen

Luvussa 2 tarkastellaan johtamisen paradigman muutosta ja siihen läheisesti liittyviä käsitteitä, valta, kontrolli ja luottamus, jonka jälkeen pohditaan hyvinvointia ja tavoitteellisuutta edistävän johtamisen edellytyksiä. Näiden teemojen kautta avautuu lukijalle laajempi pohja ymmärtää voimistavan johtamisen mallia, joka perustuu luottamukseen,

tavoitteellisuuteen, kehittämiseen, huolehtimiseen ja rohkaisuun. Voimistavaa johtamista, voimistumisen tekniikoita ja voimistumista käsitellään luvussa 3 ja hyvinvointia työyhteisötasolla luvussa 4, jonka jälkeen luvussa 5 kuvataan tutkimusprosessin toteutus. Luvussa 6 esitetään tutkimustulokset ja luvussa 7 keskeiset johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet.

2. JOHTAMISEN PARADIGMAN MUUTOS

Yksinkertaisimmillaan johtaminen on kykyä saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Johtaminen siis saa aikaan tekoja ja on aktiivista toimintaa sekä osa hallintoa, joka antaa yleiset suuntaviivat, taustat ja mahdollisuudet toiminnalle. Se on aktiivista toimintaa organisaatiossa pyrkimyksenä saada ihmiset asettamaan tavoitteita, tekemään työtä ja saavuttamaan tuloksia. (Hersey & Blanchard 1988: 5; Salminen 2004; Telaranta 1997: 123.)

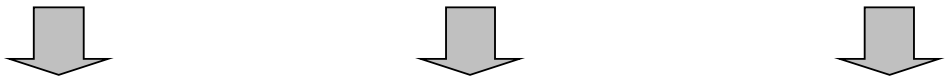
Kirjallisuudessa johtaminen jaetaan usein ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Tyypillisimmillään management-johtaminen on asioiden, toimintojen ja materiaalisten resurssien johtamista. Leadership-johtajuus sitä vastoin käsittelee ihmisten johtamista, työyhteisön kehittämistä ja työtyytyväisyyden ylläpitoa. (Salminen 1993: 105.) Todellisuudessa näitä kahta johtamisen ulottuvuutta ei ole syytä erottaa toisistaan, koska esimiehen tekemät päätökset edellyttävät sekä asioiden että ihmisten johtamisen taitoja siinä kontekstissa, jossa johtaminen tapahtuu. Johtamisessa on aina läsnä tilannesidonnaisuus: johtaja tulkitsee jatkuvasti työyhteisössä vallitsevia kulttuurisia piirteitä ja valitsee oman suhtautumis- ja toimintatapansa eri tilanteissa. (vrt. Kinnunen & Vuori 2005: 197).

Juuti (1992: 154) on hahmottanut historiallista perspektiiviä johtamistaidon tutkimuksen sisällöstä. 1940- ja 1950 -luvuilla tarkkailtiin hyvin ja heikosti menestyvien johtajien ominaisuuksia, jonka jälkeen pyrittiin löytämään nimenomaan menestyvän johtajan tyyli. 1970- ja 1980 -luvuilla sen sijaan pyrittiin löytämään tilanteiden ja johtamistyylien välinen yhteensopivuus. 1980 -luvulta lähtien on ollut nähtävissä niin sanottu integroiva, yhdistävä, tarkastelunäkökulma, missä piirreteoriat, käyttäytyminen ja tilaneteoriat yhdistetään ja asetetaan siihen sosiaaliseen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu. (taulukko 2) Kokoavasti voidaan sanoa, että yksinkertaiset johtamisen ajattelumallit ovat joutuneet väistymään monimutkaisten mallien tieltä. (Juuti 1992: 154.)

Olen lisännyt Juutin taulukkoon uuden rivin ja ajanjakson, joka on vahvistunut 1990 -luvulta lähtien: ihmiskeskeinen johtaja. Johtamisen sisältöä ovat hallinneet kontrolli ja

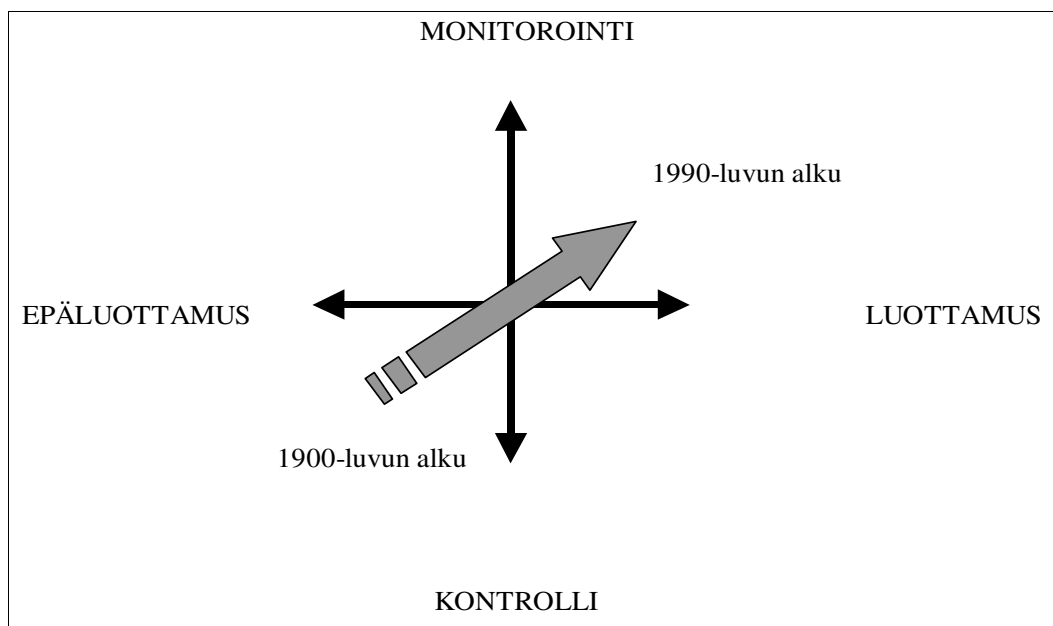
liikkeenjohdolliset konseptit aina teollisesta vallankumouksesta lähtien (Baruch 1998), mutta johtamisen luonteessa on tapahtunut ja on koko ajan tapahtumassa paradigman⁴ muutos (kuvio 2), missä kontrollin ja vahvan hierarkian muodoista ollaan osittain jo siirrytty luottamukseen ja monitorointiin, missä työntekijöille annetaan entistä enemmän vastuuta ja vapautta omaa työtään koskeviin päätöksiin (Cunningham & Hyman 1999: 193). Paradigmalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista mallikaaviota tai selitystä tutkittavasta ilmiöstä, joka ei ole vielä saanut teorianomaista hyväksyntää (vrt. Metsämuuronen 2000: 26).

Taulukko 2. Johtamistaidollisen tutkimuksen vaiheita (mukaeltu Juuti 1992: 154).

AJANKOHTA	PAINOPISTE
1940-1950	Johtajan ominaisuuksien tarkastelu: - pyrittiin erottamaan hyvin menestyvä johtaja heikosti menestyvästä heidän ominaisuuksiensa perusteella
1950-1970	Käyttäytymistieteellinen tarkastelu: - pyrittiin erottamaan menestyvä johtaja huonosti menestyvästä heidän käyttämänsä johtamistyylin perusteella
1970-1980	Tilannepainotteinen tarkastelu: - pyrittiin vakioimaan niitä olosuhdetekijöitä, joissa johtaminen tapahtuu ja pyrittiin löytämään tilanteiden ja johtamistyylien välistä yhteensopivuutta
1980-1990	Integroiva tarkastelukulma: - on alettu yhdistää piirreteoreettisia, käyttäytymispainotteisia ja tilanneteorioita toisiinsa ja asettaa ne siihen sosiaaliseen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu
	
1990-	Ihmiskeskeinen johtaja: - rohkaisija, valmentaja, mahdollistaja, helpottaja - osallistava johtaminen - osaamisen, tietojen, taitojen, vastuun ja vallan lisääminen työntekijöissä - työntekijöihin luottaminen - tiimityö, kollektiivinen vastuu

⁴Kuhnin (1962, teoksessa Niiniluoto 1984) mukaan prädigman käsite tarkoittaa kokoelmaa tutkijayhteisössä omaksuttuja periaatteita, uskomuksia ja arvostuksia. Kuhn on antanut paradigmalle yli kaksikymmentä erilaista merkitystä, jotka voidaan tiivistää kolmeen: metafyyminen, sosiologinen ja konstruktiivinen. Metafyyminen paradigma tarkoittaa tieteellisen työskentelyn piilevää perusrakennetta, maailmankatsomuksia ja todellisuuskäsityksiä. Sosiologinen paradigma tarkoittaa yleisesti tunnustettuja tieteellisiä saavutuksia, jotka tarjoavat tieteentekijöiden yhteisölle malliongelmia ja esimerkinomaiset ratkaisut. Konstruktiivinen paradigma sijoittuu kaikkein konkreettisimmalle tutkimuskäytännön tasolle. (Raunio 1999: 44-45.)

Kuviossa 2 esitettyjä käsittepareja kontrollointi-monitorointi ja epäluottamus-luottamus avataan käsitteellisesti seuraavissa alaluvuissa. Voimistava johtaminen sijoittuu vahvasti ihmisten johtamisen kenttään. Johtajan keskeisinä rooleina ovat rohkaisijan (esim. Parker & Price 1994; Potter 1994; Antikainen 2005), valmentajan (esim. Smith 1997; Arnold, Arad, Rhoaders & Drasgow 2000), mahdollistajan ja helpottajan (esim. Cook 1994; Lowe 1994) roolit sekä osallistava johtaminen (esim. Arnold, ym. 2000; Taborada 2000). Ihmiskeskeinen johtaminen tunnustaa, että työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara ja heihin panostetaan.



Kuvio 2. Johtamisen paradigman muutos kontrollista luottamukseen.

Ojala (2003) on tutkinut byrokraattista, professionaalista ja managerialistista johtamisparadigmaan, joita voidaan tarkastella myös kuvion 2 viitekehyksessä. Byrokraattisessa paradigmassa johtamisideaali on kapea-alaista, painottuu toimeenpanoon ja on alisteista päättävään auktoriteettiin. Tämä johtamisparadigma sijoittuisi selkeästi epäluottamukseen ja kontrollin lohkon kuviossa 2. Professionaalisisessa paradigmassa johtaminen painottuu suunnitteluun ja lähtee profession arvoista, joita toteutetaan autonomian puitteissa. Managerialistinen johtamisparadigma sen sijaan yhdistää johtamisen ja toimeenpanon, sillä päätöksenteko tapahtuu johtamistoiminnan yhteydessä. (Ojala 2003) Koska

näissä molemmissa johtamisparadigmoissa ei mielestäni ole kyse epäluottamuksesta, mutta edelleen on kuitenkin selkeää kontrollia, sijoittaisin ne kontrollin ja luottamuksen lohkokoon. Professionaalis-managerialistisessa paradigmassa on yhteneväisyyksiä voimistavan johtamisen piirteiden kanssa kuten esimerkiksi päätöksenteon eli vallan hajuttaminen sinne missä työkin tehdään (desentralisointi) ja autonomian lisääminen. (Ojala 2003.) Toisaalta professionaalis-managerialistinen paradigma sisältää lisääntyvää kontrollia, mikä on ristiriidassa luottamukseen perustuvan johtamisen kanssa.

Vaikka kuviossa 2 ei ole näkyvässä valta-sanaa, on se kuitenkin keskeinen johtamiseen liittyvä käsite, sillä ilman juridista valtaa ei ole myöskään esimiesasemaa. Riippuen siitä, toimiiko lähi-, keski- tai ylimmässä johdossa, on valta sisällöllisesti erilaista⁵. Vallan ja kontrollin käsitteiden avaaminen on tässä tutkimuksessa välttämätöntä, koska voimistava johtaminen perustuu luottamukseen ja vallan sekä voiman kasvattamiseen työntekijöissä organisaation kaikilla tasoilla.

2.1. Valta, kontrolli ja luottamus johtamisessa

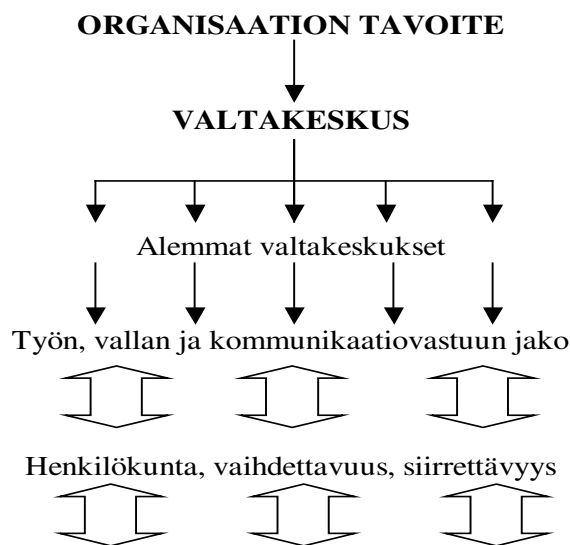
Tässä luvussa käsitellään esimiesasemaan liittyvää valtaa ja vastuuta, kontrollia ja monitorointia sekä luottamusta ja epäluottamusta. Nämä teemat ovat aina läsnä johtamisessa tavalla tai toisella. Luvussa on haluttu avata näitä käsitteitä ja siirtää huomiota luottamukseen ja monitorointiin henkilöstöjohtamisen vahvistuvina näkökulmina.

2.1.1. Johtaminen organisaatiokontekstissa

Jotta voisimme ymmärtää johtamista, tarkastelen hieman organisaatiokontekstia, jossa johtaminen tapahtuu. Kaikilla organisaatioilla on yhteisiä piirteitä, joista ne voidaan luokitella organisaatioiksi. Ensimmäisenä piirteenä on varta vasten suunnitellut työn, vallan ja kommunikaatiovastuun jako, joka helpottaa tavoitteisiin pääsemistä. Toiseksi jokaisessa organisaatiossa on yksi tai useampi valtakeskus, mikä kontrolloi organisaa-

⁵ Ylimmän johdon valta käsittää esimerkiksi koko päävastuualueen, sosiaali- ja terveystoimen, resursseista, toimintalinjoista ja kehittämisestä päättämisen. Keskijohdon valta sen sijaan ulottuu oman vastuualueen (esim. viiden yksikön) toimintalinjoista ja kehittämisestä päättämiseen suhteessa koko päävastuualueen tavoitteisiin. Lähiesimies toimii operatiivisella tasolla ja päättää päivittäisestä toiminnasta yksikössä, valvoo talousarvion toteutumista sekä kehittää operatiivista toimintaa.

tion yhteisiä pyrkimyksiä ja ohjaa sitä kohti päämääriä. Valtakeskusten tavoitteena on jatkuvasti tarkkailla organisaatiota, toiminnan sujuvuutta ja muotoilla uudelleen organisaation rakennetta, jos se on tarpeellista sujuvuuden lisäämiseksi. Organisaatioiden kolmantena piirteenä on henkilökunnan vaihdettavuus: epätyytyttävät henkilöt voidaan poistaa ja ottaa uusia heidän tilalleen. Henkilökunnan siirrettävyys työstä tai työpis- teestä toiseen tai ylentäminen on myös mahdollista. Jokaisella organisaatiolla on ole- massa siis tietty tavoite, rakenne ja sosiaalinen ympäristö (Ezioni 1970: 9-11; Argyris 1990: 12).(kuvio 3)



Kuvio 3. Organisaation viitekehys: tavoite, rakenne ja sosiaalinen ympäristö (mukaeltu Ezioni 1970).

Mintzbergin mukaan (1983) organisaatiot muodostuvat viidestä toisistaan erottuvasta osasta: toiminnallisesta ytimestä (ihmiset, jotka tekevät työn), strategisesta huipusta (ylin johto), keskialueesta (väliin jäävä hierarkia), teknorakenteesta (ideoita tuottavat ihmiset) ja tukihenkilöistä (palveluja tuottavat ihmiset). Mintzbergin jaotukseen pohjautuen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa toiminnallisen ytimen muodostavat näin ollen hoitohenkilöstö, strategisen huipun päävastuualueen päällikkö ja vastuualueen päälliköt, keskialueen lähiesimiehet, teknorakenteen esimerkiksi atk-asiantuntijat ja tukihenkilöstön toimisto- ja keittiöhenkilöstö. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa henkilö voi kuulua strategiseen johtoon ja samalla myös teknorakenteeseen,

koska hänellä johtamistyön yhtenä tehtäväalueena on toiminnan ja palvelujen suunnittelu sekä kehittäminen oman asiantuntijuutensa pohjalta.

Argyris (1990: 12-13) kuvaa organisaatiota avoimena järjestelmänä: panokset (input), prosessi (transformation) ja tuotos (output). Panokset käsittävät resursseja kuten ihmisiä, materiaalia ja energiaa ja tuotos on tyypillisesti joko tuotteita tai palveluja. Organisaation avoimuus merkitsee sitä, että se on jatkuvasti riippuvainen ympäristöstään ja vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa tuottaessaan tuotteita tai palveluja ja tarjotessaan tarpeellisia panoksia, jotka tehostavat organisaation toimintaprosesseja ja siten pitävällä organisaation olemassaoloa. Organisaatio on kuitenkin niin kompleksinen järjestelmä, että tuotosten määrä ei välttämättä muutu järjestelmällisesti panoksia lisättäessä tai vähennettäessä⁶.

Miten organisaatio ja työyhteisö eroavat toisistaan? Organisaatio ja työyhteisö eivät ole synonyymejä, sillä organisaation sisällä on yleensä monia työyhteisöjä. Esimerkiksi kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon päävastuualueen sisällä voi olla lääkärin vastaanotto, vuodeosastotoiminta, vanhainkoti ja palvelukodit, sekä kotihoito, joista jokainen muodostaa oman työyhteisönsä. Työyhteisöllä on samoin kuin organisaatiolla tietty tavoite, rakenne ja sosiaalinen ympäristö. Sosiaali- ja terveydenhuollon sisällä oleva työyhteisö (esim. dementiayksikkö) voidaan määritellä seuraavalla tavalla: työyhteisöllä on oma 1) johtamisjärjestelmä, 2) visio, toiminta-ajatus ja tavoitteet (johdettu koko organisaation visiosta), 3) perustehtävä, 4) strategia, 5) sovitut keinot ja menetelmät tavoitteisiin pääsemiseksi ja 6) omat fyysiset tilat sekä 7) oma henkilöstö suorittamaan tehtäviä.

Kaikissa organisaatioissa ja työyhteisöissä on olemassa virallinen ja epävirallinen järjestelmä. Virallinen järjestelmä perustuu tiettyihin periaatteisiin kuten erilaisiin tehtävänäasetteluihin, käskyvaltasuhteisiin, ohjausjärjestelmiin ja rationaalisuuteen. On olemassa tietty ”perintö”, jota organisaatiossa tuetaan ja ajoittain muunnellaan, vaihdellen teknologian astetta, kontrollin luonnetta ja johtamisen mallia. (Argyris 1990: 14.) Epä-

⁶ Esimerkiksi viimeaikainen keskustelu terveydenhuollon tuottavuudesta on osoitus panosten ja tuotosten irratiivisuudesta, sillä vaikka terveydenhuoltoon on huomattavasti lisätty henkilökuntaa, ei tuottavuus ole kasvanut samassa suhteessa (esim. Laine & Myhrman 2005).

virallinen järjestelmä perustuu epävirallisiin ihmissuhteisiin, joita harjoitetaan esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa, lounailla tai vapaa-aikana ja joissa käsitellään työpaikan asioita tai pyritään vaikuttamaan niihin. Epäviralliseen järjestelmään kuuluvat myös charismaattiset johtajat, joilla on persoonaan liittyvää auktoriteettia, mutta ei kuitenkaan asemaan liittyvää valtaa. Argyriksen (1990: 8) tutkimusten mukaan on olemassa näyttöä siitä, että epävirallinen organisaatio voi vaikuttaa henkiseen mielenterveyteen yhtä negatiivisesti kuin virallinenkin organisaatio.

Yksilön ja organisaation tehokkuuden lisäämisessä on kyse siitä, että molemmat antavat jotain itsestään, jotta molemmat hyötyvät. Yksilöiden ja organisaation paremman yhteistyön ja yhdistymisen tavoittelussa ei kannata Argyriksen (1990: 3-4) mukaan pyrkiä saamaan manipuloivaa organisaatiota kuten ei myöskään organisaatiota, jossa ihmiset pidetään vain onnellisina. Tehokkuus edellyttää organisaatiota, jossa yksilön pätevyys, sitoutuminen ja vastuullisuus tulevat esille ja yksilöt toimivat täysillä sekä organisaatiota, joka on aktiivinen, elinkelpoinen ja tehokas. Organisaation tuloksellisuus, johtaminen ja operatiivinen toiminta liittyvät niin kiinteästi toisiinsa, että muutokset yhdessä tekijässä aiheuttavat muutoksia toisessa tekijässä. Esimerkiksi organisaation vahvistunut taloudellinen tilanne edistää työsuhteiden pysyvyyttä, lisää turvallisuuden tunnetta työntekijöissä ja voi keventää työilmapiiriä (Alasoini 2006: 127).

2.1.2. Vallan olemuksesta esimiestyössä

Johtamisen ydintehtäviin kuulu valta ja sen käyttö. Vallassa on kyse vaikuttamisesta ja voimasta saada asioita tapahtumaan ja ihmiset toiminaan toivotulla tavalla. Ilman valtaa organisaatiot eivät toimi, sillä valta on käyttövoimaa päämäärien saavuttamiseksi. Johtajan on osattava käyttää valtaa oikeudenmukaisesti ja näkyvällä tavalla organisaation hyväksi. (Ollila 2006: 78.) Valta liittyy läheisesti kontrolliin, sillä henkilö, joka kontrolloi muiden työtä, omaa formaalista (asemaan perustuvaa) valtaa toimia kontrolloivasti. Morgan (1997: 171) esittää useita vallan lähteitä, joista ensimmäisenä ja vallan perustana on asemaan perustuva formaalinen valta. Valta edellyttää aina vastuuta siitä, miten toimii ja mitä päättää. Päätöksentekovalta onkin yleisin vallan lähde. Muita yhtä yleisiä vallan lähteitä ovat valta kontrolloida niukkoja resursseja, ja tiedon, viestinnän sekä teknologian kontrollointi. (taulukko 3)

Taulukko 3. Vallan lähteitä esimiestyössä.

TUTKIJA	VALLAN LÄHTEET
Morgan 1997	<ul style="list-style-type: none"> • muodollinen auktoriteetti • resurssien kontrollointi • organisaation rakenteen, sääntöjen ja normien käyttö • päätöksentekoprosessin kontrollointi • tiedotuksen ja viestinnän kontrollointi • rajojen kontrollointi (työryhmät, osastot, ympäristö) • kyky selvittää epävarmuustekijöistä • teknologian kontrollointi • sisäisten liittoumien, verkostojen ja epävirallisen organisaation kontrolli • muiden organisaatioiden kontrollointi (esim. ammattiliitot, potilasjärjestöt) • symboliikan ja merkitysten hallinta • miesten ja naisten määrän, sijoittelun ja suhteen hallinta • rakenteellisten tekijöiden hallinta toiminnassa
Stewart 1989 (Clutterbuck & Kernaghan 1995)	<ul style="list-style-type: none"> • valta palkita • valta rankaista • arvovalta • asiantuntijavalta • ammattitaitoon perustuva valta
Hersey & Blanchard 1990	<ul style="list-style-type: none"> • asemaan perustuva laillistettu valta • toimivalta perustuen pätevyYTEEN • palkitsemisvalta • rankaisovalta • asiantuntijavalta • henkilösuhdevalta
Isosaari 2006	<ul style="list-style-type: none"> • päätösvalta vallan lähteenä • harkinta vallan lähteenä • tiedon ja verkostojen hallinta vallan lähteenä • resurssien hallinta vallan lähteenä

Stewart (Clutterbuck & Kernaghan 1995, 14; perustuen Stewart 1989) erottaa vallan olemuksessa viisi erilaista elementtiä (taulukko 3). Esimiehillä on valta antaa rahallisia palkintoja kuten kannustuslisää ja henkilökohtaista palkanlisää. Valta rangaista on esimies- ja johtoasemassa olevien oikeutta perustuen juridiseen asemaan ja työssä sovellettaviin lakeihin ja asetuksiin sekä virka- ja työehtosopimukseen. Sen sijaan arvovalta työssä perustuu yleensä pätevyYTEEN. Asiantuntijavallassa on kyse asiantuntijuudesta jollakin tietyllä alueella. Esimieskään ei voi olla asiantuntija kaikilla terveydenhuollon erikoisaloilla, joten alaiset voivat omata suuremman asiantuntijavallan kuin esimies.

Hersey'n ja Blanchardin (1990) jaotuksessa on erikoisuutena henkilösuhdevalta, jota ei löydy muiden vallan lähteiden jaotuksesta (taulukko 3). Se tarkoittaa valtaa, joka perustuu niihin henkilösuhteisiin, joita esimiehellä on muiden vaikutusvaltaisten henkilöi-

den kanssa. Isosaari (2006) on kehittänyt Morganin jaotuksen pohjalta oman mallin esimiehen vallan lähteistä ja erikoisuutena tässä jaotuksessa on harkinta vallan lähteenä. Esimies joutuu työssään harkitsemaan eri vaihtoehtojen välillä ja valitsemaan sitten mielestään parhaimman vaihtoehdon. Harkintavallan käyttö edellyttää tietoa ja tiedon hankkimista eri vaihtoehdoista. Liian suppean tiedon perusteella tehdyt päätökset voivat tulla taloudellisesti kalliiksi tai muuten vahingoittaa organisaatiota tai työyhteisöä. Isosaari nostaa esiin myös resurssien hallinnan vallan lähteenä, mikä käytännön tasolla tarkoittaa esimerkiksi henkilöstöresurssien käyttöä.

Valtaan liittyy siis myös vastuu. Etiikan periaatteiden mukaan jokainen on vastuussa oman toimintansa seurauksista, mutta myös siitä, mitä on jättänyt tekemättä (Airaksinen 2002: 52-53). Lähiesimiehen vastuu käytännön tasolla näkyy päätöksentekona, tehtävien delegointina, työtehtävien jakona, työntekijöiden sijoitteluna, ohjauksena, valvontana, työajan ja työn seurantana sekä epäkohtiin puuttumisena. Työnjohto- ja valvontaoikeuteen kuuluu muun muassa työvuorojen sijoittelu, työpaikan määrääminen ja lepoajat. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005: 75.)

Airaksinen (2002: 52-55) näkee vastuun organisaatiossa sekä hierarkkisena että kollektiivisena. Organisaatiossa vastuu kulkee kuten auktoriteettirakennekin pyramidina: määräykset, ohjeet, valtuudet ja oikeudet valuvat korkeammalta johdolta alas, ja informaatiovirta kulkee ylöspäin. Vaikka jokainen on vastuussa siitä, mitä tekee tai jättää tekemättä, on organisaation vastuu myös kollektiivista. Kollektiivisesta vastuusta on Airaksisen mukaan kyse silloin, kun organisaation johtaja ei kausaalisesti itse aiheuta mitään, mutta antamallaan luvilla, ohjeilla ja käskyillä ohjaa alaisten toimintaa haluttuun suuntaan. Alaisten on itse päätettävä toimivatko he heille annettujen ohjeiden mukaan, sillä esimies ei itse saa muutoksia aikaan. Tässä mielessä vastuu ei ole yksin työntekijöiden, koska ohjeet ja määräykset tulevat johtajalta. *”Näin siis toimija ei ole vastuussa ja vastuussa oleva ei toimi. Tilanne on hieman paradoksaalinen”* (Airaksinen 2002: 53). Mitä matalampi organisaatorakenne on, sitä enemmän jokainen vastaa omista teoistaan, koska valta ja vastuu on delegoitu, siirretty suoraan tai hajautettu sinne, missä työ tehdään.

Valtaan ja vastuuseen liittyy kiinteästi myös delegointi. Delegoinnin ajatus perustuu samaan käsitykseen kuin vastuunkin käsitys eli kaikki valta organisaatiossa kuuluu yhteen pisteeseen ja sitä päätösvaltaa voidaan jakaa hierarkkisesti alas organisaation eri tasoille kulloistenkin tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Päätösvallan hajauttamista (desentralisointi) ei voida aina pitää delegoinnin synonyyminä esimerkiksi tilanteessa, jossa julkinen organisaatio on hallintosäännöllä ja toimenkuvilla määritellyt eri tasojen lähiesimiehille suoraan tietyn päätösvallan. Hallintosäännössä annettu valta ja toisaalta toimenkuvissa luonnehdittu viran/toimen tehtäväkuvaus eivät saa poiketa toisistaan, sillä periaatteellisella tasolla toimenkuva tarkoittaa hallintosäännön sisältöä. Hallintosäännössä tosin voidaan myös delegoida päätösvaltaa erillisillä delegointisäännöillä (ks. Teuvan kunnan hallintosääntö 2006).⁷

Delegoinnissa delegoija on viimekädessä vastuussa delegoimastaan päätös- ja toimivallasta eli ylempi esimies ei koskaan itse vapaudu vastuusta delegoimalla töitä lähiesimiehelle tai lähiesimies työntekijöilleen (Whetten ym. 1996). Tämä on ratkaiseva syy, miksi sekä hallintosäännössä että toimenkuvissa on syytä kuvata selkeästi kunkin esimiehen päätösvalta ja toisaalta delegointisäännöt eri tilanteissa⁸. Hyvin toteutettu delegointi sisältää delegoitavaan asiaan perehdyttämisen, oma-aloitteisuuden tason määrittämisen, vallan ja vastuun tasapainon sekä tehtävän lopputuloksen selkeän määrittämisen (Whetten, ym. 1996).

Desentralisointi-käsite liittyy delegointiin ja sitä käytetään organisaatioissa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen merkitys käsittää muodollisen vallan (formal power) hajauttamisen alas valtaportaikossa vertikaalisesti. Tällaisesta vallan siirrosta käytetään nimitystä vertikaalinen desentralisointi.⁹ Horisontaalinen desentralisointi käsittää vallan siirron esimieheltä asiantuntijoille samalla organisaation hierarkkisella tasolla. Tällaisessa vallan muodossa asiantuntija, kuten esimerkiksi atk-operaattori, valvoo päätöksenteon oi-

⁷ Isosaaren (2006) mukaan harvoissa kunnissa on lähiesimiesten päätösvalta kirjattu hallintosääntöön, mikä on valitettavaa. Käytännössähän tämä merkitsee, että lähiesimiehillä on ainoastaan toimenkuva, jossa on eritelty keskeiset viran/toimen tehtävät ja sen lisäksi ylempi esimies on viranhaltijapäätöksillä delegoinut heille muita tehtäviä.

⁸ Pohdintaa herättää se, voiko kaiken lähiesimiehen vallan ja vastuun kuvata riittävässä laajuudessa hallintosäännössä ja toimenkuvassa niin, että mitään delegointisääntöjä ei sen lisäksi enää tarvita.

⁹ Tässä merkityksessä hajauttamisen synonyymi voi olla delegointi, jos valtaa on siirretty delegointipäätöksillä.

keellisuutta oman ammatillisen osaamisensa pohjalta eli hän kontrolloi toimintaa.¹⁰ (Mintzberg 1983: 99.) Seuraavassa tarkastellaan kontrollin käsitettä tarkemmin.

2.1.3. Kontrolli ja monitorointi johtamisessa

Kaikki toiminta organisaatiossa ja työyhteisössä edellyttää johtamisessa suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja taloudellisuutta. Johtamisen kautta luodaan yhteiset säännöt, sovitaan keinot, miten tavoitteisiin aiotaan päästä ja myös valvotaan työtä ja toiminnan tuloksellisuutta. Kontrolli ja valvonta käsitetään tässä tutkimuksessa toistensa synonyymeinä. Kontrollin yhteydessä on siis määriteltävä ketä valvotaan, mitä valvotaan ja miten valvotaan. Kontrollin lähikäsite on valta; kenellä on valtaa, hänellä on myös oikeus kontrolloida alaisiaan.

Monet tutkijat mieltävät kontrollin pohjautuvan X-ihmiskäsitykseen (Bijlsma & Koopman 2003: 551), jonka mukaan työntekijöitä pitää vahtia, jotta he tekisivät työnsä kunnolla. Tälle ajatukselle täysin vastakkainen on McGregorin Y-teoria, jonka mukaan työntekijät eivät ole passiivisia ja immuuneja organisaation tarpeille vaan heissä on itsessään olemassa motivaatio ja kapasiteetti kehittymiselle, mutta organisaatio on vastuussa resursseista, joita tarvitaan tuloksien aikaansaamiseksi. (McGregor 1960: 33-43.)

Organisaation valvonnan tarkoituksena on turvata, että sääntöjä noudatetaan ja määräyksiä totellaan (Etzioni 1970: 102). Tiukalla kontrollilla johdetussa työpaikassa vallitsee hierarkia (kuka saa tehdä, mitä saa tehdä), omistajan vahva valta (päättösvalta), jäykkyys ja sisäänpäin kääntyneisyys (tarkkaillaan toimintaa meneekö sääntöjen mukaan) (Collins 1996). Taylorilaisesta perspektiivistä¹¹ katsottuna esimiehet tarvitsivat aivojaan,

¹⁰ Horisontaalisessa desentralisoinnissa ei ole kyse delegoinnista, koska tehtäviä ja vastuuta voi delegoida vain alaiselleen viran- tai toimenhaltijalle.

¹¹ Taylorin (1856-1915) keskeisinä ajatuksina oli usko tieteellisen päättelyn ylivoimaisuuteen ja näkemys ihmisestä puhtaasti rationaalisena olentona, joka työskentelee ennen kaikkea taloudellisten motiivien pohjalta. Keskeisimmät Taylorin opit koskivat vastuuta, menetelmiä, työn muotoilua, tehokkuutta ja ohjeiden noudattamista. Taylorin autoritaarista käskyjohtajuutta kohtaan nousi kuitenkin vastustusta. Tunnetuin kritiikin esittäjä oli Mary Parker Follett (1868–1933), jonka mielestä yksilöllä itsellään on vastuu työstään ja työn valvonnasta. Koordinoinnin avulla johtaja voi lisätä työntekijöiden vapautta organisaatiossa ja samalla delegoida valtaa alaspäin. Follettin mielestä pakottava valta (power-over) tuli korvata yhteistoimintaan perustuvalla vallalla (power-with). Yhteistoiminnallisuudesta organisaatioiden toiminnassa ja yksiköiden kesken nousikin Follettin ajatuksissa keskeinen periaate organisaation

koska he olivat niitä, jotka tavallaan kontrolloivat työtä. Työntekijöiden sen sijaan tarvitsi ajatella hyvin vähän (Field 1997: 149; Silen 2001: 31-32), koska esimiehet ja ylemmät johtajat ajattelivat kaiken valmiiksi.

Klassisessa hallintoteoriassa työnjaosta ja valvonnasta tuli keskeinen teema. Lähestymistavan mukaan työnjako tulee tasapainottaa yhteisen kontrollin avulla. Koko organisaatiota voidaan kontrolloida siten, että keskusjohto jakaa tehtävät osatehtäviin keskitetyn toimintasuunnitelman mukaan ja jokaisen työyksikön toimintaa valvotaan ja koordinoidaan. Toiminta vaatii suuressa organisaatiossa lukuisia ensimmäisen, toisen, jne. asteen valvojia, koska yksi valvoja voi tehokkaasti valvoa viidestä kymmeneen alaista. Ensimmäisen asteen valvojat valvovat operatiivisen tason työntekijöitä, toisen asteen valvojat sen sijaan ensimmäisen asteen valvojia ja kolmannen asteen valvojat toisen asteen valvojia ja niin edelleen. Järjestelmän kautta luodaan valvonnan pyramidi. (Ezioni 1970: 37-38.)

Vaikka organisaatioiden valvontarakenteet ovatkin madaltuneet, voidaan edellä kuvattu rakenne löytää vielä 2000-luvun sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista (työntekijä, lähiesimies, keskijohto, ylin johto). Nykyorganisaatioissa voi ensimmäisen asteen valvojalla on useita kymmeniä alaisia, mikä ei klassisen hallintoteorian mukaan ole tehokasta valvontaa. Myös Henri Fayol (1841-1925), joka oli hallinnollisen koulukunnan kehittäjä, kannatti valvonnan välineinä kontrollia ja kuria. Hyvin suunnitellulla työnjaolla oli mahdollista saada aikaan parempia tuotteita ja lisätä tehokkuutta. Kuri oli ehdotonta ja alaisten oli toteltava esimestä yksiselitteisesti. Käskyjen laiminlyönnistä seurasi aina rangaistuksia. (Telaranta 1997: 19.)

Klassisen hallintoteorian kannattajat olivat yhtä mieltä valvonnasta, mutta erimielisyyttä aiheutti se, miten valvonta toteutetaan ja toisaalta, miten työ jaettaisiin eri alkeisyksiköiden kesken. Tavoitteena oli saavuttaa työn ja auktoriteetin mahdollisimman edullinen yhdistelmä. Työnjaon ja erikoistumisen perustaksi kehitettiin neljä periaatetta, joiden mukaan työ piti organisaatiossa jakaa. Ensimmäisenä erikoistumisperiaatteena oli *tehtävän tarkoituksen peruste*; henkilöt, jotka palvelevat organisaatiossa samanlaisia tavoit-

menestykselle. (Fox & Urwick 1973: 72-78; Salminen 1993: 112-113; Follett 1995: 103-109; Silen 2001: 31-32.)

teita tai osatavoitteita, keskitetään samaan osastoon. Toisena periaatteena esitettiin, että *tiettyyn prosessiin kuuluva työ ryhmitetään yhteen*, koska silloin voidaan yhteinen tietous, taidot ja työskentelytavat hyödyntää tehokkaasti. Kolmantena työnjakoperiaatteena käytettiin asiakastyyppejä; *kaikki työ, joka keskittyy palvelemaan tiettyä samaa asiakasryhmää, sijoitetaan samaan osastoon. Samalla maantieteellisellä alueella tapahtuva toiminta pitäisi neljännen periaatteen mukaan keskittää samaan paikkaan.*¹² (Ezioni 1970: 38-39; Telaranta 1997: 19.)

Kuten edellä olen todennut, Ezionin (1970: 9-113) mukaan hallinto edellyttää valtaportaita, missä ylemmillä on enemmän valtaa kuin alemmilla ja missä ylemmät valvovat ja koordinoivat alempien toimintaa. Ilman tätä organisaatio lakkaa olemasta tehokas. Sen sijaan asiantuntijoille, kuten lääkäreille, Etzioni antaa suuremman riippumattomuuden, vapauden keksiä, kokeilla ja ottaa riskejä, jotta he suoriutuisivat työstään tehokkaammin. Hän käyttää tästä nimitystä *individualistinen periaate*, joka on täysin vastakkainen valvonta- ja koordinaatioperiaatteelle.

Ezionin (1970: 41) mukaan ”*Vain naiivi, kokematon johtaja-asemassa oleva henkilö saattaa uskoa, että moitteettomasti annettuja määräyksiä säännöllisesti ja tunnollisesti myös noudatetaan*”. Ezioni ei siis uskonut luottamukseen organisaatiossa vaan hän painotti jatkuvaa tarvetta kehittää kontrollimekanismeja, jotta voitaisiin varmistua niiden määräysten toteuttamisesta ja sääntöjen noudattamisesta, jotka koskevat kaikkea mahdollista organisaatiossa. Valvonnan tehostamiseksi voitiin perustaa myös erityisiä valvontayksiköitä.

Ezioni (1964: 61; 1970: 89-90) jakaa valvonnan kolmeen luokkaan: fyysiseen, materialistiseen ja symboliseen keinoon. Fyysisten valvontakeinojen käytössä on kyse *pakkovallasta*: esimerkiksi potilas sidotaan remmeillä sänkyyn tai lukitaan eristysseleihin. Esimies-alaisuhteissa pakkovallan käyttöä on tilanne, jossa esimies vain määrää, että asiat tehdään hänen haluamallaan tavalla. Materiaaliset valvontakeinot ohjaavat käyttäytymistä tavaroiden ja palveluksien saamisen kautta. Materiaalisten keinojen käyttö organisaatiossa kontrollitarkoituksella muodostaa *utilitaarisen vallan*. Symbolisessa vallassa

¹² Nämä neljä periaatetta voidaan löytää esim. dementiayksikön toiminnasta: tietty asiakasryhmä, maantieteellinen palvelualue, tietyt prosessit ja yhteiset tavoitteet.

kontrollitarkoituksessa on kyse normatiivisista symboleista kuten vaikutus- ja arvoval-
lasta sekä sosiaalisista symboleista kuten rakkaudesta ja hyväksynnästä. Kaikki symbo-
lisen vallan muodot edustavat *normatiivista valtaa*.

Eri valvontakeinojen käytöllä on merkitystä siihen, miten ihmiset käyttäytyvät: norma-
tiivisten keinojen käyttö on ihmisten mielestä vakuuttavaa, utilitaaristen käyttö pyrkii
aikaansaamaan omakohtaisia intressejä normien noudattamiseen ja pakkovallan käyttö
sananmukaisesti pakottaa ihmiset tottelemaan. Pakkovallan käyttö vieraannuttaa ihmisiä
voimakkaammin kuin muiden vallan muotojen käyttö. Enemmän sitoutumista saadaan
aikaa käyttämällä normatiivisia vallan keinoja. Organisaatiossa valta kontrolloida työn-
tekijöiden käyttäytymistä ja työsuorituksia perustuu joko tiettyyn asemaan (esimies),
henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (tehokas) tai kummankin yhdistelmään (tehokas esi-
mies). (Etzioni 1970: 90-92.)

Positiivisessa mielessä kontrollissa on kyse suoritusten valvonnasta, mikä voi palvella
kahta tarkoitusta organisaatiossa: tulosten mitattavuutta ja työntekijöiden motivointia.
Jos suoritukset laskevat, voi ylempi esimies puuttua toimintaan ja tehdä korjaavia toi-
menpiteitä suoritusten parantamiseksi. Toisaalta suoritusten mittaaminen voi motivoida
työntekijöitä lisäämällä halua päästä vieläkin korkeampiin suorituksiin. (Mintzberg
1979: 150-151.)

Kontrollissa ja valvonnassa on kyse myös keskitetystä päätöksenteosta (centralization),
missä valta on keskitetty yhteen tiettyyn pisteeseen organisaatiossa. Hajautetussa pää-
töksenteossa (decentralization) valta on keskittämisen sijaan hajautettu monelle henki-
lölle eri organisaation tasoille. (Mintzberg 1983: 95.) Hajautetussa päätöksentekomal-
lissa myös operatiivisen tason työntekijät voivat päättää omaa työtään koskevista asi-
oista, mikä on mahdotonta vahvassa kontrollin ja valvonnan johtamismallissa.

Mintzberg (1983: 96-97) kannatti päätöksenteon hajauttamista, koska kaikkia työhön
liittyviä asioita ei voida koskaan ymmärtää yhdessä organisaation valtakeskuksessa.
Toisaalta keskitetty päätöksenteko on hidasta silloin, kun tarvitaan nopeaa reagointia
esimerkiksi ympäristöstä tai asiakkailta tuleviin tarpeisiin. Kolmantena, mutta ei suin-

kaan vähäisimpänä perusteluna päätöksenteon hajauttamiselle on se, että hajauttaminen toimii stimuloivana tekijänä työntekijöiden motivoimisessa. Luovia, älykkäitä ja lahjakkaita ihmisiä voidaan palkata organisaatioon antamalla heille riittävästi päätöksentekovaltaa. (Mintzberg 1983: 96-97.) Päätöksenteon hajauttamisessa on kyse luottamuksesta työntekijöihin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatioissa kontrolloidaan/valvotaan työntekijöitä hierarkkisesti sen kaikilla tasoilla. Valvonta kohdistuu sääntöjen noudattamiseen, työhön ja työtuloksiin. Pääsääntöisesti kontrollia harjoittavat henkilöt, joilla on formaalista valtaa eli esimiehet, mutta kontrollia harjoittavat myös eri alojen asiantuntijat (expertit), joiden tieto-taitoa organisaatio ehdottomasti tarvitsee. Työyhteisöissä voi ilmetä myös epävirallista kontrollia, mikä tarkoittaa sitä, että samantasoiset työntekijät kontrolloivat toisiaan tai yhden työpisteen työntekijät kontrolloivat toisen työpisteen työntekijöitä.

Kontrollin vastakohta ei ole luottamus vaan monitorointi: Oxford English Dictionary (<http://dictionary.oed.com>) määrittelee monitoroinnin ohjaukseksi, tarkkailuksi, teknisten laitteiden säädöksi aiheuttamatta keskeytystä tai häiriötä, havainnoinniksi, valvonaksi, silmälläpidoksi ja kuunteluksi. Monitoroinnista saa parhaimman käsityksen tarkkailtaessa teho-osaston toimintaa. Kun potilas makaa sängyssä tajuttomana, on hänet kytketty erilaisiin koneisiin letkuilla, katetreilla, johdoilla ja anturoilla. Koneet antavat koko ajan reaaliaikaisen tiedon potilaan elintoiminnoista ja kun jokin laite hälyttää, tiedetään, että joissakin potilaan kehon toiminnoissa on ongelmia. Tämän jälkeen lääkäri antaa ohjeet lääkkeiden lisäämisestä tai vähentämisestä ja jälleen seurataan laitteista, miten elintoiminnot jatkuvat. Monitorointi on positiivista tarkkailua, jossa tarkkailija uskoo laitteiden toimivan hyvin, mutta hänen vastuullaan on vaiheiden seuraaminen, ja puuttuminen tilanteeseen, jos ongelmia esiintyy.

Monitoroinnissa on siis kyse tarkkailusta, toimintojen mahdollistamisesta (koneiden ja laitteiden säännöllinen huolto) ja tilanteisiin tarvittaessa puuttumisesta auttamismielessä. Monitorointia kuvaavat suomenkieliset sanat olisivat lähinnä tarkkailu ja seuranta. (vrt. Brody 1993: 93-95.) Johtamisen funktiona kontrolli on monitorointia silloin, kun

se on positiivista tarkkailua ja kannustavan palautteen sekä palkitsemisen antamista suoriutumista (vrt. Boyatzis 1999: 266). Tässä mielessä monitorointiin voidaan käytännön tasolla sisällyttää kehityskeskustelut (ks. 3.2.3.) ja henkilökohtaiset harkinnanvaraiset palkanlisät. Kuntasektorin palkkaus uudistus on 1.9.2004 jälkeen mahdollistanut laajemmin jokaisen henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvien harkinnanvaraisten lisien myöntämisen. (Heiskanen 2004: 8.)

Monitoroinnin tarkoituksena on siis positiivinen tarkkailu ja rakentava palaute sekä ohjaaminen. Positiivisesti ja rakentavalla tavalla annettu palaute kannustaa ja motivoi seuraaviin työsuorituksiin. On hyvä huomioida myös ne henkilöt, jotka ovat välillisesti mahdollistaneet onnistuneen suorituksen. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004: 134.) Tästä on hyvänä esimerkkinä jääkiekko, jossa pisteitä saa myös syöttäjä, joka ohjasi kiekon maalin tehneelle pelaajalle. Hoitotyö on myös tiimityötä samoin kuin jääkiekkoakin. Hoitopalvelut ovat prosesseja ja palveluketjuja, jossa jokaisella hoitoon osallistuneella on oma roolinsa ja jokaisen panoksen on tarkoitus edistää potilaan parasta. Taulukkoon 4 on koottu lyhyt yhteenveto kontrollin ja monitoroinnin keskeisistä eroista. Monitorointi ja luottamus liittyvät kiinteästi yhteen, sillä molemmat vähentävät negatiivista valvontaa, antavat mahdollisuuden kokeilla uusia asioita ja tehdä virheitäkin.

Taulukko 4. Kontrollin ja monitoroinnin eroja.

KONTROLLI	MONITOROINTI
Ihmiskäsitys: <ul style="list-style-type: none"> • X-ihmiskäsitys • työntekijöitä on vahdittava 	Ihmiskäsitys: <ul style="list-style-type: none"> • Y-ihmiskäsitys • työntekijöissä on itsessään motivaatio ja kapasiteetti kehittymiselle
Valta: <ul style="list-style-type: none"> • hierarkia • jäykkyys • sisäänpäin kääntyneisyys 	Valta: <ul style="list-style-type: none"> • hajautettu • joustavuus • ihmis- ja asiakaslähtöisyys
Valvonta: <ul style="list-style-type: none"> • sääntöjä noudatetaan • valvontapyramidi • virheistä rankaisu • kuri • kontrollimekanismit 	Valvonta: <ul style="list-style-type: none"> • toimintaa ohjataan • työntekijöitä tuetaan • virheistä opitaan • vapaus kokeiluihin • seuranta, tarkkailu

Riskien ottaminen on mahdollista vain luottamuksen ilmapiirissä. Seuraavaksi käsitellään luottamusta ja epäluottamusta työyhteisössä, ja tarkastelun kautta hahmotetaan

johtamisen paradigman muutosta kontrollista luottamukseen sekä luodaan pohjaa luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen mallille.

2.1.4. Luottamus ja epäluottamus työyhteisössä

Luottamusta on tutkittu työpsykologian piirissä jo 40 vuotta, mutta organisaatiopsykologisena käsitteenä se tuli tutkimuksen kohteeksi 1990-luvun lopulla (Keskinen 2005: 78). Tässä tutkimuksessa luottamusta tarkastellaan johtamisen välineenä esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa. Organisaatioympäristössä luottamuksen mittaaminen ja arviointi saa olemassaolonsa reunaehdot organisaation visiosta, arvoista, perustehtävistä, tavoitteista ja strategiasta. Esimiehen ja työntekijän työtä voi kuitenkin ohjata tietämättömyys edellä mainituista asioista, jos heitä ei ole perehdytetty ja toisaalta jos organisaatioviestintä ja tiedotus ovat puutteellisesti johdettu. Tästä huolimatta esimies ja työntekijät voivat kuitenkin toimia muiden ohjeiden kuten esimerkiksi työehtosopimuksen, työsopimuslain, ammattikunnan eettisten ohjeiden, toimenkuvien ja työpaikan sisäisten sääntöjen mukaan. Organisaatiota haavoittaa eniten tietämättömyys tai piittaamattomuus sen tavoitteista ja strategisista linjauksista.

Luottamus on käsitteenä moniaineksinen. Yksinkertaistaen luottamuksessa on kyse sopimusten pitämisestä, sillä luottamus on ansaittava omalla käyttäytymisellä. (Peterson 1998: 413) Rehellisyys on yksi luottamuksen perusedellytys, sillä ilman rehellisyyttä ei voi syntyä luottamusta. Luottamuksen tarkastelu voi kohdistua toiseen ihmiseen, työryhmään, organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Keskinen 2005: 78). Toiset näkevät luottamuksen yksinkertaisena ja naiivina ihmisten hyvyyteen uskomi-sena. Luottavaisia ihmisiä voidaan pitää vähemmän älykkäinä ja liian herkkäuskoisina. (Fairholm & Fairholm 2000: 104.)

Taulukossa 5 on kuvattu eri tutkijoiden luottamus-käsitteelle antamia määritelmiä. Tutkijoista Nooteboom (2002: 49-51) on pohtinut luottamusta laajemmin ja Bachmann (2003) pelkistetympin. Whetten, ym. (1996: 44-45) esittävät luottamuksen viisi eri osatekijää: suoritusvarmuus, oikeudenmukaisuus, huolehtivaisuus, avoimuus, ja pätevyys. Suoritusvarmuus tarkoittaa, että sovitut palvelut annetaan sovittuna aikana, ko-

kous aloitetaan sovittuna kellonaikana ja tilatut tuotteet saadaan luvattuna päivänä. Oikeudenmukaisuuden perusedellytyksiä ovat johdonmukaiset säännöt, työntekijän oikeus tulla kuulluksi omassa asiassa, päätöksenteon pohjaksi hankitaan mahdollisimman oikeaa tietoa, päätöksiä voidaan korjata tarvittaessa ja selkeät päätöksentekoperiaatteet (Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002).

Taulukko 5. Eri tutkijoiden käsityksiä luottamuksen sisällöstä (Laaksonen 2007).

TUTKIJAT	LUOTTAMUKSEN SISÄLTÖ
Whetten, Cameron & Woods 1996	<ul style="list-style-type: none"> • suoritusvarmuus • oikeudenmukaisuus • huolehtivaisuus • avoimuus ja • pätevyys
Iivonen & Harisalo 1997	<ul style="list-style-type: none"> • oikeudenmukaisuuteen ja ennustettavuuteen liittyviä odotuksia, tunteita ja tekoja, joita yhteisön jäsenet kohdistavat toisiinsa • arvostus • luovuus • vastuun ja päätäntävällän jakaminen • mahdollistava johtaminen • keskinäinen tuki • avoin tiedonvälitys • johdon käytös
Cufaude 1999	<ul style="list-style-type: none"> • syvät ja laadukkaat ihmissuhteet • roolien ja vastuiden selkeys • viestinnän joustavuus, ajoitus ja oikea-aikaisuus • pätevyys saada työ tehdyksi • selkeät ja jaetut tavoitteet • ohjaus ja visio, sekä • lupauksen ja sitoumusten pitäminen
Nooteboom 2002	<ul style="list-style-type: none"> • luottaminen ihmisen käyttäytymiseen • materiaalinen luottaminen (panokset, keinot) • pätevyteen luottaminen (esim. kyvykkyys, taidot, tiedot, kielitaito, teknologia) • tarkoitukseen luottaminen (esim. päämäärät, tarkoitukset), • omistautumiseen luottaminen (esim. huomio, huolehtiminen, ajan antaminen) • hyväntahtoisuuteen luottaminen • ehdollinen luottaminen (esim. ulkopuoliset tekijät, tekniset rajoitukset) • esikuvaan luottaminen (roolimallit) • tiedotukseen, neuvontaan, informaatioon luottaminen ja • rehellisyyteen luottaminen (totuudellisuus)
Bachmann 2003	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöön luottaminen • toiminta- ja sosiaalisiin rakenteisiin luottaminen • instituutioon luottaminen
Ribb & Kourdi 2004	<ul style="list-style-type: none"> • avoin, suora ja väärentämätön viestintä • henkilökunnan pätevyys • prosessien tukeminen • sovittu, mitä ihmisten tulee saada aikaan ja miten he sen tekevät • henkilökohtainen kontakti • positiivinen aikomus ja • anteeksi antaminen

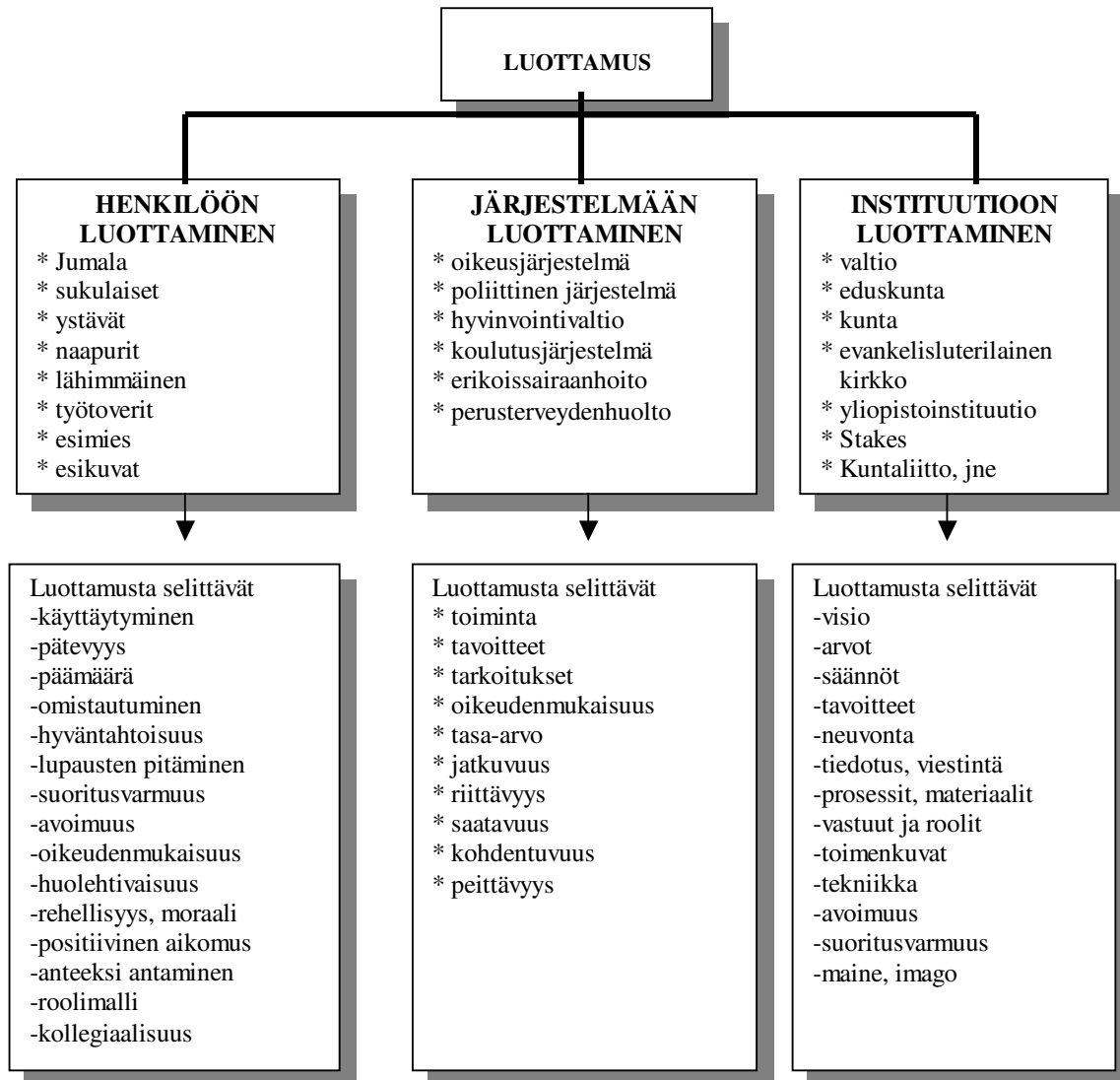
Huolehtivaisuudessa on kyse esimerkiksi siitä, että välitetään aidosti työtovereista ja heidän kyvyistään selviytyä työstä. Huolehtiva työtoveri on valmis auttamaan ja poistamaan työnteon esteitä (Furman ym. 2004: 30-33). Whetten, ym. (1996) mainitsevat neljäntenä osa-alueena avoimuuden luottamuksen lisääjänä. Avoimessa työyhteisössä puhutaan kaikista asioista julkisesti eikä työyhteisöä, työtä tai tuloksellisuutta koskevia asioita salata. Työntekijöiden muodollinen ammatillinen pätevyys lisää luonnollisesti luottamusta, koska voidaan olettaa, että esimerkiksi sairaanhoitaja osaa koulutuksensa perusteella tiettyjä sairaanhoidollisia toimenpiteitä.

Bachmann (2003: 63-65) jakaa luottamuksen ainoastaan kolmeen eri kategoriaan: henkilöön luottaminen (personal trust), toiminta- ja sosiaalisiin rakenteisiin luottaminen (system trust) ja institutioon luottaminen (institutional trust). (taulukko 5) Sosiaalisiin rakenteisiin luottaminen on ilmiö, jossa on kyse confidence-tyyppisestä¹³ luottamuksesta esimerkiksi lakiin ja auktoriteetteihin. Institutionaalinen luottaminen sisältää esimerkiksi organisaation sisäiset normatiiviset säännöt toiminnasta, joihin ihmiset organisaatiossa työskennellessään voivat luottaa. (Bachmann 2003: 63-65.) (Kuvio 4) Järjestelmä ja instituutio eroavat luottamuksen kohteina selvästi toisistaan, mutta luottamusta selittävät tekijät voivat olla molemmissa hyvinkin samanlaisia esimerkiksi visio, tavoitteet, toiminta-ajatus ja arvot.

Avoin, suora ja väärentämätön viestintä on yksi luottamuksen rakentamisen kulmakivi. On tärkeää, että organisaatio on läpinäkyvä kaikilla tasoilla kertoessaan totuuden, myöntäen virheet ja antaen rehellisen palautteen. Organisaatio tarvitsee toimiakseen kyvykkäitä, osaavia ja päteviä työntekijöitä erilaisiin työtehtäviin. Tämä antaa ihmisille uskoa ja luottamusta organisaatioon sekä organisaation sisällä kunnioitusta toisten kyvyille. Selkeä kehys asetetuista tavoitteista sallii ihmisille vapauden sovittujen rajojen puitteissa, mutta liiallinen kontrolli tuhoaa luottamuksen. Henkilökohtainen kontakti on tärkeää luottamuksen rakentamisessa, koska ihmisillä on tarve tunkea ja ymmärtää toisiaan. (Ribb ja Kourdi 2004: 9.) Usein toisiaan tapaavat ihmiset tutustuvat paremmin toi-

¹³ Englanninkielisessä termistössä sanat *trust* ja *confidence* voidaan molemmat ymmärtää luottamukseksi, mutta Luhmann (1988; teoksessa Nooteboom 2002: 55) erottaa confidence –termin tarkoittamaan luottamusta suurempiin kokonaisuuksiin kuten esimerkiksi Jumalaan, lakiin, hallitukseen ja poliisiin.

siinsa, väärinymmärretyksi tulemisen riski alenee ja asioiden sekä mielipiteiden jakaminen kasvaa, mikä poistaa raja-aitoja ja lisää avoimuutta.



Kuvio 4. Luottamuksen kohteita ja luottamusta selittäviä tekijöitä (mukaeltu Laaksonen 2007).

Yksi tärkeä luottamuksen rakentamisen edellytys työyhteisössä on työmoraali, mikä tarkoittaa ihmisten halua paneutua työhönsä työnantajan toivomalla tavalla. Luottamus edellyttää aina vastuuta omasta toiminnasta¹⁴. Moraalissa on kyse kyvystä tehdä ero

¹⁴ Harmon ja Mayer (1986: 400-403) puhuvat ammatillisesta, poliittisesta ja henkilökohtaisesta vastuusta. Toimiminen ammatillisesti vastuullisella tavalla edellyttää työmoraalia. Pitää olla riittävä tieto tehtävästä, jotta voi ottaa vastuuta seurauksista, silti sallimatta tiedolle hallitsevaa asemaa. Objektiivisuus on

hyvän ja pahan välillä sekä käyttäytyä sen mukaisesti. (Heiskanen 2002: 232.) Henkilöön luottamisen listaan kuviossa 4 voisi vielä lisätä kollegiaalisuuden, mikä tarkoittaa muun muassa ammatti-identiteettiä, ongelmien paikallistamista ja oman työn laadun valvontaa (Airaksinen 2002: 42). Kollegiaalisuus tarkoittaa käytännössä myös sitä, että omaa ammattiryhmää ei moitita, parjata eikä muutenkaan mustamaalata.

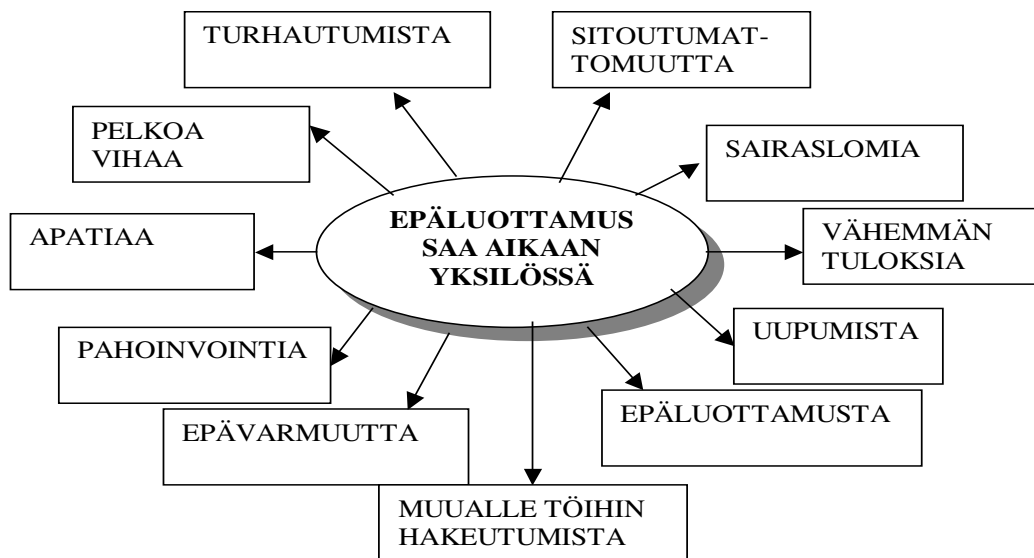
Luottamuksen kehittymistä voivat estää oman hyödyn tai jonkun toisen hyödyn tavoittelu, joka näkyy päätöksenteossa ja toiminnassa. Organisaation tasolla käskyvalta- ja hierarkiarakenne sekä selkeiden vastuualueiden puute vie pohjaa luottamuksen rakentumiselta työyhteisössä. Sekä yksilö- että organisaatiotasolla luottamuksen syntymiseen vaikuttavat menneisydessä olleet luottamukseen liittyneet vahvat kokemukset kuten pettymykset (Bijlsma & Koopman 2003: 547). Yhteiskunnassa vallitsevien moraalisten arvojen heikkeneminen murentaa myös luottamuksen kehittymistä (Fairholm & Fairholm 1999: 102).

Epäluottamuksen ja luottamuksen seurauksia yksilölle ja organisaatiolle

Epäluottamus alentaa motivaatiota ja vieraannuttaa ihmiset toisistaan heikentämällä heidän halukkuuttaan yhteistyöhön (Harisalo, Huttunen & McInerney 2005: 468). Epäluottamuksen jatkuessa työtulokset laskevat, yksilö kokee epävarmuutta omista suorituksistaan ja uupuminen sekä sairaslomat ovat mahdollisia. Viimeisenä keinona epäluottamuksen kehän katkaisussa on muualle töihin hakeutuminen. Esimiehen epäluottamus työntekijää kohtaan lisää myös työntekijän epäluottamusta esimiestä kohtaan. (kuvio 5)

Esimiehen negatiiviset asenteet, uskomukset ja oletukset alaisistaan ovat esteenä luottamisessa ja alaisten vastuun lisäämisessä. Jos esimies ei usko alaistensa kykyihin ja haluihin selviytyä tehtävistä ja kehittyä, on hänen aika mahdotonta valtuuttaa alaisia suuremmalla vastuulla. (vrt. Whetten ym. 1996, 21–22.) Toisaalta esimies voi myös pelätä, että alaiset osaavat tai oppivat työt paremmin kuin hän osaakaan ja tästä syystä esimies on haluton luottamaan alaisiin ja lisäämään heidän vastuutaan. Alaisten pätevyys, kyvyt ja osaaminen ovat näin uhka esimiehen omalle pätevyydelle.

välttämätöntä, jotta voi punnita tiedon evidenssiä. Ammatillisuus edellyttää päätöksentekoa ilman subjektiivisuutta, ymmärtäen, että ”tämä” on ammatillinen vastuuni.



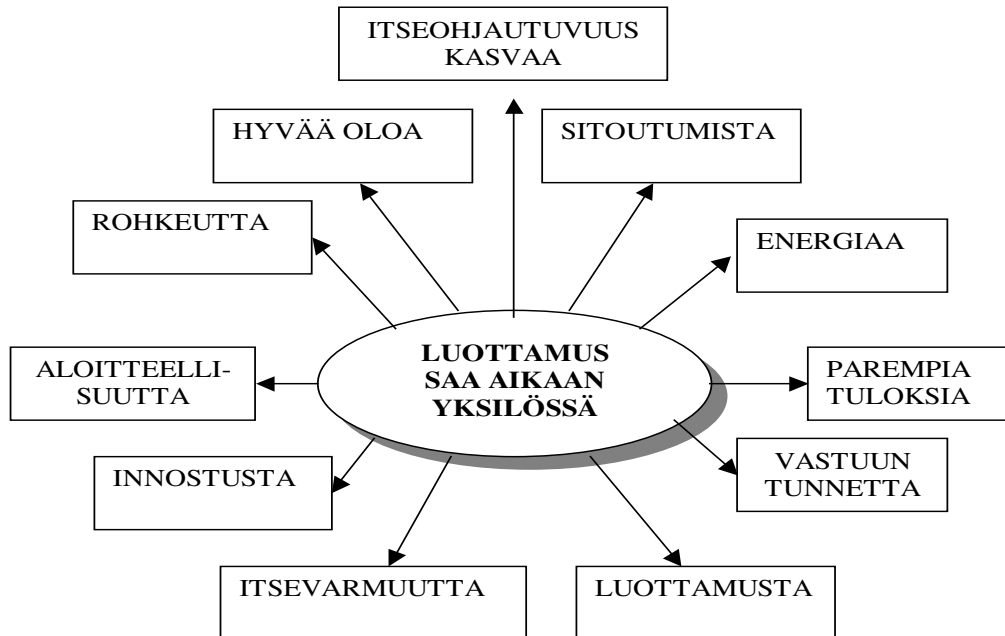
Kuvio 5. Epäluottamuksen aikaansaamat reaktiot yksilössä (Laaksonen 2007).¹⁵

Työntekijöihin luottaminen sen sijaan pitää työpanoksen korkealla, lisää riskinottoa, sekä vähentää kustannuksia ja lisää tehokkuutta. Ihmisellä on tarve olla varma omasta pätevyystään ja arviointikyvystään. Itseensä luottaminen (self-trust) onkin peruskysymys: jos en luota itseeni, todennäköisesti muutkaan eivät luota minuun. Epäluottamus saattaa olla projektiota oman luottamuksen puutteesta. (Ribb ja Kourdi 2004: 10, 18-19.) Luottamus johtaa työntekijän sitoutumiseen ja lisää motivaatiota, se sallii ihmisille uskallusta ottaa riskejä, yrittää uusia asioita ja näin rohkaisee innovatiivisuuteen sekä lisää luottamusta esimiestä kohtaan. (kuvio 6)

Esimies tarvitsee luottamusta yhtä kipeästi kuin alaisetkin. Jos alaiset eivät luota esimieheen, on hänen vaikeaa esimerkiksi delegoida tehtäviä tai voimistaa alaisiaan, huomata ja oppia virheistään, sekä kasvattaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta (Ribb ja Kourdi 2004: 31-32). Johtamisen laadukkuuden on todettu lisäävän luottamusta esimiestä ja organisaatiota kohtaan. Esimiehen käyttäytymisen pysyvyys eri aikoina ja eri tilanteissa sekä käyttäytymisen johdonmukaisuus vahvistaa luottamusta. Kyse on

¹⁵ Airaksinen (2002: 44) selittää apatian stoalaisen filosofian mukaan tarkoittavan tunteettomuutta, eikä niinkään toimettomuutta tai halvaantumista. Toisaalta apatia merkitsee myös alakuloisuutta, toimettomuutta ja kykenemättömyyttä tarttua asioihin. Apatia ja masennus ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan: apatia voi johtaa pitkään jatkuvana masennukseen.

esimiehen toiminnan ennakkoinnista, mikä lisää myös turvallisuuden tunnetta. (Keskinen 2005: 81-82.)



Kuvio 6. Luottamuksen aikaansaamat reaktiot yksilössä (Laaksonen 2007).

Luottamus lisää työntekijän aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä ja tuottavuutta. Kun esimies luottaa työntekijöihinsä, hän voi innostaa heitä laajentamaan kykyjään ja taitojaan ja saamaan itsestään esille parhaat puolet (Iivonen & Harisalo 1997: 49). (kuvio 6) Innostunut ihminen, johon luotetaan, tuottaa enemmän kuin turhautunut ihminen. (Ribb ja Kourdi 2004: 16-17.) Luottamus tiimin jäsenten kesken lisää yhteistoiminnallista käyttäytymistä ja vähentää valvontaa kollegojen välillä. Luottamus voi toimia kontrollin korvaajana. (Costa 2003.) Ruohotie ja Honka (1999: 111) painottavat itseohjautuvuuden (self-management) ja osallistumisen edistävän tiimin tuloksellisuutta ja lisäävän vastuuntunnetta ja työn kokemista omaksi.

Kontrolli vähenee luottamuksen lisääntyessä

Miten luottamus ja kontrolli liittyvät toisiinsa? Tämä asia on tärkeä, koska Bijlsman ja Koopmanin (2003: 550) mukaan lähes mitään luottamukseen liittyvää positiivista seurausta ei kertaakaan ole mainittu kontrollin määreenä. Toisaalta kontrolli ei voi

myöskään kokonaan kadota, joten kysymykset, miten korkealle tasolle luottamusta voidaan nostaa ja kuinka paljon kontrollia tarvitaan, ovat aiheellisia. On myös kiistelty siitä, että lisääntyvä vastuu moderneissa organisaatioissa ei välttämättä tarkoita vähenevää tarvetta valvontaan. (Bijlsma & Koopman 2003: 550.)¹⁶

Jokaisen uuden työntekijän on ansaittava esimiehen ja työtoverien luottamus. Työsuhteen alussa ei luottamus ole vielä kehittynyt, vaan on lähinnä odotuksia uuden työntekijän suhteen. Työn alettua ja työntekijän toimittua tehtävässään ja osoitettuaan pätevyytensä, alkaa luottamus kasvaa häntä kohtaan. Aina luottamuksen kasvu ei tapahdu lineaarisella tavalla vaan kehitys voi pysyä paikallaan tai vaikka laskea, jos henkilö ei toiminnallaan täytä odotuksia. Nopeimmin ja tehokkaimmin uuden työntekijän saa työryhmän/tiimin tulokseksi jäseneksi hyvällä perehdytyksellä ja työnopastuksella. (Laaksonen 2007: 40-41.)

Luottamus rohkaisee yksilöitä ajattelemaan, kokeilemaan ja parantamaan asioita. Se on tulosta tietynlaisesta sopimuksesta työntekijän ja organisaation välillä: on sovittu, mitä yksilö antaa organisaatioon ja toisaalta, mitä organisaatio antaa yksilölle ja vaihdannan lopputuloksena molemmat hyötyvät (Argyris 1990: 3; Coleman 1996: 30.) Organisaatio luovuttaa henkilöstölle työpanosta vastaan rahallista ym. korvausta, aineellisia resursseja, hyvät työolosuhteet, jne. Henkilöstö sitä vastoin antaa organisaation käyttöön oman ammatillisen työpanoksensa ja kykynsä, innovatiivisuutensa ja jatkuvan halunsa uudistua sekä kehittää toimintaa.

Tällaisessa kykyjen ja resurssien vaihdannassa on kyse psykologisesta sopimuksesta. Alasoinin mukaan (2006: 127-128) käsite on syntynyt jo 1960-luvun alussa, mutta alkanut yleistyä johtamis- ja organisaatitutkimuksessa vasta viimeisen 20 vuoden aikana. Periaatteellisella tasolla psykologisessa sopimuksessa on kyse palkansaajien uskomuksista, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi työpanoksestaan. Uskomuksiin vaikuttavat työntekijöiden aikaisemmat kokemukset muista työnantajista ja heiltä saamistaan palkkioista. Keskisen

¹⁶ Das ja Teng (1998: 459) pitävät luottamusta kontrollin korvaajana ja näitä yhdessä toisiaan täydentävinä ilmiöinä.

mukaan (2005: 71) psykologinen sopimus perustuu oikeudenmukaiseksi koettuun vallankäyttöön, luottamukseen ja reiluuteen. Psykologisiin sopimuksiin sisältyy kahdenlaisia elementtejä. Transaktionaaliset elementit sisältävät taloudellisilla arvoilla mitattavia palkkioita kuten palkka, luontaisedut, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet työssä sekä työsuhteen pysyvyys. Relatiiviset elementit sitä vastoin liittyvät työnantajan ja työntekijän väliseen suhteeseen ja käsittävät positiivisia elementtejä kuten luottamuksen, lojaalisuuden, turvallisuuden ja arvostuksen. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksena voi luottamus työnantajaan horjua, työtyytyväisyys ja työpanos laskea sekä kynnys vaihtaa työpaikkaa alentua. (Alasoini 2006: 127-128.)

Johtajuuden vaihdantateorialla (leader-member exchange, LMX) on Keskinen (2005: 72) mukaan samanlaisia piirteitä kuin psykologisella sopimuksellakin, sillä molemmat sisältävät esimiehen ja alaisten välisessä suhteessa tapahtuvaa tunteiden, luottamuksen, ajatusten ja kunnioituksen molemminpuolista vaihtoa. LMX-teorian mukaan esimiehen ja alaisen suhteen kehittyminen on lopputulosta työperäisistä vaihdoksista heidän välillään. Positiivinen vaihdanta kuvastaa luottamusta, kunnioitusta ja lojaaliutta, kun taas alhainen vaihdanta heijastaa epäluottamusta, alhaista kunnioitusta ja lojaalisuuden puutetta¹⁷ (Graen, Hui & Taylor 2004: 39; Morrow, Suzuki, Crum, Ruben & Pautsch 2005: 682). Vaihdantateoriassa on kyse vuorovaikutuksen laadusta esimiehen ja alaisen välillä (Bhal 2006: 106).

2.2. Yhteenveto

Tässä luvussa on tarkasteltu johtamisen paradigman muutosta kontrollista ja valvonnasta luottamukseen sekä monitorointiin, mikä ilmentää ihmiskeskeistä johtamista. Laaja tarkastelu on ollut tarpeen johdantona voimistavaan johtamiseen ja valitun johtamismallin perusteiden sekä taustoituksen ymmärtämistä varten. Tarkastelun pohjalta voidaan sanoa, että luottamuksella on enemmän positiivisia vaikutuksia henkilöstöön, työilmapiiriin ja tuloksellisuuteen kuin tiukalla kontrollilla. Luottamus

¹⁷ Johtajuuden vaihdantateoriasta on kehitetty myös team-member-exchange – (TMX) ja member-member-exchange (MMX) –mallit (Graen, Hui & Taylor 2004).

lisää muun muassa työntekijöiden rohkeutta, aloitteellisuutta, vastuun tunnetta ja itseohjautuvuutta sekä parantaa tuloksellisuutta. Luottamus rohkaisee ajattelemaan, kokeilemaan ja parantamaan asioita työssä. Luottamuksen lisääntyessä negatiivinen kontrolli vähenee. Innostunut ihminen, johon luotetaan, tuottaa enemmän kuin turhautunut ihminen, johon ei luoteta. Seuraavassa luvussa perehdytään voimistavaan johtamiseen, voimistamisen tekniikoihin ja voimistumiseen.

3. LUOTTAMUKSEEN PERUSTUVA VOIMISTAVA JOHTAMINEN

Ennen voimistavan johtamisen käsittelyä, on hyvä pohtia yleensä hyvää johtamista ja johtamisen sekä työyhteisön hyvinvoinnin yhteyttä. Eggertin (1990: 150) mukaan hyvinvointi (welfare) tarkoittaa hallinnon termillä työyhteisöstä huolehtimista ja toinen toisistaan välittämistä. Eggert näkee, että 1990-luvun vaihteessa alkoi nousta esille yleisenä mielipiteenä henkilöstön hyvinvoinnin korostaminen. Tähän oli syynä aikaisempi vahvan taloudellisen hyödyn tavoittelu, mikä jätti osaltaan huomiotta henkilöstön tarpeet¹⁸. Eggert painottaakin henkilöstön oikeuksia suhteessa hyvinvointiin kuten oikeutta saada nauttia ja iloita terveydestä ja turvallisuudesta, oikeutta saada hyvää tiedottamista ja vuorovaikutusta, ja oikeutta tulla johdetuksi hyvin. (Eggert 1990: 153.)

Myös Suomessa työyhteisöjen hyvinvoinnista keskustelu ja tutkimus alkoi 1990-luvulla¹⁹ supistusten, taloudellisen laman ja työelämän muutosten seurauksena (Perkka-Jortikka 1998: 13). Työyhteisöjen hyvinvointia painottavassa johtamisessa on kyse henkilöstön tarpeisiin vastaamisesta ja työskentelyolosuhteiden sekä yleisen hyvinvoinnin huolehtimisesta. Hyvinvointijohtamisen imagopiirteitä ovat muun muassa seuraavat:

Johtaja on

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| - hyvä kommunikoija | - pätevä johtaja |
| - ystävällinen | - edustava |
| - asiantuntija | - päätöksentekokykyinen ja |
| - vastuuntuntoinen | - johtaa toisten ihmisten kautta |
- (Perkka-Jortikka 2002: 120.)

¹⁸ Argyriksen (1987: 31) mukaan tarve on eräänlainen jännitystila, joka 1) on olemassa ihmisen persoonallisuudessa, 2) on sukua kaikille muille tarpeille, 3) ohjaa käyttäytymistä niin kauan kuin tavoite on saavutettu, jonka jälkeen jännitystila laukeaa, tai kunnes jännitystila vapautuu jollakin muulla tavalla. Argyris jakaa tarpeet sisäisiin ja ulkoisiin, tiedostettuihin ja tiedostamattomiin, sekä sosiaalisiin ja fysiologisiin tarpeisiin. Yksi syvimmistä sisäisistä tarpeista on ylläpitää sopeutumista siihen maailmaan, jossa elää. Sisäiset tarpeet kertovat sen, mitä henkilö on, ja ulkoiset tarpeet, mitä henkilö tekee. Sisäisistä tarpeista moni voi olla täysin tiedostamaton, eikä ihminen välttämättä tiedä, miksi toimii kuten toimii. Toisaalta myös ulkoisista tarpeista voi osa olla tiedostamattomia. Sosiaaliset tarpeet sitovat meidät ihmisiin ja fysiologiset tarpeet ravintoon ja suojaan. (Argyris 1987: 32.)

¹⁹ Hyvinvointitutkimus sai alkunsa jo klassisen ihmissuhdekoulukunnan ajalla (1925–1955). Ihmissuhdekoulukunnan synty ja yksilöiden ymmärtäminen sosiaalisina olentoina ajoittui Yhdysvalloissa hyvinvointivaltion luomisen aikaan ja hyvinvoinnin lisäämisen tavoite lisäsi myös työn tuottavuutta koskevia organisaatiotutkimuksia. Ihmissuhteiden koulukunnan keskeinen ajatus oli työntekijöiden näkeminen sosiaalisina olentoina, ja työntekijäkeskeisen johtamisen sekä organisoinnin merkityksen ymmärtäminen tuottavuuden lisääjänä. (Burrell & Morgan 1985: 130–139.)

Ihannejohtaja on psyykkisesti ja fyysisesti tasapainoinen, kyvykäs vastaanottamaan neuvoja myös työntekijöiltä, kehityskykyinen ja innovatiivinen, sekä positiivisen ajattelun omaava ja toisten etujen ajaja. Hän ymmärtää myös kritiikkiä ja omaa eettisesti korkean tason, sekä on tietoinen itsestään, myös heikkouksistaan. Kielteistä imagoa²⁰ luovat sellaiset johtajan käyttäytymisen muodot, joissa hän pyrkii käyttämään kaikkea ja kaikkia vain omaksi hyödykseen. Kielteistä imagoa lisäävät myös muun muassa heikko organisaatiokulttuurin tuntemus, huono normien ja sääntöjen tuntemus, huhupuheet ja korkea aggressiivisuusaste. (Perkka-Jortikka 2002: 120.)

Johtamisessa on kyse esimiehen kyvystä johtaa henkilöstö työnantajan asettamiin tavoitteisiin työnantajan hyväksymin keinoin ja menetelmin. Johtaminen on myös henkilöstön työmoraalin ylläpitoa, motivoimista ja valmentamista, jotta henkilöstöllä olisi halu ja kyky edetä tavoitteisiin. (Heiskanen 2002: 231.) Johtajan tavoiteltava ominaisuus on olla tasa-arvoinen kaikkia työntekijöitä kohtaan niin, että jokaisen henkilökohtainen kehittyminen on mahdollista. Suhteessa omaan käyttäytymiseensä johtaja ottaa henkilökohtaisen vastuun johtajuudessa, on herkkä toisille ihmisille ja varmistuu siitä, että omat taidot, tiedot ja kokemus ovat jatkuvasti ajan tasalla. (Aird 1997: 11–12.) Heikko esimiestyö sen sijaan aiheuttaa tehottomuutta, työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen laskevat, poissaolot lisääntyvät ja toiminnan kustannustehokkuus heikkenee (Ojala & Ahonen 2003: 69).

Quinn, Faerman, Thompson ja McGrath (1990: 21) määrittelevät kahdeksan johtajan keskeistä roolia ja pätevyysvaatimusta. Johtaja on organisaatiossa ohjaaja, tuottaja, koordinaattori, tarkkailija, opettaja, asioiden helpottaja/mahdollistaja, innovaattori ja välittäjä. Ohjaajan roolissa johtajan tulisi olla aloitteellinen selkeine tavoitteiden asetteluineen ja pystyä delegoimaan tehokkaasti. Tuottajan roolissa korostuvat henkilökohtainen tuottavuus ja motivaatio, toisten motivoiminen sekä ajan ja stressin hallinta. Suunnittelu, organisointi ja kontrolli on ominaista koordinaattorin roolille.

Tarkkailijan roolissa sen sijaan johtajan tulisi kyetä kriittiseen ajatteluun, informaation analyysiin ja selkeyteen sekä tasaamaan tiedon ylitulvaa. Mentorin roolissa johtajalta

²⁰ Imago tarkoittaa organisaation kohdalla yleiskuvaa (Grönroos 2000: 223), mikä voidaan yhdistää myös henkilöön: esimiehellä voi olla kielteinen yleiskuva liittyen juuri esimerkiksi käyttäytymiseen.

edellytetään sekä oman itsensä että toisten ymmärtämistä, sisäisten viestintä- ja kommunikointiverkostojen hallintaa sekä kehittämisvalmiutta. Asioiden mahdollistajan rooli edellyttää johtajalta tiimien rakentamisen taitoja, yhteistä päätöksenteon toteuttamista sekä konfliktien hallintaa. Jos johtaja hallitsee innovaattorin roolin, hän on oppinut elämään muutoksessa ja hallitsemaan muutosta. Välittäjän roolissa johtaja rakentaa ja ylläpitää resursseja, pyrkii lisäämään yhteisymmärrystä ja sitoutumista sekä tekee ideat näkyviksi. (Quinn ym.1990: 21.) Näistä johtajan piirteistä kaikkikin tukevat työyhteisön hyvinvointia. Ainostaan koordinaattorin rooli saattaa olla liikaa valvova, jos esimies käyttää tiukkaa kontrollia ja valvontaa.

Mintzberg (1980) on jo 1980-luvulla yksinkertaistanut johtajan roolit kolmeen osaluokkaan: ihmissuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekoroolit. Ihmissuhteroolissa esimies toimii keulakuvana, esimiehenä ja yhdysmiehenä. Tiedonkulkuroolissa esimies on sen sijaan tietokeskus, tiedonvälittäjä ja tiedottaja. Esimiehen päätöksenteossa painottuvat aloitteentekijän, häiriöiden käsittelijän, voimavarojen jakajan ja neuvottelijan roolit. Taiveaho (1995:110) korostaa johtajan tehtävissä kykyä luovuuden edellytysten luomiseen, ylläpitämiseen ja laajentamiseen. Hän näkee, että nimenomaan johtajan tulee rohkaista henkilökuntaa luovuuden sekä omien vahvuusalueiden käyttöön. Johtajalla olisi hyvä olla kyky sytyttää henkilöstö ja motivoida se jatkuvaan työn ja laadun kehittämiseen. Nämä edellytykset voivat täytyä silloin, kun johtaja osaa arvostaa itseään ja muita sekä osaa kuunnella ja tulee myös itse kuulluksi.

Yhä useammin johtajat tulevat joukkojensa pariin osallistumaan suunnittelun lisäksi myös itse työhön ja muutosten toteuttamiseen ja saavat sillä tavalla toimiessaan henkilöstön luottamuksen osakseen. He ovat luopuneet etäisistä, erillisistä työhuoneistaan ja ovat käytännössä fyysisesti läsnä siellä, missä työ tehdään. Heistä käytetään nimitystä auttajajohtajat (servant leaders), joiden tärkein tehtävä on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet, jotta työntekijät voisivat suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. (Jylhä, ym. 1997: 160.)

Somerset (2001: 12–13) ja Eggert (1990: 151) painottava johtajuuden pehmeiden puolien korostamista. Pehmeät puolet sisältävät paljon tiedollisia, tunneperäisiä,

sosiaalisia ja aineellisia taitoja kuten kommunikaatiotaitoja ja motivoimiskykyä. Esimerkiksi johtajan, joka asettaa suunnan organisaation toiminnalle tulee nähdä kokonaisuus ja asettaa sellainen tulevaisuus-suuntautunut visio alaisilleen, joka on mukaansatempaava ja puoleensavetävä. Motivoidessaan ja inspiroidessaan alaisiaan johtajan on kyettävä vetoamaan työntekijöiden sydämiin ja mieleen. Tämä edellyttää syvää ymmärrystä siitä, mikä on ihmisille tärkeää ja miten heidät voidaan sitouttaa prosessiin. (Somerset 2001: 12–13.)

Taulukossa 6 Taborda (2000: 42) on kuvannut perinteistä hierarkkista johtajuutta ja tulevaisuuden johtamismallia. Perinteinen johtajuus perustuu määräyksiin ja kontrolliin, tehtävät ovat velvollisuuksia, kuri on asemoitu yhteen paikkaan ja ongelmanratkaisu on mekanistista. Tulevaisuuden johtajuus sen sijaan pyrkii sitouttamaan työntekijöitä, lisäämään itsekontrolliin ja ongelmanratkaisuun osallistumista sekä jakamaan päätöksentekoa työntekijöille. Tulevaisuuden johtamisessa tehtävät ovat toimeksiantoja, työtä tehdään tiimissä ja painotus on oppimisessa. Johtamisen taustalla on oppivan organisaation tunnuspiirteitä.

Taulukko 6. Perinteinen johtajuus ja tulevaisuuden trendit (Taborda 2000: 42).

JOHTAJUUDEN ALUEET	PERINTEINEN	TULEVAISUUDEN TRENDIT
Kontrolli	Hierarkkinen	Sitouttaminen
Kuri	Asemoitu	Itsekontrolli/-kontrolli
Ongelmanratkaisu	Mekanistinen	Osallistuva
Päätöksenteko	Johtajat	Työntekijät
Tehtävät	Velvollisuudet	Toimeksiannot
Johtaminen	Määräykset ja kontrolli	Voimistaminen
Funktio	Asiantuntijaryhmät	Tiimityö
Painotus	Tavoitehakuisuus	Oppiminen

2000 –luvulla on uutena johtamisen käsitteenä nostettu esille hyvinvointijohtaminen, joka on käsitteenä toistaiseksi vielä hämäräkö ja monitulkintainen. Virtanen (2005, 14-15) tarkastelee hyvinvointijohtamisen käsitettä neljästä näkökulmasta: 1) hyvinvointipalvelujen johtaminen, 2) johtamistyötä tekevien oman hyvinvoinnin johtaminen, 3) työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisöissä ja 4) palvelutuotteita käyttävän asiakkaan hyvinvoinnin kohentuminen hyvän johtamisen seurauksena. Laaja-alaisilla hyvinvointipalveluilla Virtanen tarkoittaa kunnallista sosiaali- ja terveydenhuollon kenttää lähitoi-

mintoineen ja toimintamalleineen, johon hän liittää julkiset työhallinnon palvelut ja kansalaisten uusintamista edistävät vapaa-aika- ja kulttuuripalvelut.

Johtamistyötä tekevien oma hyvinvointi on tärkeää, jotta voi johtaa hyvin. Tasapainoinen oma elämä, työ- ja vapaa-ajan tasapainoinen suhde ja erilaiset sosiaaliset suhteet, luovat pohjan johtajana onnistumiselle. Kolmas näkökulma hyvinvointijohtamiseen pitää sisällään työhyvinvoinnin kehittämisen työyhteisössä, missä pääpaino näyttää olevan johtajassa ja hänen onnistumisessaan esimiehenä. Perusedellytys on se, että johtamisen toimintatavat ovat kunnossa ja esimies on tehtäviensä tasalla. Tasapainoinen johtaja hoitaa työnsä hyvin, ei öykkäri, määräile mielivaltaisesti, eikä pidä yllä suosikkijärjestelmää. (Virtanen 2005: 15.) Hyvinvointijohtaminen edistää näin ollen koko työyhteisön hyvinvointia ja tuloksentekokulttuuria.

Virtasen jaottelussa kohdat 1 ja 4 voitaisiin mahdollisesti yhdistää, mutta näkökulmissa on kuitenkin selvä ero. Ensimmäinen näkökulma, hyvinvointipalvelujen johtaminen, pitää sisällään kansallisella ja kunnallispoliittisella tasolla tapahtuvan hyvinvointijohtamisen, kun taas neljäs näkökulma kohdistuu yksikön, kuntalaisen tasolla tapahtuvaan hyvinvoinnin lisääntymiseen ja vaikutusten mittaamiseen. Virtasen hyvinvointijohtamisen malliin tulisi kuitenkin lisätä alaistaito, jotta mallista saataisiin kattavampi.

Hyry-Honka (2003) on myös käsitellyt hyvinvointijohtaminen –käsitettä ja hahmotellut hyvinvointijohtajan muotokuvaa mikrotasolla ja johtamisen tavoitteita. Tutkimuksen kautta nousevat keskeisesti esille hyvinvointijohtajan muotokuvana itsensä johtaminen, henkilöstön tukeminen ja päivittäinen johtaminen, strateginen suunnittelu sekä yhteiskuntaan vaikuttaminen ja jalkautuminen. Hyry-Hongan hyvinvointijohtajan muotokuva ei syvällisesti paneudu työyhteisön hyvinvoinnin kysymyksiin.

3.1. Voimistava johtaminen käytännössä

Empowerment –käsitettä ei ole vielä kyetty yhtenäisesti määrittelemään. Kirjallisuudessa käytetään useita termejä kuten esim. valtaistaminen, voimistaminen (Laaksonen

2002) ja voimaannuttaminen (Siitonen 1999; Heikkilä & Heikkilä 2005) sekä voimavarojen vapauttaminen (Ruohotie 2002; Juuti & Vuorela 2002). Eri tieteenaloilla käsitettä on tutkittu yhä enemmän viimeisen 15 vuoden aikana, mutta yhtenäistä käsitystä ei silti ole pystytty luomaan, vaan kukin tutkija ja käytännön edustaja esittää oman tulkintansa termistä (Heikkilä & Heikkilä 2005: 13). Empowerment-käsitteen avulla pyritään kuitenkin kokoamaan lähivuosien tärkeimmät työelämän kehittämisessä havaitut ihmisten tarpeiden ja työelämän tarpeiden yhteislöydökset ja näin on pyritty integroimaan ihmisenä olemisen ja kehittymisen ydinasiat työorganisaation ja laadukkaan tuottavuuden kehittämiseen. Tavoitteena on sekä yksilön että organisaation hyvinvointi. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997: 341.) Tässä tutkimuksessa empowerment-sanalle on valittu suomennus **voimistava johtaminen**, koska kyseessä on voiman kasvattaminen työntekijöissä.

Voimistamista voidaan tutkia eri tasoilla kuten yksilön, ryhmän, perheen ja yhteisön tasolla sekä myös eri alueilla ihmisten elämässä (Adams 2003: 16). Tällaisia alueita ovat muun muassa kansalais-, asiakas-, opiskelija-, potilas-, työntekijä-, työyhteisö- ja johtamisalueet sekä kulttuuri ja ilmapiiri. Lee ja Koh (2001) edellyttävät voimistumisen näkyvän sekä käyttäytymisenä että tilana. Tässä tutkimuksessa molemmat alueet otetaan huomioon sillä tavalla, että voimistamista tarkastellaan voimistavan johtamisen ja voimistavien käytäntöjen kautta ja näiden vaikutusta mitataan työntekijöiden voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin asteena.

3.1.1. Juuret 1900-luvun alussa

Voimistavan johtamisen juuria voidaan etsiä jo Mary Parker Follettin (1868–1933), McGregorin (1960-luku), Paulo Freiren (1970-luku), Likertin ja Herzbergin (esim. Fulton 1997; Eylon 1998; Savery & Luks 2001; Poikela 2003) sekä Maslowin (Wilkinson 1997) opeista ja teorioista. Useat tutkijat yhdistävät brasilialaisen Paulo Freiren²¹

²¹Paulo Freire syntyi vuonna 1921 Brasiliassa. Hänen perheensä oli alkuaan varakas, mutta kohtasi vuonna 1929 taloudellisen kriisin ja he köyhtyivät. Yhdentoista ikäisenä Freire päätti omistaa elämänsä köyhien auttamiseen ja tästä syystä suunnitteli kouluttaa itsensä asianajajaksi. Hän luopui kuitenkin aikeesta, koska huomasi, että brasilialainen oikeusjärjestelmä ei ollutkaan oikeudenmukainen vaan suosi enemmän rikkaita. Oikeustieteen sijasta Freire opiskeli kasvatustieteilijäksi. Jo opiskelun aikana Freire

empowerment-ajattelun taustalle (esim. Mondras & Wilson 1994; Fulton 1997; Whetten, ym. 1996; Adams 2003). Freiren tavoitteena oli ihmisen tietoisuuden lisääminen, jonka avulla ihminen muuttuu objektista subjektiksi. Kun ihminen on subjekti, hänelle ei tehdä asioita eli hän ei ole toiminnan kohteena vaan häntä kohdellaan subjektina, jolla on oma tahto ja omat mielipiteet. Tähän teemaan liittyy myös alistamisen ja vapauttamisen teema. Kun ihminen ei ole tietoinen esimerkiksi sorrosta, häntä voidaan alistaa ja kohdella objektina. Kun ihminen tulee tietoiseksi itsestään, hän tulee tietoiseksi sorrosta, ja tämän jälkeen hänellä on mahdollisuus vastustaa sortoa ja ilmaista omia mielipiteitään. (Freire 1972; Freire 1974.)

Freiren kirjallisuudessa painottuvat yksilön subjektiivisuutta, tietoisuutta, vapautusta ja joksikin tulemista käsittelevät teemat. Persoonalliseen kasvuun ja kehittymiseen liittyvät Freiren mukaan jännitteet objektina ja subjektina olemisen välillä, olemisen ja joksikin tulemisen välillä, elämisen ja olemassaolon välillä sekä alistamisen ja vapautumisen välillä. (Poikela 2003: 71–74; Freire 1972; Freire 1974.)

3.1.2. Voimistavan johtamisen arvoja

Arvot kuvaavat sitä, mikä koetaan arvokkaaksi itselle, työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Jokaisella ihmisellä on oma arvomaailmansa, jossa vallitsee tietty hierarkia olennaisten ja epäolennaisten arvojen välillä. Arvoja voidaan kutsua myös ihanteiksi, arvostuksiksi ja hyveiksi tai ne voidaan määritellä abstraktioiksi, joiden toteutumista toivotaan. Erilaisissa valintatilanteissa arvot toimivat kriteereinä arvottaessa eri vaihtoehtojen paremmuutta, hyvyttä, oikeutta tai käyttökelpoisuutta. (Ruohotie 2002: 87; Laaksonen ym. 2005: 40-41.) Arvot syntyvät ja muuttuvat hitaasti. Ne ovat joko näkyviä tai piiloarvoja ja ne vaikuttavat koko ajan valintoihimme. (Aaltonen, Heiskanen & Inananen 2003: 19.) Tästä syystä arvot ovat jokaiselle esimiehelle ja organisaatiolle tärkeitä (Russell 2001: 76).

Arvokeskusteluissa puhutaan usein kovista ja pehmeistä arvoista. Pehmeisiin arvoihin sisällytetään ihmisläheisiä arvoja ja koviin arvoihin usein taloudellisuus- sekä tehok-

opetti köyhiä ihmisiä lukemaan ja kun hänestä lopulta tuli professori, opetus kattoi jo koko maan. (Rodhe, Rodhe & Rodhe 1972: 12.)

kuusarvoja. Yhteys työyhteisössä ei tarkoita samanlaisuutta ja omista arvoista luopumista, sillä sitoutuminen työyhteisöön merkitsee kykyä hyväksyä erilaisia arvoja. Työyhteisön kehitys pysähtyisi ja työpaikasta tulisi väritön ja iloton, jos kaikilla olisi täysin samanlainen arvomaailma. Kuitenkin omien arvojen ja työyhteisön arvojen välillä ei saisi olla kovin suurta ristiriitaa, koska silloin työntekijä ei pysty sitoutumaan työpaikkaan. Jos työntekijä pystyy hyvillä mielin sitoutumaan työpaikan arvoihin, voi hän tuoda työyhteisöön myös omia persoonallisia näkemyksiään rikastuttamaan arvomaailmaa. (Aaltonen ym. 2003: 28, 41.)

Empowerment-kirjallisuudesta voidaan löytää viisi voimistavalle johtamiselle keskeistä arvoa: *luottamus, arvostus, avoimuus, itseohjautuvuus ja oikeudenmukaisuus*. Nämä arvot ovat myös oppivan organisaation arvoja (ks. Garvin 1993, Hill 1996). Luottamusta on käsitelty kattavasti jo luvussa 2 ja siksi siihen ei enää tässä yhteydessä palata. Luottamus on voimistavan johtamisen keskeinen elementti (Vogt & Murrell 1990; Randolph 1995; Lin 1998; Lashley 1999; Russell 2001; Scarnati & Scarnati 2002; Heikkilä & Heikkilä 2005: 73).

Arvostus sisältää kunnioituksen, välittämisen, kuuntelemisen, erilaisuuden hyväksymisen, auttamisen, tilan antamisen, toisen ammattitaidon arvostamisen ja epäonnistumisten sallimisen (Long 1996; Rodwell 1996; Russell 2001). Itseohjautuvuus sisältää vallan, oikeuden ja voiman tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, suorittaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla, sekä hankkia tietoa itsenäisesti ja analysoida tietoa. Itsearviointi on itseohjautuvuuden syvintä olemusta. Oman työsuorituksen reflektointi, arviointi ja pohdinta lisää työntekijän tietoisuuden lisääntymistä. (Bechtold 1997; Wilkinson 1997; Quinn & Spreitzer 1997; Lin 1998; Appelbaum, Hébert & Lerous 1999; Lee & Koh 2001.)

Avoimuudessa on kyse tietojen ja taitojen avoimesta viestinnästä. Avoimessa ilmapiirissä asioita ei salailla eikä piilotella vaan työntekijöille annetaan vapaus omaan harkintaan ja oman mielipiteen esittämiseen tosiasiallisen tiedon perusteella. (Randolph 1995; Quinn & Spreitzer 1997; Appelbaum ym. 1999.) Itseohjautuvuuteen liittyy vapaus toimia sovittujen rajojen puitteissa. Työntekijöiden ei tarvitse tehdä töitä niin kuin

esimies tai joku muu työntekijä ne tekisi, vaan heillä on vapaus valita työmenetelmät sovittujen rajojen puitteissa. Tähän vapauteen liittyy myös vapaus ajoittaa ja organisoida työt parhaaksi katsomallaan tavalla. Myös käytännön tasolla toteutettu vapaus saa aikaan luottamusta ja sitoutumista työhön. Vapaus lisää työntekijöiden innovatiivisuutta ja kokeilunhalua. (Bechtold 1997; Smith 1997; Duvall 1999.)

Oikeudenmukaisuus lisää luottamuksen tunnetta johtamista kohtaan. Oikeudenmukaisuuden tunnetta lisää se, että työntekijä kokee tulleensa kuulluksi omassa asiassaan, organisaatiossa noudatetaan samoja, johdonmukaisia sääntöjä kaikkien kanssa, päätöksenteko on puolueetonta ja päätöksiä voidaan korjata tarvittaessa, jos asiasta saadaan esimerkiksi uutta informaatiota. (Kivimäki ym. 2002: 44).

3.1.3. Tavoitteena voiman kasvu

Baruchin (1998: 82) mukaan teollisen valankumouksen jälkeen on kaikkia johtamisen oppeja hallinnut kontrollimekanismi ja liikkeenjohdolliset käsitteet sekä teorioiden että käytännön keskusteluissa. Kun aikaisemmin uskottiin, että organisaation johtamisen tulee perustua tiukkaan kuriin ja kontrolliin eli vallankäyttöön eri muodoissaan, on painopiste nyt siirtymässä töiden suorittajien tasolle. On oivallettu, että työntekijälle itselleen ja myös koko organisaatiolle on hyötyä siitä, että jokaisen inhimilliset ja ainutlaatuiset resurssit tunnustetaan ja otetaan maksimaalisesti käyttöön. Empowerment sisältää innovatiivisen lähestymistavan ihmisten kanssa työskentelyyn ja johtamiseen, sillä siitä on hyötyä sekä työntekijöille että organisaatiolle. Keskeisesti empowerment koskettaa luottamusta, motivaatiota, päätöksentekoa ja pohjimmiltaan murtaa raja-aitoja esimiesten ja työntekijöiden väliltä, niin että voidaan sanoa ”me”. (Baruch 1998: 86.)

Kiinnostus alaisten voiman lisäämiseen perustuu kolmeen oletukseen, joihin empiiriset tutkimukset Congerin ja Kanungon (1988: 471–482) mukaan ovat antaneet viitteitä. Tutkimukset johtajuudesta viittaavat siihen, että alaisten voimistaminen lisää liiketoiminnan ja organisaation tehokkuutta (Paul, Niehoff & Turnley 2000; Moye & Henkin 2006:105). Sen sijaan analyysit voimasta ja vallasta organisaatioissa osoittavat, että konnaistuottavuus ja tehokkuus kasvavat, kun esimiehet jakavat voimaa ja valtaa alaisil-

leen. Kokemukset tiimityöskentelystä organisaatioissa osoittavat, että voimistamisen tekniikat ovat merkittäviä ryhmän kehittymiselle ja ylläpidolle. Voimistavassa johtamisessa uskotaan, että työntekijät ovat vastuuntuntoisia, motivoituneita ja haluavat myötävaikuttaa organisaation menestykseen (Lin 1998). Voimistamisen prosessissa on kyse voimasta ja vallasta, jota halutaan kasvattaa kaikissa työyhteisön jäsenissä. (Randolph 1995, 19–37; Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997, 339–343; Klagge 1998, 548–559.) Se on kontrolloidusti siirrettyä valtaa esimiehiltä alaisille pitkällä tähtäyksellä (Ford & Fottler 1995: 24). Perusajatus on päätöksenteon siirtäminen sinne, missä työkin tehdään, koska uskotaan, että paras tietämys on ruohonjuuritasolla ja näin tehokkuus lisääntyy (Denham, Ackers & Travers 1997: 147).

Kun yksilöt voivat käyttää yhä enemmän taitojaan ja tietojaan voivat he myös kehittyä, ja motivaatio, sitoutuminen ja vastuuntunto kasvaa, minkä seurauksena työtyytyväisyys ja hyvinvointi lisääntyvät työyhteisössä. Organisaation kannalta edut ovat myös ilmeiset, sillä voimistaminen lisää liiketoiminnan ja koko organisaation tehokkuutta, palvelun laatu kohoaa, kokonaistuottavuus kasvaa ja tiimityö tehostuu. Myös päätöksenteko nopeutuu, kun päätösvaltaa siirretään sinne, missä työkin tehdään. (Conger & Kanungo 1988, Vogt & Murrell 1990.) Voimistuneessa organisaatiossa on varmistettava kaksi asiaa: 1) voima ja valta ei saa koskaan olla lukittuna yhteen tai kahteen osaan organisaatiossa ja 2) voiman ja vallan tulee virrata vapaasti silloin kun tarvitaan ja sinne kuin tarvitaan. (Clutterbuck & Kernaghan 1995: 13-15.)

Menestys on voimistamisen päätavoite sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Johtamisen haasteena on luoda sellaiset työskentelyolosuhteet, joissa yksilöt voivat vapaaehtoisesti valita sitoutumisen, yhteistyön ja toimimisen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Voimistaminen ei ole jotain, mitä tehdään ihmisille, sillä voimistuminen on yksilön sisäinen päätös sitoutua ja toimia organisaation tavoitteiden mukaan, tehdä yhteistyötä toisten kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi ja valinta toimia vapaasti sovittujen rajojen ja rakenteiden sisällä tavoitteena yksilön ja organisaation menestys. (Duvall 1999: 207.)

Osa tutkijoista (Conger & Kanungo 1988; Spreitzer 1995) näkevät voimistamisen motivaatorakenteena, jonka tarkoituksena on toimia työn aktiivisena orientaatioperustana,

jonka kautta työntekijät näkevät mahdollisuutensa vaikuttaa työrooleihin ja kontekstiin. Lee ja Koh (2001: 685) erottavat kirjallisuuden ja eri tutkimusten perusteella voimistamisessa kaksi näkemystä, joista ensimmäisessä tarkastellaan esimiehen käyttäytymistä voimistaessaan alaisiaan ja toisessa empowerment nähdään alaisen voimistumisen tilana, joka on seurausta esimiehen voimistamisesta. Lee ja Koh yhdistävät nämä kaksi suuntausta ja esittävät, että todellisen voimistamisen tulee sisältää molemmat, sekä käyttäytymisen että työntekijöiden todetun tilan havainnoinnin. Erstadin (1997: 332) mukaan menestyksenkäs voimistaminen edellyttää selkeää visiota, sekä esimiesten että työntekijöiden oppimista ja osallistumista sekä implementoinnin välineet ja tekniikat.

Voimistaminen on Leen ja Kohin (2001) mukaan uniikki konsepti edustaen uutta johtamisen lähestymistapaa ja tämä uniikkisuus kieltää korvaamasta voimistamista millään seuraavista yksittäisistä johtamisen välineistä: delegointi, motivointi, vaikutuskyky, työn rikastaminen, omistajuus, autonomia, itsemääritys, itseohjautuvuus, itsekontrolli, itsevaikutus, itsensä johtaminen, korkea sitoutuminen ja osallistava johtaminen. Ihmisiä ei voida voimistaa ulkoa päin vaan ihmisten pitää itse voimistaa itseään. Voimistumisen prosessi voi kuitenkin tarjota resursseja, taitoja ja mahdollisuuksia voimistua. Prosessin onnistuminen edellyttää luottamusta ja kunnioitusta, koulutusta ja tukea sekä osallistumista ja sitoutumista. (Rodwell 1996.)

Lin (1998) laajentaa empowerment-teoriaa ja esittää, että se on kokonaisvaltainen työyhteisön ja organisaation toiminnan malli, jossa voidaan erottaa voimistava kulttuuri, voimistavat esimiehet/johtajuus, voimistavat tekniikat eli käytännöt ja voimistuneet/voimistuvat työntekijät (Lin 1998). Näiden kautta työntekijöillä on mahdollisuus voimistua. Koska voimistuminen ei ole pysyvä olotila vaan ihmisen tulee voimistua jatkuvasti, voi työyhteisössä olla myös eri voimistumisen tasoilla olevia työntekijöitä (Spreitzer 1995). Malli on hyvin yksinkertainen ja havainnollistaa voimistamisen ydintä. Siinä on huomioitavaa se, että mikään osista ei yksistään riitä ja toisaalta, jos joku osa on toteutettu voimistavasti, niin se vaikuttaa muihinkin osiin. Linnin mallissa eivät tule esille organisaation hyvinvoinnin edellytykset kuten toiminnan tavoitteellisuus ja tuloksellisuus.

Vogtin ja Murrellin (1990: 90–91) mukaan voimistava toiminta (action empowerment) tarkoittaa samanaikaisesti kehittämisprosessia yksilön persoonallisuudessa ja hänen työympäristössään. He esittävät käsitteen selventämisen kannalta kuusi olennaista asiaa:

- *Empowerment tarkoittaa voiman kasvua, ei sen jakamista.*
- *Voiman kasvu on dynaamista ja vapaata pakosta. Se generoi lisää voimaa.*
- *Empowerment mahdollistaa, myöntää ja sallii.*
- *Prosessi perustuu hyvin toimiviin aktiviteetteihin.*
- *Organisaation voidaan katsoa olevan menetyksellisesti voimistunut, jos organisaatio on toiminut menestyksekkäämmin kuin aikaisemmin ja jos sen jäsenet arvostavat kyseistä toimintaa. Tästä voidaan päätellä, että myös työyhteisön yksilöt kokevat olevansa näkyvällä tavalla voimistuneita. Tästä seuraa, että saavutetaan myös tavoitteita, joita kaikki arvostavat.*
- *Erilaisten kykyjen jakaminen toisten kanssa voi lisätä jokaisen itsenäistä empowerment -prosessia. (Vogt & Murrell 1990: 90–91.)*

Voimistava prosessi käsittää Vogtin ja Murrellin (1990: 69–70) mukaan sekä individuaalisen aspektin että organisaation ja johtajuuden näkökulman. Yksilötasolla kysytään, miten olen itse voimistunut tai kuinka voin voimistaa jotain toista. Organisaation tasolla kysymys kuuluu, miten voimistamme työntekijöitä, yksikköjä, ja koko organisaatiota. Johtajan tulee kysyä itseltään, miten minä johtajana voimistan muita. Voimistavassa prosessissa painotetaan kulttuurin ja vuorovaikutussuhteiden avoimuutta prosessin lähtökohtana. Yksilön tulee voida osallistua työyhteisön toimintaan ja kokea luottamusta, minkä johdosta sitoutuminen vahvistuu ja kyvykkyys kasvaa. Kun yksilö kokee voimistuneensa, hän haluaa sitoutua tiimiin ja organisaation tavoitteisiin sekä päämääriin. Yksilölliset ja ryhmän taidot ja vahvuudet tuottavat tiimityötä, laatua ja organisaation hyvinvointia.²² (Vogt & Murrell 1990: 69–70.) Määritelmä kuvaa voimistumisprosessia, jossa yksilö ei ole yksin voimistumassa vaan sosiaalinen verkosto ympärillä tukee häntä. Määritelmä ei kuitenkaan anna vastausta kysymykseen, mikä aiheuttaa tai saa aikaan rohkaistumista.

²² Appelbaum ym. (1999: 244) kuvaavat voimistavaa johtamista prosessina, missä on vaikea erottaa johtajaa itse prosessista. He luonnehtivat voimistavaa johtajaa muutosjohtajaksi (transformational leadership).

3.1.4. Voimistavan johtamisen perusperiaatteet

Voimistavan johtamisen keskeinen arvo ja perusta on luottamuksessa, sillä ilman sitä voimistuminen ei voi toteutua (Smith 1997). Luottamukseen perustuvassa johtamisessa esimieheen luotetaan, esimies luottaa alaisiin ja alaiset luottavat työtovereihinsa. Miten toimii esimies, johon luotetaan? Ribb ja Kourdi (2004: 63-71) ovat analysoineet useita erilaisia luotettavien esimiesten käyttäytymisen ja toiminnan muotoja, joista yhteenveto taulukossa 7. Lyhyesti voidaan sanoa, että luotettava esimies ottaa vastuuta, on uskottava, johdonmukainen, oikeamielinen ja tekee työtä sydämen intohimolla.

Taulukko 7. Luotettavien esimiesten piirteitä (mukaeltu Ribb & Kourdi 2004: 63-71).

LUOTETTAVIEN ESIMIESTEN PIIRTEITÄ	
Heillä on näkemys omasta itsestään	He luottavat ihmisiin
He luovat luottamuksen ilmapiiriä	He antavat toisten nähdä heidän intohimonsa tehdä työtä
He ottavat vastuuta	He puhuvat sydämellään eivätkä vain älyllään
Heidän aikomuksensa ovat selvät ja rehelliset – ilman kätkeytyjä taka-ajatuksia	He kohtaavat ihmisiä kasvokkain olematta kuitenkaan vastakkaisella puolella
He ajavat organisaation ja työntekijöiden kollektiivisia tarpeita ja päämääriä	Heille ei ole vaikeaa kertoa, etteivät tiedä jotain asiaa
He ovat uskottavia	He ovat oikeamielisiä
He ovat johdonmukaisia	He käyttävät voimaa ja valtaa myönteisellä tavalla.

Alhainen luottamus organisaatiossa johtaa tiedon katkoksiin, salailuun ja tiedon kasautumiseen joidenkin käsiin. Luottamus on myös tärkeä panos voimistamisen strategian luomisessa. Se on ydin, jolla yrityksen visio ja tarkoitus saadaan aikaan. Avoin kommunikaatio, kriittisen tiedon, tunteiden ja havaintojen jakaminen sekä suurempi työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon vapauttaa luottamusta organisaatiossa. (Randolph 1995: 19–37; Tabordan 2000: 44; Lanschinger, Spence, Finegan & Shamian 2001: 7–23.)

Whetten ym. (1996: 44-45) painottavat esimiehen ominaisuuksina luotettavuuden lisäksi oikeudenmukaisuutta, huolehtimista, avoimuutta ja pätevyyttä. Luotettava käyttäytyminen on ristiriidaton, varmaa ja pysyvää, missä sanat ja teot pitävät yhtä. Oikeudenmukaisuus tulee ilmi samanlaisina sääntöinä kaikille ja kriteerien sekä perusteiden avoimena kertomisena. Huolehtiva esimies osoittaa henkilökohtaista välittämistä alaisistaan, ja osoittaa, että jokainen on hänelle tärkeä. Virheistä keskustellaan kahden

kesken ja niissä huomio kohdistetaan virheelliseen suoritukseen eikä työntekijän persoonaan. Itseluottamusta rakentavat esimiehet ovat avoimia vuorovaikutussuhteissaan: tarpeellista tietoa jaetaan avoimesti ja rehellisesti työntekijöille. Työntekijöiden ei tarvitse pelätä esimiehen piilotettuja tai salaisia aikomuksia, koska esimies on suorasanainen ja rehellinen. Esimiehen pätevyys on tärkeä alaisille ja siksi heidän on hyvä olla tietoisia esimiehen tiedollisista, taidollisista ja ongelmanratkaisukyvyistä, joita tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi.

Kirjallisuudesta löytyy useita voimistavan johtajan rooleja. Esimiehen rooli muuttuu voimistavassa organisaatiossa poliisista, kontrolloijasta, puheenjohtajasta ja tiimin johtajasta valmentajan, mahdollistajan ja helpottajan rooliksi (Cook 1994: 12). (taulukko 8) Voimistava johtaminen on selvästi ihmiskeskeistä johtamista (Lin 1998). Valmentajan roolissa esimies esimerkiksi auttaa työntekijöitä näkemään, missä he tarvitsevat enemmän koulutusta, opettaa työntekijöitä kuinka ongelmia ratkaistaan ja rohkaisee työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia yhdessä, sekä tarjoaa apua työryhmän/tiimin jäsenille, ja pitää työntekijöiden katseen kiinnitettynä päämäärään. (Arnold ym. 2000.) Esimies varmistaa tietojen ja taitojen siirtymisen eteenpäin työssä (Lowe 1994).

Voimistuneet ihmiset pystyvät paremmin voimistamaan muita kuin sellaiset, jotka eivät ole itse voimistuneita (Quinn & Spreitzer 1997; Fulton 1997). Tämä liittyy myös esimiehen rooliin toimia kannustavana, rohkaisevana ja tukevana. Tukea antava esimies jakaa käyttökelpoista tietoa, huolehtii työntekijöistä, auttaa ongelmien selvittämisessä, materiaalien ja muiden tarvikkeiden saamisessa sekä kehuu ja arvostaa työntekijöitä. (Parker & Price 1994: 915-918.) Osallistavassa päätöksenteossa esimies rohkaisee alaisiaan tuomaan esille ideoitaan ja ajatuksiaan sekä käyttää niitä päätöksenteossa. Hän antaa kaikille mahdollisuuden tuoda mielipiteet esille ja ottaa ne huomioon, vaikka itse olisikin eri mieltä asioista. (Arnold ym. 2000: 254-255.) (taulukko 8)

Työntekijän sitoutuminen saadaan aikaan osallistavan suunnittelun kautta (Vogt & Murrell 1990: 31–32). Etenkin niitä henkilöitä olisi saatava mukaan, joiden panokset ja kiinnostus auttavat suunnitteluprosessissa. Suunnitteluprosessia ei toteuteta vain kerran vuodessa vaan henkilöstö on saatava mukaan myös päivittäiseen suunnitteluun. Työyht-

teisön jäsenten on tunnettava, että he ovat osa kokonaisuutta ja että heidän ainutlaatuisilla panostuksillaan on vaikutusta tuloksiin. Helpottajan ja mahdollistajan roolissa esimies esimerkiksi auttaa itseohjautuvien tiimien toteutumista, missä esimies tarjoaa omaa osaamistaan ja kokemustaan tiimin käyttöön ilman ohjaustarkoitusta. (Lowe 1994: 23-24.) Resurssien ja asianmukaisten työtilojen varmistaminen kuuluu myös esimiehen helpottajan ja mahdollistajan rooliin.

Taulukko 8. Voimistavan johtajan/esimiehen roolikuvia.

TUTKIJAT	VOIMISTAVAN JOHTAJAN ROOLIKUVIA
Vogt & Murrell (1990), Cook (1994), Lowe (1994), Smith (1997), Arnold, ym. (2000), Heikkilä & Heikkilä (2005)	Valmentaja
Parker & Price (1994), Potter (1994), Heikkilä & Heikkilä (2005)	Kannustava, tukeva, rohkaiseva johtaja
Lin (1998), Rodwell (1996), Scarnati & Scarnati (2002)	Ihmiskeskeinen johtaja
Conger & Kanungo (1988), Vogt & Murrell (1990), Randolph (1995), Arnold, ym. (2000), Tabora (2000)	Osallistava johtaja
Vogt & Murrell (1990), Cook (1994), Lowe (1994), Heikkilä & Heikkilä (2005)	Helpottaja Mahdollistaja

Esimiehen roolit ovat yleiskuvauksia esimiehen toiminnan luonteesta, mutta miten esimies toimii käytännössä. Taulukkoon 9 on koottu lähdekirjallisuudesta useimmin esiintyviä voimistamisen menetelmiä. *Kirjallisuuden perusteella on tähän tutkimukseen jäsennelly neljä voimistamisen prinssiipiä, joiden kautta esimies voimistaa alaisiaan: tavoitteellisuus, rohkaisu, kehittäminen ja huolehtiminen.* Organisaation tuloksekkaan toiminnan perusedellytys on toiminnan tavoitteellisuus – ei riitä, että työntekijät viihtyvät ja heillä on hauskaa. Tavoitteellisuus osoittaa suunnan, jota kohden kaikki yhdessä kulkevat.

Vaikka voimistamisessa korostuu entistä laajemman päätösvallan mahdollistaminen työntekijöille (Ford & Fottler 1995; Paul, ym. 2000), on toiseksi prinssiipiksi valittu kuitenkin rohkaisu, koska tällä käsitteellä on pyritty laaja-alaisempaan voimistamisen ymmärtämiseen: voimistaminen ei ole pelkästään delegointia.

Taulukko 9. Esimerkkejä miten esimies voimistaa alaisiaan.

TUTKIJAT	MITEN ESIMIES VOIMISTAA ALAISIAAN
Conger & Kanungo (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • selkeä tavoitteiden asettelu • osallistava johtaminen • palautejärjestelmä • pätevyyteen perustuvat palkkiot • työn rikastaminen
Vogt & Murrell (1990)	Voimistamisen osa-alueet: <ul style="list-style-type: none"> • tiedottaminen • osallistava päätöksenteko • suunnittelu ja arviointi • motivointi ja kehittäminen
Dickmeyer & Williams (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • huumori ja nöyryys • rohkaisu riskien ottamiseen ja uuden kokeiluun • epäonnistumista käytetään oppimisen välineenä • luottamus ja tuki kyvyille • jokainen yksilö on arvostettu ja jokaisen kyvyt tunnetaan • tulokset huomioidaan • tärkeysjärjestys on kaikkien tiedossa • ihmiset kokevat tukea ja ymmärtämystä • sanat pidetään, tullaan ajoissa ja pysytään budjetissa • hyvän odotus
Randolph (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • tiedon runsas jakaminen • luottamuksen kasvattaminen • riskien ottaminen • tiimien luominen, päätösvaltaa tiimeille
Clutterbuck & Kernaghan (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • delegointi (myös Sagie & Koslowsky 2000) • työkierto • itseohjautuvat tiimit • työn laajentaminen • ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen • aloitteiden teko
Long (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • tiimityö ja toveruus • avoin ja rehellinen viestintä • työntekijöiden arvostus, kunnioitus ja rohkaisu • yhteistyö ja kompromissit • huumori (myös Miller 1996)
Rodwell (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden autonomian lisääminen • työntekijöiden vastuun, voiman ja vallan lisääminen • tilivelvollisuuden lisääminen • valinnanmahdollisuudet
Whetten, Cameron & Woods (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • kasvattaa jokaisesta mestarin • osoittaa onnistuneita roolimalleja • tarjoaa tukea ja kasvattaa työntekijöissä itseluottamusta • kasvattaa työntekijöissä innostusta • tarjoaa tarpeellista informaatiota ja resurssit • organisoi tiimejä
Juhl & Kristensen (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • tietämys tavoitteista • tietämys asiakkaiden ostohaluista • haastavat tavoitteet • koulutus ja harjoittelu • tiimityö • tunnustukset ja palaute

Smith (1997) Hut & Molleman (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • tiimityö • työn rikastaminen • työn laajentaminen • osallistuminen • aloitteellisuus
Quinn & Spreitzer (1997) Appelbaum, ym. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • selvä visio ja haasteet • avoimuus ja tiimityö • määritelty kuri ja kontrolli: toiminnan rajat tuki ja turvallisuus
Lin (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • itseohjautuvat tiimit • matala organisaatio • vallan jakaminen • nopea tiedon jakaminen • palkkiojärjestelmä (myös Born & Molleman 1996) • jatkuva työntekijöiden kehittäminen • ehjä tavoitteiden asettaminen
Arnold, Arad, Rhoader & Drasgow (2000)	Empowering Leadership Questionnaire (ELQ): <ul style="list-style-type: none"> • esimerkillä johtaminen, valmentaminen, rohkaisu • osallistava päätöksenteko, informointi • välittäminen/huolehtiminen • vuorovaikutus tiimin kanssa • ryhmän johtaminen
Siitonen, Repola & Robinson (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • avoin keskustelu • hyvän mielen ja luottamuksen ilmapiiri, spirit • kannustava palaute • päätöksenteko toimivaa, oikeudenmukaista ja johdonmukaista • positiivinen arvostus ja arvostaminen, hienotunteisuus • erilaisuuden hyväksyminen, aitous • avarakatseisuus, ennakkoluulottomuus • sopeutuminen • oikeudenmukaisuus
Kuokkanen (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • yhdessä sovitut ja jaetut arvot, delegoidut vastuut • sääntöjen kunnioittaminen • huolehtiva (hoitamisen) filosofia • luottamus, yhteistyö, palaute • koulutus, arviointi ja kehittäminen (myös Erstad 1997) • työn jatkuvuus • aseman mahdollisuudet • pääsy tiedostoihin/tietoon • kollegiaalinen tuki • ongelmien ratkaisu, avoin ilmapiiri
Ribb & Kourdi (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • luottamus • organisaation arvojen jakaminen • tavoitteiden ja päämäärien jakaminen • avoin ja oikeudenmukainen johtaminen • virheiden teon mahdollisuus • luovuus, hauskuus ja innovatiivisuus
Antikainen (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • strateginen ja kannustava johtaminen • osaamisen palkitseminen, arvostaminen • avoin vuorovaikutus ja viestintä

Kehittäminen on valittu kolmanneksi periaateksi, koska se on olennaista palvelujen kehittämässä ja henkilökunnan pätevyyden lisäämisessä. Neljäntenä periaateksi huolehtiminen nostaa esille niin sanotut esimiehen pehmeät puolet, mutta edellyttää myös kovien faktojen ymmärtämistä, kuten riittävien resurssien varmistamisen. Edellä esitetyt voimistavan johtajan roolit tiivistäisiin vain kahteen rooliin: *valmentaja* ja *tukija*. Voimistavan johtamisen periaateista yhdistän valmentajan rooliin tavoitteellisuuden ja kehittämisen. Tukijan rooliin yhdistän rohkaisun ja huolehtimisen.

Tavoitteellisuus voimistavan johtamisen periaateksi

Organisaation toiminnan kannalta olennaisena asiana nousee esille vision, vastuualueiden ja haasteiden kirkastaminen selkeäksi (Conger & Kanungo 1990; Cook 1994). Esimiehen on hyvä kysyä itseltään toistuvasti, olenko työskentelemässä selventääkseni työntekijöille strategisen suunnan ja olenko edistämässä osallistumista ja sitoutumista. (Appelbaum ym. 1999.) Visioon kuuluu myös organisaation arvojen tuntemus ja sisäistäminen, tietämys tavoitteista ja suunnitelmista sekä asiakkaiden tarpeista. Jokainen työntekijä tarvitsee myös selvän ymmärryksen siitä, miten hänen oma työnsä ja tehtävänsä sopii koko organisaation tehtävään (Potter 1994: 8). Työntekijöiden ottaminen mukaan toiminnan suunnitteluun lisää tavoitteellisuutta (Vogt & Murrell 1990; Smith 1997). Tavoitteellisuuteen kuuluvat myös tiimityö, yhteistyö, matala organisaatio ja joko kaisen henkilökohtainen tilarvelvollisuus.

Organisaation tavoitteiden kirkastamiseen liittyy läheisesti tiedottaminen. Hyvä tiedotus on paras esimerkki uusiutuvista voimavaroista: mitä enemmän tietoa on, sitä enemmän sitä pystytään tuottamaan lisää. Esimiehen roolissa korostuu tiedon nopea ja tehokas eteenpäin saattaminen niille, joita se mahdollisesti hyödyttää. Mieluummin tietoa liian paljon kuin liian vähän. (Randolph 1995; Long 1996; Whetten ym. 1996; Arnold ym. 2000.) Jaettu tieto lisää enemmän voimaa kuin alaisten kannustus ja palkitseminen (Vogt & Murrell 1990: 27-29).

Rohkaisu voimistavan johtamisen periaateksi

Ihmiset, jotka kokevat olevansa arvostettuja, tuottavat hyviä työtuloksia (Potter 1994: 8). Alaisten rohkaisu, motivointi ja kannustus ovat voimistamisen ydintä (Dickmeyer &

Williams 1995; Long 1996; Arnold, ym. 2000). Olennainen ja vahva motivoinnin keino on aikaansaannoksista palkitseminen (Born & Molleman 1996), joka rohkaisee työntekijöitä uusiin työsuorituksiin. Voimistaminen on valmentamista, ohjaamista ja organisaation rakentamista sellaiseksi, että palkkiojärjestelmä on yhdenmukainen tavoitteiden kanssa²³. Motivoinnin erityisenä tavoitteena on kehittää myös yksilön itsemotivoitinta. (Vogt & Murrell 1990: 34–35.)

Rohkaisuun kuuluu vaikutus- ja valinnanmahdollisuuksien lisääminen (Fulton 1997). Päätöksenteon valtaa ja vastuuta jaetaan avoimesti niiden kanssa, joihin ehdotus vaikuttaa (Rodwell 1996; Lin 1998). Näin perinteinen ajattelu siitä, että päättäjät ja toteuttajat ovat eri henkilöitä, ei toimi voimistavassa johtamisessa. Työyhteisön jäsenten on tunnettava, että he ovat osa kokonaisuutta ja että heidän ainutlaatuisilla panostuksilla on vaikutusta tuloksiin. Voimistavassa työyhteisössä luovutaan tiukasta sisäisestä kontrollista ja siirretään vastuuta työntekijöille. Työntekijöiden voimistaminen antaa heille henkilökohtaista voimaa ja kontrollia omaan työhönsä vastuun ja päätöksenteon kautta ja kehittää heidän omaa itsekontrollia. (Vogt & Murrell 1990: 30–32; Taborda 2000: 41–44.)

Kannustava palaute (Siitonen ym. 2002), tunnustukset (Juhl & Kristensen 1997), delegointi (Whetten ym. 1996; Sagie & Koslowsky 2000; Kuokkanen 2003), työkierto (Clutterbuck & Kernaghan 1995) sekä työn laajentaminen ja rikastaminen (Hut & Molleman 1998) kuuluvat myös työntekijöiden kannustamiseen. Kun töitä delegoidaan²⁴ alaiselle, kantaa delegoija edelleen vastuun työn lopputuloksesta. (Whetten ym. 1996.) Delegoinnissa on erittäin tärkeää tiedon jakaminen, koska riittävillä tiedoilla työntekijä voi suoriutua työtehtävästä kiitettävästi.

²³ Congerin ja Kanungon (1988: 471–482) mukaan palkitsemisjärjestelmän satunnaisuus, matalat kannusteet, pätevyys- ja innovatiivisuusperusteisen palkitsemisen puute vähentävät työntekijöiden voimistumista.

²⁴ Delegoijan tulisi selvittää delegoitavalle 1) lopputulos, johon pyritään, 2) oma-aloitteisuuden taso, jota työssä odotetaan, 3) neuvotella alaisen kanssa, koska ja miten työ tulee tehdä, 4) varmistua siitä, että valta ja vastuu ovat tasapainossa, 5) tunnistaa rajoitukset, joita työntekijä kohtaa, 6) tarjota apua, jos tarvitaan, 7) kohdistaa huomio tuloksiin, ei käytettäviin menetelmiin ja 8) tehdä selväksi onnistumisen ja epäonnistumisen seuraukset. (Whetten ym. 1996.)

Kehittäminen voimistavan johtamisen periaatteina

Kehittäminen johtamisen kolmantena periaatteena sisältää sekä työntekijöiden että työn kehittämisen. Työntekijöiden kehittäminen sisältää jatkuvan sisäisen koulutuksen ja harjoittelun (Smith 1997; Erstad 1997 Whetten ym. 1996; Lin 1998). Täysin voimistunut organisaatio on sellainen, jossa voidaan käyttää kaikkia taitoja ja ideoita, samalla kun varmistetaan jatkuva kasvu ja selviytyminen myös organisaation ulkopuolelta tulevista muutosedellytyksistä. Tästä syystä voimistava esimies omaa laaja-alaisen, kehittäväntoiminnan myös päivittäisissä tehtävissä. Hän on aina tutkivalla otteella kehittävä, työskentelemällä kaiken aikaa työntekijöiden kanssa kehittääkseen suorituksia vielä korkeammalle asteelle.

Tämä etenevä näkökulma ei ole vain määrällistä tai laadullista kehittämistä vaan molemmat näkökulmat ovat tärkeitä (Vogt & Murrell 1990: 36–37). Aloitteiden ja innovaatioiden²⁵ tekoa kannustetaan ja niistä palkitaan (Clutterbuck & Kernaghan 1995). Voimistavat johtajat ovat erityisen kiinnostuneita organisaation kehittämisestä ja kohdistavat suuren osan voimavaroistaan ja toiminnastaan siihen (Juhl & Kristensen 1997; Hut & Molleman 1998), sillä organisaation kehittäminen on väline korkeaan hyvinvointiin yksilö- ja organisaatiotasolla. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997: 363–366.)

Kehittämiseen sisältyy aina myös virheiden teon mahdollisuus (Ribb & Kourdi 2004) ja riskien ottaminen (Randolph 1995; Dickmeyer & Williams 1995), mutta epäonnistumiset käytetään oppimisen mahdollisuutena. Ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen onkin tärkeää (Kuokkanen 2003). Luottamuksen ilmapiirissä uskalletaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen, sekä ottamaan riskejä ja kokeilemaan uutta (Ribb & Kourdi 2004). Sekä työntekijöiden että työn kehittämisessä on tärkeää arviointi. Voimistavassa työyhteisössä kannustetaan työntekijöitä itsearviointiin. Monet ihmiset eivät ole tottuneet itsearviointiin omassa työssään vaan he odottavat, että toiset kertovat, missä he ovat hyviä ja mitä taitoja heidän tulisi kehittää. Voimistava johtaja auttaa ja opettaa työntekijöitä refleктоimaan omaa työtään niin, että työntekijöiden oma itsearviointi kehittyy.

²⁵ Innovatiivinen käytös tarkoittaa prosessia, jossa yksilö havaitsee jonkin ongelman, johon hän muodostaa joko täysin uuden tai muualta lainatun ratkaisun ja sen jälkeen hän tekee esityksen asiasta, hankkii ratkaisua tukevia näyttöjä innovaation hyvydestä ja tuottaa prototyypin tai mallin ratkaisusta organisaation hyödynnettäväksi (Carmeli, Meitar & Weisberg 2006: 78).

Voimistava esimies ei salaa omaa kantaansa alaiseltaan: alaisen tehtävä on valita, mitä tehdä kyseessä olevalla tiedolla. (Conger & Kanungo 1988: 471–482; Vogt & Murrell 1990: 32–33; Taborda 2000: 41–44.)

Huolehtiminen voimistavan johtamisen periaatteina

Huolehtiva esimies välittää alaistensa tunteista, heidän ongelmistaan ja hyvinvoinnistaan. Hän kohtelee työyhteisön jäseniä tasa-arvoisesti ja antaa aikaa työntekijöille keskustellakseen heidän kanssaan työhön liittyvistä asioista. Huolehtiva esimies pitää yhteyttä tiimeihin ja on kiinnostunut heidän saavutuksistaan. Työntekijöiden työn ja työhön liittyvien ongelmien ja haasteiden tuntemus on huolehtivalle esimiehelle tärkeää. (Arnold ym. 2000.) Huolehtivan esimiehen työhön sisällytetään tässä yhteydessä myös taloudellisista ja muista resursseista huolehtiminen (Whetten ym. 1996; Nesan & Holt 2002) sekä henkilöstön uralla etenemismahdollisuuksien parantaminen ja urakierron edistäminen. Olennaisesti huolehtimiseen kuuluu myös työturvallisuuden ja työsuhteturvan parantaminen.

Kirjallisuuden mukaan voimistava ilmapiiri on luottamuksellinen, tukea antava, hyväksyttävä, kannustava, rohkaiseva, innostava, kehittävä, kunnioittava, arvostava, mahdollistava, salliva, myöntävä, vapauttava ja humoristinen (Conger & Kanungo 1988; Randolph 1995; Long 1996; Bechtold 1997; Lin 1998; Lashley 1999). Esimies omalla panoksellaan luo ilmapiiriä ja edelleen vahvistaa sitä.

3.1.5. Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa esimies nähdään valmentajan ja tukijan rooleissa. Tutkimukseen valitut johtamisen periaatteet keskeisine asiasisältöineen on esitetty taulukossa 10. Esimies käyttää osallistavaa johtamista suunnittelussa ja toimintojen toteutuksessa. Tavoitteellisuus, rohkaisu, kehittäminen ja huolehtiminen ovat voimistavan johtamisen ydintä. Pääpaino voimistamisessa on suuremman itsenäisyyden antamisessa työntekijöille, kuinka tehdä työ.

Taulukko 10. Tutkimuksessa käytetyt johtamisen prinssiipit ja muuttujat.

TAVOITTEELLISUUS	
Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus	Esimies omaa selvän vision yksikköme toiminnasta
Keskustelemme yhdessä toiminnan päämääristä	Esimies omaa hyvät viestintätaidot
Laadimme vuosittain yksikön toiminta- suunnitelman	Esimies tiedottaa avoimesti kaikista työpaikan asioista
Yksiköllämme on myös pitkän tähtäimen suunnitelma	Esimies toteuttaa vuorovaikutteista, osallistavaa johtamistapaa
Yksiköllämme on selkeät tulostavoitteet	Yksiköllämme on selkeät laatutavoitteet
Esimies keskustelee runsaasti alaistensa kanssa työyhteisön toiminnasta	Informaatio siitä, miten työ liittyy koko työyhteisön toimintaan
Esimies määrittelee yhdessä alaisten kanssa työskentelyn tavoitteet	Työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti työryhmässä
ROHKaisu	
Suullinen tunnustus hyvistä työsuorituksista	Esimieheni palkitsee hyvistä työsuorituksista
Järjestelmällisen palautteen esittäminen työsuorituksista	Työyhteisön toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen esille tuominen ja korostaminen
Työssä hyvin menestyneiden vastuullisuuden lisääminen	Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista
Työntekijöiden työskentelyn valvonnan vähentäminen	Työn sisältöjen kehittäminen vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä
Aloitteiden ja ideoiden palkitseminen	Esimieheni tukee ja rohkaisee alaisiaan
Henkilökohtainen palkanosa tai lisäpalkkio hyvästä työsuorituksesta	Esimieheni luottaa alaisiinsa
Työpaikkakokousten hyväksikäyttö työyhteisöä koskevista asioista päätettäessä	Esimieheni on oikeudenmukainen
Työntekijöiden omaa työtään koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	Esimieheni on hajauttanut valtaa työyhteisössämme
Työntekijöiden omaa työtään koskevan päätösvalan lisääminen	Esimies on hajauttanut vastuuta työyhteisössämme
KEHITTÄMINEN	
Selvitämme määräajoin asiakkaiden toiveet ja odotukset	Esimies on kiinnostunut toiminnan tuloksista
Palvelumme laatu on korkeatasoista	Esimies tavoittelee jatkuvasti laadukkuutta
Palvelun laatua mitataan säännöllisesti	Esimies arvostaa laadukasta työtulosta
Tulostavoitteemme täytyvät kiitettävästi	Esimies tietää miten tehokkuutta kehitetään
Yksikköme tuloksellisuutta arvioidaan vuosittain	Esimies panostaa aikaa kehittämiseen
Jokainen työntekijä on tavoitesuuntautunut	Esimies panostaa rahaa kehittämiseen
Esimies kannustaa alaisiaan opiskelemaan ja kehittymään työssään	Esimies tukee työntekijöiden kehittymistä
HUOLEHTIMINEN	
Esimies on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista	Sijaisten palkkaukseen käytössä olevat määrärahat
Esimies välittää alaistensa tunteista	Palkallisten perehdytyspäivien määrärahat
Esimiehen ja alaisen väliset ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen	Henkilöstön uralla etenemismahdollisuuksien parantaminen ja urakierron edistäminen
Esimies kantaa huolta alaisten viihtyvyydestä ja pyrkii edistämään sitä	Henkilökunnan virkistystoiminnan määrärahat
Esimies tuntee hyvin alaisten työtehtävät	Yksikön taloudelliset resurssit kokonaisuudessaan
Esimies tuntee hyvin alaistensa työskentelyn ongelmat	Henkilöstön koulutusmahdollisuuksien parantaminen
Esimies on helposti lähestyttävissä	Työsuhteturvan parantaminen
Henkilökunnan koulutuksen määrärahat	Työturvallisuuden parantaminen
Kehittämistoiminnan määrärahat	Työkykyä ylläpitävän toiminnan määrärahat

Voimistuakseen työntekijät tarvitsevat vapautta ja valinnan mahdollisuuksia tehdä aloitteita, ottaa riskejä, tehdä päätöksiä, jotta he voivat todella uskoa, että oppiminen ja kehittyminen ovat korkealle arvostettuja organisaatiossa. (Smith 1997: 120.) Esimies käyttää osallistavaa johtamista suunnittelussa ja toimintojen toteutuksessa. Tavoitteellisuus, rohkaisu, kehittäminen ja huolehtiminen ovat voimistavan johtamisen ydintä. Pääpaino voimistamisessa on suuremman itsenäisyyden antamisessa työntekijöille, kuinka tehdä työ. Voimistuakseen työntekijät tarvitsevat vapautta ja valinnan mahdollisuuksia tehdä aloitteita, ottaa riskejä, tehdä päätöksiä, jotta he voivat todella uskoa, että oppiminen ja kehittyminen ovat korkealle arvostettuja organisaatiossa. (Smith 1997: 120.)

3.2. Henkilöstötoiminnot voimistamisen keinoina

Roethlisberger (1973: 109-110) kysyi jo 1940-luvulla, mikä on adekvaattia henkilöstöjohtamista ja nosti esille henkilöstötoiminnot (personnel functions) sekä niissä ilmenneet keskeiset ongelmat. Työhönotossa ja ihmisten sijoittelussa (rekrytointi) oli organisaatiossa ongelmana, miten valita oikeat ihmiset ja miten sijoittaa heidät oikeaan paikkaan organisaatiossa. Roethlisberger näki perehdytyksessä haasteena, miten uudet työntekijät saadaan oppimaan kaikki työssä vaadittavat tekniikat ja heidän vastuunsa. Myös työntekijöiden työsuojeluun kiinnitettiin huomiota: miten ylläpitää järkevää työaika ja terveellisiä työolosuhteita, kuinka ehkäistä työtapaturmia ja sairaslomia. Myös työntekijöiden palkkauksessa oli ongelmana, minkä tasoista palkkaa mistäkin työstä tulisi maksaa. Henkilöstön kehittämisessä nähtiin haasteena, miten eri henkilöiden kyvykkyksiä voitaisiin kehittää.

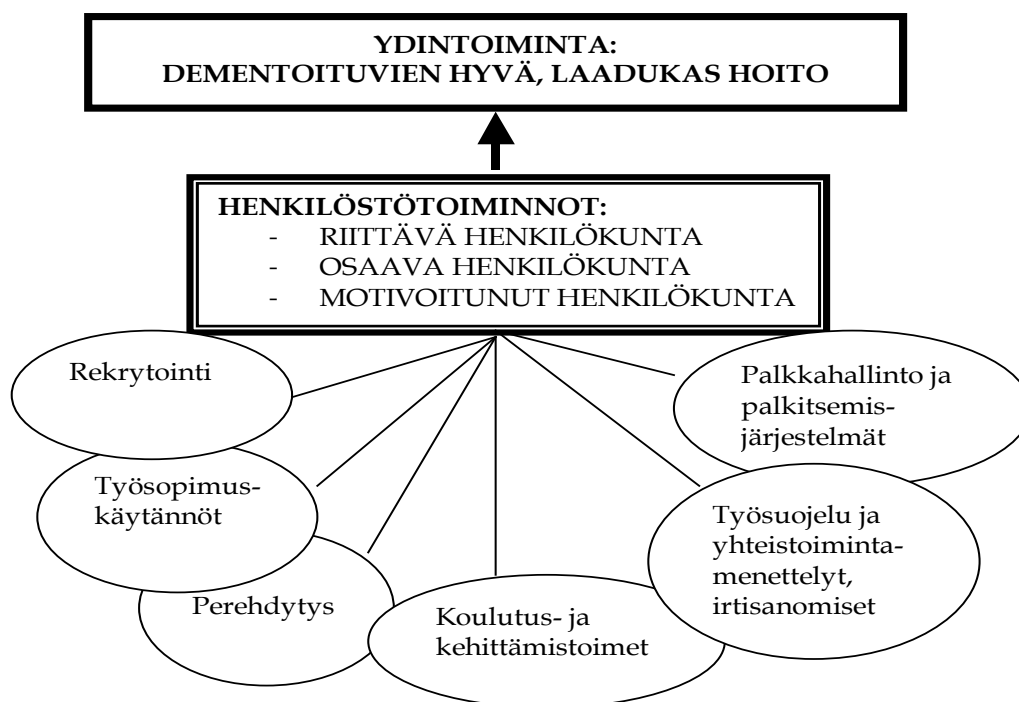
Nyt yli 60 vuotta myöhemmin olemme edelleen samojen asioiden parissa. Vuosikymmenien saatossa henkilöstötoiminnot ovat kuitenkin kehittyneet paljon, mutta eri aloilla eri tavalla. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan kutakin valittua henkilöstötoiminnon osaa nykytietämyksen valossa pohjautuen 1990- ja 2000-lukujen kirjallisuuteen. Tähän tutkimukseen on valittu henkilöstötoiminnot tutkimuksen kohteeksi ensinnäkin siksi, että niistä löytyy runsaasti voimistavia piirteitä (Laaksonen 2003a) ja toiseksi siksi, että

niiden hyvän toteutuksen merkitys sekä yksilölle että organisaatiolle on suuri. Henkilöstötoimintojen toteutuksessa on kyse henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöhallinnosta. Henkilöstötoiminnot on henkilöstöhallinnon keskeinen elementti ja organisaation ydinprosessien tukijärjestelmä, jolla turvataan työntekijöiden juridinen asema, oikeudet ja velvollisuudet sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Henkilöstötoimintoihin kuuluvat rekrytointi, työsopimuskäytännöt, palkkahallinto, palkitsemisjärjestelmät, perehdyttäminen, koulutus- ja kehittämistoimenpiteet, työsuojelu- ja yhteistoimintamenettelyt sekä irtisanomiset. (Kauhanen 1996; Jylhä ym. 1997: 165; Strömmer 1999:16-17; Salminen 2004: 113-114.)

Tutkimuskontekstina olevissa dementiayksiköiden palveluissa kuvaa ydintoimintaa dementoituvien hyvä ja laadukas hoito. Tämän ydintoiminnan tukemiseen ja mahdollistamiseen tarvitaan henkilöstötoimintoja. Henkilöstötoimintojen kautta pyritään turvaamaan riittävä, osaava ja motivoitunut henkilökunta²⁶. Henkilöstötoimintoja ja ydintoimintaa ei voida erottaa omaksi erilliseksi kokonaisuudeksi vaan ne ovat läsnä kaikessa organisaation toiminnassa sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti ja vaativat koko henkilöstön ja johdon yhteistyötä. Henkilöstöasioiden hoito on aikaisemmin järjestetty suuremmissa organisaatioissa hyvin keskitetysti, mutta nykyään henkilöstöasioita hoidetaan siellä, missä henkilöstö on ja missä työtä ohjataan. Näin vastuu on siirretty enenevässä määrin esimiestasolle. (Kauhanen 1996; Strömmer 1999: 16–17.) (Ks. kuvio 7)

Jokaisen organisaation tavoitteena on houkutella palvelukseensa hyviä työntekijöitä ja pitää heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla sekä kehittämällä heitä. Kaikki organisaatiot eivät välttämättä pyri tähän, koska henkilöstövoimavarat nähdään kustannustekijänä, organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen tehokkaan käytön asiantuntijoita tai asiaa ei muuten nähdä tärkeäksi. (Kauhanen 1996: 12–13; Juuti & Vuorela 2002: 42-43.)

²⁶ Myös strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Lumijärvi 2005: 295) ja tasapainoisen onnistumisen mallissa (BSC) (Lumijärvi 2006b: 40-42) painotetaan henkilöstön saatavuutta sekä osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä, joka johtaa organisaation menestykseen.



Kuvio 7. Henkilöstötoiminnot ydintoiminnan tukijärjestelmänä (Laaksonen 2002: 66).

Tässä tutkimuksessa käsitellään henkilöstötoimintojen osalta rekrytointia, perehdytystä, koulutus- ja kehittämistoimintoja, sekä työsuojelua. Nämä toiminnot ovat sellaisia, joiden toteutuksessa esimiehellä on suuri rooli ja vaikutusmahdollisuus. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään työsopimuskäytännöt, jotka on hyvin säännelty Työsopimuslaissa (53, 55/2001). Koska tutkimuksen pääasiallisena kohteena on vakituinen henkilöstö, ei työsopimuskäytäntöjen tutkiminen ole aiheellista.

3.2.1. Rekrytointi tähtää osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön hankintaan

Uusien työntekijöiden valinta ja palkkaaminen on organisaation johdon tärkein johtamistehtävä ja johtamisen väline (Sveiby 1990: 106). Organisaatiot eivät toimi ennen kuin henkilöstö on rekrytoitu täyttämään erilaisia rooleja ja suorittamaan tiettyjä toimintoja. Siksi ehkä suurin ongelma jokaisessa organisaatiossa on, miten rekrytoida työntekijöitä, miten valikoida, kouluttaa ja sosialisoida heidät ja miten sijoittaa työntekijät juuri kykyjään vastaaviin tehtäviin. (Schein 1994: 20; Juuti & Vuorela 2002:

42-48.) Henkilöstön rekrytointi eli hankinta kuuluu osana henkilöstön sijoittamiseen. Henkilöstön sijoittamisen tavoitteena on löytää oikeat henkilöt oikeisiin töihin. Henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen toiminnan tarvitsema henkilökunta. (Kauhanen 1996: 43–44; Jylhä ym. 1997: 166; Juuti & Vuorela 2002: 42-48.)

Työntekijöiden valinnasta kantaa vastuun esimies, joka omalta osaltaan pitää huolen siitä, että hänen organisaatiossaan on oikea määrä ammattitaitoisia henkilöitä oikeilla paikoilla kaikkina vuorokauden aikoina (Cowling 1990: 41-42). Optimaalisen henkilökuntamitoituksen tarkka kuvaaminen käsitteellisesti on vaikeaa, mutta käytännössähän on kyse siitä, että henkilökuntaa on juuri oikea määrä tekemään töitä. Näin ollen työ ei muodostu liian raskaaksi, mutta ei myöskään liian helpoksi työmäärän suhteen. Juuri sopiva henkilökuntamitoitus johtaa organisaation ja yksilön positiivisiin tuloksiin. (Argyris 1990: 221.) Henkilökunnan määrällisen riittävyyden lisäksi eri tehtävissä on erilaiset ammatilliset pätevyysvaatimukset, jotka valitun henkilön tulee täyttää. Valintaa helpottaa, jos organisaatio on määritellyt tarkasti henkilöstön valintaperusteet (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996: 44–46; Sundqvist ym. 2002: 22.) ja sen, mitä osaamista työyksikössä tarvitaan (Vuori & Siltala 2005: 184).

Henkilökuntamitoituksista on vanhustenhuollossa sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla annettu valtakunnallinen suositus (STM 2001), mutta lain tasolle suositus ei ole yltänyt. Koska suosituksia ei tarvitse välttämättä noudattaa, niin juuri siitä syntyykin suuri kuilu todellisuuden ja suosituksen välille. Taloudellisten säästöjen ja supistusten jatkuvassa kehässä kunnat säästävät usein juuri nimenomaan vanhustenhoidossa palkkaamalla vain välttävän tai tyydyttävän määrä henkilöstöä tai mahdollisesti jopa kieltämällä sijaisten käytön esimerkiksi lyhyissä sairauslomissa. Tämänkaltainen toiminta on lyhytnäköistä säästämistä, sillä kun henkilöstö uupuu, seuraa siitä pitkiä sairauslomia ja moninkertaisia kuluja sijaistyövoiman palkkauksen muodossa.

Dementiayksikössä työskentelevältä henkilökunnalta odotetaan riittävää peruskoulutusta (perushoitaja, lähihoitaja, sairaanhoitaja) ja dementoituvien hoitotyön ammatillista osaamista. Niin sanotun ei-koulutetun henkilön käyttö dementiayksiköissä hoitotyössä

on arveluttavaa, koska hänellä ei ole tietämystä kohdata dementoituvia. Muissa töissä kuten ruokahuollossa ja siivouksessa voidaan sen sijaan käyttää ei-koulutettuaakin työntekijää.

Dementoituvien hoitotyössä osaamisen haasteet keskittyvät ammatilliseen substanssiosaamiseen, johon kuuluvat 1) perushoito; hygienia, ravinto, lämpö, vaatetus, 2) lääkkeiden hoito, 3) lääkehoito; somaattiset lääkkeet, spesifit lääkkeet, 4) kuntouttava työote ja 5) erikoishoito; validaatio, erilaiset terapiat, aktiviteetit, viriketoiminta (Sulkava, Viiramo & Eloniemi-Sulkava 1999; Kananen, Leinonen & Naumanen-Tuomela 2002: 13).

Kaikilla dementoituvan hoidon osa-alueilla tarvitaan lääketieteellistä tietämystä demensia aiheuttavista sairauksista ja niihin liittyvistä käytösoireista (kuten mm. aggressiivisuus, huutelu, levottomuus, vaeltelu, potilastovereiden häiritseminen ja ohjeiden seuraamattomuus²⁷). Työyhteisötasolla osaamisen alueita ovat erityisesti yhteistyötaidot, vuorovaikutus, organisaatio-oppiminen, verkottuminen ja tietämyksen hallinta. Tietojen, taitojen ja kokemuksen vuorovaikutukselliseen yhdistämiseen tarvitaan luottamuksellista ilmapiiriä. (Schabracq & Cooper 2000: 238-239; Laaksonen, ym. 2005: 93.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamisen alueella painottuvat henkilöstöjohtaminen, esimiestyö ja taloudenhoito. Suurimmat oppimistarpeet ovat ihmisten johtamisessa, tehtävien koordinoinnissa, tehtävien ja työn sisällön kehittämisessä sekä suunnittelussa.²⁸ (Uotila 2004: 65.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla etenkin vanhustenhuollossa tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa entistä enemmän henkilökuntaa vanhusten määrän ja kroonisten sairauksien lisääntyessä. Jo nyt on vaikeuksia saada ammattitaitoista työvoimaa alalle ja myös henkilöstön vaihto on lisääntynyt kasvattaen kustannuksia. Henkilöstön ikäänty-

²⁷ Käyttäytymisoireista käytetään nimitystä haasteellinen käyttäytyminen, koska nähdään, että käyttäytyminen on pikemminkin haaste kuin ongelma. (Kananen, ym. 2002, 13.)

²⁸ Saksalaisen tutkimusperinteen mukaan työntekijöiltä vaaditaan tuotannollisia, sosiaalisia ja normatiivisia valmiuksia. Tuotannolliset vaatimukset sisältävät työhön liittyvän teoreettisen tiedon hallinnan, ammattitaidon ja toimialaan liittyvän osaamisen. Sosiaaliset vaatimukset edellyttävät vuorovaikutus- ja johtamistaitoja sekä konfliktien käsittelytaitoja. Itsetuntemus, epävarmuuden sietokyky, arviointitaidot ja oppimiskyky ovat sen sijaan normatiivisia vaatimuksia. Työntekijän työmenestys ja urakehitys riippuu enemmänkin juuri sosiaalisesta ja normatiivisesta pätevyydestä kuin tuotannollisesta pätevyydestä. Tästä syystä kyseessä olevia alueita on alettu yhä enemmän huomioida myös koulutuskentällä. (Strömmer 1999: 145–146.)

minen lisää työpaikan vaihtohaluja ja vuorotteluvapaan sekä osa-aikavapaan käyttöä. (Brownson & Harriman 2001: 13–22.) Työsuhteiden pysyvyys riippuu taloudellisesta kehityksestä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ja vahvistaa henkilöstön varmuutta työsuhteiden turvallisuudesta, mikä omalta osaltaan voi keventää työilmapiiriä (Alasoini 2006: 127).

Tässä tutkimuksessa rekrytointi on operationalisoitu muuttujiksi, joilla kartoitetaan vastaajien mielipiteitä henkilöstön määrästä, koulutustasosta, ammattipätevyydestä, työsuhteiden pysyvyydestä ja sijaisten käyttömahdollisuudesta (liite 1).

3.2.2. Perehdytyksessä luodaan pohja itsenäiselle työskentelylle

”Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset” (Penttinen & Mäntynen 2006: 2).

Työturvallisuuslaissa (738/2002) veloitetaan työnantajia huolehtimaan riittävästä työntekijöiden perehdyttämisestä työpaikan olosuhteisiin, työn oikeaan suorittamiseen ja työhön mahdollisesti liittyviin terveysvaaroihin. Organisaation menestymisen perusta on osaavissa työntekijöissä. Uuden henkilökunnan hyvä perehdyttäminen luo pohjan osaamisen säilymiselle ja palvelujen jatkumiselle laadukkaina. (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen 2000: 22, 58.)

Mitä perehdyttäminen on käytännön tasolla? Hyvä perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma omasta osaamisestaan ja pystyy ottamaan ohjaket omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Se on tutustuttamista organisaatioon ja kaikkiin uusiin tehtäviin.²⁹ (Mäkisalo 2003: 131.) Perehdyttämisen pitäisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä – niin harjoittelijoita, vuosilomasijaisia, opiskelijoita kuin uusiin tehtäviin siirtyviä henkilöitä. (Jylhä ym. 1997: 168; Koskinen ym. 1998: 253.)

²⁹ Sarala (1988: 85) määrittelee perehdytyksen organisaation koulutus- ja neuvontatoimenpiteiksi, joita kohdistetaan uuteen työntekijään tavoitteena nopea organisaatioon sosiaalistuminen ja sen tavoitteiden ja toimintatapojen hyväksyminen.

Jotta kustannuksia säästyisi, tulee perehdytyksen olla nopeaa ja tuloksellista, minkä seurauksena työntekijästä tulee mahdollisimman pian tuottava työntekijä (Sundqvist ym. 2002: 27). Perehdyttämisen avulla annetaan uudelle työntekijälle myönteinen kuva organisaatiosta ja autetaan häntä omaksumaan mahdollisimman tarkoituksenmukaiset työtavat (Hätönen 1998: 69). Perehdyttäminen aloitetaan jo valintamenettelyvaiheessa. Hakijalle kerrotaan jo haastatteluvaiheessa, minkälaista työ on sisällöltään ja mitä työ vaatii tekijältään, jotta hän voisi verrata vaatimuksia omaan ammattitaitoonsa ja työkokemukseensa. (Hätönen 1998: 69; Strömmer 1999: 259–261; Kangas 2000: 9.)

Työn lisäksi perehdytys kattaa työyksikköön, organisaatioon, toimintaympäristöön ja asiakkaisiin perehdyttämisen (Laaksonen ym. 2005:138). Varsinainen suunnitelmallinen perehdytys aloitetaan työsuhteen alettua³⁰. Perehdyttämisen ytimen muodostavat ne tehtävät, joihin liittyen on työntekijälle selvitettävä muun muassa työmenetelmät ja -ajat, fyysiset tilat ja välineet, materiaalit, viestintäkanavat ja työturvallisuus. Suullisen perehdytyksen lisäksi on hyötyä myös kirjallisesta materiaalista (perehdytyskansio), johon kaikki muutkin työntekijät voivat tutustua vaivatta, milloin tarvetta ilmenee. Niin sanottu perehdytyksen tarkistuslista on hyvä käytännön perehdytyksen apuväline. Lista sisältää koko perehdytyksen kokonaisuuden asiasisältöineen, aikatauluineen ja perehdyttäjäineen. (Kangas 2000: 10, 32–35.) Perehdytysjakson on aina hyvä päättyä arviointiin siitä, miten perehdytys on sujunut. Arviointitilanteessa on puolin ja toisin mahdollista tarkistaa asioita ja pyytää lisäinformaatiota ja opastusta. (Laaksonen ym. 2005: 139.)

Yhtenä ongelmana käytännön tasolla saattaa hoitotyön sektorilla olla se, että perehdytysjakso on usein jo varsinaista palkallista työtä. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdytykseen ei ole varattu resursseja ja aikaa, vaan vakituisten työntekijöiden on vietävä uuden tulokkaan perehdytysohjelma läpi normaalin työn ohessa, mikä useimmiten on ylivoimaista henkilökuntaresurssien vähyyden vuoksi. (Lepistö 2000: 71.) Pitäisi miettiä myös, kuinka pitkä palkallinen perehdytysjakso olisi riittävä ennen varsinaisen työn al-

³⁰ Mäkisalo (2003: 132-133) puhuu rinnalla kulkemisen prosessista, jonka kesto optimissaan voisi olla 2-4 kuukautta. Prosessin jälkeen voidaan vielä toteuttaa niin sanottu ”loppukoe”, jossa uusi tulokas suorittaa tieto-taito-testin, ja tulosten avulla voidaan arvioida perehdytetyn henkilön tietoja ja taitoja, mutta myös perehdytyksen onnistumista.

kamista. Riittävän perehdytysajan määrittäminen riippuu ennen kaikkea työtehtävien vastuullisuudesta, oppijan aikaisemmasta työkokemuksesta ja oppimiskyvystä. Myös uusien perehdytyksen muotojen käyttöönottoa, kuten verkkopohjaisen portaalin, kehitetään työelämälähtöisesti tavoitteena tehokas ja nopea perehdytys (Peltokoski & Perttunen 2006; Rantalainen, Nevalainen & Miettinen 2006).

Perehdytyksen toteutumista mitataan tässä tutkimuksessa perehdytysmateriaalien, perehdyttäjän, perehdytysjakson pituuden ja palkallisuuden, perehdytyksen arvioinnin sekä kehittämisen muuttujien kautta (liite 1).

3.2.3. Koulutus ja kehittäminen kohottavat osaamista

Työn ja työyhteisön kehittäminen on tuloksellisen organisaation tunnuspiirre. Esimiehellä on suuri haaste huomata kehittämistarpeet ja käynnistää hankkeet ripeästi, sekä arvioida kehittämisen tuloksia ja vaikuttavuutta. Tuloksellisuutta lisäävien kehittämismenetelmien yhteinen piirre on se, että ne perustuvat kaikkien osallistumiseen, avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen sekä palautteen antoon. (Juuti & Vuorela 2002: 60.) Henkilöstön koulutus ja kehittäminen pitävät sisällään kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on yksilön, tiimin ja organisaation tuloksellisuuden ja palvelun laadun parantaminen. Koulutus³¹ ja kehitystyö etenevät usein yksilökoulutuksesta moniammatilliseen tiimityöhön ja työprosessien uudelleen muotoiluun. (Sundqvist ym. 2002: 43.)

Henkilöstön tehokkaan kehittämisen keskeinen tekijä on se, että kehittäminen johdetaan organisaation strategiasta ja visiosta, joihin organisaation on menestyäkseen päästävä (Juuti & Vuorela 2002: 57). Huomio kohdistetaan sekä tuloskeskeisyyteen että ihmiskeskeisyyteen. Pelkkä työntekijöiden kouluttaminen ei sinällään riitä, vaan opittujen asioiden käyttöönottoa tulee aktiivisesti tukea ja toisaalta myös arvioida, mitä on opittu. Tästä syystä kehittämisen suunnittelu ja toteutus onkin hyvä tehdä yhteistyössä eri

³¹ Anderson (1990: 72) näkee koulutuksen ensisijaisena tehtävänä muuttaa käyttäytymistä, mikä puolestaan lisää organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä. Organisaation sisäinen koulutus on vanhin ja vielä tärkein henkilöstön aktiivinen koulutusmuoto, jossa on keskeistä arvioida, kuka tarvitsee koulutusta, minkälaista koulutusta tarvitaan, kuka kouluttaa ja miten koulutus toteutetaan. (Riley 1993: 186.)

työntekijätahojen kanssa. (Hätönen 1998: 26; Innes 2000: 16, 63–92.) Kehittäminen näkyy siis laadukkaana työnä päivittäisessä toiminnassa (Vartiainen 2005: 168).

Selvitysten mukaan hoitohenkilöstön täydennyskoulutus on Suomessa ollut usein pirstaleista, lyhytkestoista ja koordinoimatonta. Täydennyskoulutuksesta on puuttunut suunnitelmallisuus ja koulutuksiin pääsy onkin usein ollut omasta aktiivisuudesta kiinni. Myöskin täydennyskoulutuksen seuranta ja arviointi on ollut puutteellista. (Vallimies-Patomäki 2003: 76.) Koulutusmäärärahojen niukkuus ja kuntien taloudellinen tilanne ovat myös vaikuttaneet henkilöstön täydennyskoulutuksen määrään.

Ammattikorkeakoulun myötä on hoitajien osaamista kohtaan ilmennyt kritiikkiä, joka on kohdistunut esimerkiksi heikkoihin lääkelaskennan taitoihin. Toisena kritiikin lähteenä on ollut hoitotieteen vahva esiinmarssi 1990-luvulla, ja tämä on johtanut siihen, että ammattikorkeakouluopetusta on epäilty liian teoreettiseksi ja tieteelliseksi. (Uotila 2004: 56–65.) Tältä pohjalta katsottuna saattaakin olla niin, että hoitohenkilöstön täydennyskoulutuksessa on enemmän tarvetta erilaisten käytännön taitojen, kuten lääkelaskennan taitojen (STM 2005b) kehittämiseen, kuin teoretiedon kartuttamiseen.

Muun muassa edellisistä ongelmista johtuen valmisteltiin Sosiaali- ja terveysministeriössä asetus (1194/2003) terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta, joka astui voimaan 1.1.2004. Asetus velvoittaa työnantajaa järjestämään täydennyskoulutusta terveydenhuollon ammattilaisille ja muille terveydenhuollon toimintaan osallistuville toimintayksikön työntekijöille³². Sama velvoite lisättiin sosiaalihuollon henkilöstön osalta sosiaalihuoltolakiin vuonna 2005 (53§/2005). Täydennyskoulutuksen tulee perustua selkeisiin tavoitteisiin ja olla suunnitelmallista toimintaa, jota arvioidaan vuosittain³³.

³² Valtioneuvoston 11.4.2002 periaatepäätöksen mukaan terveydenhuoltohenkilöstölle järjestetään täydennyskoulutusta peruskoulutuksesta, työn vaativuudesta ja toimenkuvan muutoksesta riippuen keskimäärin 3–10 päivää vuodessa (STM 2004a: 25).

³³ Vallimies-Patomäen (2003: 92) mukaan suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen täydennyskoulutus edellyttää toimivaa koulutusjärjestelmää ja riittävää rahoitusta. Lyhytkestoisen täydennyskoulutuksen sijaan tulisi panostaa pitkäkestoiseen oppimiseen ja henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaan perustuvaan täydennyskoulutukseen.

Täydennyskoulutuksen yleisenä tavoitteena on henkilöstön osaamisen varmistaminen ja lisääminen sekä ammattitaidon ylläpito, kehittäminen ja syventäminen. Täydennyskoulutuksella voidaan edistää henkilökunnan työhön sitoutumista, työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Palvelutoiminnan kannalta henkilöstön täydennyskoulutus parantaa toiminnan vaikuttavuutta, palveluiden laatua, potilasturvallisuutta ja asiakastyytyväisyyttä. (STM 2004a.)

Myös Vanhustenhuollon laatusuosituksessa korostetaan, että organisaation tulee kehittää henkilöstön osaamista ja työskentelyn toimintatapoja pitkäjänteisesti³⁴. Kehittämistoiminnan tulisi painottaa hoidon sisältöjä ja työmenetelmiä, ja koulutuksessa tulisi yhdistellä sekä yksittäisten työntekijöiden että koko organisaation yhteistä koulutusta ja muuta kehittämistoimintaa. (STM 2001.) Yhteiset keskustelut työyhteisötasolla ja kehittämistarpeiden yleinen hyväksyminen edesauttavat tavoitteisiin pääsemistä (Miettinen 1999: 88–89).

Tämän tutkimuksen kontekstina ovat Suomen dementiayksiköt. Myös dementiayksikön henkilökunnan hyvinvointi, työssä viihtyminen ja ammattitaidon ylläpito vaativat jatkuvaa alan koulutusta. Esimiehen vastuulle kuuluu huolehtia, että jokainen työryhmän jäsen voi vuosittain osallistua alan koulutukseen (Alzheimer keskusliitto 1995: 7.) Myös yhteiset koko henkilökunnan suunnittelupäivät, vapaa-ajan tapaamiset yms. ovat henkilökuntaa yhdistäviä tekijöitä ja luovat me-henkeä. Erityisesti dementoituvien hoitotyössä on haasteena ehkäistä henkilökunnan loppuun palaminen ja uupuminen. (Heimonen & Voutilainen 1997: 149–155; 1998: 202–205.)

Kouluttaminen edellyttää myös osaamisen mittaamista, osaamiskartoitusten tekoa, jotta tiedettäisiin, mitä osataan ja missä osaamisalueissa on osaamisvajetta sekä toisaalta minkälaista koulutusta työntekijöille tulisi suunnitella. Henkilöstön osaamista voidaan arvioida esimerkiksi itsearviointilla, esimiehen ja työtovereiden, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden, sekä ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden arvioinnilla tai erilaisin testeillä ja näyttökokein (Ranki 1999: 51-52). Yhtenä suurena haasteena koko sosiaali- ja ter-

³⁴ Kehittämissuunnan määrittäminen edellyttää, että sosiaali- ja terveydenhuollon esimiehillä on selkeä näkemys hoitotyön tulevaisuudesta ja sen kehittämistarpeista (Miettinen 1999: 88-89).

veydenhuollossa on johtamisen kehittäminen sekä lähiesimiestasolla että ylempillä tasoilla (Uotila 2004: 56-65; Tantt 2007: 181).

Koko organisaation ja henkilökunnan kehittämistä voidaan toteuttaa myös erilaisten sisäisten, ulkoisten tai seudullisten projektien avulla. Sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla ovatkin olleet erittäin suosittuja erimerkiksi erilaiset laadunkehittämishankkeet, joihin on pyritty valjastamaan koko organisaatio. Organisaation kehittäminen kattaa koko työyhteisön ja sen tavoitteena on tehokkuuden, vaikuttavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen. (Sundqvist ym. 2002: 44.) Erilaisten kehittämishakkeiden kautta työssä oppiminen tehostuu ja hyviä käytäntöjä pystytään levittämään myös muihin yksiköihin. Yksilötasolla hyviä henkilökunnan kehittämisen muotoja ovat työnohjaus ja kehityskeskustelut.

Työnohjaus

Työnohjaus (supervision) on koulutetun ohjaajan avulla tapahtuvaa oman työn tutkimista, missä pääpaino on ohjattavan omissa kokemuksissa ja niiden reflektiivisessä tarkastelussa³⁵. Ohjauksen tavoitteena on työntekijän tukeminen onnistumaan ja jaksamaan työssään entistä paremmin. Työnohjaus tukee työssä jaksamista, johtajuutta, yhteistyötä, muutoksista selviämistä sekä vahvistaa työmotivaatiota. (Ollila 2006: 211.) Työnohjauksen keskeisin menetelmä on keskustelu, mikä on tavoitteellista ja luottamuksellista. Ohjaajan tehtävänä on auttaa ohjattavaa löytämään uusia ulottuvuuksia, näkökulmia ja toimintatapoja omasta työstään. Työnohjaus voi toimia myös ennaltaehkäisevänä psyykkisenä työsuojeluna, missä voidaan tutkia työntekijän jaksamisen edellytyksiä. (Moilanen 1994: 138–152; Leppänen & Hamari 2000.)

Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä- ja yhteisötasolla sekä johtajien ja esimiesten hallinnollisena työnohjauksena (Ollila 2006). Yksilötyönohjaus keskittyy ohjattavan työhön liittyviin kokemuksiin. Ryhmässä toteutettava työnohjaus antaa laajemman oppimismahdollisuuden verrattuna yksilöohjaukseen. Ryhmässä on mahdolli-

³⁵ Ammatillisen kasvun alueella pyritään ongelmanratkaisuun ja työn tutkivaan kehittämiseen. Hallinnollisella alueella sen sijaan tavoitteena on organisaation integraatio tai muutos. (Severinsson & Lindström 1993: 7–11; Linna 1998: 4.)

suus kehittää vuorovaikutusta ja jakaa kokemuksia³⁶. Yhteisötasolla työnohjauksen tavoitteena onkin kehittää työyhteisön toimintaa, yhteishenkeä ja keskinäistä vuorovaikutusta (Perkka-Jortikka 1998: 45). Erilaisuus ja erilaiset taustatekijät rikastuttavat ryhmää ja antavat mahdollisuuden asioiden kyseenalaistamiseen, mikä voi useinkin johtaa uusiin oivalluksiin. Samanlaisuus voi sen sijaan altistaa liian helpoille ratkaisuille ja johtopäätöksille. (Moilanen 1994: 138–149; Linna 1998: 4; Salmimies & Salmimies 1998: 170.)

Esimiehen on hyödyllistä osallistua työyhteisön työnohjaukseen, koska työnohjauksen avulla voidaan selkiyttää työyhteisön perustehtävää, työn tavoitteita, työnjakoa sekä työrooleja. Näin työnohjaus tukee hyvää johtajuutta. (Ollila 2006: 211.) Erilaiset näkemykset sekä työstä, tehtävistä että rooleista vaikuttavat yhteistyöhön. Työnohjaus on väline hyvän olon, ilon ja onnistumisen elämysten lisäämiseksi koko työyhteisössä ja yksittäisen työntekijän kohdalla. (Moilanen 1994: 138–152; Kilpi & Virta 1997: 26.) Hoitotyön raskaudesta johtuen Alzheimer-keskusliitto suosittelee, että jokaisessa dementiayksikössä olisi jatkuva työnohjaus kaikille työntekijöille (Alzheimer-keskusliitto 1995).

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat esimiehen järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittämistarpeisiin säännöllisin väliajoin (Gabris & Ihrke 2001: 158). Niiden kautta työntekijä voi tuntea, että hänestä välitetään. (Valpola 2000: 13–36; Shinkman 2001: 78–80.) Kehityskeskustelujen tavoitteena on osaamisen kehittäminen sekä motivaation ja työilmapiirin edistäminen. Käytännössä keskustelujen aikana vaihdetaan tietoja, annetaan palautetta puolin ja toisin sekä laaditaan kehityssuunnitelma, jonka toteutumista arvioidaan seuraavassa kehityskeskustelussa. (Hägg & Kuoppa 1997: 94–96.) Kehityskeskustelujen kautta lähiesimies pystyy havainnollistamaan jokaiselle työntekijälle, mihin yksikössämme pyritään ja mitkä ovat kunkin työn-

³⁶ Koko työyhteisön työnohjauksen on katsottu antavan paremman hallinnan työstä, luovan selkeämpää mallia työstä ja tukevan hoitajien kykyä hahmottaa ongelmatilanteita. Ryhmätyönohjauksessa korostuvat vuorovaikutustaitojen oppiminen, mahdollisuus kehittää sosiaalisia taitoja ja -verkostoja sekä kehittää työyhteisön hyvinvointia ja toimivuutta. Näin ollen työnohjausta voidaan pitää hoitajien omaa osaamista edistävänä tekijänä. Hyvässä työyhteisössä toteutuvat hoitajien itsenäisyys ja vaikuttamisen mahdollisuus, vuorovaikutuksen avoimuus, yhteiset tavoitteet ja kehittymisen mahdollisuus. (Alzheimer-keskusliitto 1995: 7; Heimonen & Voutilainen 1997: 149–155; 1998: 202–205.)

tekijän vastualueet. (Perkka-Jortikka 1998: 40-45.) Kehityskeskustelut tarjoavat palautetta edistymisestä, selventävät työprosessia ja tarjoavat myös perussyt palkitsemiselle³⁷. (Järvinen 2001: 44-45.)

Kehityskeskusteluissa erottuvat sekä työntekijä- että työyhteisöorientoituneet ydinalueet. Ammatillinen osaaminen, vastavuoroinen palaute, työhyvinvointi sekä työnkuva ja tavoitteet painottuvat työntekijäorientoituneessa ydinalueessa. Työyhteisöorientoituneen ydinalueen sisältöihin kuuluvat työyksikön toimivuus, hoitotyön kehittäminen ja työyksikön ihmissuhteet. Terveystuoltoalalla kehityskeskustelujen sisällön painopisteet liittyvät osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamiseen. (Kanste 2007: 42-47.) Toiset ihmiset mieltävät kehityskeskustelut lähinnä vapaaehtoisena sosiaalisena kanssakäymisenä esimiehen ja alaisen välillä ilman tarkempaa päämäärää ja aikaa. Tällaisten keskustelujen heikkoutena voidaan pitää satunnaisuutta, muistinvaraisuutta, epäselvää tarkoitusta ja epämääräisyytensä vuoksi osallistujien turhautumista. (Järvinen 2001: 44.) (taulukko 11)

Taulukko 11. Sosiaalisena kanssakäymisenä ja johtamisen välineenä käytettyjen kehityskeskustelujen eroavuudet (mukaeltu Järvinen 2001: 44).

KEHITYSKESKUSTELUT	
SOSIAALISENA KANSSAKÄYMIENÄ	JOHTAMISEN VÄLINEENÄ
Vapaaehtoinen	Osa johtamisjärjestelmää
Satunnainen	Säännöllinen
Henkilökeskeinen	Työ- ja tavoitekeskeinen
Spontaani	Suunnitelmallinen
Muistinvarainen	Dokumentoitua
Tarkoitus epäselvä	Selkeä tarkoitus
Vaarana turhautuminen	Koetaan yleensä mielekkäänä

Johtamisen välineenä kehityskeskustelut ovat säännöllisiä, suunnitelmallisia ja tavoitteellisia. Asetettuihin tavoitteisiin päästään vain avoimella, myönteisellä ja vastavuoroisella asioiden käsittelyllä ja luottamuksellisella keskustelulla (Zall 2000: 33–37). Esimiehen tulee myös pystyä pyytämään ja vastaanottamaan kritiikkiä omasta esimiestyöstään (Vimpari 1995: 88). Kehityskeskustelut voivat toimia myös erilaisten palkkioi-

³⁷ Myös Rabeyn (2001: 60–61) mukaan kehityskeskustelut tulisi nähdä nimenomaan kannustavina ja stimuloivina menetelminä parempiin työsuorituksiin.

den arviointivälineenä. Palkkioiden jakoperusteiden tulisi kuitenkin olla kaikilla selvillä, jotta työntekijät voivat muuttaa ja suunnata käyttäytymistään uudella tavalla (Gabris & Ihrke 2001: 157–172). Toisena ongelmana käytännön työssä saattaa olla esimiesten heikko motivaatio toteuttaa kehityskeskusteluja ja siitä syystä niiden anti voi jäädä alhaiseksi (Grensing-Pophal 2001: 44–48). Shinkman (2001: 78–80) katsookin, että johdon tuki ja sitoutuminen ovat edellytys sille, että kehityskeskustelut voivat olla tuloksekkaita.

Havaintojen mukaan kehityskeskustelut ovat parantaneet työilmapiiriä, kohottaneet työmotivaatiota, edistäneet organisaation kehittymistä ja lisänneet kykyä organisaation parempaan hahmottamiseen (Heimonen & Voutilainen 1997: 151; Strömmer 1999: 197; Forsström 2000: 1; Zall: 2000: 33–37; Scott & Einstein 2001: 107–116). Koska kehityskeskusteluja toteutetaan vain kerran vuodessa on kvantitatiivisessa tutkimuksessa vaikeaa osoittaa lineaarista yhteyttä kehityskeskustelujen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä (Laaksonen 2001a).

Tässä tutkimuksessa koulutus- ja kehittämistoimien toteutumista mitataan vastaajien mielipiteillä koulutukseen osallistumismahdollisuuksista, mahdollisuuksista vaikuttaa koulutuksen sisältöalueisiin ja koulutuksen määrään, mahdollisuudella osallistua työnohjaukseen ja kehityskeskusteluihin.

3.2.4. Työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta turvaavat työkyvyn

Organisaation ja työyhteisön tarkoituksena on tuottaa asiakkailleen laadukkaita palveluja tehokkaasti ja taloudellisesti. Työsuojelu on toimintaa, jolla pyritään turvaamaan työntekijöiden hyvä työkyky, jotta palveluja voidaan edelleen tuottaa häiriöttömästi. Työsuojelulla on Suomessa pitkät perinteet, sillä lakisääteisen työsuojelun katsotaan alkaneen jo vuonna 1889 annetulla asetuksella teollisuusammateissa toimivien työntekijöiden työsuojelusta. Silloisesta työväen suojelusta on kuljettu pitkä matka nykyiseen laajaan työsuojelun käsitteeseen ja työympäristön jatkuvaan kehittämiseen. (Hietala, Kaivanto & Kuikko 2003: 18.)

Kuten taulukosta 12 voidaan havaita on puhtaasti fyysisestä työsuojelusta siirrytty as- teittain laajempiin kokonaisuuksiin, ensin henkiseen ja psyykkiseen työsuojeluun, sitten työyhteisön kehittämiseen ja työkykyä ylläpitävään toimintaan sekä lopuksi 2000-luvulla ennusteen mukaan keskitytään johtamisen kehittämiseen. Työsuojelu on laajentunut fyysisestä terveydestä myös henkiseen terveyteen kuten työterveyslaista (738/2002) voidaan huomata: ”... lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työ- olosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaeh- käästä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtu- via työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden ...haittoja”.

Taulukko 12. Organisaatiokohtaisen työsuojelun käsitteen muutos Suomessa (mukaeltu Juuti & Vuorela 2002: 134, lainaus teoksesta Juhani Tarkkonen 2001).

AJANKOHTA	TYYPILLINEN TAI UUSI KÄSITE
1880-1930	Työväensuojelu Työväestö politisoi huonot fyysiset olosuhteet ja työvoiman käytön, sosiaalipoliittinen käsite
1930-1970	Työturvallisuustoiminta Safety First ja suurten vientiyriyten aloit- teellisuus
1970-luku	Työsuojelu Lainsäädäntö, yhteistoiminta ja viranomaisor- ganisaatio uudistuivat, ”puhtaasti” fyysisen työsuojelun vaihe
1980-luku	Henkinen ja psyykinen työsuojelu Koulutettu keskiluokka politisoi fyysispai- notteiset työolosuhteet korostamalla psy- kososiaalisen merkitystä
1980-luvun loppu	Työyhteisön kehittäminen Tietoisten kehittämisstrategioiden alku
1990-luvun alku	Työkykyä ylläpitävä toiminta Kehittämisstrategioiden laajennus
2000-luvun alku	Kokonaisvaltainen kehittäminen Työolosuhteiden johtamisymmärryksen läpi- murto: johto uudistaa johtamistavoitteensa ja käytäntönsä

Toiminnallinen ja taloudellinen vastuu ja päätösvalta työsuojeluasioissa on esimiehillä. He arvioivat työsuojelutoimien ensisijaisuuden, päättävät toteutuksesta ja resurssivat voimavarat. Ylimmän johdon vastuulla ovat aineelliset edellytykset, kuten tuotantoväli- neiden ja –tilojen turvallisuus, ja toiminnalliset edellytykset, kuten pätevien alempien esimiesten valinta ja selkeän tehtäväjaon vahvistaminen sekä yleisvalvonta. Keskijoh-

don tehtävä on laatia turvallisuusohjeet ja valvoa niiden noudattamista, laitehankinnat ja laitteiston kunnan valvonta, työyhteisön sosiaalisten suhteiden ja henkisen työsuojelun edellytysten valvonta sekä tarpeellisten esitysten tekeminen ylimmälle johdolle. (Työturvallisuuskeskus 1998; Hietala, ym. 2003: 33.)

Operatiivisen työnjohdon vastuulla on koneiden ja laitteiden kunnan valvonta, turvallisten työmenetelmien ja henkilösuojainten käytön valvonta ja työnopastus. Jokaisen työntekijän ensisijaisena velvollisuutena on noudattaa ohjeita ja määräyksiä sekä yleistä varovaisuutta esimerkiksi koneita ja laitteita käytettäessä. Työntekijöiden velvollisuutena on ilmoittaa vaaroista, suojavälineiden puutteista ja vioista sekä huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Työturvallisuuskeskus 1998; Hietala, Kainanto & Kuikko 2003: 33.)

Tehokas työsuojelu on järjestelmällistä ja perustuu yhteistyössä tehtyyn työsuojelun toimintaohjelmaan, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien seikkojen vaikutukset. Tästä toimintaohjelmasta johdetut tavoitteet turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi otetaan huomioon kaikissa työpaikan kehittämistoimissa ja suunnitelmissa. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Rauramo 2004: 83.) Työterveyshuolto kuuluu myös kiinteästi työsuojeluun, mutta tässä tutkimuksessa työterveyshuolto on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle syystä, että sen käsitteleminen edellyttäisi erilaista tutkimusasetelmaa ja viitekehystä.

Työkykyä ylläpitävän toiminnan (TYKY) on tarkoitus parantaa työntekijän edellytyksiä toimia työelämässä eläkeikään saakka. Toiminnan tulisi lisätä työntekijöiden hyvinvointia, vähentää terveydellisiä riskejä ja edistää sekä fyysistä että psyykkistä toimintakykyä. Toimintakyvyn ja hyvinvoinnin lisääntyminen lisää työn mielekkyyttä ja tätä kautta motivoitumista. (Matikainen 1995: 47.) Työkyvyn riskitekijöihin kuuluvat työn fyysiset vaatimukset³⁸, työympäristö³⁹ ja työn järjestely. Työn järjestelyssä ovat riskitekijöitä rooliepäselvyydet, valvonta ja työhön puuttuminen, epäonnistuminen ja

³⁸ Työn fyysisiin vaatimuksiin kuuluvat lihastyö ja voimankäyttö, kantaminen ja nostaminen, äkkiponnistukset, toistuvat työliikkeet sekä kumarat ja kiertyneet työasennot.

³⁹ Työympäristön likaisuus ja tapaturmavaara, kuumuus ja kylmyys sekä lämpötilojen vaihtelut ovat työkyvyn riskitekijöitä.

virheiden pelko, työn sidonnaisuus, kiire, sekä vaikutusmahdollisuuksien, ammattitaidon kehittymisen, tunnustuksen ja arvonnannon puute. (Ilmarinen 1995: 37–38.)

Työkykyä ylläpitävän toiminnan tarve on jatkuvasti lisääntynyt monista eri syistä kuten työvoiman ikääntymisestä, sairauksista, työoloista ja työn kuormituksesta johtuvista syistä sekä mielenterveysongelmista, jotka nousivat 1990-luvun lopulla yleisimmiksi työkyvyttömyyden syiksi (Puttonen 2000: 56-58). Työpaikkatason TYKY –toiminnan kohteet voidaan jakaa neljään pääalueeseen: 1) työ ja työolosuhteet, 2) työympäristö ja organisaatio, 3) ammatillinen osaaminen ja 4) työntekijät. Työ ja työolosuhteet kattavat ergonomian, työhygienian ja työturvallisuuden. Työympäristön ja organisaation kohdalla on kyse toimintatavoista, johtamisesta ja vuorovaikutuksesta. Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen lisäävät yksilön työkykyä samoin kuin terveys ja voimavarat⁴⁰. (Rauramo 2004: 29-32.)

Työn ja työympäristön kehittämisessä on pääpaino ergonomisessa suunnittelussa, työmenetelmien ja –välineiden parantamisessa sekä työturvallisuuden kehittämisessä. Työyhteisöön ja työn järjestelyihin kohdistuvina toimenpiteinä painottuvat työroolien ja työtehtävien selkeä määrittely, kannustava ja valmentava työnjohto, itsesäätelyn lisääminen, kiireen vähentäminen, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, ammattitaidon kehittäminen koulutuksella sekä tunnustavan ja arvostavan työilmapiirin kehittäminen. (Rantanen 1992: 51; 1999: 21; Matikainen 1995: 57.) Työsuojelun toteutumista arvioidaan tässä tutkimuksessa vastaajien mielipiteillä työympäristön turvallisuudesta ja terveellisyydestä, työn organisoinnista ja –jaosta, työaikajärjestelyistä, työtehtävien mielekkyydestä, henkilökunnan virkistys- ja vaikutusmahdollisuuksista. Työkykyä ylläpitävää toimintaa arvioidaan mielipiteillä toiminnan sisällöstä ja määrästä. (liite 1)

⁴⁰ Työpaikkatason yksilöllisinä TYKY –toimenpiteinä voidaan pitää elintapojen kehittämistä, työkuntoliikuntaa, ergonomista ohjausta, työnohjausta, ammatillisten valmiuksien kehittämistä ja yksilökeskeistä terapeutista tukea. (Matikainen 1995: 57.) Rantanen (1992: 51) nostaa esille myös stressin torjunnan ja mielenterveyspalvelut.

3.2.5. Yhteenveto

Voimistavan johtamisen keinoina käytetään tässä tutkimuksessa henkilöstötoimintoja, joista tähän tutkimukseen on valittu rekrytointi, perehdytys, koulutus ja kehittäminen sekä työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Tulosten avulla tutkitaan, minkälainen rooli valituilla henkilöstötoiminnoilla on voimistavan johtamisen välineenä työntekijöiden voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisessä. Tässä tutkimuksessa valitut henkilöstötoiminnot nähdään voimistavan johtamisen tekniikkoina, aktiviteetteina, joilla voidaan voimistaa työntekijöitä. Seuraavaksi tarkastellaankin, minkälaisia ovat voimistuneet työntekijät.

3.3. Voimistuminen omaan työhön

Kirjallisuudessa ei ole löydettävissä yhtä yksiselitteistä määritelmää sanalle *power* vaan jokainen tutkija on määritellyt sen omalla tavallaan (Adams 2003: 32). Heikkilät (2005: 23-24) yhdistävät vallan ja voiman sekä kuvaavat voimaantumista valta-voima ulottuuksien *power over – power with* ääripäiden avulla. Kuvauksessa täsmennetään, että äärialueiden välillä liikutaan edestakaisinkin ja voimistuminen voi eri asiassa olla eri asteista. Taulukossa 19 on esitetty voimistumista ilmentäviä tekijöitä ja valta-voima-akselin ääri-ilmentymiä.

Heikkilät (2005: 28-33) käyttävät termiä voimaantua ja esittävät, että toisiin kohdistuvan vallan (*power over*) ja ihmissuhteisiin vaikuttavan yhteisvoiman (*power with*) käsitteet⁴¹ liittyvät olennaisesti empowerment-käsitteeseen. Heikkilät esittävät (2005: 30) sosiaalipsykologisen voimaantumisen määritelmän seuraavasti:

”Voimaantuminen edellyttää ennakkoluulotonta vuorovaikutusprosessia sosiaalisen suhdeverkoston tukemana. Itsensä voimattomaksi (powerless) tuntevat ihmiset rohkaistuvat kasvattamaan persoonallista ja sosiaalista voimaa itsessään. Alaiseksi leimautumisen tunteet vähenevät, itsetunto (self-esteem) vahvistuu, käsitys itsestä ihmisenä, työntekijänä (self-efficacy) ja kansalaisena rikastuu. Elä-

⁴¹ Näitä käsitteitä on käyttänyt jo Mary Parker Follet (1868-1933), jonka mielestä pakottava valta tuli korvata yhteistoimintaan perustuvalla vallalla. Yhteistoiminnallisuudesta organisaatioiden toiminnassa ja yksiköiden kesken nousikin Folletin ajatuksissa keskeinen periaate organisaation menestykselle (Fox & Urwick 1973: 72-78; Follett 1995: 103-109), jota myös Heikkilät korostavat voimaantumisen toteutumisessa.

mään työpaikalla ja sen ulkopuolella tulee dynaaminen ja uutta luova ote. Tämä puolestaan parantaa voimaantuvan ihmisen mahdollisuuksia kehittää niitä organisaatioita ja instituutioita, joilla puolestaan on vaikutusta hänen ja muiden ihmisten elämään.”

Yhteistoimintaan perustuvassa voimassa kaikki ajattelevat itse, on ihmettelyä ja asioiden kyseenalaistamista, luovuutta käytetään mahdollisimman paljon hyväksi ja kaikki osallistuvat uuden tiedon tuottamiseen. Matalat organisaatiot tukevat herkemmin voimistumista kuin monia hierarkiaportaita omaavat organisaatiot. Tämä muun muassa siitä syystä, että matalassa työorganisaatiossa esimies on lähempänä suorittavaa tasoa ja usein myös itse toteuttamassa operatiivista työtä. Voimistuvassa työyhteisössä ovat ihmissuhteiden toimivuus, avoin osallistuminen ja itsekontrolli tärkeitä. (Heikkilä & Heikkilä 2005: 24.) (taulukko 13)

Taulukko 13. Voimaantumista ilmentäviä tekijöitä (Heikkilä & Heikkilä 2005: 24).

VOIMAANTUMINEN	
Power over	Power with
<ul style="list-style-type: none"> - itsekkyyks, oma etu - voittajat ja häviäjät - toisten puolesta ajatteleva - lineaarisen ajattelun suosiminen - sokea totteleminen - jäykät ja kaavamaiset toiminnot - tieto tarjotaan valmiina - viralliset viestintäkanavat - hierarkkiset rakenteet - hallinta ja käskytyk - toiset kontrolloivat - kontrolloitu osallistuminen - ohjaavat rakenteet tärkeitä - tulokset ja voittaminen tärkeää 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteisöllisyys - kaikki voittavat - kaikki ajattelevat itse - kokonaisvaltainen samaistuminen - kaiken ihmettely ja kyseenalaistaminen - kaikkien luova kapasiteetti käyttöön - kaikki osallistuvat uuden tiedon tuottamiseen - monipolkuinen epävirallinen viestintä - joustavat, matalat rakenteet - itsensä johtamisen opettelu - itsekontrolli - avoin osallistuminen - ihmiset ja tiimit tärkeitä - ihmissuhteiden toimivuus tärkeää

Heikkilä ja Heikkilä (2005: 32-33) esittävät perustellusti, että voimaantumista ei kannata määritellä sanatarkasti vaan oma ja muiden voimaantumisprosessi on hyvä rakentaa neljän keskeisen periaatteen varaan: yksityisyys, osallistuminen, yhteisö ja resurssien uusjako. Yksityisyyden periaatteessa he korostavat ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta ja jokaisen hyvän itsetunnon kehittymistä. Toisten yli käytetty valta sen sijaan korostaa vain ihmisen omaa ihmisarvoa ja samalla väheksyy ja aliarvioi toisia. Osallistumisen

periaatteessa Heikkilät korostavat demokratiaa, yhteistä vastuuntuntoa ja aktiivista osallistumista työyhteisön asioihin tavalla, joka vahvistaa omaa itsetuntoa.

Voimaantumisprosessin avulla on mahdollista löytää sellainen tasapainotila, jossa yksilön ja yhteisön edut toimivat sopusoinnussa keskenään. Työyhteisössä vallitsee demokraattinen tilanne, jos työntekijät voivat avoimesti ihmetellä ja kyseenalaistaa vallitsevat käytännöt. Resurssien uusjaossa on tärkeää, että kaikki saavat käyttöönsä tarvittavat välineet ja uudet tiedot, jotta luovuutta ja innovaatioita voi syntyä. Kukaan ei saa olla tiedon yksinvaltiainen ja sillä tavalla estää yhteistoimintaa ja toiminnan kehittymistä. (Heikkilä & Heikkilä 2005: 32-33.)

Työntekijöiden voimistuminen syntyy voimistavan johtamisen ja voimistavien käytäntöjen kautta. Voimistuminen antaa työntekijälle mahdollisuuden kokea vastuuta omista teoistaan ja samalla hän on tavallaan oman työnsä omistaja: tehtävä kuuluu hänelle, hän toimii oma-aloitteisesti ja nauttii työstään. Tarkoituksena on löytää uusia keinoja kehitteä voimaa ja valtaa niiden ihmisten käyttöön, jotka sitä töiden suorittamiseksi eniten tarvitsevat. Vallan ja vastuun sekä resurssien ja oikeuksien tulisi olla jokaisen tehtävän kohdalla juuri sen tehtävän tarvitsemalla tasolla. Tämä edellyttää sellaisten olosuhteiden luomista, joissa ihmiset voivat täysimääräisesti käyttää erityistaitojaan ja kykyjään pyrittäessä organisaation yleisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Wellins, ym. 1991; Clutterbuck & Kernaghan 1995.) Voimistuminen ei siis ole vain psykologinen tunne vaan se tarkoittaa käytännössä reaalaisia mahdollisuuksia vaikuttaa työssä esimerkiksi työmenetelmiin, työjärjestykseen, omien kykyjen käyttöön ja konkreettisen vastuun lisääntymiseen.

Työntekijän voimistumisen kokemuksen edellytyksenä on persoonallinen voiman tunne, vastuun kokeminen ja valintojen mahdollisuus (Rodwell 1996). Hänelle annetaan työssä autonomia⁴² toimia vastuullisemmin ja tehokkaammin kuin aikaisemmin (Kolb, Oslandi & Rubin 1995). Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1999: 285) lisäävät vielä voimistuneen ihmisen piirteeksi vastuun ottamisen omasta kehittämisestään ja samalla työnsä

⁴² Autonomia suosii kokeiluja, yrityksiä ja erehdyksiä sekä ajattelun että tekojen tasolla. Tekemisen avulla saa kokemusta, mikä selventää ajatuksia. Ajatuksen ja toiminnan vuorovaikutus lisää hiljaista tietoa, mikä saattaa näkyä intuitiivisena ongelmanratkaisuna. (Ruohotie 2002: 180.)

suunnittelusta. Tähän tarvitaan rohkaistumista, aktivoitumista, osallistumista, omien kykyjen täysimääräistä käyttöönottoa sekä oman minän voiman kokemista. Ennen kuin hoitajat voivat voimistaa potilaita, heidän tulee itse voimistua (Skelton 1994: 415). Voimistavassa organisaatiossa pyritään yhdistämään ihmisen oma kehittyminen ja voimistuminen organisaation tavoitteisiin. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999: 285.)

Spreitzer (1995) sekä Lee ja Koh (2001) identifioivat neljä voimistuneen työntekijän piirrettä: itsemääräämisoikeus, työn merkitys, pätevyys ja vaikutuskyky. Itsemääräämisoikeus käsittää muun muassa vapauden valita, miten tekee työnsä (Bowen & Lawler 1995). Tarkoituksellisuus on tunne siitä, että työllä on merkitystä itselle eli henkilö välittää siitä mitä tekee. Itsensä päteväksi kokeva tietää, että hän voi suoriutua työstä hyvin. Vaikutuskykyinen työntekijä voi vaikuttaa työpaikalla, hänen mielipiteensä otetaan huomioon ja muut kuuntelevat. (Spreitzer 1995; Quinn & Spreitzer 1997; Lee & Koh 2001: 686.) Voimistunut työntekijä on toiminnan keskiössä eikä sen reunoilla (Scarnati & Scarnati 2002).

Taulukossa 14 on useiden tutkijoiden käsityksistä koottu yhteenveto voimistuneen työntekijän piirteistä. Keskeisesti esille nousee sisäinen kokemus omasta pätevyydestä, vaikutusmahdollisuuksista, vastuusta ja päätöksenteko-oikeudesta. Voimistumisessa on siis keskeisesti kyse kyvystä vaikuttaa päätöksentekoon ja olla itse päättämässä omaan työhön liittyvistä asioista (Parker & Price 1994). Voimistunut työntekijä on myös tietoinen siitä kontekstista, jossa hän työskentelee (esim. asiakkaat, markkinat, yhteiskunta). Hän tiedostaa tilivelvollisuuden ja vastuun, havaitsee yhteydet laadun, tyytyväisten asiakkaiden ja palkkioiden välillä. (Bowen & Lawler 1995.) Voimistuneilla työntekijöillä on vahva itsekontrolli. He haluavat tehdä työnsä hyvin ja tietävät, että voivat selviytyä työstä. Lopuksi voimistuneet työntekijät kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuus omassa työyksikössään. (Bowen & Lawler 1995: 73–84; Quinn ja Spreitzer 1997: 37–50; Appelbaum, ym. 1999: 242.)

Taulukko 14. Voimistuneiden työntekijöiden piirteitä.

OMINAISUUS	ESIMERKKEJÄ
Oman kontrollin, itsemääräämisoikeuden tunne ja päätöksenteko-oikeus (Parker & Price 1994; Bowen & Lawler 1995; Rodwell 1996; Fulton 1997; Wilkinson 1997; Lashley 1999; Lee & Koh 2001)	Vapaus valita eri vaihtoehtojen välillä, miten tekee työnsä, vapaus toimia spontaanisti ja ottaa riskejä, harkintavalta korkea
Tunne omista vaikutusmahdollisuuksista (Rodwell 1996; Smith 1997)	Työtoverit kuuntelevat ja mielipiteitä arvostetaan
Tarkoituksen tunne/omistajuus (Potter 1994; Lowe 1994; Smith 1997; Quinn & Spreitzer 1997; Bechtold 1997; Scarnati & Scarnati 2002)	Tunne siitä, että työ on henkilökohtaisesti tärkeää Tunne, että omistaa työnsä
Pätevyyden tunne, luovuus (Bowen & Lawler 1995; Quinn & Spreitzer 1997; Klagge 1998; Heikkilä & Heikkilä 2005)	Varmuus siitä, että voi suoriutua työstä hyvin Uusien ratkaisujen etsiminen, innovointi
Vastuullisuus (Bowen & Lawler 1995; Smith 1997; Klagge 1998; Lin 1998; Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999; Siitonen 1999)	Vastuuvollisuus työn tuloksista Itsearviointi Riskien ottaminen
Sitoutuminen (Lashley 1999; Duvall 1999; Scarnati & Scarnati 2002)	”Kuulun tänne” ”Tämä on minun työpaikkani”
Tulevaisuussuuntautuneisuus (Dickmeyer & Williams 1995; Hut & Holleman 1998; Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1999)	Kiinnostus jatkuvaan kehittämiseen ja kehittymiseen

Siitonen (1999) on tutkinut sisäistä voimantunnetta opettajaksi opiskelevien keskuudessa ja mallintanut seitsemän keskeistä käsitettä, jotka sisältyvät sisäiseen voimantunteeseen: vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys. Käsitteistä konteksti on jossain mielessä poikkeava muihin käsitteisiin verrattuna sisältäen muun muassa yhteiskunnallisuuden ja kulttuuriympäristön. Näitä tuloksia ei täysin voida verrata työssä käyvän henkilön sisäiseen voimantunteeseen, koska opiskelijaelämä on kuitenkin erilaista verrattuna työelämään. Työelämän kontekstissa kontekstitekijöihin tulisi lisätä resurssit ja työmäärä, jotka vaikuttavat sisäiseen voimantunteeseen.

Koska ketään ei voi pakottaa voimistumaan, on mahdollista, että toiset työntekijät voimistuvat ja toiset eivät. Voimistuminen ei ole pysyvä olotila, mutta voimistumisesta voidaan tukea erilaisilla toimenpiteillä kuten avoimuudella, toimintavapaudella, rohkaise-

misella ja turvallisuuteen, luottamukseen sekä tasa-arvoon pyrkimisellä. Voimistuminen on myös yhteydessä ihmisen hyvinvointiin. Voimistumisprosessin tuntemus olisi hyvä erityisesti esimiehille, kun he pyrkivät mahdollistamaan alaistensa hyvinvoinnin työpaikalla. (Siitonen 1999: 93.) Kuokkanen (2003) on tutkineet voimistuneen hoitajan piirteitä ja päätyneet viiteen osa-alueeseen: moraaliset periaatteet, persoonallinen eheys, asiantuntemus, tulevaisuussuuntautuneisuus ja sosiaalisuus. (taulukko 15)

Taulukko 15. Voimistuneen hoitajan piirteitä (Kuokkanen 2003).

OMINAISUUS	TOIMINTA
Moraaliset periaatteet	Toimii eettisesti Hoitaa potilaita kunnioituksella Toimii rehellisesti Toimii oikeudenmukaisesti
Persoonallinen eheys	Huolehtii itsensä hyvinvoinnista Uskaltaa sanoa ja toimia Toimii tehokkaasti myös paineen alla Toimii joustavasti
Asiantuntemus	Työskentelee taitavasti Tekee päätöksiä Työskentelee itsenäisesti Konsultoi ja opettaa kollegoja
Tulevaisuussuuntautuneisuus	Löytää luovia ratkaisuja Edistää uusia ideoita Suunnittelee, toimii, vahvistaa tehon
Sosiaalisuus	Keskustelee avoimesti Työskentelee yleisten tavoitteiden mukaan Ratkaisee ongelmia

Taulukoista 14 ja 15 löytyy yhteisiä piirteitä tulevaisuussuuntautuneisuuden, pätevyyden, vastuullisuuden ja oman kontrollin alueilla. Näyttääkin siltä, että työn luonteesta riippumatta voimistuneen työntekijän piirteet ovat samanlaisia kaikilla aloilla. Toisaalta on pohdittava, miten Kuokkasen voimistuneen hoitajan piirteet eroavat yleensä vastuullisen hoitajan piirteistä. Esitettyjen piirteiden kaikki osa-alueet ovat sellaisia, joita voidaan olettaa ja toivoa olevan jokaisella suomalaisesta ammattikorkeakoulusta valmistuneella sairaanhoitajalla riippumatta siitä, onko häntä voimistettu vai ei. Kuokkasen tutkimuksessa (2003: 62) nuoremmat hoitajat todettiin voimistuneemmiksi verrattuna vanhempiin. Voiko tässä kohden ajatella kriittisesti siten, että koulutus tuottaa voimistuneita hoitajia, mutta työelämä joidenkin kohdalla riistää voimistumista?

Heikkilä ja Heikkilä (2002: 154) ovat esittäneet alan kirjallisuuden perusteella tasapainoisesti luovien ihmisten ominaispiirteitä, joita kannattaisi voimistuvassa organisaatiossa tukea. Taulukosta löytyy muun muassa tulevaisuusorientaatiota, vastuuntuntoa, innovatiivisuutta, luovuutta, sitoutuneisuutta ja tunnetta omista vaikutusmahdollisuuksista. Voisi jopa sanoa, että taulukossa 16 esitetyt ominaisuudet ovat voimistumisen ideaaliominaisuuksia, mutta tuskin kukaan omistaa niitä kaikkia.

Taulukko 16. Tasapainoisesti luovien ihmisten ominaisuuksia, joita kannattaa voimaantuvassa organisaatiossa tukea (Heikkilä & Heikkilä 2005: 154).

-
- Ongelmaherkkyys, uteliaisuus, tiedonhalu ja avoimuus uusille kokemuksille (Meeker 1978, Martindale 1989)
 - Mielikuvitus ja omaperäisyys (Bechtold 1980, Heikkilä 1981)
 - Sisäinen motivaatio ja aloitteellisuus (Maguary-Beck 1990)
 - Tavanomaisen kyseenalaistaminen, harkittu riskinotto ja ristiriitojen sietäminen (Amabile 1988, Dacey 1989)
 - Keskittyminen olennaiseen ja joustavuus uusien faktojen suhteen (MacKinnon 1978)
 - Vahva energisyys, sitkeys ja sitoutuminen omiin ideoihin ja ratkaisuihin (Maguari-Beck 1990, Yong 1994)
 - Ajattelun itsenäisyys ja yhteistyökyky (Organovic 1972)
 - Kyky nauttia epäselvistä, moniselitteisistä ja avoimista tilanteista (Pagano 1979)
 - Vahva innostuneisuus, kokeilunhalu, intuitiivinen oivaltaminen ja laaja tunneskaala (Halpin ym. 1974, Heikkilä 1999a)
 - Laaja-alainen mielenkiinto ja harrastukset (Martindale 1989)
 - Visionäärinen ote maailmaan ja realistinen käsitys omista luovista kyvyistä ja niiden kehittämistarpeista (Heikkilä 2001b)
-

Kuten edellä on voitu havaita, voimistumisen kirjallisuudessa tulee esille useita voimistuneen työntekijän piirteitä ja siitä syystä teemojen priorisoiminen tärkeysjärjestykseen on vaikeaa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan lähdetä testaamaan, miten luovia työntekijät ovat vaan valitsin edellä esitetyistä voimistuvan työntekijän piirteistä tähän tutkimukseen neljä mielestäni keskeistä käsitettä: *työn sisäinen merkitys, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, kokemus omasta pätevyydestä sekä kehittymisorientaatio*. Kaikki valitut teemat kuvaavat vastaajien voimistumisen astetta. Taulukossa 17 on esitetty edellä mainittujen osa-alueiden muuttujat.

Taulukko 17. Tutkimuksessa käytettävät työntekijöiden voimistumisen osa-alueet ja niitä mittaavat muuttajat.

TYÖN SISÄINEN MERKITYS	VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET
Työni on vaihtelevaa	Minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti
Työssäni voin saavuttaa asettamiani tavoitteita	Voin päättää itse, mikä on paras tapa tehdä työ
Työni on mielenkiintoista	Voin vaikuttaa työtahtiin
Työni on kehittävä	Voin vaikuttaa työmenetelmien käyttöön
Työni on vastuullista	Voin vaikuttaa työjärjestykseen
Arvostan itse omaa työtäni	Voin vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviini kuuluu
	Voin vaikuttaa siihen, miten työt jaetaan
KOKEMUS OMASTA PÄTEVYYDESTÄ	
TIIMITYÖTAIDOT	Yhteistyö omaisten kanssa
Vuorovaikutustaidot	Omaisten huomioiminen
Viestintätaidot	Yhteistyö asiakkaan kanssa
Suunnittelutaito	Asiakkaan erityistarpeiden huomioiminen
Toisten mielipiteiden huomioon ottaminen	Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu
Yhteistyökyky	Asiakkaiden ongelmiin perehtyminen
Ongelmanratkaisukyky	Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen
Ilmapiirin ja tunnelman luominen	Mahdollisten valitusten asiallinen käsittely
Ristiriitojen käsittelykyky	Asiakkaiden kunnioittaminen ja arvostus
Erialaisten asioiden yhteensovittamiskyky	Omaisten kunnioittaminen ja arvostus
Erilaisuuden suvaitseminen	AMMATILLINEN OSAAMINEN
Työtoverien kunnioittaminen ja arvostus	Dementoituvien hoidon lääketieteellinen tietämys
ASIKASPALVELUTAIDOT	Dementoituvien perushoidon toteutuksen taidot
Palveluaittius	Dementoituvien erikoishoidon toteutuksen taidot
Ystävällisyys	Lääkehoidon toteutuksen taidot
Joustavuus	Kuntouttavan hoidon toteutuksen taidot
Rehellisyys	Ammattitaito kokonaisuudessaan
Oman työn laatu	Johtamistaidot ⁴³
KEHITTYMISORIENTAATIO	
Avoin kysymys: Työntekijät ja vastaavat hoitajat: Mitä taitoja haluaisit tällä hetkellä itsessäsi kehittää? Ylempi esimies: Minkälaisen taitojen kehittämisen näkisit dementiayksikön henkilökunnan kohdalla tällä hetkellä tärkeimmäksi?	

Työn henkilökohtaisessa merkityksessä on kyse siitä, minkälaisena vastaaja pitää työtään. Vaikutusmahdollisuuksissa huomio kohdistuu omaan työhön, miten siinä voi vaikuttaa eri asioihin. Ymmärrys omasta pätevydestä sisältää tiimityö- ja asiakaspalvelutaidot sekä ammatillisen osaamisen⁴⁴. Kehittymisorientaatioissa voidaan tarkastella vastaajien näkemyksiä omista kehittymistarpeista. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä voimistumista tunteen tasolla vaan kokemuksen ja näkemyksen tasolla. Tunne voi olla hyvin lyhyt hetki elämässä, mutta kokemus ja näkemys itsestä syntyvät pitemmällä aikajänteellä.

⁴³ Vastaavat hoitajat arvioivat omia johtamistaitojaan.

⁴⁴ Luvussa 3.5.1. on käsitelty dementoituvien hoitotyössä tarvittavia ammatillisen osaamisen alueita.

Synteessä edellä esitetyn kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että voimistuminen on yksilötasolla voiman, pätevyyden ja kyvykkyyden kasvua, jota voidaan mahdollistaa johtamisen avulla. Vain voimistunut ihminen voi mahdollistaa toisen ihmisen voimistumista. Organisaatiotasolla voimistuminen sisältää ihmisiä tyydyttävää yhteistoimintaa, yhteisiä päämääriä, rakentavia ihmissuhteita ja myönteisiä sosiaalisia vuorovaikutussuhteita. Voimistaminen on siis prosessi, jonka osana ovat johtaja/ esimies johtamismallillaan ja voimistavilla käytännöillään, sekä voimistuvat työntekijät. Johtamista ja käytäntöjä ei voida aina täysin erottaa toisistaan niiden päällekkäisyyden vuoksi. Voimistamisen prosessin tuloksena nähdään tässä tutkimuksessa hyvinvoiva, voimistunut työyhteisö. Valta-näkökulma käsitetään tässä tutkimuksessa työntekijöiden tasolla lähinnä harkintavallan käytöksi (ks. Isosaari 2006: 47): työntekijällä on mahdollisuus esimerkiksi valita eri työmenetelmien välillä tai hänellä on valta ajoittaa eri työtehtävät työvuorossa itselle sopivaan ajankohtaan.

3.3.1. Voimistumisen esteitä ja kritiikkiä

Voimistava johtaminen ei välttämättä ole kaikille mieluisa johtamismalli, sillä sekä esimiehet että työntekijät voivat vastustaa sitä, mutta molemmat eri syistä. Suurin ongelma voimistamisessa saattaa esimiesten näkökulmasta olla se, että heidän on vaikea päästä menemään, ”*let go*”, ja antaa työntekijöiden tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Tämä on vaikeaa siksi, että esimiehet haluavat työntekijöiden päättävien asiain esimiehen tavalla, ”*doing it my way*”. Luottamuksen puute nousee tässä tilanteessa keskeiseksi ongelmaksi: esimies ei usko, että alainen osaa päättää asian ”oikein”. Jos alainen ei osaa päättää asiaa oikein, voi se johtua esimerkiksi siitä, että esimies ei ole antanut alaiselle riittävästi asiaan liittyvää informaatiota. (Smith 1997; Potter 1994.)

Esimiehen sitoutumattomuuden syynä saattaa olla pelko kontrollin ja vallan menettämisestä (Nixon 1994; Cook 1994; Juhl & Kristensen 1997). Jotkut esimiehet epäilevät motivoitua työntekijöitään, koska he uskovat, että antaessaan vapauden toimia ja olla aloitteellinen, työntekijät eivät enää käyttäydykään vastuuntuntoisesti ja organisaation parhaaksi. Voimistamisen esteinä ovat myös esimiehen ja työntekijöiden arvot ja asenteet, (Hand 1995: 37) sekä vanhat tavat ja tottumukset. Esimiehet ovat koko työuransa ajan saaneet harjaannusta siihen, miten päätöksiä tehdään ja miten ratkaistaan työyhteisö-

sön ongelmia. Voimistavassa kulttuurissa sen sijaan päätösvaltaa ja vastuuta siirretäänkin työntekijöille ja heitä harjaannutetaan myös ratkaisemaan sekä työperäisiä että ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia. (Clutterbuck & Kernaghan 1995: 111.)

Opittu kontrollin käyttäminen saattaa olla niin suuri tyydytys esimiehelle, että siitä luopuminen voi olla vaikeaa ja jopa mahdotonta. Jos esimies ei usko alaistensa kykyihin ja haluihin selviytyä tehtävistä ja kehittyä, on hänen aika mahdotonta esimiehenä toteuttaa voimistamisen periaatteita. (vrt. Whetten, ym. 1996, 21–22.) Toisaalta esimies voi myös pelätä, että alaiset osaavat tai oppivat työt paremmin kuin hän osaakaan ja tästä syystä esimies on haluton ottamaan käyttöön voimistamisen menetelmiä ja käytäntöjä. Alaisten voimistuminen on näin uhka esimiehen omalle pätevyydelle.

Vaikka työntekijät työyhteisössä omaksuisivatkin uusia kykyjä, se ei välttämättä hyödytä työyhteisöä, sillä yksilö voi oppia, mutta pitää oppimansa vain itsellään (Field 1997: 150). Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi sijaisten kohdalla, jotka haluavat saada vakituisen työn ja kilpailevat omilla taidoillaan esimiehen suosiosta. Työntekijät voivat myös pelätä riskien ottamista ja toimimista aloitteellisesti ja innovatiivisesti. Rangaistuksen pelko ja syyllisten etsintä saattaa edelleen tulla mieleen. (Lowe 1994.) Kuokkanen (2003: 35) on identifioinut voimistamista heikentäviksi tekijöiksi muun muassa ristiriitaiset arvot, ihmisten mitätöinnin, autoritäärisen johtamistyylin, epäluottamuksen, aloitteiden vastustamisen, yhteistyön ja kehittymisen puutteen, lyhytnäköisyyden, hierarkian ja tiedon sekä avoimuuden puutteen.

Kuokkasen listasta nousee esille salailu, vahva, jopa diktaattorimainen johtaminen, huonot ihmissuhteet ja negatiivinen vuorovaikutus. Voi hyvin kuvitella, että listan kaltainen työyhteisö elää rutiineissa, innovaatioita ja mitään kehittämistä ei sallita eikä johtaja on etäinen ja pelottava sekä työntekijöiden välit ovat epäaidot, koska luottamus ja avoimuus puuttuvat. Heikkilä ja Heikkilä (2002: 45) sen sijaan listaavat voimistumista latistavina tekijöinä alistavan johtamisen, irtisanomisen pelon, paineet ylhäältä ja alhaalta sekä ilmapiirin, missä ei saa ihmetellä asioita ääneen. Yhteistyön esteitä ovat usein totutut tavat, rangaistuksen pelko, itseluottamuksen puute ja välinpitämättömyys (Heikkilä & Heikkilä 2005: 43).

Tapola ja Kallio (2007: 36) kritisoivat voimistumista liiallisesta itsetarkkailusta ja sisäänpäin kääntymisestä, mikä tukahduttaa sekä yksilössä että työyhteisössä luovuuden. Jatkuva itsetarkkailu ei heidän mukaansa kuulu luovaan työotteeseen, sillä se voi johtaa hyperitsekkyteen ja statuksen tavoitteluun ja sitä kautta luovuuden elinehdon eli vuorovaikutuksen lamaantumiseen.

3.4. Yhteenveto

Tässä luvussa on käsitelty luottamukseen perustuvaa voimistavaa johtamista, henkilöstötoimintoja, joiden kautta työntekijöille voidaan antaa mahdollisuus voimistua sekä voimistuneen työntekijän piirteitä ja voimistumisen esteitä. *Voimistavan johtamisen periaatteet ja voimistuneen työntekijän piirteet on mallinnettu teoreettisessa tarkastelussa uudella tavalla ja mallia testataan empiriassa.* Voimistavan johtamisen periaatteet ovat tavoitteellisuus, rohkaisu, kehittäminen ja huolehtiminen. Työntekijöiden voimistumista mitataan työn sisäisen merkityksen, oman työn vaikutusmahdollisuuksien, oman pätevyyden kokemuksen ja kehittymisorientaation kautta. Henkilöstötoiminnot käsittävät tässä tutkimuksessa rekrytoinnin, perehdytyksen, koulutus- ja kehittämistoimet sekä työsuojelun ja työkykyä ylläpitävän toiminnan.

4. HYVINVOINTI TYÖYHTEISÖTASOLLA

Organisaatio ei ole terve ja toimiva, jos palvelun laatu, tuottavuus ja kannattavuus heikkenevät. Toisaalta, jos henkilöstö voi huonosti, vaarantuu työyhteisön tehokkuus ainakin pitkällä aikavälillä ja siitä seuraa myös laadun ja tuottavuuden laskua. (Simola & Kinnunen 2005: 138.) Yleisellä tasolla hyvinvointi tarkoittaa yksilön tai yhteisön onnellisuutta, terveyttä, menestystä ja vaurautta (taulukko 18). Suomalaisessa kirjallisuudessa hyvinvointiin liitetään myös elintaso, elämänhallinta, ja elinolot, (Ahlqvist & Ahonen 1996; Heikkilä 2002) sekä hyvinvointia heikentävinä tekijöinä turvattomuus ja syrjäytyminen. Jos terveyttä lähdetään tutkimaan laajemmin, tulevat hyvinvointia lisäävinä tekijöinä mukaan terveelliset ruokatottumukset ja liikunta sekä heikentävinä tekijöinä tupakointi, alkoholinkäyttö ja huumeet (Erola 2004). Holmala (2006) lisää hyvinvointiin vielä rentoutuksen ja kauneudenhoidon, mikä on tärkeää ainakin naisille.

Sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä jokaiselle ihmiselle hyvinvoinnin ja terveyden kannalta, sillä ongelmallisten ihmissuhteiden on todettu voivan alentaa vastustuskykyä ja sitä kautta lisätä sairastuvuutta. On myös todettu, että vähäinen sosiaalinen tuki on lisännyt mielenterveyden häiriöitä, depression ja sydäntautien ilmaantuvuutta ja itsemurhia. Sen sijaan runsas sosiaalinen tuki voi vähentää stressiä ja kuormittavien elämäntapahtumien kielteisiä vaikutuksia ja näin edistää yksilön hyvinvointia. (Kivimäki, ym. 2002: 44.) Kun hyvinvointiin liitetyt positiiviset määreet käännetään päinvastaisiksi, tarkoittaa hyvinvointi joidenkin tekijöiden puuttumista elämästä kuten huonon olon, sairauden, huono-osaisuuden, köyhyyden, yksinäisyyden, syrjäytymisen ja työttömyyden (Kautto 2006; Rasinkangas 1998).

Nautinto (pleasure) ja tyydytys (satisfaction) ovat hyvinvoinnin lähikäsitteitä, mutta huomattavasti suppeampia sisällöltään. Onnellisuus (happiness) –käsite sen sijaan on hyvin lähellä hyvinvoinnin käsitettä. (taulukko 18) Frey ja Stutzer (teoksessa Hirvonen & Mangelaja 2005) ovat tiivistäneet eri tutkimustulosten perusteella onnellisuuden viisi elementtiä: persoonallisuustekijät, sosio-demograafiset ja taloudelliset tekijät, konteksti- ja tilannetekijät sekä institutionaaliset tekijät. Persoonallisuustekijöistä onnellisuutta

edistävät hyvä itsetunto ja realistinen itsekontrolli kuten myös optimismi ja ulospäin suuntautuneisuus. Vastaavasti neuroottisuus, sisäänpäin kääntyneisyys ja pessimismi vaikuttavat kielteisesti onnellisuuteen. Vaikka yleisesti oletetaan, että ikä, sukupuoli, älykkyys ja koulutus lisäävät onnellisuutta, niin tutkimustulosten mukaan näillä ei ole kuitenkaan merkittävää onnellisuutta lisäävää vaikutusta. (Frey & Stutzer teoksessa Hirvonen & Mangelaja 2005.)

Taulukko 18. Hyvinvoinnin käsite ja lähikäsitteitä (Oxford English Dictionary (<http://dictionary.oed.com>)).

TERMI	KÄSITTEEN SISÄLTÖ
Well-being	<i>The state of being or doing well in life; happy, healthy, or prosperous condition; moral or physical welfare (of a person or community).</i>
Welfare	<i>The state or condition of doing or being well; good fortune, happiness, or well-being (of a person, community, or thing); thriving or successful progress in life, prosperity.</i>
Happiness	<i>1. The quality or condition of being happy. Good fortune or luck in life or in a particular affair; success, prosperity. 2. The state of pleasurable content of mind, which results from success or the attainment of what is considered good.</i>
Pleasure	<i>...a feeling of happy satisfaction or enjoyment; delight, gratification. Opposed to pain.</i>
Satisfaction	<i>The action of satisfying; the state or fact of being satisfied.</i>

Taloudellisilla tekijöillä on onnellisuuteen vaikuttava merkitys, mutta luultua pienempi. Konteksti- ja tilannetekijöissä onnellisuutta lisäävät hyvä terveys, parisuhde ja ystävät. Myös työpaikalla ja työkyvyllä sekä tyytyväisyydellä on onnellisuutta lisäävä vaikutus. Myös institutionaalisilla tekijöillä kuten uskonnolla ja poliittisilla vaikutusmahdollisuuksilla on myönteinen vaikutus onnellisuuteen. (Frey & Stutzer teoksessa Hirvonen & Mangelaja 2005.)

Sosiologi Allart (1985: 215) määrittelee hyvinvoinnin elintason, tyytyväisyyden, elämän laadun ja onnellisuuden kautta. Elintasossa keskeisiä mitattavia indikaattoreita ovat ihmisten ulkonaiset olosuhteet kuten tulot, terveys, asunto-olot, työllisyys ja työolot. Tyytyväisyyden mittaamisessa sen sijaan tutkitaan ihmisten asennoitumista omiin ulkoisiin olosuhteisiinsa. Elämän laatu pitää sisällään ihmisten suhteet toisiin ihmisiin, yhteiskuntaan ja luontoon. Mitattavia indikaattoreita ovat ystävyysuhteet, poliittinen aktiivisuus, vapaa-ajan rikkaus ja luonnosta nauttimisen mahdollisuus. Allart

määrittelee onnellisuuden kokemukselliseksi, ei-aineelliseksi subjektiiviseksi tekijäksi. Ihmisiltä yksinkertaisesti kysytään, miten he kokevat elämänsä.

Taulukon 18 käsitteistä liittäisin työyhteisön hyvinvointiin lähinnä kaksi ensimmäistä, well-being ja welfare, koska niiden sisällöissä nousee esille yhteisönäkökulma (community). Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat yhteisön perusrakenteet, työ ja olosuhteet työssä sekä työyhteisön jäsenet, josta seuraavissa luvuissa tarkemmin.

4.1. Toimivan työyhteisön perusrakenteet 2000-luvulla

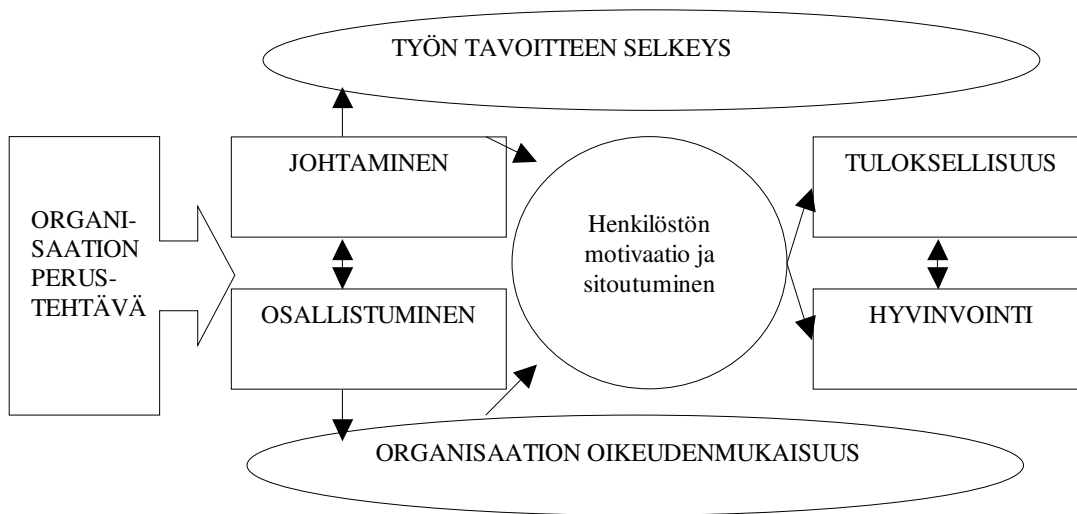
Työyhteisön hyvinvoinnin perusedellytyksenä on toimivat työyhteisön rakenteet, joiden perusta on selkeässä perustehtävässä. Ikään kuin pilareina kivijalan päällä ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Näistä pylväistä ja niiden alla olevasta kivijalasta muodostuu toimivan työyhteisön malli. Perustehtävä on se toiminta, mitä varten työyhteisö on olemassa. Perustehtävän selkeys yhdistää työyhteisössä työskentelevät henkilöt ja luo ryhmälle kiinteyttä. (Järvinen 2001: 46.)

Simolan ja Kinnusen (2005: 129-133) tutkimuksessa, jossa kartoitettiin henkisen hyvinvoinnin, suoriutumisen ja tuloksellisuuden yhteyttä, hahmotettiin hyvin toimivan terveydenhuolto-organisaation kriteereiksi 1) tavoitteiden selkeys, 2) myönteinen suhtautuminen organisaatioon, 3) hyvät vaikutusmahdollisuudet työoloihin, 4) hyvä johtaminen, 5) tiedonkulun tehokkuus ja 6) työryhmän kiinteys sekä 7) hyvä ilmapiiri. Hyvin toimivalla työyhteisöllä on yhteiset arvot ja yhteinen visio, joista on muokattu toimiva strategia. Työyhteisön esimies välittää vision, arvot ja päämäärät henkilöstölle ja myös itse sitoutuu niihin. Simolan ja Kinnusen mukaan hyvin toimiva rakenne olisi kevyt, lähinnä tiimiorganisaatio, missä työntekijöillä on vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työoloihin, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Työntekijöiden autonomia ja työroolien sekä työtehtävien selkeys ovat myös tärkeitä tekijöitä hyvinvoinnissa ja menestyksessä.

Toimivan työyhteisön perusrakenteisiin kuuluvat sellaiset johtamiskäytännöt, jotka ovat suuntautuneet sekä ihmisten että asioiden johtamiseen. Toimivat järjestelmät eli toimintakäytännöt sen sijaan helpottavat työtä, sillä niiden avulla tiimit voivat arvioida omaa toimintaansa, prosessejaan ja yhteistyötään. Ryhmän sisäisen toiminnan kannalta on tiedonkulun toimivuus ja tehokkuus (kokouskäytännöt), ryhmän sisäinen palaute ja omasta työstä saatu palaute tärkeää koko ryhmälle. Jatkuva toiminnan parantaminen, innovatiivisuus, palkitseminen ja tunnustus työstä luovat pohjaa työyhteisön hyvinvoinnille. Keskeinen toimivaa työyhteisöä kuvaava piirre on ilmapiiri. Kun ilmapiiri ja ihmissuhteet ovat hyviä, voivat työntekijät suunnata kaiken tarmonsaa perustehtävään eikä energiaa kulu ristiriitojen hallintaan. (Simola & Kinnunen 2005: 132-136.)

Myös Elo ja Feldt (2005: 315) näkevät perustehtävän ja työn tavoitteiden selkeyden olevan toimivan organisaation peruselementtejä. Kolmanneksi he painottavat organisaation oikeudenmukaisuutta. Kuviossa 8 on Elon ja Feldtin malli, jossa kuvataan hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa. Malli on hyvin yksinkertainen ja selkeä. Myös Eggert (1990: 150-151) korostaa, että hyvinvointi ja tuloksellisuus saadaan aikaan yhdessä oikeilla asenteilla ja toiminnalla.

Terveen organisaation ideaa hahmotettiin Elon ja Feldtin mukaan (2005: 314) jo 1960-luvulla lähinnä kehittymisen näkökulmasta, jolloin tutkimus suuntautui tulokseen, delegointiin, tiedon avoimeen jakamiseen, itsensä kehittämiseen, tasa-arvoon ja henkilökeskeisyyteen. Runsaat 20 vuotta myöhemmin on alettu puhua selkeästi terveydestä ja siinä johdon sekä henkilöstön keskinäisistä suhteista. Kuten kuviossa 8 havaitaan ovat osallistava päätöksenteko ja oikeudenmukaisuus nostettu keskeisiksi tekijöiksi pyrittäessä organisaation terveyteen ja hyvinvointiin. Elo ja Feldt näkevät, että tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat toistensa edellytyksiä, sillä hyvinvoiva työntekijä saa aikaan parhaita tuloksia, ja toisaalta ilman hyviä tuloksia organisaatio menettää kilpailukykyänsä ja ”kuolee”.



Kuvio 8. Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Elo & Feldt 2005: 315).

Johtaminen on yksi tärkeä osa hyvinvoinnin mahdollistajana organisaatiossa ja työyhteisössä. Esimiehen tehtävä on johtaa. Johtamisen ammattilaiseksi ei synnytä vaan siihen opiskellaan. Valitettavasti monesti esimiehet eivät ole peruskoulutuksensa aikana saaneet johtamiskoulutusta eivätkä välttämättä työelämänsä aikana. Ehkä he eivät edes ole ajatelleet, mitä johtaminen heidän kohdallaan tarkoittaa käytännössä. Hyvän johtajan yksi ominaisuus on halu johtaa. Johtajilta vaaditaan tietoja, taitoja ja kykyjä johtaa ja viedä työyhteisöä kohti tavoitteita. (Järvinen 2001: 13-25.)

4.1.1. Työn merkitys hyvinvoinnille

Työ on merkittävä osa elämäämme. Työ voi merkitä joillekin ihmisille enemmän kuin vapaa-aika ja silloin puhumme työnarkomaniasta tai työriippuvuudesta. Parhaimmillaan työ on kuitenkin sellaista, että *”...kun työpaikan oven sulkee, ei enää tarvitse miettiä työasioita...”*, kuten eräs terveydenhuollon työntekijä on lausunut. Juutin ja Vuorelan (2002:67) mukaan työ on parhaimmillaan kuin leikki, kevyttä ja iloa tuottavaa, johon voi suhtautua huumorilla ja josta saa voimavaroja. Tähän työn kuvaukseen on suhtauduttava suurella varauksella, sillä jos työn todella pitäisi parhaimmillaan olla kuvatus kaltaista, kuka sitten tekee raskaat työt tai mistä saadaan se taloudellinen kapasiteetti, että esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla olisi palkattuna niin

suuri määrä työntekijöitä, että työ olisi kevyttä. Itse näkisin, että työn pitää rasittaa, mutta ei liikaa. Toiseksi työn tulee olla ponnisteluja vaativaa, haastavaa ja mielenkiintoista.

Juutin ja Vuorelan (2002: 70) mukaan töistä tulee lähteä kotiin virkeämpänä kuin töihin tullessa. Tämä on hieno periaate ja tavoiteltava asia, mutta todellisuudessa työ myös rasittaa ihmistä ja kahdeksan tunnin työpäivän jälkeen usein saattaa olla väsyneempi lähtiessä kuin töihin tullessa. Työn ominaisuuksilla on merkitystä työssä viihtymiseen, työmotivaatioon, työhyvinvointiin, työpaikan vaihtamiseen ja poissaoloihin. Ruohotie ja Honka (1999: 145) ovat nimenneet kannustavan työn ominaisuudet viiteen keskeiseen elementtiin. Työn mielekkyyteen kuuluvat työn vaatimien taitojen ominaisuudet, työtehtävien sisällön mielekkyys ja työn merkitsevyys. Vaativa työ, joka edellyttää kykyjen⁴⁵ ja taitojen käyttöä joskus jopa äärirajoilla, on mielekästä. Liian helppo ja yksinkertainen työ turhauttaa, koska yksilö ei pääse käyttämään kykyjään.

Työ sisällössä on merkittävää kokonaisen työn suorittaminen, koska työntekijän on silloin mahdollista nähdä paremmin työnsä tulos, kuin yhden osan tekemisessä. Työn merkitsevyyteen vaikuttaa myös yhteiskunnallinen arvostus ja etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa mahdollisuus tehdä toisille hyvää ja saada aikaan hyvinvointia. (Ruohotie & Honka 1999: 145.) Alasoinin mukaan (2006: 129) työn sisällön merkitys kasvaa koulutustason noustessa.

Työn mielekkyyden lisäksi kannustavan työn elementtejä ovat henkilökohtainen tilivelvollisuus ja vastuu työn tuloksista. Autonomia eli itsenäisyys antaa ihmiselle vapautta suunnitella työjärjestyksiä, menetelmiä ja keinoja, miten suorittaa työn. Vastuu on kasvattava elementti ja lisää suoritusorientaatiota. (Van de Looij & Benders 1995: 28.) Yhtä tärkeää kaikkien edellisten kannustavan työn elementtien lisäksi on työstä saatu palaute. Ilman palautetta työntekijät eivät tiedä, miten he ovat selviytyneet ja toisaalta, mitä heidän pitäisi työssään ja itsessään kehittää. (Ruohotie & Honka 1999: 145;

⁴⁵ Argyris (1987: 33-34) jakaa kyvyt kolmeen luokkaan: kognitiiviset- eli tiedolliset kyvyt (kuten älykkyys), motoriset kyvyt (kuten käsillä tekeminen) ja tunneperäiset kyvyt (kuten olla herkkä toisten tunteille).

Juuti & Vuorela 2002: 70.) Ammattitaidon jatkuva kehittäminen onkin perusedellytys hyvinvoinnin kokemiselle työssä. Jos ammattitaito vanhenee eikä työntekijällä ole mahdollisuutta päivittää tietojaan, seuraa kustannus-tehokkuuden, laadun, asiakastyytyväisyyden ja tuottavuuden laskua sekä työntekijöiden työkyvyn, innovaatio- ja oppimiskyvyn heikkenemistä (Ojala & Ahonen 2003: 67). Tätä kautta myös organisaation kilpailukyky heikkenee.

Taulukossa 19 on käsitelty hyvän työn ja työpaikan keskeisiä piirteitä. Mukana on myös Herzbergin hygieniamotivaatio-jaottelu. Työn ulkoiset olosuhteet poistavat työsuorituksen esteitä, eivätkä sinänsä aiheuta hyvää työsuoritusta. Työn sisältöön liittyvät tekijät sen sijaan motivoivat yksilöä ja niiden varassa ihminen voi kokea saavuttamisen riemua, innostusta, tyydytystä ja onnistumisen kokemuksia. (Herzberg 1966; Hersey & Blanchard 1990: 61–62.) Roen ja Meijerin (teoksessa Elo & Feldt 2005: 312) hyvän työn piirteissä korostuu uuden luomisen ja kokeilemisen mahdollisuus sekä autonomia ja yksilöllisyys. Merkittävää on myös työkuorman säätelymahdollisuus. Voidaankin sanoa, että Herzbergin jaottelu on jo jossakin määrin vanhentunut ja liian suppea työn sisällön osalta, sillä 2000-luvun ihminen haluaa työltä paljon enemmän ja osaa analysoida tarkemmin omat halunsa.

Hyvän työn ja toisaalta halutun työpaikan kriteerien ero voi olla hyvin ohut, kuten taulukossa 19 käy ilmi Ojalan ja Ahosen (2003: 33) tutkimuksesta, joka oli tehty Teknillisessä korkeakoulussa. Päinvastoin kuin yleensä oletetaan, on palkka kaukana kärjestä opiskelijoiden arvoasteikossa. Laaksosen ym. (2005: 160) käytännönläheinen erimerkki erikoissairaanhoidon lähiesimiesten mielipiteistä hyvän työn ominaisuuksista on lähes yhteneväinen Ruohotien ja Hongan kannustavan työn elementtien kanssa. Ainoa, joka kriteereistä puuttuu, on palaute työstä. Uusina ominaisuuksina kriteereissä nousevat esille yhteistyö, hyvät työtilat ja välineet, asiakastyytyväisyys, moraalit, laatu, tiimityö ja palkkaus. Sosiaali- ja terveydenhuollon hoitotyö on tunnetusti alipalkattua, mikä tulee vastauksissa esille toiveena saada työtä vastaavaa palkkaa.

Taulukko 19. Hyvän työn ja työpaikan keskeisiä piirteitä.

TUTKIJAT	MÄÄRITELMÄT
Herzberg (1966) Hygieniä-motivaatio-jaottelu	Työn ulkoiset olosuhteet: -esimies-alaisuuhteet -status -työyhteisön ilmapiiri -menettelytavat ja hallinto -palkkausjärjestelmä -työpaikan varmuus ja turvallisuus -ihmissuhteet Työn sisältö: -saavutukset -tunnustus -vastuu -oppimisen tunne -uralla etenemisen mahdollisuus
Roe ja Meijer (1990) (teoksessa Elo & Feldt 2005) Hyvät työn ominaisuudet	-nähdä oma työ kokonaisuuden osana -luoda uusia toimintamalleja -kokeilla uutta -saada apua suoritukseensa -saada palautetta -tehdä joustoja -johtaa omaa työtään -järkeistää omaa työtään -optimoida työkuormitusta -toimia yksilöllisesti
Ruohotie & Honka (1999) Kannustavan työn elementit	-työn mielekkyys -työn sisältö -henkilökohtainen tilivelvollisuus ja vastuu -autonomia -työstä saatu palaute
Otala & Ahonen (2003) Halutun työpaikan kriteereitä	-työn mielekkyys -innostava ilmapiiri -palaute työstä -organisaation kulttuuri ja arvot -vapaus kehittää omaa työtä -inhimilliset työajat -joustavat työajat elämäntilanne huomioiden -mahdollistaa jatkuvan oppimisen -työnantajan maine -palkka
Laaksonen, ym. (2005) Hyvän työn kriteerit	-haastavaa, monipuolista, palkitsevaa -hyvä moraalit, laatu -palkka vastaa työtä -saa kokeilla rajoja -vaikutusmahdollisuus työhön -vastaa omaa osaamistasoa -hyvät työtilat ja välineet -tulokset näkyvät heti, asiakkaat tyytyväisiä -tiimi toimii -yhteistyö toimii myös ulospäin
Lumijärvi (2006a) Hyvän työnantajan tunnusmerkistö	-oikeudenmukainen, tasapuolinen -luotettava, johdonmukainen -palkitseva

Työn merkitys hyvinvoinnille on suuri, sillä *”Tyytyväiset työntekijät työskentelevät tavallisesti enemmän ja paremmin kuin turhautuneet”* (Ezioni 1970: 8; Morgan 1997: 35). Selkeitä hyvän työn kriteerejä voidaan löytää moniakkin, joista keskeisimpiä ovat työn mielekkyys ja merkitsevyys, mahdollisuus autonomiaan ja kehittymiseen, vastuu ja palkituksen saanti. Hyvän työn mahdollistaja on hyvä työnantaja, jonka tunnuspiirteisiin kuuluvat muun muassa oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja luotettavuus (Lumijärvi 2006a).

4.2. Tavoitteena kollektiivinen työhyvinvointi

”Johtajan ehkä tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista”

(Vuori & Siltala 2005: 186).

Henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointi on monisäikeinen kokonaisuus, jolle ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää (Vanhala & Kotila 2006: 71). Monen mielestä työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että aamulla on mukava tulla töihin. Toiset sitä vastoin kokevat työhyvinvointia, kun onnistuvat työssään, saavat kohdata jatkuvasti uusia haasteita ja voivat oppia uusia asioita. Eräille työhyvinvointi merkitsee tunnetta, että voi tehdä merkittävää ja arvokasta työtä. (Ojala & Ahonen 2003: 19.) Edellä mainitut työhyvinvoinnin määreet ovat kaikki osaltaan oikeassa, koska hyvinvoinnin kokeminen on subjektiivinen kokemus. Kirjallisuuden perusteella voidaan kuitenkin löytää myös joitakin yhteneviä käsityksiä siitä, mitä kaikkia eri elementtejä työhyvinvointi voi pitää sisällään. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä tavoitteena jokaisen onnistumisen kokemukset ja työnilo. (Ojala & Ahonen 2003: 19.).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Yksilönäkökulmassa korostuvat subjektiiviset kokemukset, jotka voivat vaihdella eri ikäkausina ja eri tilanteissa. Koko työyhteisön hyvinvoinnissa on enemmän kyse kollektiivisesta hyvinvoinnin kokemisesta. Kollektiivisuus tarkoittaa sitä, että työyhteisössä koetaan yhdessä hyvinvointia ”yhtenä miehenä”. Hakkarainen (2003) selittää kollektiivisen älykkyyden kauniiksi esimerkiksi kollektiivisen mielen, joka voi kehittyä esimerkiksi sairaalaan leikkaustiimille.

Kollektiivista mieltä ei voida ymmärtää tarkastelemalla vain yksittäistä toimijaa, koska kollektiivisuus näkyy sosiaalisessa toiminnassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Toimijat havainnoivat aktiivisesti kaikkien toimintaa ja myös ennakoivat muiden toimintaa aktiivisessa prosessissa, jonka aikana osanottajat luovat ja uudelleen luovat keskinäisiä yhteyksiään tilanteiden vaatimalla tavalla. Tässä prosessissa on kyse muuttuvan kokonaistilanteen reaaliaikaisesta ymmärtämisestä, jossa keskinäisellä luottamuksella on keskeinen rooli. Työyhteisön hyvinvointi voidaan ymmärtää tällaiseksi kollektiivisen mielen aikaansaamaksi yhteisymmärrykseksi työyhteisön tilasta. (Hakkarainen 2003.)

Työhyvinvoinnin toiminta-alueita ovat työ, työympäristö, ihmissuhteet, yksilön terveys ja voimavarat sekä johtaminen (Van de Looij & Benders 1995: 28). Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä hyvinvointi auttaa jaksamaan työssä ja sen ulkopuolella, tuottavuus kasvaa, henkilöstömenot alenevat ja työn laatu paranee. Hyvinvoivalla henkilöstöllä on sekä fyysiset, sosiaaliset että psyykkiset resurssit vastata uusiin haasteisiin ja mahdollisiin muutoksiin työpaikalla. Työhyvinvoinnin edistäminen on johdon, henkilöstön, työsuojelun ja työterveyshuollon henkilöstön sekä henkilöstöhallinnon yhteistyötä tavoitteena terve työyhteisö. (KEVA 2004: 5, 30.)

Nakari ja Valtee (1995) ovat kehittäneet menestyneen ja kriisiytyneen työyhteisön mallin, jossa painottuvat johtaminen, työyhteisön sisäinen toimivuus, työroolit, työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet. Tuloksellinen, työelämän laadultaan korkea työyhteisö on sisäisesti terve ja toimiva. Menestyvälle työyhteisölle on ominaista vilkas keskinäinen vuorovaikutus, mikä johtaa siihen, että jokainen jäsen on hyvin perillä siitä, mitä työyhteisössä suunnitellaan ja tehdään. Yhteisön jäsenet voivat itse osallistua ja vaikuttaa näihin tapahtumiin. (taulukko 20) Työyhteisön sisäiseen toimintaan ja ilmapiiriin vaikuttaa se, miten työt on suunniteltu ja miten työnjako toimii. Hyvin suunnitellut työt ja toimiva työnjako heijastuvat suoraan työyhteisön hyvinvointiin. Toisaalta jos työt eivät suju ja perustehtävä on kateissa, esiintyy myös työyhteisötasolla ongelmia ja hankaluuksia ihmissuhteissa. (Niskanen, Murto & Haapamäki 2000: 56.)

Taulukko 20. Menestyvän työyhteisön mallin ja empowerment –toiminnan yhteydet

(Laaksonen 2003a).

MENESTYVÄ TYÖYHTEISÖ (Nakari & Valtee 1995: 31)	EMPOWERMENT –TOIMINTA
<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön toimintaa käsitellään yhdessä. • Vallitsee vilkas keskinäinen vuoro-vaihtus. • Tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä. • Vallalla avoin toverihenki ja keskinäinen avuliaisuus ja tukeminen. • Kullakin on selkeä käsitys omista tehtävistä ja asemasta työyhteisössä / selkeät roolit. • Ihmissuhteet ovat luottamukselliset ja suorat. • Vuorovaikutus on tasavertaista. • Kullakin on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä / yhteinen malli. • Ilmikonfliktien määrä on vähäinen. • Pyritään konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn. • Pyritään yhteisymmärrykseen työyhteisössä koskevilla ratkaisuisilla. • Suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja siedetään hyvin erilaisuutta. • Työpaikalla ei esiinny juoruilua eikä sellän takana puhumista. • Työyhteisön jäsenet pyrkivät vaalimaan myös hyviä ihmissuhteita. • Vallitsee avoin, hengittävä, ketään syrjimättömän ilmapiiri. • Kaikilla on tunne osallisuudesta työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin. 	<p>Siitonen & Robinson (2001):</p> <ul style="list-style-type: none"> • voimistumista voidaan tukea avoimuudella, toimintavapaudella, rohkaisemisella ja turvallisuuteen, luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen pyrkimisellä <p>Taborda (2000):</p> <ul style="list-style-type: none"> • kun luottamus vallitsee, yksilö tuntee kuuluvansa joukkoon ja työyhteisöön • avoin kommunikaatio, tiedon, tunteiden ja havaintojen jakaminen sekä suurempi työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon vapauttaa luottamusta <p>Kirkman & Benson (2000):</p> <ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden yhteinen asettaminen • konfliktien yhteinen ratkaiseminen <p>Heikkilä-Laakso & Heikkilä (1997):</p> <ul style="list-style-type: none"> • salliva, persoonallisuutta tukeva ilmapiiri • mentorointi <p>Randolph (1995):</p> <ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden tulee tietää organisaation tilanne, mitään tietoa ei saa pidättää • työntekijöiden autonomian lisääminen <p>Vogt & Murrell (1990):</p> <ul style="list-style-type: none"> • yksilön tulee voida osallistua työyhteisön toimintaan ja kokea luottamusta • avoimen ilmapiirin ylläpito • avoin tiedotus • avoimeen vuorovaikutukseen kannustaminen • erilaisten mielipiteiden ilmaisu sallittu

Menestyvän työyhteisön ilmapiiri⁴⁶ on avoin, peittelemätön, luottamuksellinen ja rehellinen. Jäsenet tukevat toisiaan ja siedetään hyvin erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä. Mielipiteen esille tuomista kannustetaan ja rohkaistaan. Näkemuserot nähdään ennemminkin mahdollisuutena ja kehitystä eteenpäin vievinä kuin pattitilanteina. Menestyvissä työyhteisöissä työntekijät voivat vaikuttaa työtehtävien sisältöön, tehtävien suorittamistapaan, työtahtiin, työmenetelmiin, tehtävien jakautumiseen työntekijöiden kes-

⁴⁶ Ruohotien ja Hongan (1999: 122) mukaan ilmapiiri ja työtyytyväisyys voidaan käsitteinä erottaa toisistaan siten, että ilmapiiri kuvaa työympäristön ominaisuutta ja työtyytyväisyys yksilöiden tunneperäisiä reaktioita työstä ja työyhteisöstään. Lumijärvi ja Nokelainen (2006: 139) pelkistävät työtyytyväisyyden tarkoittamaan työssä viihtymistä, jota pidetään nykyaikaisen työsuojelun ja työolojen kehittämisen ensisijaisena päämääränä.

ken, työparin valintaan sekä työlaitteiden hankintaan. (Nakari & Valtee 1995: 30–31.) Menestyvän työyhteisön mallilla ja empowerment-teorialla on yhteisiä piirteitä, jotka on lisätty taulukkoon 20 (Laaksonen 2003a). Kuten edellä on luvussa 3 käynyt ilmi, voimistavassa ilmapiirissä on tunnusomaista luottamus, avoimuus, vilkas vuorovaikutus, yhteinen tavoitteiden asettaminen, työntekijöiden autonomian lisääminen ja erilaisten mielipiteiden ilmaisun vapaus. (taulukko 20)

Niskanen, ym. (2000: 58-59) ovat kehittäneet työyhteisön toimivuuden osa-alueet (taulukko 21), jotka muistuttavat osittain sisällöltään Nakarin ja Valteen menestyvän työyhteisön piirteitä. Niskanen ym. nostavat työyhteisön toimivuuden osa-alueina esille tikkataulun, jossa on 12 toimivuuteen vaikuttavaa tekijää. Tikkataulua on tarkoitus käsitellä työyhteisössä joko koko työyhteisön kanssa tai pienemmissä ryhmissä ja pohtia osa-alueiden toimivuutta sekä päättää, miten heikosti toimivia kohtia parannetaan ja kehitetään. Asioiden käsittely vaatii avoimuutta ja rohkeutta kaikilta työyhteisön jäseniltä. Sisäinen työilmapiiri nousee esiin sekä Nakarin ja Valteen että Niskasen ym. esityksissä.

Lyden ja Klingele (2000: 3-6) puhuvat sen sijaan terveestä organisaatiosta, jossa pääpaino on myöskin vuorovaikutuksen avoimuudessa ja työntekijöiden säännöllisessä kohtaamisessa. Terveessä organisaatiossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja johdon taholta vallitsee avoimuus suhteessa työntekijöihin. Pelko ja pelottelu eivät kuulu terveeseen työyhteisön kulttuuriin vaan luottamus. Työntekijät tulevat mielellään töihin ja tuntevat osaston ja organisaation hyväksy työpaikaksi. Moraalin taso näkyy terveessä organisaatiossa ystävällisenä ilmapiirinä, missä työntekijät yleisesti pitävät toisistaan ja työstään, asennoituvat työhönsä innostuneesti ja ovat yleisesti motivoituneita sekä henkilökohtaisella että organisaation tasolla. Työntekijöitä tuetaan ja rohkaistaan käyttämään kaikkia potentiaalisia kykyjään. He tuntevat arvostusta ja heitä huomioidaan saavutuksista. Kehittäminen ja koulutus on suunniteltu yhdessä työntekijöiden kanssa ja tämän panostuksen tulee näkyä myös budjetissa. (Lyden & Klingele 2000: 4-5.) (taulukko 21)

Taulukko 21. Työyhteisön hyvinvoinnin määritelmiä.

TUTKIJAT	MÄÄRITELMIÄ
Niskanen, Murto & Haapamäki (2000) Toimiva työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> • perustehtävän toteutuminen • tavoitteiden selkeys • työsuunnittelu ja töiden kuormitusrakenne • kokousten toimivuus ja tiedonkulku • pelisäännöt • työstä saatu palaute • johtaminen • ongelmien käsittely • suhteet muihin yksiköihin • sisäinen ilmapiiri
Lyden & Klingele (2000) Terve organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutuksen avoimuus • työntekijöiden säännölliset kohtaamiset • vaikutusmahdollisuus päätöksentekoon • johdon avoimuus • luottamus • ystävällinen ilmapiiri • innostus • mahdollisuus käyttää kykyjään • arvostus • saavutuksista huomioiminen • kehittäminen ja koulutus suunniteltu yhdessä
Gröndahl, Kanerva, Knuuttila, Kunnas & Parvikko (2002) Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä	<ul style="list-style-type: none"> • innostava ja motivoiva tavoite • henkilöstön arvostaminen • turvallinen työsuhde • vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen • mahdollisuus itsenäisiin työsuorituksiin • oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia • joustavat työajat ja palkkaustavat • muutosten hallinta • liikakuormituksen ja terveysriskien hallinta • erilaisuus ja tasa-arvo voimavarana
Furman, Ahola & Hirvihuhta (2004) Hyvinvoiva työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> • arvostus • hauskuus • onnistuminen • huolenpito • välittäminen
Rauramo (2004) Hyvä ja toimiva työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> • oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen • yhteiset arvot ja kulttuuri • hyvä työilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteishenki • hyvät esimies-alaisuuhteet • yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärtäminen • ura- ja kehittymismahdollisuudet • vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet • oikeudenmukainen palkka- ja palkitsemispolitiikka • tiedonkulku ja -saanti • optimaalinen työkuormitus • työn virikkeellisyys • työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen
Virtanen (2005) Houkutteleva työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> • sosiaalisesti vastuullinen • tavoitteellinen • työstään innostunut henkilökunta

Edellisten lisäksi hyvinvoivaan työyhteisöön voidaan liittää motivoivat tavoitteet, työntekijöiden arvostus, vaikutusmahdollisuudet, kehittyminen ja muutosten hallinta (Gröndahl, Kanerva, Knuuttila, Kunnas ja Parvikko 2002) sekä hauskuus, onnistuminen, huolenpito ja välittäminen (Furman, ym. 2004: 13-34). (taulukko 21) Kun työyhteisön jäsenet arvostavat toisiaan ja osoittavat sen toisilleen, lisääntyy työmotivaatio, halu onnistua työssä ja antaa parastaan. Hauskuus lämminhenkisen huumorin ja leikkimielen kautta lisää työssä viihtymistä. Sen sijaan vahingonilo, ironia ja iva eivät kuulu positiivisen hauskuuden piiriin, koska niiden kautta saatetaan yleensä joku henkilö naurunalaiseksi. (Furman, ym. 2004: 13-34.)

Onnistumisella ja onnistumisten huomioimisella sen sijaan on työyhteisöä lujittava vaikutus, sillä onnistumisten kautta syntyy hyvä tunnelma ja usko jatkuvaan kehittymiseen ja tavoitteisiin pääsemisen tahto. Furman ym (2004: 30) esittävät yhtenä työpaikan pelisääntönä, että työyhteisön jäsenet välittävät ja huolehtivat toisistaan sekä auttavat aktiivisesti toisiaan esimerkiksi erilaisten murheiden ja onnettomuuksien kohdatessa. Huolehtimiseen kuuluu myös ystävällinen hymy, kuulumisten kyseleminen ja avun tarjoaminen.

Kollektiivisen hyvinvoinnin yhteydessä voidaan puhua myös yhteisöllisyydestä, jolla tarkoitetaan ihmisten keskinäistä positiivista vuorovaikutusta työyhteisössä. Positiivinen yhteisöllisyys liitetään yksilön mahdollisuuksiin liittyä joukkoon, tuntea yhteenkuuluvuutta, kokea yhteistä identiteettiä ja yhteisiin arvoihin. Myös erilaisuuden hyväksyminen ja erilaisuuden sieto ilmentävät positiivista yhteisöllisyyttä. Negatiivinen yhteisöllisyys korostaa hierarkisuutta, sääntelyä ja kontrollia ja se ilmenee myös klikkeinä ja henkisenä väkivaltana. (Perkka-Jortikka 1998: 43.)

Menestyvä, toimiva, terve ja vahva ovat käsitteitä, jotka kaikki kuvaavat samantyyppistä työyhteisöä, jossa asiat yksinkertaisesti ovat kunnossa ja työntekijät voivat hyvin. Virtanen (2005) tuo tähän keskusteluun uuden näkulman käsitteellä *houkutteleva työyhteisö*, jonka hän määrittelee sosiaalisesti vastuulliseksi, tavoitteelliseksi ja työstään innostuneeksi. (taulukko 21) Sosiaalinen vastuullisuus syntyy hyvästä yhteishengestä, toisten auttamisesta ja yhdessä toimimisesta. Tällaiseen houkuttelevaan työyhteisöön on

kiva tulla, työssä saa viihtyä ja työtä tehdessä saa ratkaista mielekkäitä ongelmia. Houkuttelevan työyhteisön toinen kantava piirre on tavoitteellisuus ja vahva päämäärätietoisuus; organisaatiossa eletään jo tulevaisuudessa. (Virtanen 2005: 12-13.)

Työpaikan hyvä työilmapiiri on tärkeää jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Kuitenkaan ei ole olemassa yhtä oikeaa ilmapiiriä, koska ihmiset tekevät ilmapiirin ja toisaalta organisaation tavoitteet määrittävän sen, minkälaista ilmapiiriä etsitään. Esimerkiksi suoritusorientoitunut ilmapiiri korostaa korkeaa tuottavuutta ja ihmiskeskeinen ilmapiiri korkeaa työtyytyväisyyttä. Kasvuorientoituneessa ilmapiirissä työntekijät sitoutuvat työyhteisöön ja ponnistelevat jopa yli vaaditun työpanoksen. Kasvuorientoitunut ilmapiiri on dynaaminen, eteenpäin pyrkivä ja tavoitteellinen (Ruohotie & Honka 1999: 119-122.) Kyky käsitellä ristiriitoja rakentavasti on kuitenkin yksi hyvän työilmapiirin perusedellytys. Keskinäinen luottamus, työkavereilta saatu tuki ja hyvä yhteistyö osoittavat ryhmän kiinteyttä. (Simola & Kinnunen 2005.) (taulukko 22)

Taulukko 22. Työilmapiirin määritelmiä.

TUTKIJAT	MÄÄRITELMÄT
Ruohotie & Honka (1999) Kasvuorientoitunut ilmapiiri	Johdon tuki ja kannustus <ul style="list-style-type: none"> • osaamisresurssien kehittämisessä ja palkitsemisessa • voimavarojen vapauttamisessa • ammatti-identiteetin kehittämisessä • vuorovaikutuksessa kehittyvän uran mahdollistamisessa • osaamistavoitteiden asettamisessa ja kehittämisen suunnittelussa • osaamisen ja kehittymisen arvioinnissa • työhön ja organisaatioon sitoutumisessa
Simola & Kinnunen (2005) Hyvä työilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden keskinäinen luottamus • hyvät keskinäiset suhteet • hyvä yhteistyö ja moraali • työtovereilta saatu tuki • työryhmän kyky käsitellä ristiriitoja rakentavasti • työryhmän kiinteyttä • työryhmän jäsenten keskinäinen yksimielisyys keskeisistä asioista

Vahva työyhteisö kohtaa muutokset ongelmitta, mutta työyhteisöissä, joissa kehittäminen on laiminlyöty, tilanne on toisenlainen. Heikoissa työyhteisöissä vallitsevat heikot vuorovaikutussuhteet ja ristiriitojen hallinta sekä epäselvät tulevaisuudenkuvat, mitkä omalta osaltaan heikentävät työyhteisöjen mahdollisuutta

kohdata ja hallita muutoksia menestyksellisesti. (Pahkala ja Puolijoki 2001: 84.) Työyhteisö voi ajautua pois perustehtävästä ns. sisäiseen maailmaan, jossa vallitsevat huhu, uskomukset ja mielikuvat. Sisäisessä maailmassa työskentely johtaa ennen pitkään tehottomuuteen ja vakaviin ongelmiin työyhteisössä. Työn maailmassa sen sijaan työyhteisö toimii perustehtävän kanssa ja toiminta on jäsenneltyä, tavoitteellista ja toimivaa. Esimieheltä vaaditaan paljon taitoja ja kykyjä pitää työyhteisö koko ajan työn maailmassa. (Järvinen 2001: 30-44.) (taulukko 23)

Taulukko 23. Työyhteisön toiminnan vastakkaiset puolet (Järvinen 2001: 31).

TYÖN MAAILMA	SISÄINEN MAAILMA
<ul style="list-style-type: none"> • toiminnan keskipisteenä on yhteinen työtehtävä • edellyttää tietoista, järkiperaista ja tavoitteellista toimintaa • edellyttää itsenäistä ajattelua ja yhteistyötä • perustuu työhön liittyviin realiteetteihin • työroolit ja työnjako ovat keskeisiä • vaatii pitkäjännitteisyyttä ja turhautumien sietoa • vaatii aikuismaista ja yksilövastuullista toimintaa • vaatii ponnistelua, oppimista ja kehittymistä 	<ul style="list-style-type: none"> • toiminnan keskipisteenä on jokin muu kuin yhteinen työtehtävä • toiminta on tiedostamatonta, irrationaalista ja spontaania • edellyttää ryhmäpaineelle alistumista ja itsenäisyydestä luopumista • perustuu kuulopuheisiin, uskomuksiin, mielikuviin ja tunteisiin • henkilökohtaiset asiat ja ihmissuhteet ovat keskeisiä • lyhytjännitteistä ja turhautumien sietokynnys on matala • toimitaan lapsenomaisesti ja anonyymisti • ei edellytä ponnistelua, oppimista tai kehittymistä

Sisäiseen maailmaan ajautumisen syy voi johtua eri asioista. Jos johtajan vaikuttamis- ja johtamistyyli eivät ole organisaation tiedossa, syntyy työntekijöissä sosiaalinen riippuvuus toinen toisiaan kohtaan. Koska työntekijät eivät tiedä, millaisia toimenpiteitä johtajan taholta on odotettavissa, synnyttää tämä epävarmuutta ja turvattomuutta. Turvaton ihminen ei kykene käyttämään täysipainoisesti energiaansa työhön vaan suurin osa energiasta menee yrityksiin hankkia puuttuva turvallisuuden tunnen muualta. Tästä seuraa turvallisuushakuinen käyttäytyminen: turvallisuutta haetaan keskinäisestä kanssakäymisestä työtoverien kanssa kahvi- ja ruokatauoilla, jotka pitenevät, koska ensisijaiseksi yhdessäolon syyksi tulee toisten kanssa seurustelu, yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen ja keskinäinen riippuvuus. (Salmimies & Salmimies 1998: 159-161.)

Työn maailmaan kuuluu myös henkinen hyvinvointi, jonka edistäminen on tullut työpaikoilla entistä tärkeämmäksi johtuen muun muassa yhteiskunnan ja työelämän muu-

toksista (Waris 2004: 5). Henkistä hyvinvointia edistävät työn haasteellisuus, sujuvuus, hallinta ja turvallinen sekä terveellinen työympäristö (STM 2004b). Henkinen hyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen, sillä henkisesti hyvinvoiva työntekijä kokee, että työ on hallinnassa, työ sujuu ja hän haluaa tehdä työtään. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat myös työn mielekäs järjestely ja mitoitus sekä mielekkyys. Sopivan haasteellinen työ, jossa voi oppia uutta ja kehittyä, lisää hyvinvointia. Työympäristön merkitys henkiselle hyvinvoinnille on tärkeää. Poistamalla työstä tai työympäristöstä aiheutuvat vaarat ja riskitekijät voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia. Esimerkiksi valaistuksen, lämpötilan, ilmastoinnin ja melun on todettu olevan yhteydessä henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Oman työpanoksen näkeminen ja hahmottaminen kokonaisuuden osana lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työmotivaatiota. Mahdollisuus keskustella työtovereiden kanssa tauoilla tai työn kuluessa on henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää. (STM 2004b: 6.)

Johtajat ja esimiehet ovat avainasemassa mahdollistamassa työn hallintaa jokaisen työntekijän kohdalla. Työn hallinnassa on kyse työn monipuolisuudesta (mahdollisuudesta käyttää taitojaan ja osaamistaan), osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista sekä työyhteisön sosiaalisesta tuesta. Johtamisen oikeudenmukaisuus on keskeinen hyvinvointiin vaikuttava tekijä työyhteisössä. (Asikainen, Helenius & Matikainen 2002: 22.)

4.2.1. Työyhteisön hyvinvoinnin uhkatekijöitä

Minkälainen on työyhteisö, joka ei voi hyvin? Menestyvän työyhteisön vastakohta on kriisiytynyt työyhteisö, jossa esimies on yleensä etäinen, autoritaarinen ja esimieskeskeinen⁴⁷. Selvin erottelava piirre on yhteisten keskusteluareenoiden puute, mikä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä ei ole säännöllisiä yhteisiä tilaisuuksia, joissa käsitellään avoimesti koko työyhteisöä koskevia asioita. Tästä seuraa se, että työntekijät eivät ole riittävästi perillä työyhteisön suunnitelmista ja tavoitteista, eivätkä omista teh-

⁴⁷ Tiedottamisen laiminlyönti, epäluuloisuus, motivoinnin ja kannustuksen puute sekä alaisten hyvinvoinnista piittaamattomuus ovat yleisiä esimiehen piirteitä kriisiytyneessä työyhteisössä. Näissä työyhteisöissä esimies vaatii kyllä työtuloksia, mutta samalla omalla käyttäytymisellään tappaa työntekijöiden motivaation. Esimies ei todellisuudessa tunne alaistensa ajattelua, mielipiteitä eikä työolosuhteita ja työskentelyn todellisia ongelmia. (Nakari & Valtee 1995: 30-31; Pakkala & Puolijoki 2001.)

tävistä, vastuista, roolista ja asemasta organisaatiossa. Koska asioista ei tiedoteta avoimesti, lisääntyvät erilaiset huhut ja pelot esimerkiksi työsuhteiden pysyvyydestä. (Nakari & Valtee 1995: 31-32.) Näiden seurauksena ilmapiiri huononee. (taulukko 24)

Taulukko 24. Kriisiytyneen ja heikon työyhteisön tunnuspiirteitä (Nakari & Valtee 1995, Pahkala & Puolijoki 2001).

KRIISIYTYNYT TYÖYHTEISÖ (Nakari & Valtee 1995)	HEIKKO TYÖYHTEISÖ (Pahkala & Puolijoki 2001)
<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön toimintaa ei käsitellä säännöllisesti foorumeilla • Ei ole kaikkien keskinäistä vuorovaikutusta • Tiedonkulussa asioiden salailua, peittelyä ja puutteita • Sosiaalisen tuen ja avun verkosto on vajavainen • Ei ole selkeää käsitystä omista tehtävistä eikä asemasta työyhteisössä, epäselvät roolit • Ihmissuhteissa on luottamuksen puutetta. • On määräämistä, alistamista ja eriarvoisuutta • Ei käydä keskusteluja työyhteisön perustehtävästä, ei yhteistä mallia työyhteisöstä • Ilmenee runsaasti erityyppisiä konflikteja. • Konfliktit peitetään, niitä vähätellään ja tukahdutetaan • Esiintyy avoimia kilpailutilanteita yleisten näkemysten törmätessä • Klikkiydytään, erottaudutaan ja siedetään huonosti erilaisuutta • Kateellisuus, juoruilu ja selän takana puhuminen ovat yleisiä • Eri klikkeihin kuuluvien kesken on jopa avointa vihamielisyyttä • Vallitsee sulkeutunut, pidäkkeinen, ahdistava ilmapiiri • Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisön suunnitelmiin ja taphatumiin ovat vähäiset 	<p>Omaa työtä ja työyhteisöä kuvaavat tekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehittämismyönteisyyden puute • Työyhteisön kehittämisen laiminlyönti • Avoimen vuorovaikutuksen puute • Toimiva yhteistyö puuttuu sidosryhmien kanssa • Ristiriitojen heikko hallinta • Turhia rutiineja ei ole karsittu • Tulevaisuudenkuva epäselvä • Vastuukysymykset epäselvät <p>Organisaatiokulttuuria kuvaavat tekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heikko yhteistyön toimivuus • Heikko yleinen ilmapiiri • Matala yleinen työtyytyväisyys • Henkilöstön heikko sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin <p>Esimiestoimintaa kuvaavat tekijät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimies ei suhtaudu ennakkoluulottomasti eri mielipiteisiin ja ehdotuksiin • Esimies ei kykene löytämään ratkaisua ihmissuhdeongelmissa • Esimies ei huolehdi riittävän hyvin alaisistaan

Huonon työilmapiirin seurauksena huolimattomuus ja turvallisuusriskit lisääntyvät, osaamista ei jaeta eikä hyödynnetä, innovatiivisuus ja osaamisen kärsivät sekä parhaat ihmiset lähtevät muualle. Huono ilmapiiri pitkään jatkuvana lisää siis työntekijöiden vaihtuvuutta ja ennen pitkään organisaation maine kiirii myös ulkopuolisten tietoon, mikä ei houkuttele uusia yhteistyökumppaneita. (Ojala & Ahonen 2003: 68.) Henkinen

pahoinvointi näkyy ja tuntuu työpaikoilla toiminnan ja tuotannon laskuna sekä vaikuttaa työtehoon ja kannattavuuteen (King & Ehrhard 1997). Poissaolojen lisääntyminen, työntekijöiden vaihtuvuus ja valitusten sekä onnettomuuksien lisääntyminen kertovat hyvinvoinnin heikkenemisestä (Eggert 1990: 165-166).

Yhtenä työhyvinvoinnin uhkatekijänä on 1990-luvulla nostettu esille työpaikkakiusaaminen. Työpaikkakiusaamista on varmasti ollut kauemmin, mutta vasta viimeisten noin 15 vuoden sisällä sitä on aktiivisesti tuotu kaikkien tietoisuuteen. Asiasta on uskallettu puhua ja jopa kiusatut ovat rohjenneet kertomaan omat tarinansa. Kiusaamisesta käytetään myös termiä henkinen väkivalta⁴⁸, joka tarkoittaa samaan henkilöön kohdistuvaa toistuvaa, säännöllistä ja pitkään jatkuvaa kiusaamista, sortamista ja muuten epäoikeudenmukaista kohtelua, jota vastaan kiusattu kokee olevansa voimaton. (Perkka-Jortikka 1998: 25.)

Työyhteisön hyvinvointia uhkaavia tekijöitä erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa nousee myös itse työstä, asiakkaista ja olosuhteista. Sekä laitos- että avohoidossa hyvinvointia uhkaavat kiire, johtamisen ongelmat, ilmapiiriongelmat ja henkilösuhteet sekä työn fyysinen raskaus. Myös erottelevia piirteitä löytyy, sillä avohuollossa työ on usein yksintyöskentelyä, mikä tuo oman lisärasituksensa, koska ei voi konsultoida työkaveria esimerkiksi erityisen vaikeissa asioissa, vaan on itse päätettävä nopeasti, miten toimia. (Sinervo & Elovainio 2002: 194.)

Ajoittainen kiire on ihan normaalia, mutta pitkään jatkuvana kiire lisää stressiä ja sitä kautta uupumusta. Kiire voi olla myös seurausta moneen kertaan asioiden tekemisestä johtuvasta tehottomuudesta (Laaksonen ym. 2005: 166) tai sisäsyntyisestä suorituspakosta olla aina tehokas yksilö (Perkka-Jortikka 1998: 21).

⁴⁸ Henkinen väkivalta on vähintään kahden ihmisen välillä olevaa negatiivista käyttäytymistä toista kohtaan. Kiusaaminen voi olla näkymätöntä ja kuulumatonta, vihjailuja, juonittelua, työyhteisön ja asioiden ulkopuolelle jättämistä (syrjintää) tai sitten se voi olla kuuluvaa ja äänekkästä, jolloin kaikki ovat perillä kiusaajasta ja kohteesta. Mustamaalaaminen on pahan puhumista toisesta, ilkeämielistä juoruilua, jonka tarkoituksena on alistaa kyseessä oleva henkilö. Kiusaamista on myös fyysinen väkivalta tai sen uhka, perusteeton tehtävien yksipuolistaminen tai vähentäminen, mielenterveyden kyseenalaistaminen ja sukupuolinen häirintä sekä ahdistelu. (Perkka-Jortikka 1998: 26.)

4.3. Yhteenveto

Tuloksellinen organisaatio voi hyvin ja toisaalta tyytyväiset työntekijät saavat aikaan hyviä tuloksia. Hyvinvointi työyhteisön näkökulmasta on tässä tutkimuksessa nivottu yhteen työyhteisön perusrakenteiden, hyvinvointia tukevan johtamisen, hyvien työn piirteiden ja kollektiivisen työhyvinvoinnin kanssa. Tutkimuksessa käytetään Nakarin ja Valteen (1995) menestyvän työyhteisön mallia, josta voidaan löytää empowerment-piirteitä kuten esimerkiksi avoimuus ja luottamus, tavoitteiden yhteinen asettaminen ja konfliktien ratkaiseminen, salliva ja persoonallisuutta tukeva ilmapiiri, työntekijöiden autonomian lisääminen ja avoin tiedotus.

Menestyvän työyhteisön keskeisiä piirteitä ovat avoimuus, luottamus, rohkeus, rehellisyys, vilkas vuorovaikutus ja myönteinen ilmapiiri. Työyhteisön jäsenten vaikutusmahdollisuudet ovat korkeat, ja asioita käsitellään säännöllisesti, avoimesti sekä rehellisesti, mikä lisää työntekijöissä tunnetta kuulumisesta juuri tähän työyhteisöön. Tässä tutkimuksessa käytettävä työyhteisön hyvinvoinnin mittari on esitetty taulukossa 20. Valittu mittari soveltuu työyhteisöllisen ja kollektiivisen näkökulman ansiosta tähän tutkimukseen. Hyvinvointiosiossa on 20 muuttujaa, jotka kuvaavat sisäistä vuorovaikutusta, sosiaalisia suhteita, ristiriitojen hallintaa, tiedotusta ja ilmapiiriä.

5. TUTKIMUSPROSESSIN TOTEUTUS

Väitöskirjahanketta varten suoritin vuonna 2000 esitutkimuksen (Laaksonen 2002), jonka tutkimuksellisenä tavoitteena oli saada esiyymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Luvussa 5.1. esitetään lyhyesti esitutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja keskeiset tulokset. Luvussa 5.2. siirrytään jatkotutkimukseen ja esitetään jatkotutkimuksen tarkennetut tutkimusongelmat, hypoteesit, kyselylomakkeen muodostaminen, vastausten analysointi, aineiston hankinta ja kuvaus, sekä jatkotutkimukseen osallistuneiden vastaajien taustatiedot.

5.1. Esitutkimus dementiayksiköiden vastaaville hoitajille

Kuten johdannossa on lyhyesti esitetty erilaisten tutkimustulosten kautta, on sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä ilmennyt 1990-luvulta lähtien erilaisia työyhteisön hyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Tutkimuksista voidaan myös havaita, että henkilöstötoimintoja, joilla turvataan riittävä, osaava ja motivoitunut henkilökunta, ei ole kaikissa organisaatioissa pystytty toteuttamaan riittävässä määrin. Esitutkimuksessa⁴⁹ (Laaksonen 2002, 2003b, 2006) vuonna 2000 lähdin tutkimaan henkilöstötoimintojen toteutusta ja niiden kykyä voimistaa työyhteisöjen hyvinvointia terveyst- ja sosiaalialalla.

Esitutkimuksen tavoitteena oli muodostaa yleistettävä käsitys dementiayksiköiden nykytilasta 1990- 2000 –lukujen vaihteessa ja siksi tutkimus oli kokonaisotanta. Tutkimuskohteena toimivat kunnalliset ja yksityiset ympärivuorokautista hoitoa tarjoavat vanhustenhuollon dementiayksiköt (N=382). Dementiayksiköiden tutkiminen henkilöstötoimintojen ja työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta oli perusteltua kolmesta syystä. Ensiksikin dementiayksiköitä koskeva aikaisempi tutkimus on keskittynyt lähinnä hoidollisiin ja lääketieteellisiin kysymyksiin ja näistä yksiköistä on vähän työyhteisötutkimuksia. Toiseksi sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtui 1990-luvulla työh-

⁴⁹ Esitutkimuksesta valmistui lisensiaatintutkimus vuonna 2002, jonka tarkastajana toimi YTT, TtL Sari Rissanen Kuopion yliopistosta.

teisöjen hyvinvointia heikentäviä asioita, joiden tutkiminen myös dementiayksiköiden kontekstissa on perusteltua. Kolmantena perusteluna on huoli siitä, onko dementiayksiköissä riittävästi koulutettua henkilökuntaa ja saako henkilökuntaa koulutusta ammattitaidon ylläpitämiseksi.

Esitutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Millainen on työyhteisöjen hyvinvointi Suomen dementiayksiköissä?

Hypoteesi 1: Terveystoimen alaisuudessa olevissa yksiköissä on heikompi työyhteisöjen hyvinvointi kuin sosiaalitoimen alaisuudessa olevissa dementiayksiköissä (Nakari 2000).

Hypoteesi 2: Pienissä yksiköissä on korkeampi hyvinvointi kuin suuremmissa yksiköissä (Sinervo 1993, Lindström & Kandolin 1996).

2. Miten henkilöstötoiminnoilla voidaan voimistaa työyhteisöjen hyvinvointia?

Hypoteesi 3: Hyvin toteutetut henkilöstötoiminnot voimistavat työyhteisön hyvinvointia (Vogt & Murrell 1990, Quinn & Spreitzer 1997, Lanschinger ym. 2001). Perusoletus oli, että aineistosta löytyy sekä yksikköjä, joissa henkilöstötoiminnot on toteutettu hyvin että yksikköjä, joissa ne on toteutettu heikosti.

3. Millä lailla hyvinvoinniltaan heikot ja vahvat työyhteisöt eroavat toisistaan henkilöstötoimintojen toteutuksen osalta?

Tutkimuksen keskeiset käsitteet olivat empowerment (voimistaminen), henkilöstötoiminnot ja työyhteisön hyvinvointi. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa yleistettävä käsitys dementiayksiköiden työyhteisöjen hyvinvoinnista ja testata henkilöstötoimintojen käyttökelpoisuutta hyvinvointia lisäävinä käytäntöinä (empowering practices). (Laaksonen 2002.)

Dementiayksiköiden kriteerit asetettiin Alzheimer-keskusliiton (1995) suositusten mukaan seuraavasti: 1) yksikkö on perustettu dementiayksiköksi, 2) yksiköllä on omat osoitettavissa olevat tilat, 3) yksiköllä on omaa henkilökuntaa ja 4) yksikössä hoidetaan pääasiassa dementoituvia. Tutkimus toteutettiin postikyselynä strukturoidulla kyselylomakkeella syksyllä 2000 yksiköiden vastaaville hoitajille. Uusintakysely suoritettiin tammikuussa 2001. Molempien kyselyjen jälkeen vastausprosentiksi saatiin 75% (n=285).

Tutkimuksessa käytettiin Nakarin ja Valteen (1995) menestyvän työyhteisön mallia, joka muokattiin viisiportaisiksi väittämiksi (1= täysin eri mieltä, ...5= täysin samaa

mieltä). Mittarin reliabiliteetti osoittautui erittäin korkeaksi ($\alpha = .96$), mutta aineisto ei ollut normaalijakautunut (Kolmogorov-Smirnov = 1.259, $p = .050$). Henkilös-tötoimintojen osa-alueista oli kyselylomakkeeseen muotoiltu 44 muuttujaa, jotka olivat järjestys-, välimatka- ja suhteasteikollisia muuttujia. Kyselylomake esitettiin kahden kunnallisen ja kahden yksityisen dementiayksikön vastaavilla hoitajilla. Esitestauksen jälkeen lomakkeeseen tehtiin vielä tarkennuksia.

5.1.1. Esitutkimukseen osallistuneiden vastaajien ja yksiköiden taustatietoja

Dementiayksiköiden vastaavista hoitajista lähes kaikki olivat naisia. Vastaajien keski-ikä oli 46 vuotta ja työkokemus vanhustenhuollossa sekä sosiaali- ja terveystoimessa pitkä. Kunnallisella sektorilla vastaavien hoitajien keski-ikä oli kaksi vuotta korkeampi kuin yksityisellä sektorilla. Yli 70% vastaajista on suorittanut vähintään opistoasteisen tutkinnon ja heistä suurin osa oli suorittanut joko sairaanhoitajan, terveydenhoitajan tai erikoissairaanhoitajan tutkinnon. Kuitenkin vastaajista kolmannes omaa vain koulutason tutkinnon (esim. perushoitaja, lähihoitaja, kodinhoitaja). (taulukko 25)

Taulukko 25. Esitutkimukseen osallistuneiden taustatietoja (n=285).

SUKUPUOLI	%	IKÄ	v
• Nainen	98	• Keski-ikä	46,0
• Mies	2	• Nuorin vastaaja	25,0
		• Vanhin vastaaja	63,0
PERUSKOULUTUS	%	TYÖKOKEMUS	v
• Ylempi korkeakoulututkinto	4	• Sosiaali- ja terveystoimi	19,0
• Alempi korkeakoulututkinto	10	• Vanhustenhuolto	14,0
• Opistoasteinen tutkinto	56	• Dementoituvien hoitotyö	6,7
• Kouluasteinen tutkinto	27		

Koska vastaajien työkokemus on pitkä, voidaan olettaa, että tämän kyselyn vastauksissa heijastui kokemuksen antama laaja-alainen pohja, jonka voidaan katsoa lisäävän vastausten luotettavuutta. Tyypillinen esitutkimukseen osallistunut esimies oli siis pitkän työkokemuksen omaava nainen, jonka keski-ikä oli yli 40 vuotta.

Esitutkimukseen osallistuneista yksiköistä 2/3-osaa (n=285) oli kunnallisia. Kunnallisista yksiköistä yli puolet sijoittui hallinnollisesti sosiaalitoimen alaisuuteen. Rungas

kolmannes toimi fyysisesti vanhainkodin yhteydessä ja kolmannes erillisenä yksikkönä. Yleisin perustamistapa on ollut saneerata vahat tilat uutta toimintaa varten. Kuitenkin noin kolmannes yksiköistä oli uudisrakennuksia. (liitetaulukko 2.)

Dementiayksikköjä on perustettu Suomeen 1980-luvun lopulta lähtien. Esitutkimukseen vastanneiden vastaavien hoitajien ilmoituksen mukaan on yksiköitä perustettu eniten vuosina 1995-1997. Yksiköiden kokonaispaikkamäärä vaihteli aineistossa 4-45 välillä keskiarvon ollessa 13 paikkaa. Kaikkiaan esitutkimukseen osallistuneissa yksiköissä oli tutkimushetkellä paikkoja yhteensä 3873, joissa 255 paikkaa oli lyhytaikaishoitoa ja 93 päivähoitoa varten. Yksiköistä lähes 70% oli alle 15 paikan yksiköitä.

5.1.2. Esitutkimuksen keskeiset tulokset

Esitutkimuksen (Laaksonen 2002) tulosten mukaan työyhteisöjen hyvinvointi Suomen dementiayksiköissä oli $\frac{3}{4}$:ssa hyvä ja kiitettävä. Sen sijaan joka neljännessä yksikössä hyvinvointi oli heikkoa. Erityisen negatiivisena puolena nousi vastauksista esille juoruilu ja selän takana puhuminen, mikä oli myös hyvien työyhteisöjen heikoin piirre. Nuoremmissa työyhteisöissä oli korkeampi työyhteisön hyvinvointi kuin vanhemmissa yksiköissä. Hypoteesi 1 falsifioitui, sillä terveystoimen alaisuudessa olevissa yksiköissä ei ollut heikompi työyhteisön hyvinvointi kuin sosiaalitoimen alaisuudessa olevissa yksiköissä. Myös hypoteesi 2 falsifioitui, sillä esitutkimusaineiston kohdalla yksikön koolla ei näyttänyt olevan merkitystä työyhteisön hyvinvointiin.

Ensimmäisen tutkimusongelman tulokset tiivistetysti:

Millainen on työyhteisöjen hyvinvointi Suomen dementiayksiköissä?

- * Valtaosassa Suomen dementiayksiköistä on hyvä ja kiitettävä työyhteisöjen hyvinvointi.
- * Joka neljännessä yksikössä on heikko/tyydyttävä työyhteisön hyvinvointi.
- * Nuoremmissa yksiköissä on korkeampi hyvinvointi kuin vanhemmissa yksiköissä.
- * Yksityisissä yksiköissä on korkeampi hyvinvointi kuin kunnallisissa yksiköissä.
- * Juoruilu ja selän takana puhuminen on yleistä.

Hyvin toteutetuilla henkilöstötoiminnoilla voidaan tulosten mukaan voimistaa työyhteisöjen hyvinvointia. Työsuojelun ja erityisesti työkykyä ylläpitävän toiminnan toimenpiteet nousivat keskeisesti esille tuloksissa. Koulutus- ja kehittämistoimien sekä rekrytoinnin voimistava vaikutus oli myös vahva. Sen sijaan perehdytyksestä olisi kysely-

kaavakkeessa saanut olla enemmän kysymyksiä, jolloin voimistavaa vaikutusta olisi voinut mitata laajemmin. Tulosten mukaan hypoteesi 3 verifioitui, sillä määrättyillä hyvin toteutetuilla henkilöstötoiminnoilla voidaan tutkimustulosten mukaan voimistaa työyhteisön hyvinvointia.

Toisen tutkimusongelman tulokset tiivistetysti:

Miten henkilöstötoiminnoilla voidaan voimistaa työyhteisön hyvinvointia?

- * Hyvin toteutetuilla henkilöstötoiminnoilla voidaan voimistaa työyhteisöjen hyvinvointia kiihtävälle tasolle.
- * Työsuojelun toimenpiteillä on suurin voimistava vaikutus työyhteisöjen hyvinvointiin.
- * Voimakkaimmin hyvinvointia voimistavat työtehtävien mielekkyys ja henkilökunnan hyvä ammattipätevyys.

Esitutkimusaineistosta erotettiin 25% heikon ja 25% vahvan työyhteisön hyvinvoinnin omaavia yksiköitä (ala- ja yläkvartiilit), joita verrattiin toisiinsa henkilöstötoimintojen toteutuksen osalta. Henkilöstötoiminnot oli toteutettu selkeästi paremmin yläkvartiilin yksiköissä. Alakvartiilin yksiköissä ei työvälineitä oltu kehitetty riittävästi, henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet olivat vähäiset, henkilökuntaa oli liian vähän ja ammattipätevyys sekä koulutusmahdollisuudet olivat alhaiset. Yläkvartiilin yksiköissä työaika-järjestelyt olivat joustavia ja työtehtävät koetaan mielekkäiksi, työsuhteet olivat pääasiassa pysyviä ja työntekijöiden ammattiosaaminen oli korkea. Myös perehdyttäjää voitiin käyttää uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

Kolmannen tutkimusongelman tulokset tiivistetysti:

Millä lailla hyvinvoinniltaan heikot ja vahvat työyhteisöt eroavat toisistaan henkilöstötoimintojen toteutuksen osalta?

- * Henkilöstötoiminnot on toteutettu paremmin yläkvartiilin yksiköissä.
- * Selvimmin hyvinvoinniltaan heikkoja ja vahvoja työyhteisöjä erottaa henkilöstön ammattipätevyys.
- * Yläkvartiilin vahvuutena ovat työaika-järjestelyt ja perehdyttäjän käyttö.
- * Alakvartiilin heikkoutena ovat välineiden kehittämisen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien puute.

Esitutkimuksen tuloksia voidaan pitää ensiluokkaisina ja toisaalta yllättävinäkin. Kokonaiskuva dementiayksiköiden työyhteisöjen hyvinvoinnista on näiden tulosten perusteella positiivinen, jopa positiivisempi kuin saattoi odottaa 1990-luvulla tehtyjen tutkimusten perusteella. Saatujen tutkimustulosten avulla, varsinkin ala- ja yläkvartiilien

vertailulla, on voitu osoittaa, että henkilöstötoiminnoilla voidaan voimistaa työyhteisöjen hyvinvointia.

5.2. Jatkotutkimus työntekijöille, vastaaville hoitajille ja ylemmille esimiehille

Toteutettu esitutkimus antoi siinä määrin positiivisia tuloksia, että tutkimusta lähdettiin suunnittelemaan kolmelle vastaajajoukolle: ylemmille esimiehille, vastaaville hoitajille ja työntekijöille. Esitutkimuksen rooli suhteessa jatkotutkimukseen oli esiyymmärrystä antava, ilmiöiden välisiä suhteita hahmottava, ohjaava ja suuntaa antava. Suunnittelun edetessä tuli kuitenkin ilmeiseksi se, että jatkotutkimuksen tavoitteena olisi ennemminkin ilmiön mallinnus kuin tulosten yleistettävyyys perusjoukkoon. Käsittelen seuraavaksi jatkotutkimuksen tarkennetut tutkimusongelmat ja hypoteesit, kyselylomakkeen muokkauksen, analyysimenetelmät, aineiston hankinnan ja kuvauksen sekä vastaajien taustatiedot.

5.2.1. Tarkennetut tutkimusongelmat

Ilmiö, jota jatkotutkimuksessa mallinnetaan, on nimeltään *voimistavan johtamisen prosessimalli*. Koska laajan teoriatarkastelun perusteella kävi ilme, että empowerment-johdaminen tarvitsee selkeämpää mallia kuin mitä olemassa oleva kirjallisuus pystyi tarjoamaan, muodostui ensimmäiseksi tutkittavaksi ilmiöksi, mitä on voimistava johtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana. Alatutkimusongelmat täydentävät päätutkimusongelmaa ja niiden tulosten perusteella rakentuu päätutkimusongelman vastaus. Seuraavaksi esitetään tutkimusongelmat ja hypoteesit.

Päätutkimusongelma ja hypoteesit:

1. Minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli?

Hypoteesi 1a:

Hyvin toteutetut henkilöstötoiminnot lisäävät työyhteisön hyvinvointia (Vogt & Murrell 1990; Quinn & Spreitzer 1997; Lanschinger ym. 2001; Laaksonen 2002).

Hypoteesi 1b:

Voimistava johtaminen lisää työyhteisön hyvinvointia (Vogt & Murrell 1990; Siitonen 1999; Kuokkanen 2003).

Hypoteesi 1c:

Voimistuminen on yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin (Siitonen 1999).

Alatutkimusongelmat ja hypoteesit:

2. Mitä on voimistava johtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana?

Hypoteesi 2a:

Noin 60% esimiehistä toteuttaa voimistavaa johtamista (Uotila 2004; Hintsala 2006; Ylöstalo 2006).

3. Miten henkilöstötoiminnot on toteutettu dementiayksiköissä?

Hypoteesi 3a:

Henkilökuntamäärä on vastaajien mielestä hyvä ja kiitettävä 50%:ssa yksiköistä (Laaksonen 2002).

Hypoteesi 3b:

Uudelle työntekijälle järjestetään perehdyttäjä 50%:ssa yksiköistä (Laaksonen 2002).

Hypoteesi 3c:

Yksiköistä 80%:ssa voi koko henkilöstö osallistua vuosittain koulutukseen (Laaksonen 2002).

Hypoteesi 3d:

Työympäristön terveellisyyteen on vastaajista tyytyväisiä noin 40% (Laaksonen 2002).

4. Mitä on voimistuminen ja miten voimistuneita ovat työntekijät ja lähiesimiehet?

Hypoteesi 4a:

Työntekijät ovat keskimääräisesti voimistuneita. Nuoremmat hoitajat ovat enemmän voimistuneita (Kuokkanen 2003).

Hypoteesi 4b:

Esimiehet ovat enemmän voimistuneita kuin alaiset (Koberg, Boss, Senjem & Goodman (1999).

5. Minkälaista on hyvinvointi työyhteisötasolla?

Hypoteesi 5a:

Työyhteisöistä 2/3:ssa hyvinvointi on hyvällä tasolla (Laaksonen 2002).

Henkilöstötoiminnot osoittautuivat esitutkimuksen perusteella tarpeelliseksi voimistavan johtamisen välineeksi ja niiden kohdalla on keskeistä kysyä, miten eri vastaajaryhmien mukaan henkilöstötoiminnot on toteutettu yksiköissä ja testata toteutuksen vaikutusta voimistumiseen ja työyhteisön hyvinvointiin. Voimistavan johtamisen prosessimallissa (kuvio 1) on kolmantena osana voimistuneet työntekijät. Tutkimukseen mallin-

nettiin voimistuneen työntekijän piirteet aikaisemman teoreettisen kirjallisuuden perusteella. Työyhteisön hyvinvoinnin mittarina päätin käyttää edelleen Nakarin ja Valteen (1995) menestyvän työyhteisön mallia, jotta tuloksia voitaisiin verrata vuoden 2000 esitutkimuksen tuloksiin.

5.2.2. Jatkotutkimuksen kyselylomakkeet

Mittarin luominen alkaa aina teoriasta, jossa kartoitetaan mitä jo tiedetään tutkittavasta ilmiöstä tai oletetaan tiedettävän. Teorian pohjalta pystytään määrittelemään keskeiset käsitteet ja niiden operationalisoinnit. (Metsämuuronen 2005: 63.) Esitutkimuksen kyselylomakkeesta otettiin jatkotutkimukseen mukaan työyhteisön hyvinvoinnin osio (Nakari & Valtee 1995), mutta osiota täydennettiin neljällä uudella muuttujalla, jotka käsittelevät syrjintää, kiusaamista, seksuaalista häirintää ja negatiivista kilpailua. Nämä aiheet ovat tulleet esille 1990 –luvun lopun työhyvinvointikirjallisuudessa. Voimistavan johtamisen ja voimistuneiden työntekijöiden osioissa käytettiin hyväksi osaa Nakarin (1996) tutkimuksessa käytetyistä johtajan toiminnan, työtyytyväisyyden ja työmotivaation muuttujista sekä osaa Linin (1998) Empowerment Questionnaire –mittarin muuttujista. Lisäksi tutkija täydensi osioita itse muokkaamallaan muuttujilla. Henkilöstötoimintojen osiot ovat tutkijan itse kehittämiä ja muokkaamia. (liite 1)

Ylempien esimiesten lomake on lyhyt, sillä he vastasivat ainoastaan voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen osioiden väittämiin ja avoimeen kysymykseen. Tutkijana en nähnyt relevantiksi tiedustella ylemmiltä esimiehiltä heidän voimistumisestaan ja toisaalta dementiayksikön työyhteisön hyvinvointia, koska ylemmät esimiehet työskentelevät usein jopa fyysisesti kaukana dementiayksiköistä eikä heillä näin ollen voi olla riittävää tietoa päivittäisestä toiminnasta. Taulukossa 26 on esitetty kyselylomakkeen osat. Vastaavien hoitajien ja työntekijöiden kyselylomakkeet ovat lähes samanlaisia. (taulukko 26) Kyselylomakkeen muokkauksen jälkeen lomakkeet testattiin yhdellä vastaavalla hoitajalla ja seitsemällä dementiayksikön työntekijällä. Joitakin korjauksia tehtiin lomakkeisiin vielä testauksen jälkeen. Tästä huolimatta lomakkeiden muokkaus- ja painovaiheessa tapahtui sellainen asteikkovirhe, että tulevaisuusorientaation osio (9 muuttujaa) työntekijöiden ja vastaavien hoitajien voimistumisen alueella jouduttiin hylkäämään, koska lomakkeisiin oli epähuomiossa jäänyt erilainen asteikko.

Taulukko 26. Vastaajaryhmien ja voimistavan johtamisen prosessin eri osien arviointien kohdentuvuus.

VASTAAJA-RYHMÄ	VOIMISTAVA JOHTAMINEN	HENKILÖSTÖ-TOIMINNOT	VOIMISTUMINEN	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI
YLEMMÄT ESIMIEHET	Arvioivat omaa johtamista	Arvioivat yksikköä	Ei kysytty	Ei kysytty
VASTAAVAT HOITAJAT	Arvioivat omaa johtamista	Arvioivat yksikköä	Arvioivat omaa voimistumistaan	Arvioivat omaa työyhteisöä
TYÖNTEKIJÄT	Arvioivat vastaavan hoitajan johtamista	Arvioivat yksikköä	Arvioivat omaa voimistumistaan	Arvioivat omaa työyhteisöä

Kehittämistoiminnan osioiden osalta jätettiin myös käsittelemättä kaksi osiota, koska ne olivat kyselylomakkeen lopussa ja ilmeisesti vastaajien keskittymiskyky oli siinä vaiheessa herpaantunut siinä määrin, että kehittämisosion vastaukset eivät ole loogisia muihin tuloksiin nähden. Yhden kehittämisosion tulokset on esitetty luvussa 6.3 ja niissä tuloksissa voidaan havaita ongelma, joka on kahden muunkin osion tuloksissa: kaikkea pitäisi kehittää hieman.

5.2.3. Vastausten analysointimenetelmät

Kysymyslomakkeet ovat strukturoituja (liite 1) sisältäen ainoastaan yhden avoimen kysymyksen. Muuttujat ovat *laatuero-, järjestys- ja suhdeasteikollisia* muuttujia. Tutkimuksen *yksikkötason taustamuuttujia* ovat asukas-/potilaspaikat, henkilökunnan määrä ja mitoitus sekä yksikön ikä. Nämä taustamuuttujat on poimittu esitutkimuksesta (ks. 5.1.). *Yksilötason taustamuuttujia* ovat sukupuoli, ikä, työkokemus vanhustenhuollossa ja dementiayksikössä, vastaajan koulutustaso ja palvelussuhteen luonne. Tutkimusaineiston analysoinnit on toteutettu SPSS -ohjelmalla. Taulukossa 27 on esitetty tutkimuksessa käytetyt analysointimenetelmät. Tuloksia esitetään tekstissä taulukoin ja kuvioin sekä liitetaulukoin tutkimuksen lopussa. Kyselylomakkeen avoimen kysymyksen vastaukset on analysoitu sisällön erittelyllä ja yhteenveto frekvenssein.

Keskiarvoja esitetään ainoastaan taustamuuttujien osalta, koska lähes kaikki muuttujat ovat järjestysasteikollisia. Useampia tuloksia käsitellään prosenttijakaumien muodossa, jossa viisiportainen asteikko on muutettu kolmiportaiseksi (taulukko 28). Asteikossa pienin arvo kuvaa negatiivisinta ja suurin arvo positiivisinta mielipidettä. Taulukoissa esitetään kolmiportaisen asteikon positiivisin mielipide. Prosenttijakaumien tuloksia

tulkitaan positiivisen arvon mukaan seuraavan itse rakennetun arviointiasteikon mukaan: heikon tuloksen raja-arvot ovat 0-20 %, välttävän 20,1-40 %, tyydyttävän 40,1-60 %, hyvän 60,1-80 % ja kiitettävän 80,1-100. Saatuja prosenttijakaumia testataan non-parametrisin testein frekvenssierojen merkitsevyyden tutkimiseksi.

Taulukko 27. Tutkimuksessa käytetyt tilastolliset menetelmät.

TILASTOLLISET MENE- TELMÄT	KÄYTTÖALUE
Suorat jakaumat	- Keskiarvot, frekvenssit, prosenttijakaumat
Mann-Whitneyn testi	- Järjestysasteikollisille muuttujille frekvenssi- ja prosenttijakaumien tilastolliseen testaukseen kahden ryhmän välillä - Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, $p \leq .001$
Kruskal-Wallis testin testi	- Järjestysasteikollisille muuttujille frekvenssi- ja prosenttijakaumien tilastolliseen testaukseen usean ryhmän välillä - Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, $p \leq .001$
Chronbachin alfa-kerroin	- Mittarin reliabiliteetin mittaaminen - Alfa riittävä arvo $> .60 \leq 1.00$
Spearmanin järjestyskorrelaatio	- $\rho > 0$ = positiivinen korrelaatio - $\rho < 0$ = negatiivinen korrelaatio - $\rho = 0$ = ei korrelaatiota - Järjestysasteikollisille muuttujille
Pearssonin korrelaatiokerroin	- $r > 0$ = positiivinen korrelaatio - $r < 0$ = negatiivinen korrelaatio - $r = 0$ = ei korrelaatiota - Välimatka- ja suhdelukuasteikollisille muuttujille
Summamuuttujat	- Mittarien muuttujien yhdistäminen yhdeksi muuttujaksi - Mittarin Alfa-kerroin vähintään $\alpha = .60$ - Summamuuttujat muodostettu 1-5 asteikosta
Ristiintaulukointi	- Kaksiulotteinen frekvenssitaulukko - χ^2 merkitsevyydesti - Sopii kaikille asteikoille
Elaboraatio; osittainkorrelaation avulla	- z vaikutus x ja y vaihteluun - kahden muuttujan välinen korrelaatio, kun yhden tai useamman muuttujan vaikutus on poistettu

Järjestysasteikollisille muuttujille käytetään non-parametrisia testejä: 1) Mann-Whitneyn testiä kahden otoksen vertailuun ja 2) Kruskal-Wallis testin testiä useamman otoksen vertailuun. Mann-Whitneyn ja Kruskal-Wallis testillä on tutkittu, ovatko riippumattomat otokset samoin jakautuneesta perusjoukosta. (Ernvall, Ernvall & Kauppila 2002: 130; Kanninen & Kokkonen 1996: 51.) Merkitsevyydesteissä on mukana koko jakauma, vaikka taulukoihin on merkitty vain ääripään prosentit.

Taulukko 28. Asteikkomuunnokset.

1 Ei koskaan ⁵⁰	1	1 Heikko	1	1 Täysin eri mieltä	1
2 Harvoin	2	2 Välttävä	1	2 Melko eri mieltä	1
3 Joskus	2	3 Tyydyttävä	2	3 Ei eri eikä samaa mieltä	2
4 Melko usein	3	4 Hyvä	3	4 Melko samaa mieltä	3
5 Erittäin usein	3	5 Kiitettävä	3	5 Täysin samaa mieltä	3

Tutkimuksessa on käytetty 5-portaisia Likert-asteikkoja⁵¹, jotka luokitellaan järjestysasteikollisiksi muuttujiksi (Metsämuuronen 2005: 62). Järjestysasteikollinen muuttuja voidaan muuttaa summamuuttujan kautta suhdelukuasteikolliseksi muuttujaksi, jolloin voidaan käyttää myös Pearssonin korrelaatiota. Ennen summamuuttujan luomista on tarkistettava muuttujien sisäinen johdonmukaisuus eli mittarin reliabiliteetti Chronbachin alfa-kertoimen avulla, joka mittaa summattavien muuttujien sisäistä homogeneisuutta. Kertoimen arvoa 0,6 (0,7) ja sitä suurempaa pidetään riittävänä, jotta summamuuttuja voidaan luoda.

Summamuuttujan luomisessa on huomioitavaa, että muuttujat ovat kaikki samansuuntaisia, ts. pienin arvo edustaa negatiivista ja suurin arvo positiivista tai päinvastoin. Yhdistettävien mitta-asteikkojen tulee myös olla samanlaisia (esim. 1-5, 1-7). (Alkula, ym. 2002: 100; Ernvall, ym. 2002: 158.) Alfa-kerroin kertoo siis, mittaavatko kaikki tarkasteltavat muuttujat samaa asiaa (Roponen 1994: 57). Kyselylomakkeiden kysymysosioiden alfa-kertoimet ovat kaikki arvojen 0,65-0,95 välillä. Alfa-kertoimet ilmoitetaan taulukoiden yhteydessä ja ne on tulostettu työntekijöiden aineistosta (n=194).

Roposen (1994: 44) mukaan yksi keskeisimpiä kvantitatiivisen aineiston kuvailu- ja tarkastelumenetelmiä on ristiintaulukointi. Menetelmän avulla voidaan selvittää kahden tai useamman muuttujan välisiä yhteyksiä frekvenssi- ja prosenttijakaumien tasolla. Ristiintaulukointi soveltuu kaikille mitta-asteikoille, mutta ongelmaksi voi tulla tarvittavan tutkimusaineiston määrä. Ristiintaulukoinnissa esiintyvien erojen merkitsevyyden testaamiseen käytetään χ^2 -testiä.

⁵⁰ Tässä asteikossa Ei koskaan on yksistään numero 1, koska se kuvaa täydellistä ääriarvoa. Harvoin ja joskus on yhdistetty numeroksi 2, koska ne edustavat asteikon 1-3 keskialuetta.

⁵¹ Asteikko voidaan luokitella välimatka-asteikolliseksi muuttujaksi vain jos asteikon ääripäät on merkitty sanallisesti, jolloin vastaajalle tulee se mielikuva, että asteikko on tasavälinen ja numeerinen (Ernvall, ym. 2002: 15).

Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen (ρ) käyttö on perusteltua silloin, kun muuttujat ovat järjestysasteikkollisia (Metsämuuronen 2005: 341). Sen sijaan laatueroasteikkollisia muuttujia ei ole mahdollista tarkastella korrelaatiokerrointen avulla. (Ernvall, ym. 2002: 81; Munro 1997: 238.) Spearmanin rho –korrelaatiotesti mittaa muuttujien x ja y lineaarista korrelaatiota, joka voi vaihdella -1 ja 1 välillä. Jos korrelaatio on 0 , ei muuttujien välillä ole korrelaatiota. (Ernvall, ym. 2002: 76-82.) (Taulukko 27) Korrelaatiokertoimen arvo ja merkitsevyys ilmoitetaan joko taulukossa, tekstissä tai liitetaulukossa. Korrelaation olemassaolo ei ole osoitus kausaalista suhteesta muuttujien välillä. Mahdollisten kausaalisten tulkintojen täytyy perustua tutkijan hallussa olevaan teoreettiseen tietoon muuttujien välisistä suhteista. (Nummenmaa ym. 1997: 155.) Vaikka SPSS-ohjelma antaa testin merkitsevyyden, on Metsämuuronen (2005: 346) tehnyt yleisen tulkinnan seuraavasti:

0.80-1.0	erittäin korkea korrelaatio
0.60-0.80	korkea korrelaatio
0.40-0.60	melko korkea korrelaatio

Yllä kuvattuun tulkintaan voidaan kuitenkin vielä lisätä $0.30-0.40$ ja todeta sen olevan kohtalainen/oireellinen korrelaatio, joka vielä eroaa nolasta tilastollisesti merkitsevästi. Ernvall ym. (2002: 78) lisäävät asteikkoon kuitenkin vielä alle 0.30 arvot ja kuvaavat sitä heikoksi yhteydeksi. Mikäli otoksen koko on 30 (pieni aineisto), pitäisi korrelaation olla 0.36 , jotta voitaisiin sanoa sen eroavan nolasta tilastollisesti merkitsevästi (Metsämuuronen 2005: 346). Kuitenkin laskettaessa aineistoja tilasto-ohjelmalla, kertoo ohjelma, poikkeako korrelaatiokertoimen arvo tilastollisesti merkitsevästi nolasta ja suhteuttaa käytetyn otoskoon korrelaatiokertoimen arvoon (Ernvall, ym. 2002: 78). Tutkimuksen pohdinnassa käsitellään myös ns. kliinistä merkitystä, millä tarkoitetaan tulosten käytännön merkitystä: vaikka tulos olisi tilastollisesti erittäin merkitsevä, onko tuloksella merkitystä käytännön elämässä (Ernvall ym. 2002: 134). Korrelaatiokertoimen hyvyden arvioimiseksi on käytössä myös selitysosuus (korrelaatiokertoimen neliö), joka kertoo kuinka suuri osuus muuttujan varianssista on selitettävissä toisen muuttujan avulla. Selitysosuus kuvaa siis sitä, kuinka paljon muuttujilla on yhteistä. (Metsämuuronen 2005: 346.)

Elaboraatiossa kahden muuttujan välistä yhteyttä tarkastellaan kolmannen tekijän kautta eli kysytään, voiko kahden muuttujan välinen yhteys tai yhteyden puute johtua kolmanesta tekijästä. Kun tutkitaan $x:n$ ja $y:n$ yhteisvaihtelua ja vakioidaan kolmas muuttuja z , voidaan yhteisvaihtelua tarkastella kaikissa $z:n$ luokissa erikseen. Silloin alkuperäinen yhteys joko säilyy ennallaan, muuttuu (voimistuu, heikkenee tai häviää), mutta on kuitenkin samanlainen kaikissa $z:n$ luokissa tai yhteys on alkuperäisestä poikkeava ja erilainen $z:n$ luokissa. (Alkula, ym. 2002: 200.)

Muuttujien x ja y yhteyttä voidaan nimittää näennäisyhteydeksi, jos $z:n$ vakiointi hävittää yhteyden muuttujien välillä siksi, että z vaikuttaa sekä x :ään että y :hyn (selitystyyppinen elaboraatio). Tulkintatyyppinen elaboraatio; $z:n$ vakiointi osoittaa sen mekanismin, jonka välityksellä x vaikuttaa y :hyn ja siten yhteyden tulkinta selkeytyy. Täsmennyks on kolmas elaboraatiotyyppi. Siinä $z:n$ vakiointi ei hävitä alkuperäistä $x:n$ ja $y:n$ yhteyttä vaan antaa siitä tarkempaa tietoa. $X:n$ ja $y:n$ yhteys on erilainen $z:n$ eri luokissa. Elaboraation voi tehdä myös osittaiskorrelaatiokertoimen avulla, mikä tarkoittaa kahden muuttujan välistä korrelaatiota, kun yhden tai useamman muuttujan vaikutus on poistettu (vakioitu). (Metsämuuronen 2005: 352; Alkula ym. 2002: 237.)

5.2.4. Jatkotutkimusaineiston hankinta ja kuvaus

Otantaan poimittiin vuoden 2000 esitutkimusaineistosta kaikki kunnalliset yksiköt (perusjoukko), jotka osallistuivat tutkimukseen ($N=182$). Tämän jälkeen suoritettiin *ositettu otanta* (Ernvall, ym. 2002: 12) eli yksiköistä poimittiin tutkimukseen kaikki yli neljän työntekijän yksiköt. Tämä siitä syystä, että viisi työntekijää on pienin määrä, millä voidaan pienissä dementiayksiköissä taata ympärivuorokautinen hoito. Viittä työntekijää pienemmät yksiköt todennäköisesti toimivat jonkun toisen yksikön sisällä, ja dementiayksikön kriteerit⁵² eivät näin täyty. Näillä perusteilla jäljelle jäi 117 kunnallista yksikköä. Yksityiset yksiköt jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska tässä tutkimuksessa halutaan tutkia nimenomaan julkista sektoria. Julkisen sektorin tutkimisen syitä on perusteltu luvussa 1. Toisaalta sekä yksityisen että julkisen sektorin sisällyttä-

⁵² Dementiayksikköjen kriteerit ovat seuraavat: 1) yksikkö on perustettu dementiayksiköksi, 2) yksiköllä on omat osoitettavissa olevat tilat, 3) yksiköllä on omaa henkilökuntaa, ja 4) yksikössä hoidetaan pääasiassa dementoituvia henkilöitä (Alzheimer-keskusliitto 1995).

minen tähän tutkimukseen olisi vääjäämättä vienyt tutkimusta kohti yksityisen ja julkisen vertailuasetelmaa, mikä ei kuitenkaan ollut tämän tutkimuksen tarkoitus.

Tutkimus käsittää kolme tasoa: ylemmät esimiehet, dementiayksiköiden vastaavat hoitajat ja työntekijät. Ylempien esimiesten tehtävänimikkeet olivat mm. vanhainkodin johtaja, ylihoitaja, sosiaalijohtaja ja osastopäällikkö. Heille lähetettiin yhteensä 113 kyselylomaketta, koska osalla esimiehistä oli alaisuudessaan enemmän kuin yksi dementiayksikkö. Dementiayksiköiden vastaaville hoitajille lähetettiin 117 kyselylomaketta.

Esitutkimuksessa mukana olleissa kunnallisissa dementiayksiköissä oli vakinaisia työntekijöitä 1196 henkilöä. Kun tuosta määrästä vähennetään alle viiden työntekijän yksiköt, jää kokonaismäärä lähelle 1000 työntekijää. Jatkotutkimukseen päädyttiin valitsemaan dementiayksiköitä *systemaattisen otannan periaatteella* (Alkula, ym. 2002: 110), missä esitutkimuksen tulosten perusteella kunnalliset yksiköt (n=117) asetettiin työyhteisön hyvinvoinnin keskiarvojen (summamuuttuja) mukaiseen järjestykseen (ka.= 1–5), josta järjestyksessä poimittiin joka toinen yksikkö (n=59). (taulukko 29). Tällä valinnalla saatiin otokseen tasaisesti työyhteisön hyvinvoinniltaan eritasoisia yksikköjä. Tällä otantavalinnalla voitiin varmistaa myös otoksen edustavuus eli dementiayksiköiden otos on pienoiskuva perusjoukosta (Ernvall, ym. 2002: 12).

Tutkimukseen valittujen dementiayksiköiden ylemmille esimiehille lähetettiin tutkimuslupa-anomus, jossa pyydettiin lupaa lähettää kyselylomake kyseessä olevien yksiköiden koko henkilökunnalle. Tutkimuslupa saatiin 32:een dementiayksikköön, mikä määrä on vajaa kolmannes perusjoukosta (N=117). Koska tutkimuksen tarkoitus on mallintaa voimistavan johtamisen prosessimallia, katsottiin työntekijöiden määrän riittävän tutkimustehtävään. Vaikka tutkimuslupa saatiin 32 yksikköön, ei yhdestä yksiköstä uusintapyynnön jälkeenkään palautunut yhtään kyselylomaketta. Muista yksiköistä saapui lomakkeita tasaisesti. Esitutkimuksen tietojen perusteella kyseessä olevissa 32:ssa yksikössä on yhteensä 307 työntekijää, joista lomakkeen palautti 63% (n=194). Ylempien esimiesten vastausprosentti oli 64% ja vastaavien hoitajien 70%. Yhden uusintakyselyn jälkeen katsottiin, että aineistoa on tutkimuksen tarkoitukseen nähden riittävä määrä. (taulukko 29)

Taulukko 29. Jatkotutkimusaineisto, toteutusajankohta ja palautusprosentit.

Tutkimusaineisto	Määrä	Toteutusajankohta	Palautui
Ylemmät esimiehet	113 kpl	Tammikuu 2003 Uusintakysely maaliskuu 2003	64% (n=69)
Vastaavat hoitajat	117 kpl	Tammikuu 2003 Uusintakysely maaliskuu 2003	70% (n=82)
Tutkimuslupa	32 yksikköön	Tammimaaliskuu 2003, 1. uusintapyyntö	54% (n=59)
Työntekijät (32 yksikössä)	307 kpl	Huhtikuu 2003 Uusintakysely toukokuu 2003	63% (n=194)

Katoanalyysin perusteella ei löytynyt yksiselitteisiä perusteluita sille, miksi tutkimuslupa saatiin vain puoleen tarkoitetuista 59 yksiköstä, sillä yksiköt joihin ei lupaa saatu sijaitsevat sekä suurissa kaupungeissa että pienissä maalaiskunnissa. Tutkimusluvut myönnettiin joko viranhaltijan tai toimielimen päätöksellä. Osan kieltäytymisistä saattaa selittää yksiköiden mahdollinen oma kehittämistyö ja muutosprojektit. Ylempien esimiesten vastaamatta jättämistä saattavat selittää työkiireet ja muut mahdolliset kyselytutkimukset ko. yksiköihin. Vastausprosentteja olisi ehkä saanut korkeammiksi, jos tutkija olisi ottanut henkilökohtaisesti yhteyttä jokaisen yksikön vastaavaan hoitajaan ja kertonut tutkimuksesta sekä vastaamisen tärkeydestä.

Tutkimukseen osallistuneista ylemmistä esimiehistä, vastaavista hoitajista ja työntekijöistä on suurin osa naisia, joiden keski-ikä on yli 45 vuotta. Kaikilla vastaajaryhmillä on pitkä työkokemus vanhustenhuollossa (> 15v). (taulukko 30) Ylempien esimiesten yleisimmät virka- ja toiminimikkeet ovat johtaja, vanhustyönjohtaja, osastonhoitaja ja ylihoitaja. Ylempi korkeakoulututkinto on vastaajista 20%:lla, eritasoinen sairaanhoitajan tutkinto 19%:lla ja sosiaalihuollon koulutus 13%:lla.

Taulukko 30. Jatkotutkimuksen osallistuneiden taustatietoja.

	Nainen	Mies	Keski-ikä	Työkokemus vanhustenhuollossa	Työkokemus dementiayksikössä
	%	%	v	v	v
Ylemmät esimiehet (n=69)	93	7	51,0	18,0	Ei kysytty
Vastaavat hoitajat (n=82)	97	3	47,0	16,2	6,8
Työntekijät (n=194)	99	1	45,3	15,6	7,6

Lähiesimiesten yleisimmät virka- ja toiminimikkeet ovat osastonhoitaja (30%), vastaava sairaanhoitaja (17%) ja sairaanhoitaja (29%). Tutkimuslupa saatiin 31:een yksikköön, joista työntekijätason vastauksia saapui 194 lomaketta (N=307). Työntekijöistä 67%:lla on koulutason tutkinto (apuhoitaja, kodinhoitaja, perushoitaja, lähihoitaja) ja vain 10%:lla on opistoasteen tutkinto. Yhteensä viidenneksellä (22%) työntekijöistä ei ole hoitoalan koulutusta. Kaikissa vastaajaryhmissä lähes kaikki vastaajat ovat vakituksessa työsuhteessa ja kokoaikaisia työntekijöitä. (liitetaulukko 3) Määräaikaista on kaikista vastaajista alle 10%.

5.3. Tutkimustulosten esittäminen

Koska päätutkimusongelmaan, minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli, vastaaminen edellyttää ensin alatutkimusongelmiin vastaamista, esitetään luvuissa 6.1-6.4 tutkimustulokset, joiden avulla vastataan alatutkimusongelmiin. Näissä luvuissa verrataan pääasiassa vastaavien hoitajien ja työntekijöiden tuloksia, mutta osassa myös ylempien esimiesten tuloksia edellisten ryhmien tuloksiin. Luvussa 6.5. esitetään voimistavan johtamisen prosessimallin hahmottaminen ja vastataan päätutkimusongelmaan. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan luvussa 6.6. Tutkimuksen keskeiset tulokset, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet esitetään viimeisessä luvussa 7.

6. VOIMISTAVAN JOHTAMISEN PROSESSIMALLIN OSA-ALUEET JA MALLIN TESTAUS

6.1. Voimistava johtaminen käytännössä

Teoreettisen tarkastelun perusteella tutkimuksessa mallinnettiin voimistava johtaminen käsitteenä ja tehdyn synteesin perusteella johtamisprinsiipeiksi valittiin tavoitteellisuus, rohkaisu, kehittäminen ja huolehtiminen. Seuraavaksi esitellään tulokset tutkimusongelmaan, **Mitä on voimistava johtaminen käytännön toimintana?** Tutkimuksen ensisijaisena näkökulmana on dementiayksiköiden työyhteisötaso: dementiayksiköiden työntekijät (n=194) arvioivat oman lähiesimiehensä eli vastaavan hoitajan johtamista ja vastaavat hoitajat (n=81) arvioivat omaa johtamistaan. Näiden kahden ryhmän vastausten (%-jakaumien) eroja testataan Mann-Whitneyn testillä. Kunkin taulukon alapuolella on ilmoitettu merkitsevyystasot ja mittarin reliabiliteetin alfa-kerroin. Ylemmän esimiehen vastausten kautta etsitään kokonaiskuvaa voimistavan johtamisen toteutumisesta yksiköissä ja toisaalta arvioidaan ylemmän esimiehen voimistavan johtamisen toimintaa. Alaluvussa 6.1.3. tarkastellaan voimistavan johtamisen arvojen toteutumista tutkitavissa yksiköissä ja luvussa 6.1.4. tehdään kokoava yhteenveto voimistavan johtamisen toteutumisesta.

6.1.1. Voimistava johtaminen työntekijöiden ja vastaavien hoitajien mielipiteissä

Tavoitteellisuus

Tavoitteellisuus on sekä organisaation määrällisten, laadullisten että taloudellisten tavoitteiden selkeää viestintää organisaatiossa, sekä ymmärrystä työntekijöiden oman työn merkityksestä tavoitteiden saavuttamisessa ja hahmottamista kokonaisuuden osana (ks. Potter 1994: 8; Cook 1994; Conger & Kanungo 1990). Tässä tutkimuksessa tavoitteellisuutta mitattiin 14 muuttujan avulla. (taulukot 31 ja 32) Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien mielipiteet eroavat *tavoitteellisuuden* alueella tilastollisesti erittäin merkitsevästi kahdeksassa muuttujassa. (ks. liitetaulukot 4 ja 5)

Suurimmat erot vastaajaryhmien välillä ovat muuttujissa *Esimies toteuttaa vuorovaikutteista osallistavaa johtamistapaa* ja *Esimies tiedottaa avoimesti kaikista työpaikan asioista*. Esimiehet toteuttavat 80%:sti osallistavaa johtamista, mutta työntekijöistä vain vajaa 40% on samaa mieltä. Lähes samanlainen tulos on tiedottamisessa. (taulukko 31) Osallistava johtamistapa tarkoittaa työntekijöiden ottamista mukaan toiminnan suunnitteluun, joka Smithin (1997) mukaan lisää tavoitteellisuutta. Tiedottaminen liittyy läheisesti tavoitteiden selkeyttämiseen (Randolph 1995; Long 1996), mikä puolestaan lisää voimaa työntekijöissä (Vogt & Murrell 1990).

Taulukko 31. Tavoitteellisuus 1. Niiden vastaajien osuudet (%), jotka ovat väittämien kanssa **melko ja erittäin samaa mieltä**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys
Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus	74,2	91,5	**
Keskustelemme yhdessä toiminnan päämääristä	72,2	91,5	***
Laadimme vuosittain yksikön toiminta- suunnitelman	40,7	59,8	*
Yksiköllämme on myös pitkän tähtäimen suunnitelma	41,8	57,3	*
Yksiköllämme on selkeät tulostavoitteet	50,5	53,7	
Esimies keskustelee runsaasti alaiensa kanssa työyhteisön toiminnasta	57,7	87,8	***
Esimies määrittelee yhdessä alaiensa kanssa työskentelyn tavoitteet	57,2	79,3	***
Esimies omaa selvän vision yksikköme toiminnasta	59,8	82,9	***
Esimies omaa hyvät viestintätaidot	53,6	54,9	
Esimies tiedottaa avoimesti kaikista työpaikan asioista	48,5	86,6	***
Esimies toteuttaa vuorovaikutteista, osallistavaa johtamistapaa	38,7	80,5	***
Yksiköllämme on selkeät laatutavoitteet	64,4	70,3	

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .894$

Työntekijäryhmän ja vastaavien hoitajien ryhmän korkein samanmielisyys oman ryhmän sisällä esiintyy kahdessa muuttujassa: *Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus* ja *Keskustelemme yhdessä toiminnan päämääristä*. Vastaajaryhmien heikoin samanmielisyys oman ryhmän sisällä on muuttujassa: *Informaatio siitä, miten työ liittyy koko työyhteisön toimintaan*. Vastaavien hoitajien ryhmässä samanmielisyys väittämien kanssa on kaikissa muuttujissa korkeampaa verrattuna työntekijöiden ryhmään. (taulukko 31 ja 32)

Taulukko 32. Tavoitteellisuus 2. Niiden vastaajien osuudet (%), joiden mielestä väittämät toteutuvat **melko ja erittäin usein**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194), %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys
Informaatio siitä, miten työ liittyy koko työyhteisön toimintaa	22,7	41,5	***
Työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti työryhmässä	42,8	75,6	***

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$,⁵³

Työntekijöiden iällä, ja työvuosilla yksikössä tai vanhustenhuollossa ei ole tilastollisesti merkitsevää lineaarista riippuvuutta yhteenkään taulukon 31 muuttujaan. Vastaavien hoitajien ryhmässä vastaajan ikä korreloi positiivisesti viiden tavoitteellisuuden muuttujan kanssa, mutta kaikki korrelaatioarvot jäivät alle $\rho=0.40$ tason. Taulukoiden 31 ja 32 tuloksista voisi ennakoida työntekijäryhmässä alhaista voimistumisen astetta, sillä osasta vastauksista saa sen käsityksen, että esimies suosii enemmän *power over* kuin *power with* -periaatteita (ks. Heikkilä & Heikkilä 2005: 28-33).

Rohkaisu

Keskeisesti rohkaisu tarkoittaa vaikutus- ja valinnanmahdollisuuksien lisäämistä (Fulton 1996) sekä erilaisten motivointikeinojen käyttöä kuten esimerkiksi vastuun lisäämistä (Lin 1998). Rohkaisun periaatteita mitattiin 18 muuttujan avulla (taulukot 33 ja 34). Voimistavan johtamisen periaatteissa, *rohkaisu*, on työntekijöiden ryhmässä suuret prosentuaaliset vaihtelut ryhmän sisällä ja toisaalta yhtä muuttujaa lukuun ottamatta tilastollisesti erittäin merkitsevät erot verrattuna vastaavien hoitajien vastauksiin. (taulukot 33 ja 34, liitetaulukot 6 ja 7) Taulukossa 35 on kyse määristä eli kuinka usein jotakin asiaa tapahtuu. Taulukossa 36 sen sijaan kysytään esimiehen toiminnasta yleisellä tasolla, toimiko määrättyllä tavalla.

Puolet työntekijöistä arvioi, että työpaikkakokouksia käytetään hyväksi työyhteisön asioista päätettäessä. Vain 1,5% vastaajista kokee, että työyhteisössä on käytetty melko tai erittäin usein henkilökohtaista palkanosaa tai lisäpalkkiota hyvästä työsuorituksesta. (taulukko 33) Koska tämä aineisto kerättiin vuonna 2003, ei silloin vielä ollut käytössä niin sanotut henkilökohtaiset lisät, joten työntekijöiden ja vastaavien hoitajien vastauk-

⁵³ Kahden muuttujan alpha-arvon laskeminen ei ole mielekäästä.

set ovat tältä osin aivan perusteltuja. Henkilökohtaiset lisät nyky muodossaan⁵⁴ tulivat voimaan 1.9.2004.

Taulukko 33. Rohkaisu 1. Niiden vastaajien %-osuudet, joiden mielestä väittämät toteutuvat **melko ja erittäin usein**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoi- tajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys
Suullinen tunnustus hyvistä työsuorituksista	16,0	78,0	***
Järjestelmällisen palautteen esittäminen työsuorituksista	4,1	24,2	***
Työssä hyvin menestyneiden vastuullisuuden lisääminen	9,8	53,7	***
Työntekijöiden työskentelyn valvonnan vähentäminen	27,3	69,5	***
Aloitteiden ja ideoiden palkitseminen	6,7	20,7	***
Henkilökohtainen palkanosa tai lisäpalkkio hyvästä työsuorituksesta	1,5	6,1	
Työpaikkakokousten hyväksikäyttö työyhteisöä koskevista asioista päätettäessä	50,5	84,1	***
Työntekijöiden omaa työtään koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	26,3	80,5	***
Työntekijöiden omaa työtään koskevan päätösvallan lisääminen	17,5	79,3	***
Työn sisältöjen kehittäminen vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä	16,0	56,1	***
Työyhteisön toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen esille tuominen ja korostaminen	8,2	45,1	***

Merkitsevyudet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .848$

Kahdessa muuttujassa on käytetty palkitsemista ilmaisevaa sanaa, jota ei ole erikseen määritelty, minkälaista palkitsemista tässä tarkoitetaan. Tutkija on kuitenkin tarkoittanut rahallista palkitsemista, koska muissa muuttujissa on käytetty termejä *antaa tunnustusta* ja *rohkaisee*. Vastaajat ovat mielestäni ymmärtäneet muuttujat tutkijan tarkoittamalla tavalla. Rahallinen palkitseminen on tämän tutkimuksen tulosten mukaan rohkaisun keinona vähäistä, vaikka olennainen motivoinnin keino onkin aikaansaannoksista palkitseminen (Born & Molleman 1996). Aloitteista ja ideoista palkitseminen on Clutterbuckin ja Kernaghanin (1995) mukaan voimistavan johtamisen yksi merkki, jota tämän tutkimuksen tulosten mukaan käytetään vähän.

⁵⁴ Henkilökohtaiset lisät sisältävät vuosisidonnaisen osan (pakollinen), joka käsittää kaksi ikälisää, ja harkinnanvaraisen henkilökohtaisen lisän, jota saa vain osa henkilökunnasta perustuen etukäteen määriteltyihin tuloskriteereihin (Heiskanen 2004: 8).

Rahallisen palkitsemisen lisäksi on heikolla tasolla myös järjestelmällisen palautteen esittäminen työsuorituksista. (taulukko 33) Työntekijöistä 46% on sitä mieltä, että esimies antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista (taulukko 34), mutta taulukon 33 mukaan näin tapahtuu melko ja erittäin usein vain 16%:n mielestä. Pohdintaa herättää, pitäisikö luvun olla korkeampi.

Kannustava palaute (Juhl & Kristensen 1997; Siitonen, ym. 2002; Kuokkanen 2003) on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää jokaisessa työyhteisössä riippumatta johtamismallista. Tässä tutkimuksessa esimiehet arvioivat myös itse palautteen antamista tapahtuvan harvoin, joten tässä asiassa olisi kehitettävää. Suullista tunnustusta vastaavat hoitajat kuitenkin antavat melko ja erittäin usein 78%:n mielestä. (taulukko 33) Varsinaisena järjestelmällisenä palautteena voidaan pitää kehityskeskusteluja (Järvinen 2001: 44-45), mutta kerran vuodessa pidettyinä ne eivät yksistään riitä palautteen antamisen muotona (ks. Laaksonen 2001a).

Työntekijöiden voimistumisen lisäämiseksi olisi heidän tärkeää saada lisää vastuuta, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja myös päätösvaltaa (Wellins ym. 1991; Kolb ym. 1995). Työntekijöiden mielestä nämä asiat ovat kuitenkin toteutuneet harvoin (< 27%), mutta esimiehet arvioivat ko. väittämien toteutuneen 54-80%:sti. (taulukko 33) Taulukossa 33 työntekijöiden vastaukset ovat välillä 1,5-50,5% ja vastaavien hoitajien välillä 6,1-80,5%. Vastaukset eroavatkin erittäin paljon näiden vastaajaryhmien kohdalla.

Taulukossa 34 samanmielisyyden prosenttimäärät ovat korkeampia: työntekijöillä välillä 10,8-74,7% ja vastaavilla hoitajilla 26,8-97,6%. Vastaavat hoitajat arvioivat omat rohkaisun taitonsa huomattavasti paremmiksi kuin työntekijät. Luottamus on voimistuvan johtamisen perusarvo (Ribb & Kourdi 2004: 63-71) ja tulokset osoittavat tässä asiassa korkeaa samanmielisyyttä. (taulukko 34) Keskussairaaloiden henkilöstön tutkimuksessa (Kivimäki, ym. 2006) henkilöstöstä runsaat 70% oli sitä mieltä, että esimies luottaa alaisiinsa, mutta tuen ja rohkaisun kokeminen, 77%, osoittautui korkeammaksi kuin tässä tutkimuksessa (51,5%).

Taulukko 34. Rohkaisu 2. Niiden vastaajien %-osuudet, jotka ovat väittämien kanssa melko ja täysin samaa mieltä.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys
Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista	45,9	90,2	***
Esimieheni palkitsee hyvistä työsuorituksista	10,8	26,8	***
Esimieheni tukee ja rohkaisee alaisiaan	51,5	91,5	***
Esimieheni luottaa alaisiinsa	74,7	93,9	***
Esimieheni on oikeudenmukainen	59,3	97,6	***
Esimieheni on hajauttanut valtaa työyhteisösämme	39,2	78,0	***
Esimies on hajauttanut vastuuta työyhteisösämme	50,5	87,8	***

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .888$

Esimiehet arvioivat toimivansa lähes 100%:sti oikeudenmukaisesti, mutta työntekijöiden mielipide on noin 40% alhaisempi. Luottamus ja oikeudenmukaisuus liittyvät tiiviisti toisiinsa (Ribb & Kourdi 2004). Voimistavan johtamisen arvoja käsitellään luvussa 5.1.3., mutta tässä yhteydessä suoritettu Spearmanin korrelaatio osoittaa näiden kahden muuttujan välillä vallitsevan positiivisen lineaarisen korrelaation ($\rho = .622$, $p = .000$), minkä selitysaste on 39%. Tulos tukee aikaisempia tutkimustuloksia: oikeudenmukaisuus lisää luottamuksen tunnetta johtamista kohtaan (Kivimäki ym. 2002: 44).

Vastaavien hoitajien mielipiteet eroavat työntekijöiden mielipiteistä tilastollisesti erittäin merkitsevästi kaikkien taulukon 34 muuttujien kohdalla. Työntekijän iällä, työvuosilla yksikössä tai vanhustenhuollossa ei ole tilastollisesti merkitsevää lineaarista riippuvuutta rohkaisun muuttujien välillä. (taulukot 33 ja 34) Vastaavien hoitajien iällä on heikko positiivinen yhteisvaihtelu yhden muuttujan kanssa: *Järjestelmällisen palautteen esittäminen työsuorituksista* ($\rho = .333$, $p = .003$). Tulos antaa viitteitä siitä, että vanhemmat esimiehet antaisivat enemmän palautetta kuin nuoremmat. Selitysaste on 11%.

Kehittäminen

Kehittäminen johtamisen periaatteina painottuu siihen, millä tavalla esimies kaikessa toiminnassaan pyrkii toimimaan kehittäväällä otteella suhteessa työntekijöihin, laatuun,

tavoitteisiin, ja tuloksiin (Juhl & Kristensen 1997). Kehittämisen periaatteiden toteutumista mitattiin tässä tutkimuksessa 13 muuttujan avulla. (taulukko 35)

Vastaavien hoitajien ryhmässä suurin samanmielisyys vallitsee muuttujissa: *Olen kiinnostunut toiminnan tuloksista, Tavoittelun jatkuvasti laadukkuutta, Arvostan laadukasta työtulosta ja Kannustan alaisia opiskelemaan ja kehittymään työssään*. Muuttujissa on myös tilastollisesti erittäin merkitsevät jakaumaerot verrattuna työntekijöiden vastauksiin. Tilastollisesti erittäin merkitsevä jakaumaero on myös muuttujassa *esimies tukee työntekijöiden kehittymistä*. (taulukko 35, liitetaulukko 8)

Taulukko 35. Kehittäminen. Niiden vastaajien %-osuudet, jotka ovat väittämien kanssa **melko ja täysin samaa mieltä**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys
Selvitämme määrääjain asiakkaiden toiveet ja odotukset	56,2	65,9	
Palvelumme laatu on korkeatasoista	74,7	85,4	
Palvelun laatua mitataan säännöllisesti	35,6	50,0	
Tulostavoitteemme täyttyvät kiitettävästi	40,7	48,8	
Yksikkömme tuloksellisuutta arvioidaan vuosittain	45,9	52,4	
Esimies kannustaa alaisia opiskelemaan ja kehittymään työssään	59,8	91,5	***
Esimies on kiinnostunut toiminnan tuloksista	72,7	93,3	***
Esimies tavoittelee jatkuvasti laadukkuutta	64,9	91,5	***
Esimies arvostaa laadukasta työtulosta	75,3	91,5	***
Esimies tietää miten tehokkuutta kehitetään	54,6	59,8	
Esimies panostaa aikaa kehittämiseen	42,8	52,4	
Esimies panostaa rahaa kehittämiseen	18,0	13,4	
Esimies tukee työntekijöiden kehittymistä	49,5	82,9	***

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .924$

Heikoin samanmielisyys vastaavien hoitajien ja myös työntekijöiden ryhmässä on muuttujassa: *Panostan rahaa kehittämiseen*. Työntekijöiden ryhmässä on korkein samanmielisyys muuttujissa: *Esimies arvostaa laadukasta työtulosta ja Palvelumme laatu on korkeatasoista*. Työntekijöiden prosenttijakaumat vaihtelevat välillä 18,0-75,3% ja vastaavien hoitajien välillä 13,4-93,3%. (taulukko 35) Sekä työntekijöiden että esimiesten vastausten perusteella näyttää siltä, että esimiehet panostavat kehittämiseen.

Työntekijöiden ryhmässä vastaajan iällä, työvuosilla yksikössä tai vanhustenhuollossa ei ollut tilastollisesti merkitsevää lineaarista korrelaatiota kehittämisen muuttujien kanssa. Sen sijaan vastaavien hoitajien aineistossa ikä korreloi heikon positiivisesti seuraavien muuttujien kanssa: *Selvitämme määräjain asiakkaiden toiveet ja odotukset* ($\rho = .334$, $p = .002$), *palvelumme laatu on korkeatasoista* ($\rho = .343$, $p = .002$), *Palvelun laatua mitataan säännöllisesti* ($\rho = .356$, $p = .001$), ja *Panostan aikaa kehittämiseen* ($\rho = .364$, $p = .001$). Näyttäisi siltä, että esimiehen iän karttuessa etenkin palvelun laadun kehittäminen paransi. Vastaavien hoitajien työvuodet dementiayksikössä korreloivat positiivisesti yhden muuttujan kanssa: *Palvelumme laatu on korkeatasoista* ($\rho = .369$, $p = .002$). Edellä esitettyjen riippuvuuksien selitysosuudet jäävät kaikki alle 15%.

Huolehtiminen

Huolehtiessaan alaisista esimies välittää heistä ja heidän työongelmistaan sekä hyvinvoinnistaan varmistamalla muun muassa resurssit, työskentelyolosuhteet ja taloudelliset työntekoaedellytykset (Whetten ym. 1996; Arnold ym. 2000; Nesan & Holt 2002). Huolehtimisen periaatteita toteutumista mitattiin tässä tutkimuksessa 18 muuttujan avulla. (taulukot 36, 37 ja 38) Työntekijöistä huolehtimisessa vallitsee korkea samanmielisyys vastaavien hoitajien ryhmässä (kaikki >85%), mutta työntekijöiden ryhmän jakaumat ovat vastaavien hoitajien jakaumiin verrattuna kaikki tilastollisesti erittäin merkitsevästi poikkeavat. (liitetaulukko 9) Toisaalta työntekijöiden ryhmän samanmielisyys on vähintään 50% kaikissa muissa muuttujissa paitsi muuttujassa *Esimies kantaa huolta alaisten viihtyvyydestä ja pyrkii edistämään sitä* (37,6%), joten taulukon 36 tuloksia voidaan pitää hyvinä.

Huolehtiva esimies välittää alaisten tunteista (Arnold ym. 2000), mikä tämä kyselyn tuloksissa näkyy vastaavien hoitajien vastauksissa erittäinkin korkeana samanmielisyytenä, mutta työntekijöistä vain puolet on samaa mieltä. Dickmayer ja Williams (1995) korostavat työntekijöiden tarvetta tukeen ja ymmärtämykseen, mikä tässä tutkimuksessa on puettu muuttujiin: *Esimies tuntee hyvin alaistensa työskentelyn ongelmat* ja *Esimies kantaa huolta alaisten viihtyvyydestä*. Työntekijöistä puolet on sitä mieltä, että esimies tuntee heidän työskentelynsä ongelmat ja 60% kokee, että esimies on helposti lähestyt-

tävissä. (taulukko 36) Whetten ym. (1996: 44-45) mukaan huolehtiva esimies osoittaa henkilökohtaista välittämistä alaisistaan ja osoittaa myös, että jokainen on hänelle tärkeä. Huolehtivaisuudessa on kyse siitä, että välitetään aidosti työtovereista ja heidän kyvyistään selviytyä työstä (Iivonen & Harisalo 1997; Furman ym. 2004). Huolehtivaa esimiestä on helppo lähestyä.

Taulukko 36. Huolehtiminen 1. Niiden vastaajien %-osuudet, jotka ovat väittämien kanssa **melko ja täysin samaa mieltä**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys
Esimies on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista	52,1	97,6	***
Esimies välittää alaistensa tunteista	51,5	96,3	***
Esimiehen ja alaisen väliset ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen	51,5	90,2	***
Esimies kantaa huolta alaisten viihtyvyydestä ja pyrkii edistämään sitä	37,6	85,4	***
Esimies tuntee hyvin alaisten työtehtävät	70,1	91,5	***
Esimies tuntee hyvin alaistensa työskentelyn ongelmat	50,5	85,4	***
Esimies on helposti lähestyttävissä	60,8	91,5	***

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .919$

Rahallisista resursseista huolehtiminen on heikkoa tutkimuksessa mukana olevissa yksiköissä sekä työntekijöiden että vastaavien hoitajien mielestä. Heikoimmat rahalliset resurssit ovat henkilöstön virkistystoiminnan ja työkykyä ylläpitävän toiminnan määrärahoissa. Sijaisten palkkauksen määrärahat ovat vastaavista hoitajista noin neljänneksin mielestä hyvät ja kiitettävät. (taulukko 37, liitetaulukko 10)

Uralla etenemisen mahdollisuuksien parantaminen koetaan työntekijäryhmässä melko vähäiseksi. (taulukko 38) Kun ajatellaan dementiayksikön työntekijöitä, niin heistä lähes kaikilla on nimikesuojattu terveydenhuollon ammattitutkinto (lähi-, perus-, apuhoitaja), joten uralla etenemismahdollisuudet ovat alhaiset ellei henkilö kouluta itseään sairaanhoitajaksi. Uralla etenemiseksi voidaan kuitenkin ymmärtää myös erilaisten vastuualueiden jakaminen eri työntekijöille ja siten työntekijät voivat kokea etenevänsä uralla ammatillisesti. Dementoituvien hoitotyössä tällaisia vastuualueita voisivat olla esimerkiksi erilaiset terapiat (validaatio-, musiikki- ja taideterapia) ja niihin erikoistuminen. Urakehitys liittyy läheisesti myös koulutusmahdollisuuksiin ja vastaavista hoitajista

67% mielestä he ovat parantaneet melko ja erittäin usein henkilöstön koulutusmahdollisuuksia, mutta työntekijöistä sitä mieltä on vain 44%.

Taulukko 37. Huolehtiminen 2. Niiden vastaajien %-osuudet, joiden mielestä määrärahat ovat **hyvät ja kiitettävät**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys
Henkilökunnan koulutuksen määrärahat	13,9	15,9	
Kehittämistoiminnan määrärahat	5,7	7,3	
Sijaisten palkkaukseen käytössä olevat määrärahat	9,8	24,4	*
Palkallisten perehdytyspäivien määrärahat	6,2	9,8	
Työkykyä ylläpitävän toiminnan määrärahat	4,6	6,1	*
Henkilökunnan virkistystoiminnan määrärahat	3,1	6,1	
Yksikön taloudelliset resurssit kokonaisuudessaan	8,2	14,6	

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .833$

Taulukko 38. Huolehtiminen 3. Niiden vastaajien %-osuudet, joiden mielestä väittämät toteutuvat **melko ja erittäin usein**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys
Henkilöstön koulutusmahdollisuuksien parantaminen	44,3	67,1	***
Työsuhdeturvan parantaminen	8,2	23,2	*
Työturvallisuuden parantaminen	16,5	53,7	***
Henkilöstön uralla etenemismahdollisuuksien parantaminen ja urakierron edistäminen	6,2	22,0	***

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .655$

Vastaajista alle yli 90% on vakituudessa työsuhhteessa (ks. luku 5.2.5.), joten työsuhdeturvan parantamiseen ei siltä osin ole tarvetta. Työturvallisuuden parantamisessa ero vastaajajoukkojen välillä on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä (liitetaulukko 11). Jos dementiayksiköitä on perustettu vanhoihin tiloihin, saattaa tiloissa olla vakaviakin puutteita, jotka vaativat kehittämistä. Esitutkimuksen mukaan 55% dementiayksiköistä (n=285) oli perustettu vanhoihin tiloihin (ks. Laaksonen 2002).

6.1.2. Ylempien esimiesten arvio voimistavasta johtamisesta

Ylempien esimiesten tulokset esitetään erillään työntekijöiden ja vastaavien hoitajien tuloksista. Tämä siitä syystä, että lähiesimies on yleensä työskentelemässä yksikön si-

sällä ja osallistuu myös operatiiviseen työhön, mutta ylempi esimies on yksikön ulkopuolella ja usein jopa maantieteellisesti etäällä. Ylemmän esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa yksikön toimintaan tapahtuu lähinnä lähiesimiehen eli vastaavan hoitajan kautta. Soveltuvien osien tuloksia verrataan työntekijöiden ja vastaavien hoitajien tuloksiin. Laajempi vertailu tehdään luvussa 6.1.3.

Ylemmältä esimieheltä tiedusteltiin yksikön toiminta-ajatukseen, toimintasuunnitelmiin, tulostavoitteisiin ja laatuun liittyvää tavoitteellisuutta, joissa ylempien esimiesten vastausprosentit sijoittuvat pääosin työntekijäryhmän ja vastaavien hoitajien ryhmän välimaastoon. Yksikön vuosittaisen toimintasuunnitelman laatiminen ja selkeät tulostavoitteet saavat kuitenkin ylemmiltä esimiehiltä korkeamman samanmielisyyden kuin vertailuryhmät. (taulukot 39, 40)

Taulukko 39. Ylemmät esimiehet: tavoitteellisuus 1. Niiden vastaajien osuudet (%), jotka ovat väittämien kanssa **melko ja erittäin samaa mieltä**.

MUUTTUJA	Ylemmät esimiehet (n= 69) %
Yksiköllä on kirjallinen toiminta-ajatus	84,1
Yksiköllä on lyhyen tähtäimen toimintasuunnitelma	74,5
Yksiköllämme on myös pitkän tähtäimen suunnitelma	53,6
Yksiköllämme on selkeät tulostavoitteet	59,4
Yksiköllämme on selkeät laatutavoitteet	69,6
Keskustelen runsaasti alaisten kanssa työyhteisön toiminnasta	75,4
Määrittelen yhdessä alaisten kanssa työskentelyn tavoitteet	71,0
Omaan selvän vision yksikkömme toiminnasta	75,4
Omaan hyvät viestintätaidot	60,9
Tiedotan avoimesti kaikista työpaikan asioista	85,8
Toteutan vuorovaikutteista, osallistavaa johtamistapaa	87,0

Taulukko 40. Ylemmät esimiehet: tavoitteellisuus 2. Niiden vastaajien osuudet (%), joiden mielestä väittämät toteutuvat **melko ja erittäin usein**.

MUUTTUJA	Ylemmät esimiehet (n= 69) %
Informaatio siitä, miten työ liittyy koko työyhteisön toimintaa	55,1
Työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti työryhmässä	60,9

Ylemmän esimiehen samanmielisyys väittämien kanssa omasta tavoitteellisesta johtamisestaan osoittautuu korkeaksi. Heikointa samanmielisyys on pitkän tähtäimen suunnitelman toteutumisessa ja korkeinta vuorovaikutteisessa osallistavassa johtamistavassa. (taulukko 39) Ylempien esimiesten mielestä yksikössä jaetaan 55%:sti melko ja erittäin

usein informaatiota siitä, miten työ liittyy koko työyhteisön toimintaan ja toteutetaan 60,9%:sti työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäyntiä työryhmässä. (taulukko 40)

Voimistavan johtamisen *rohkaisun* periaatteissa (taulukko 41) ylemmät esimiehet arvioivat työntekijöiden omaa työtään koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääntyneen melko ja erittäin usein 81,2% ja omaa työtään koskevan päätösvallan 76,8%. Heikointa rohkaisun alueella taulukon 41 muuttujissa on henkilökohtaisen palkanosan tai lisäpalkkion käyttö ja ideoista sekä aloitteista palkitseminen.

Taulukossa 42 kuvataan henkilökohtaisempia rohkaisun muotoja ja niissä ylemmät esimiehet ovat erikoisesti ansioituneita (94,1-100%) vastausten perusteella. Ainoastaan hyvistä työsuorituksista palkitseminen saa heikon samanmielisyyden. Valtaa ja vastuuta on hajautettu lähes 100%:sti ja jokainen ylempi esimies pyrkii olemaan oikeudenmukainen.

Taulukko 41. Ylemmät esimiehet: rohkaisu 1. Niiden vastaajien %-osuudet, joiden mielestä väittämät toteutuvat **melko ja erittäin usein**.

MUUTTUJA	Ylemmät esimiehet (n= 69) %
Suullinen tunnustus hyvistä työsuorituksista	65,2
Järjestelmällisen palautteen esittäminen työsuorituksista	30,4
Työssä hyvin menestyneiden vastuullisuuden lisääminen	52,2
Työntekijöiden työskentelyn valvonnan vähentäminen	66,7
Aloitteiden ja ideoiden palkitseminen	15,9
Henkilökohtainen palkanosa tai lisäpalkkio hyvästä työsuorituksesta	8,7
Työpaikkakokousten hyväksikäyttö työyhteisöä koskevista asioista päätettäessä	78,3
Työntekijöiden omaa työtään koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	81,2
Työntekijöiden omaa työtään koskevan päätösvallan lisääminen	76,8
Työn sisältöjen kehittäminen vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä	49,3
Työyhteisön toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen esille tuominen ja korostaminen	49,3

Taulukko 42. Ylemmät esimiehet: Rohkaisu 2. Niiden vastaajien %-osuudet, jotka ovat väittämien kanssa **melko ja täysin samaa mieltä**.

MUUTTUJA	Ylemmät esimiehet (n= 69) %
Annan tunnustusta hyvistä työsuorituksista	97,7
Palkitsen hyvistä työsuorituksista	29,0
Tuen ja rohkaisen alaisiani	98,6
Luotan alaisiini	95,7
Pyrin olemaan oikeudenmukainen	100,0
Olen hajauttanut valtaa työyhteisössämme	94,2
Olen hajauttanut vastuuta työyhteisössämme	97,1

Kehittämisen alueella (taulukko 43) löytyy ylempien esimiesten vastausten samanmielisyudessa enemmän hajontaa, sillä vastaukset vaihtelevat 31,9-100 prosentin välillä. Korkeinta samanmielisyys on muuttujissa: *Olen kiinnostunut toiminnan tuloksista*, *Tuen työntekijöiden kehittymistä* ja *Kannustan alaisia opiskelemaan ja kehittymään työssään*. Alhaisinta samanmielisyys on muuttujissa: *Panostan rahaa kehittämiseen* ja *Palvelun laatua mitataan säännöllisesti*. Vastaajista 82,6% on melko ja erittäin samaa mieltä siitä, että dementiayksikön palvelun laatu on korkeatasoista.

Taulukko 43. Ylemmät esimiehet: kehittäminen. Niiden vastaajien %-osuudet, jotka ovat väittämien kanssa **melko ja täysin samaa mieltä**.

MUUTTUJAT	Ylemmät esimiehet (n= 69) %
Asiakkaiden toiveet ja odotukset kartoitetaan säännöllisesti	66,7
Dementiayksikön palvelun laatu on korkeatasoista	82,6
Palvelun laatua mitataan säännöllisesti	44,9
Tulostavoitteet täyttyvät kiitettävästi	52,2
Yksikön tuloksellisuutta arvioidaan vuosittain	52,2
Tuen työntekijöiden kehittymistä	92,8
Kannustan alaisia opiskelemaan ja kehittymään työssään	91,3
Olen kiinnostunut toiminnan tuloksista	100,0
Tavoittelen jatkuvasti laadukkuutta	84,1
Korostan laadukasta työtulosta	85,5
Tiedän miten tehokkuutta kehitetään	56,5
Panostan aikaa kehittämiseen	52,2
Panostan rahaa kehittämiseen	31,9

Huolehtiminen on neljäs voimistavan johtamisen periaate, jonka osa-alueisiin ylempillä esimiehellä on erikoisen hyvät mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi vuosittaisten

budjettineuvottelujen yhteydessä⁵⁵. Kaikista määrärahoista päättäminen tapahtuu kerran vuodessa seuraavan vuoden talousarvion laadinnan yhteydessä.

Ylemmistä esimiehistä lähes 100% ilmoittaa olevansa kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista. Runsaat 90% ilmoittaa välittävänsä alaisten tunteista ja ratkaisevansa esimiehen ja alaisen väliset ongelmat yhdessä keskustellen. Sen sijaan alaisten työskentelyn ongelmakohtien tuntemus on jonkin verran vähäisempää. (taulukko 44)

Taulukko 44. Ylemmät esimiehet: huolehtiminen 1. Niiden vastaajien %-osuudet, jotka ovat väittämien kanssa **melko ja täysin samaa mieltä**.

MUUTTUJA	Ylemmät esimiehet (n= 69) %
Olen kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista	97,1
Välitän alaisten tunteista	92,8
Esimiehen ja alaisen väliset ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen	92,8
Kannan huolta alaisten viihtyvyydestä ja pyrin edistämään sitä	85,5
Tunnen hyvin alaisten työtehtävät	87,0
Tunnen hyvin alaisten työskentelyn ongelmat	68,1
Olen mielestäni helposti lähestyttävissä	91,3

Varsinaiset määrärahakysymykset ovat taulukossa 45. Jos näitä mielipiteitä verrataan työntekijöiden ja vastaavien hoitajien antamiin vastauksiin (taulukko 37), voidaan havaita, että ylemmät esimiehet arvioivat lähes kaikki määrärahat paremmiksi kuin muut vastaajaryhmät. Ainostaan palkallisten perehdytyspäivien määräraha-arvio sijoittuu työntekijöiden ja vastaavien hoitajien arvioiden välimaastoon.

Taulukko 45. Ylemmät esimiehet: huolehtiminen 2. Niiden vastaajien %-osuudet, joiden mielestä määrärahat ovat **hyvät ja kiitettävät**.

MUUTTUJA	Ylemmät esimiehet (n= 69) %
Henkilökunnan koulutuksen määrärahat	26,1
Kehittämistoiminnan määrärahat	15,9
Sijaisten palkkaukseen käytössä olevat määrärahat	26,2
Palkallisten perehdytyspäivien määrärahat	5,8
Työkykyä ylläpitävän toiminnan määrärahat	20,3
Henkilökunnan virkistystoiminnan määrärahat	11,6
Yksikön taloudelliset resurssit kokonaisuudessaan	20,3

⁵⁵ Seuraavan vuoden talousarviota laadittaessa käytetään hyväksi kuluva vuoden toteuman seuranta ja edellisen vuoden tilinpäätöstietoja. Talousarvion suunnittelu aloitetaan jo hyvissä ajoin, jotta se ehditään hyväksyä eri portaissa ennen vuodenvaihdetta. Suunnittelussa otetaan erikoisesti huomioon yleinen hintojen kehitys, asiakasmaksujen ja sosiaaliturvamaksujen mahdolliset muutokset ja muut talousarvioon vaikuttavat seikat. (Laaksonen, ym. 2005: 170.)

Taulukko 46. Ylemmät esimiehet: huolehtiminen 3. Niiden vastaajien %-osuudet, joiden mielestä väittämät toteutuvat **melko ja erittäin usein**.

MUUTTUJA	Ylemmät esimiehet (n= 69) %
Henkilöstön koulutusmahdollisuuksien parantaminen	59,4
Työsuhdeturvan parantaminen	26,1
Työturvallisuuden parantaminen	59,4
Henkilöstön uralla etenemismahdollisuuksien parantaminen ja urakierron edistäminen	40,6

Ylemmät esimiehet ovat mielestään melko ja erittäin usein huolehtineet henkilöstön koulutusmahdollisuuksien ja työturvallisuuden parantamisesta. Heikointa taulukon 46 mukaan on ollut työsuhdeturvan parantaminen⁵⁶. Henkilöstön uralla etenemismahdollisuuksien parantamista ja urakierron edistämistä on melko ja erittäin usein toteuttanut 40% vastaajista. Ylempien esimiesten käsitykset omasta voimistavasta johtamisestaan ovat samalla tasolla kuin vastaavien hoitajienkin. Vastaajaryhmien tulosten yhteenveto tehdään luvussa 6.1.4.

6.1.3. Voimistavan johtamisen arvojen toteutuminen

Arvot kuvaavat sitä, mikä koetaan tärkeäksi johtamisessa. Varsinkin erilaisissa valintatilanteissa arvot toimivat kriteereinä punnittaessa vaihtoehtojen paremmuutta (Ruohotie 2002: 87) ja näin arvojen tulisi näkyä käytännön työssä esimiestoiminnassa. Voimistavan johtamisen keskeiset arvot on käsitelty luvussa 3.1.3. ja ne ovat *luottamus*, *arvostus*, *avoimuus*, *itseohjautuvuus* ja *oikeudenmukaisuus* (esim. Randolph 1995; Lin 1998; Russell 2001; Heikkilä & Heikkilä 2005). Nämä arvot sisältyvät pääosin johtamisen periaatteiden muuttujiin, paitsi itseohjautuvuuden kaksi muuttujaa, jotka sisältyvät työntekijöiden voimistumisen osioon (ks. 3.3.).

Taulukossa 47 on esitetty ne muuttujat, joilla voimistavan johtamisen arvoja mitataan tässä tutkimuksessa. Luottamuksen, oikeudenmukaisuuden, arvostuksen ja avoimuuden muuttujissa arvioidaan esimiestoimintaa. Itseohjautuvuuden kahdessa muuttujassa kumpikin ryhmä vastaa väittämiin omasta näkökulmastaan ja näidenkin muuttujien kautta tarkastellaan sitä, miten esimies antaa alaisten toimia itseohjautuvasti. Esimiesten ja työntekijöiden käsitykset arvojen toteutumisesta ovat kaukana toisistaan ja erot ovat ti-

⁵⁶ Tarkoittaa esimerkiksi pitkäaikaisten sijaisten vakinaistamista, osa-aikaisten toimien kokoaikaistamista tai uudelleensijoitusmahdollisuuden tarjoamista vajaakuntoiselle työntekijälle.

lastollisesti erittäin merkitsevät. Ainoastaan itseohjautuvuuden muuttujissa nousee esille korkeampi samanmielisyys. Kuitenkin loppupäätelmänä saadaan esille työntekijäryhmässä tyydyttävällä tasolla toteutuvat voimistavan johtamisen arvot, kun vastaavien hoitajien ryhmässä kokonaistulos on kiitettävällä tasolla. (taulukko 47)

Taulukko 47. Voimistavan johtamisen arvojen toteutuminen. Niiden vastaajien %-osuudet, joiden mielestä väittämät toteutuvat **melko ja erittäin usein/melko ja täysin samaa mieltä.**

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat ⁵⁷ (n= 81) %	Tilastollinen merkitsevyys (Mann-Whitney)
LUOTTAMUS	51,0	81,7	
Esimieheni luottaa alaisiinsa	74,7	93,9	***
Työntekijöiden työskentelyn valvonnan vähentäminen	27,3	69,5	***
OIKEUDENMUKAISUUS	59,3	97,6	
Esimieheni on oikeudenmukainen	59,3	97,6	***
ARVOSTUS	48,7	90,8	
Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista	45,9	90,2	***
Esimieheni tukee ja rohkaisee alaisiaan	51,5	91,5	***
AVOIMUUS	53,1	87,2	
Esimies tiedottaa avoimesti kaikista työpaikan asioista	48,5	86,6	***
Esimies keskustelee runsaasti alaiensa kanssa työyhteisön toiminnasta	57,7	87,8	***
ITSEOHJAUTUVUUS	76,8	89,6	
Minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti	82,5	91,5	
Voin päättää itse, mikä on paras tapa tehdä työ	71,1	87,8	**
Keskiarvo	55,5	88,5	
	Tyydyttävä	Kiitettävä	

Asteikko: 0-20 % heikko, 20,1-40 % välttävä, 40,1-60 % tyydyttävä, 60,1-80 % hyvä, 80,1-100 % kiitettävä.

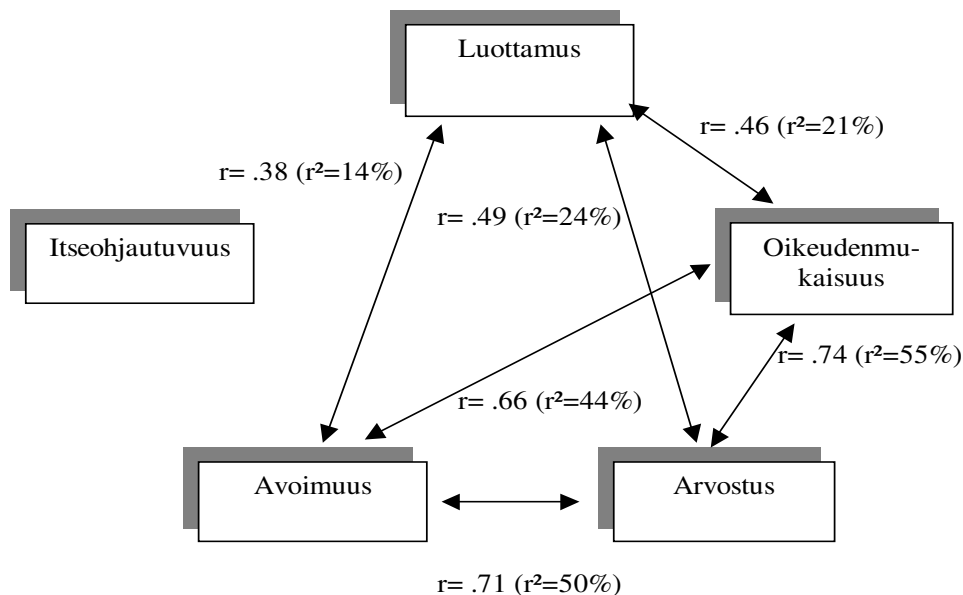
Itseohjautuvuus saa työntekijöiden ryhmässä korkeimmat prosenttiosuudet, sen jälkeen oikeudenmukaisuus, avoimuus ja luottamus sekä viimeisenä arvostus. Vastaavien hoitajien ryhmässä järjestys on toisenlainen, sillä oikeudenmukaisuus ja arvostus saavat korkeimmat prosentit ja sen jälkeen itseohjautuvuus, avoimuus ja viimeisenä luottamus. (taulukko 47) Avoimuuden lisääminen työyhteisössä edistää myös oikeudenmukaisuuden kokemista, koska työntekijöille kerrotaan asioiden perustelut eikä asioita salata tai piilotella. Tieto päätösten perusteista antaa työntekijöille itselleen mahdollisuuden arvi-

⁵⁷ Vastaava hoitaja arvioi omaa toimintaansa.

oida, millä perusteilla päätökset ovat syntyneet, käytetäänkö kaikilla samoja perusteita, onko päätöksenteko puolueetonta jne. (vrt. Kivimäki ym. 2002; Appelbaum ym. 1999.)

Luottamuksen arvon kahden muuttujan vastaukset ovat jossain määrin ristiriitaisia sillä, jos esimies luottaa alaisiinsa, niin silloin voidaan valvontaa vähentää (Das & Teng 1998; Laaksonen 2007: 41). Näyttää siltä, että vaikka esimies luottaa alaisiinsa, ei työntekijöiden työskentelyn valvontaa ole kuitenkaan vähennetty samassa suhteessa.

Voimistavan johtamisen keskeisten arvojen muuttujista muodostettiin summamuuttujat luottamus, oikeudenmukaisuus, avoimuus, arvostus ja itseohjautuvuus. Summa-muuttujien keskinäiset korrelaatiot (Pearson) ovat tilastollisesti erittäin merkitsevät. Luottamus korreloi voimakkaimmin arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden summamuuttujien kanssa. Oikeudenmukaisuus sen sijaan korreloi voimakkaimmin arvostuksen ja avoimuuden summamuuttujien kanssa. (kuvio 9) Korkein selitysaste (r^2) on oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen yhteydessä (55%) ja toiseksi korkein arvostuksen ja avoimuuden yhteydessä (50%). Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden selitysaste on vain 21%, mikä tarkoittaa sitä, että yhteydestä noin 80% jää selittämättä. Itseohjautuvuus jää tässä tarkastelussa täysin ilman yhtään lineaarista korrelaatiota muihin muuttujiin.



Kuvio 9. Voimistavan johtamisen arvojen summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot (r) ja selitysasteet (r^2) (n=275).

Koska teoreettisen kirjallisuuden perusteella luottamus on keskeinen voimistavan johtamisen arvoista, olen testannut muuttujan *Esimieheni luottaa alaisiinsa*, vaikutusta muihin voimistavan johtamisen muuttujiin. Taulukossa 48 on esitetty sellaiset muuttujat, jotka osoittavat positiivista korrelaatiota ($\rho \geq .40$) edellä mainitun luottamuksen muuttujan kanssa. Esimiehen oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen yhteinen selitysosuus on lähes 40%. Tukeminen ja rohkaisu, jotka kuuluvat arvostuksen arvoon, liittyvät läheisesti luottamukseen ja näiden yhteinen selitysosuus on myös lähes 40%. Kun esimies on helposti lähestyttävissä, niin silloin esimiehen luottaminen arvioidaan myös korkeaksi. Kiinnostus alaisten hyvinvoinnista ja tunteista on niin ikään yhteydessä luottamukseen. (taulukko 48)

Taulukko 48. Esimies luottaa alaisiinsa –muuttujan ja eräiden voimistavan johtamisen muuttujien väliset korrelaatiot ja selitysasteet ($\rho \geq .40$).

MUUTTUJAT	rho	p	Selitysaste (r ²)
Esimieheni on oikeudenmukainen	.629	.000	39%
Esimieheni tukee ja rohkaisee	.609	.000	37%
Esimieheni on helposti lähestyttävissä	.576	.000	33%
Esimieheni on kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista	.576	.000	33%
Esimieheni välittää alaisten tunteista	.543	.000	29%
Esimieheni arvostaa laadukasta työtulosta	.494	.000	24%
Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista	.490	.000	24%
Esimieheni kantaa huolta alaisten viihtyvyydestä ja pyrkii edistämään sitä	.480	.000	23%
Esimiehen ja alaisen väliset ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen	.447	.000	19%
Esimieheni tiedottaa avoimesti kaikista työpaikan asioista	.437	.000	19%
Esimieheni keskustelee runsaasti alaisten kanssa työyhteisön toiminnasta	.428	.000	18%
Esimieheni tuntee hyvin alaistensa työskentelyn ongelmat	.419	.000	17%
Esimies on hajauttanut valtaa työyhteisössämme	.413	.000	17%
Esimieheni tuntee hyvin alaistensa työtehtävät	.403	.000	16%

Taulukon 48 tulosten perusteella luottamus voidaan yhdistää myös tunnustuksen antamiseen, viihtyvyyden lisäämiseen, ongelmien yhdessä ratkaisemiseen, vallan hajauttamiseen ja alaisten työtehtävien sekä ongelmien tuntemukseen. Whetten ym. (1996: 44-45) esittävät muun muassa oikeudenmukaisuuden, huolehtivaisuuden ja avoimuuden olevan luottamuksen osatekijöitä, jota näkemystä taulukon 48 tulokset tukevat. Furmanin ym. (2004: 30-33) mukaan luottamukseen kuuluu huolehtivaisuus ja huolehtiva henkilö on valmis poistamaan työnteon esteitä, mikä näkyy näissä tuloksissa.

Havaintoaineiston pohjalta näyttääkin siltä, että tässä tutkimuksessa voimistavan johtamisen arvoiksi jäävät luottamus, arvostus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Arvostus näyttää nousevan tuloksista vahvasti esille. (kuviot 9) Voimistavan johtamisen arvojen syvällisempi tutkiminen jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoinen esimerkiksi arvostuksen arvon tarkempi määrittely sekä luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden välisen suhteen syventäminen.

6.1.4. Yhteenveto

Voimistavassa johtamisessa esimiesten tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, että työntekijät voivat vapaaehtoisesti valita sitoutumisen, yhteistyön ja toimimisen organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Voimistaminen ei siis ole jotain jota tehdään ihmisille, vaan johtamisen kautta luodaan mahdollisuus voimistua. (Duvall 1999: 207) Clutterbuck ja Kernaghan (1995) korostavat erityisesti, että voima ja valta eivät saa koskaan olla organisaatiossa keskitettyinä vain yhteen tai kahteen kohtaan vaan niiden käyttö tulisi mahdollistaa siellä missä kulloinkin tarvitaan.

Tähän tutkimukseen valittujen voimistavan johtamisen periaatteiden tulokset on esitetty edellisissä luvuissa ja tässä yhteydessä niistä esitetään yhteenveto sekä vastataan tutkimusongelmaan numero 2. Johtamisen periaatteista on tähän yhteenvetoon muodostettu taulukko, jossa esitetään kunkin periaatteen yhdistetyt prosenttijakaumat lukujen 6.1.1., 6.1.2. ja 6.1.3. taulukoista. Prosenteissa kuvataan kyselylomakkeen asteikkojen kahta positiivisinta arvoa (melkein ja täysin samaa mieltä/ hyvät ja erittäin hyvät/ melko ja erittäin usein) ja vastaukset esitetään vastaajaryhmittäin. Mittareista on muodostettu jokaiseen periaatteeseen yksi summamuuttuja, ja näiden summamuuttujien avulla testattu vastaajaryhmien aineistojen jakaumien erojen tilastollista merkitsevyyttä Kruskal-Wallis testillä. Mittarien yhdistäminen yhdeksi summamuuttujaksi on mahdollista, koska asteikot ovat samanlaisia ja saman suuntaisia sekä suurin arvo kuvaa kaikissa asteikoissa positiivista määrettä (ks. Ernvall, ym. 2002: 158).

Tutkimusongelman 2 alkuosaan, **Mitä on voimistava johtaminen käsitteenä**, on vastattu luvun 3.1.4. laajan teoriatarkastelun perusteella muodostamalla voimistavan joh-

tamisen neljä prinssiipiä. Tutkimusongelman loppuosaan, **Mitä on voimistava johtaminen käytännön toimintana**, voidaan tiivistetysti vastata taulukon 49 kautta. Kolmen vastaajaryhmän prosenttijakaumien ja tilastollisten merkitsevyydestien perusteella todetaan, että ylempien esimiesten ja vastaavien hoitajien mielestä voimistavaa johtamista toteutetaan yli 60%:sti. Työntekijät arvioivat kuitenkin johtamisprinssiipien toteutuneen vain 40%:sti. Hypoteesi 2a, *noin 60% esimiehistä toteuttaa voimistavaa johtamista* (Uotila 2004; Hintsala 2006; Ylöstalo 2006), verifioituu vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten vastausten kautta, mutta falsifioituu työntekijöiden vastauksissa.

Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien jakaumat eroavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi tavoitteellisuuden, rohkaisun ja huolehtimisen alueilla ja merkitsevästi kehittämisen alueella. (taulukko 49, liitetaulukko 12) Vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten jakaumat ovat samoin jakautuneesta perusjoukosta (liitetaulukko 13). Korkein samanmielisyys kaikissa vastaajaryhmissä vallitsee siis kehittämisen alueella ja toiseksi korkein tavoitteellisuuden alueella. Selvemmat puutteet ja kehittämisen kohteet ovat rohkaisun ja huolehtimisen alueilla. Vastauksissa kiinnostaa erityisesti työntekijäryhmän tulokset, koska ne poikkeavat kuitenkin yli 20% esimiestason vastauksista.

Taulukko 49. Yhteenveto voimistavan johtamisen tuloksista⁵⁸.

VOIMISTAVAN JOHTAMISEN PRINSSIIPIT	Työntekijät (n=194) %	Vastaavat hoitajat (n=81) %	Ylemmät esimiehet (n=69) %	Tilastollinen merkitsevyys ⁵⁹ (Kruskall-Wallis)
TAVOITTEELLISUUS	51,8	72,4	70,2	***
ROHKAISU	28,7	64,6	65,9	***
KEHITTÄMINEN	53,1	67,6	68,7	**
HUOLEHTIMINEN	27,8	49,3	51,5	***
Keskiarvo, %	40,6	63,5	64,1	

Merkitsevyydet: *p≤ .50, **p≤ .01, ***p≤ .001,

Prosenttijakaumien tuloksia tulkitaan positiivisen arvon mukaan seuraavan itse raketun arviointiasteikon mukaan: heikon (--) tuloksen raja-arvot ovat 0-20 %, välttävän

⁵⁸ Prosenttien määrät on saatu laskemalla kunkin prinssiipin sisältämien muuttujien prosentit yhteen (ks. 5.1.1. ja 5.1.2.) ja jakamalla saatu summa muuttujien määrällä toisin sanoen taulukossa olevat luvut kuvaavat jokaisen vastaajajoukon kohdalla kunkin prinssiipin prosenttijakaumien keskiarvoa. Kaikki muuttujat ovat painoarvoltaan samanarvoisia.

⁵⁹ Erojen tilastollinen merkitsevyys on laskettu summamuuttujista, jotka on muodostettu kustakin voimistavan johtamisen alueesta.

(-) 20,1-40 % tyydyttävän (+) 40,1-60 %, hyvän (++) 60,1-80 % ja kiitettävän (+++) 80,1-100. Työntekijöiden vastausten perusteella voimistava johtaminen on tyydyttävällä tasolla, mutta esimiesten oman arvion mukaan hyvällä tasolla (taulukko 50).

Tulokset osoittavat sen, että esimiestaso arvioi voimistavan johtamisen toteutumisen korkeammaksi kuin työntekijätaso. Jatkotutkimushankkeena olisi mielenkiintoista syventyä laadullisen tutkimuksen keinoin työntekijäryhmän kokemuksiin voimistavasta johtamisesta ja johtamisen kehittämisen keinoista. Tässä yhteydessä tulokset antavat jo aihetta olettaa, että vastaavat hoitajat ovat voimistuneita, sillä he arvioivat oman johtamisensa pääosin hyväksi. Koska vain voimistunut ihminen voi voimistaa muita (Quinn & Spreitzer 1997), on mielenkiintoista katsoa luvussa 6.3., miten työntekijät ja vastaavat hoitajat ovat voimistuneet.

Taulukko 50. Voimistavan johtamisen tasot.

VOIMISTAVAN JOHTAMISEN PRINSIIPIT	Työntekijät (n=194)	Vastaavat hoitajat (n=81)	Ylemmät esimiehet (n=69)
TAVOITTEELLISUUS	+	++	++
ROHKAIKU	-	++	++
KEHITTÄMINEN	+	++	++
HUOLEHTIMINEN	-	+	+
Arvolausuma	Tyydyttävä	Hyvä	Hyvä

Asteikko: -- heikko, - välttävä, + tyydyttävän, ++ hyvän, +++ kiitettävä.

Voimistuminen sisältää sekä esimiehen käyttäytymisen että työntekijöiden voimistumisen tilan (Leen & Kohin 2001: 685). Johtamisen onnistuneisuuden perusteella voidaan ennakoita työntekijätasolla alhaisempaa voimistumisen astetta verrattuna vastaavien hoitajien voimistumiseen. Voimistuminen ei kuitenkaan riipu yksin esimiehen toiminnasta vaan tarvitaan myös tekniikoita, joihin ikään kuin tarttumalla ihmisille annetaan mahdollisuus voiman, vastuun ja vallan kokemiseen sekä kasvattamiseen itsessään (Erstad 1997: 332; Rodwell 1996: 310). Seuraavaksi tarkastellaankin tähän tutkimukseen valittuja voimistumisen tekniikoita.

6.2. Henkilöstötoimintojen toteutus

Voimistavan johtamisen aktiviteetteja ovat tässä tutkimuksessa henkilöstötoiminnot, joiden toteutuksen tarkoituksena on taata työyksikköön riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö (Strömmer 1999). Myöskin erilaisten kykyjen jakaminen toisten kanssa voi lisätä jokaisen itsenäistä voimistumisprosessia. Henkilöstötoiminnoista erityisesti uuden työntekijän perehdytys sisältää kykyjen jakamista ja samoin kehittämistoiminta. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstötoimintojen osalta rekrytointia, perehdytystä, koulutus- ja kehittämistoimintaa sekä työsuojelua.

Kaikilta kolmelta vastaajaryhmältä tiedusteltiin henkilöstötoimintojen toteutusta viisiportaisella asteikolla heikko-kiitettävä tai ei koskaan – erittäin usein. Jakaumien tilastolliseen merkitsevyydestään on sisällytetty kunkin ryhmän koko aineisto, vaikka taulukoissa esitetäänkin ainoastaan kahden positiivisemmän vaihtoehdon prosenttijakaumat. Alaluvussa 5.2.5. tehdään yhteenveto henkilöstötoimintojen toteutuksesta ja vastataan tutkimusongelmaan numero 3.

6.2.1. Rekrytointi: työsuhteiden pysyvyys kiitettävää

Rekrytoinnissa eli henkilöstöhankinnassa on kyse kaikista niistä toimenpiteistä, joilla organisaatioon hankitaan sen tarvitsema henkilöstö (Juuti & Vuorela 2002: 42-48). Rekrytoinnissa tarkastellaan henkilökunnan riittävää määrää, koulutustasoa ja ammattipätevyyttä, työsuhteiden pysyvyyttä sekä sijaisten käyttömahdollisuutta viiden muuttujan avulla.

Kaikista vastaajaryhmistä vain vajaat 30% on arvioinut henkilökuntamäärän hyväksi ja kiitettäväksi. Henkilökunnan koulutustason⁶⁰ arvioi työntekijöistä hyväksi ja kiitettäväksi 72%. Vastaava hoitaja ja ylempi esimies ovat samoilla linjoilla kuin työntekijät henkilökunnan ammattipätevyyden suhteen, mutta he arvioivat kuitenkin koulutustason alhaisemmaksi. Tilastollisesti erittäin merkitsevät jakaumaerot ovat mielpiteissä työ-

⁶⁰ Henkilöstön koulutustasoa on käsitelty jo luvussa 4.2.5. vastaajien taustatietojen yhteydessä. Työntekijäryhmässä oli vastaushetkellä viidennes vailla hoitoalan koulutusta, 10%:lla oli opistoasteinen tutkinto ja noin 70%:lla koulutason tutkinto.

suhteiden pysyvyydestä ja sijaisten käyttömahdollisuuksista .(liitetaulukko 14) Vastaa-
vat hoitajat ja ylemmät esimiehet ovat lähes samaa mieltä väittämistä. (taulukko 51)

Vastaavien hoitajien vastausten mukaan yksiköissä on asukas-/potilaspaikkoja 7-45 ja vakituisia työntekijöitä 4-32. (liitetaulukko 15) Annetuista tiedoista voidaan laskea henkilökuntamitoitus ja arvioida sen riittävyyttä valtakunnallisten suositusten mukaan. Vuonna 2004 oli keskimääräinen henkilöstömitoitus vanhainkodeissa 0,62 ja terveyskeskuksissa 0,69. Hyvä henkilökuntamitoitus edellyttäisi kuitenkin 0,80 mitoituksen. (STM 2001.) Pohjoismaisen vertailun mukaan Suomessa on jopa puolta vähemmän henkilökuntaa iäkkäiden palveluissa kuin Ruotsissa ja Norjassa. (Voutilainen 2004: 13-15; Laine & Myhrman 2005: 118-120.)

Taulukko 51. Rekrytoinnin toteutuminen. Niiden vastaajien %-osuudet, joiden mielestä väittämässä esitetyt asiat ovat yksikössä **hyvät ja kiitettävät**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoi- tajat (n= 81) %	Ylemmät esimiehet (n=69) %	Tilastollinen merkitsevyys (Kruskall-Wallis)
Työyksikön henkilökuntamäärä	23,7	28,0	29,0	
Henkilökunnan koulutustaso	72,2	61,0	50,7	**
Henkilökunnan ammattipätevyys	78,9	73,2	71,0	
Työsuhteiden pysyvyys	74,2	92,7	92,8	***
Sijaisten käyttömahdollisuus	30,4	61,0	58,0	***

Merkitsevyydet: *p≤ .50, **p≤ .01, ***p≤ .001, α = .620

Tämän tutkimuksen tuloksena saatu 0,60 henkilöstömitoituksen keskiarvo on alle valtakunnallisen keskiarvon ja osoittaa tyydyttävää mitoitusta. Yksiköistä 25% sijoittuu mitoituskajaan yläkvartiiliin, missä mitoitus on 0,66-1,0. Yksiköistä 50%:ssa on mitoitus välillä 0,50-0,66. (liitetaulukko 16) Tuloksena voidaan todeta, että 75%:ssa yksiköistä tulisi henkilökuntaa lisätä, jotta saavutettaisiin hyvä henkilökuntamitoitus. Esi- tutkimusaineistossa (Laaksonen 2002) kunnallisten yksikköjen henkilöstömitoitus oli vakituisella henkilöstöllä kuitenkin vain 0,49 (liitetaulukko 17) ja nyt saatujen tulosten mukaan näyttää siltä, että henkilökuntaa on lisätty ko. yksiköihin. Yksiköissä voidaan myös käyttää työllisyysvaroin palkattua henkilökuntaa, mikä ei näy näissä laskelmissa. Dementoituvien hoitotyössä henkilöstön tarve on kuitenkin vielä korkeampaa kuin vanhainkodeissa ja terveyskeskusten vuodeosastoilla nimenomaan potilaiden vaikeahoitaisuudesta johtuen (STM 2001; Voutilainen 1997b).

Heikoimmiksi rekrytoinnin alueiksi työntekijäryhmässä nousevat henkilökuntamäärä ja sijaisten käyttömahdollisuudet. (taulukko 51) Kun henkilökuntamäärä on alimitoitettua, lisääntyä vakituisilla työntekijöillä kiire ja yksintyöskentely, mitkä ovat yleisiä hyvinvointia vaarantavia tekijöitä sekä avo- että laitoshoidossa (Sinervo & Elovainio 2002: 194). Kun henkilöstöä on potilaisiin nähden riittävästi, ei jokaiseen sairauslomaan tarvita sijaista. Riittävä henkilökuntamitoitus antaa henkilöstölle myös turvallisuutta, kun ei tarvitse pelätä sairauslomien aiheuttamaa raskasta fyysistä ja henkistä työkuormaa. Jos henkilöstön määrä on jo kovasti alimitoitettu, saattaa yhdenkin ihmisen sairausloma olla suoranaisten katastrofi varsinkin, kun hoitohenkilöstöstä alkaa jo olla pulaa.

6.2.2. Perehdytys: materiaalia on, puutteita perehdytysjakson pituudessa ja arvioinnissa

Perehdytyksen tarkoitus on saada uudesta työntekijästä mahdollisimman nopeasti tuotava yksilö, sosiaalistaa hänet työyhteisöön ja sen tapoihin (Sundqvist ym. 2002: 27). Hyvä perehdytys luo myös pohjan työntekijän työhön ja työyhteisöön sitoutumiselle (Penttinen & Mäntynen 2006: 2). Tässä tutkimuksessa perehdytystä tarkastellaan perehdyttäjän, perehdytyspäivien, -ajan ja -materiaalien sekä arvioinnin kautta. (taulukko 52)

Vastaajaryhmät ovat lähes samaa mieltä (62,4-72,5%) siitä, että perehdytysmateriaali on saatavana kirjallisena melko ja erittäin usein. Työntekijät arvioivat perehdytysmateriaalin myös ajanmukaiseksi ja selkeäksi melko/erittäin usein. Heikointa työntekijöiden ja vastaavien hoitajien vastausten mukaan näyttää olevan perehdytysjakson arvioinnin vähäisyys, sekä perehdytysjakson pituus ja yleensä perehdytysjakson järjestäminen uudelle työntekijälle. Tilastollisesti erittäin merkitsevät jakaumaerot ovat muuttujissa: *Perehdytysjakso on riittävän pitkä* ja *Perehdytystä pyritään kehittämään jatkuvasti*. (liitetäulukko 18) Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien tyytyväisyys perehdytykseen kokonaisuutena on suhteellisen alhaista, joten kehittämiselle on selvä tilaus. (taulukko 52)

Perehdytysjakso ja sen riittävä pituus ovat ensiarvoisen tärkeitä jokaiselle uudelle työntekijälle, koska silloin oppiminen tehostuu ja oppimisaika lyhenee, työturvallisuusriskit vähenevät sekä kustannuksia säästyy (Mäkisalo 2003: 131-133). Perehdytysjakson lop-

puarvioinnilla voidaan vielä varmistaa, että kaikki suunnitellut asiat on perehdytetty ja tarvitaanko johonkin asiaa vielä lisäperehdytystä (Laaksonen ym. 2005: 139).

Taulukko 52. Perehdytyksen toteutuminen. Niiden vastaajien osuudet (%), joiden mielestä väittämissä esitetyt asiat toteutuvat **melko ja erittäin usein**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoi- tajat (n= 81) %	Ylemmät esimiehet (n=69) %	Tilastollinen merkitsevyys (Kruskall-Wallis)
Uudelle työntekijälle järjestetään perehdytysjakso	28,9	32,9	47,8	*
Perehdytysjakso on riittävän pitkä	14,4	17,1	23,2	***
Perehdytyspäivistä osa on palkallisia	40,2	43,9	58,0	
Perehdytysjakso päättyy arviointiin	9,3	9,8	11,6	
Uudelle työntekijälle järjestetään perehdyttäjä	44,3	56,1	62,3	
Perehdytysmateriaalia on kirjallisenä	62,4	72,0	72,5	
Perehdytysmateriaalit ovat ajanmukaisia	57,2	69,5	68,1	
Perehdytysmateriaalit ovat selkeitä	58,8	63,4	68,1	
Perehdytystä pyritään kehittämään jatkuvasti	42,3	69,5	72,5	***
Olen tyytyväinen perehdytykseen kokonaisuutena	31,1	36,6	Ei kysytty	*

Merkitsevyudet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .882$

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että ajanmukaista perehdytysmateriaalia yksiköissä on tyydyttävästi, mutta puutteita on perehdytysjakson järjestämisessä ja pituudessa sekä arvioinnissa, joita tulisi jatkossa kehittää.

6.2.3. Koulutus- ja kehittäminen: henkilökunta oppimis- ja kehittämismyönteistä

Täydennyskoulutuksen (STM 2004a) ja yksikön sisäisen kehittämistoiminnan kautta voidaan pitää yllä ja edistää henkilökunnan ammattitaitoa (Juuti & Vuorela 2002: 60). Tässä tutkimuksessa kehittämiseen liitetään myös kehityskeskustelut ja työnohjaus, jotka molemmat tukevat työntekijöiden kehittymistä, jaksamista ja työmotivaatiota (Ollila 2006: 211; Gabris & Ihrke 2001: 158). Koulutus- ja kehittämistoiminnan onnistumista mitattiin 13 muuttujalla. (taulukko 53)

Taulukko 53. Koulutus- ja kehittämistoiminnan toteutuminen. Niiden vastaajien osuudet (%), joiden mielestä väittämässä esitetyt asiat toteutuvat **melko ja erittäin usein**⁶¹.

MUUTTUJA ⁶²	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81) %	Ylemmät esimiehet (n=69) %	Tilastollinen merkitsevyys (Kruskall- Wallis)
Voin osallistua vuosittain koulutukseen/ Kaikki voivat osallistua vuosittain koulutukseen/ ”-”	50,0	73,2	76,8	***
Voin vaikuttaa koulutuksen määrään/Kaikki voivat vaikuttaa koulutuksen määrään/ ”-”	22,7	26,8	62,3	***
Voin vaikuttaa koulutuksen sisältöön/ Kaikki voivat vaikuttaa koulutuksen sisältöön/ ”-”	16,7	40,2	78,3	***
Minulla on hyvät koulutusmahdollisuudet/ Kaikilla on hyvät koulutusmahdollisuudet/ ”-”	27,8	56,1	58,0	***
Yksikön toimintaa kehitetään jatkuvasti/ ”-”/ Yksikön toimintaa kehitetään jatkuvasti uusinta tietoa apuna käyttäen	42,3	79,3	66,7	***
Olen valmis kokeilemaan uusia toimintamalleja/ Kaikki ovat valmiita kokeilemaan uusia toimintamalleja/ ”-”	79,4	50,0	46,4	***
Pyrin kehittämään työtäni jatkuvasti/ Kaikki pyrkivät kehittämään työtään jatkuvasti	67,0	53,7	Ei kysytty	**
Voin osallistua työnohjaukseen/ Kaikki voivat osallistua työnohjaukseen/ Yksikön henkilöstölle on järjestetty työnohjaus	28,4	34,1	26,1	
Työnohjauksen kautta voin kehittyä työntekijänä/ Työnohjauksen kautta jokainen voi kehittyä	39,7	37,8	Ei kysytty	
Voin osallistua kehityskeskusteluihin/ Toteutan kaikkien kanssa kehityskeskusteluja vuosittain/ Yksikön esimies toteuttaa vuosittain kehityskeskusteluja	45,9	56,1	62,3	
Kehityskeskustelujen kautta voin kehittää työtäni/ Kehityskeskustelujen kautta jokainen voi kehittyä	43,3	68,3	Ei kysytty	**
Haluan osallistua kehittämisprojekteihin/ Kaikki haluavat osallistua kehittämisprojekteihin/ Yksikön koko henkilökunta on kiinnostunut osallistumaan kehittämisprojekteihin	50,0	42,7	53,6	*
Olen sitoutunut elinikäiseen oppimiseen/ Kaikki ovat sitoutuneet elinikäiseen oppimiseen/ ”-”	77,3	34,1	49,3	***

Merkitsevyydet: *p≤ .50, **p≤ .01, ***p≤ .001, α = .824

Esimiehistä lähes 80% on sitä mieltä, että jokainen yksikön työntekijä voi melko ja erittäin usein osallistua vuosittain koulutukseen, mutta työntekijöistä on samaa mieltä vain 50%. Jakaumaero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. (liitetaulukko 19) Mahdoli-

⁶¹ Taulukossa 53 on huomioitavaa se, että työntekijät ovat arvioineet kaikkia väittämiä oman työnsä kannalta ja vastaavat hoitajat sekä ylemmät esimiehet koko yksikön kannalta.

⁶² Taulukon 53 jokaisen muuttujan kohdalla on esitetty ensin työntekijöiden lomakkeen väittämän sanamuoto, sen jälkeen vastaavien hoitajien ja lopuksi ylempien esimiesten lomakkeen sanamuoto. Vaikka väittämät ovat sanamuodoiltaan muotoiltu kullekin vastaajaryhmälle jonkin verran erilaisiksi, mittaavat ne kukin samaa ilmiötä ja ovat toisaalta toistensa kontrollikysymyksiä.

suus vaikuttaa koulutuksen määrään on työntekijöiden ja vastaavien hoitajien vastausten perusteella vähäistä, kun taas ylemmät esimiehet arvioivat mahdollisuudet lähes kolminkertaisiksi. Koulutuksen sisältöalueisiin vaikuttamismahdollisuuksissa erot vastaajaryhmien kesken ovat suuria. Heikoimmat vastaukset antavat työntekijät. (taulukko 53)

Vaikka työntekijät arvioivat koulutusmuuttajat suhteellisen heikoiksi, ovat he kuitenkin vastaustensa mukaan valmiita kokeilemaan uusia toimintamalleja ja ovat sitoutuneita elinikäiseen oppimiseen. Näissä muuttujissa esimiesten vastausten jakaumat ovat tilastollisesti erittäin merkittävästi poikkeavat verrattuna työntekijöiden vastausten jakautumiseen. Taulukon 53 vastauksissa on mielenkiintoista se, että vastaavien hoitajien vastaukset ovat useammin lähempänä ylempien esimiesten kuin työntekijöiden vastauksia. Työnohjaukseen voi osallistua vastausten mukaan noin 30% ja kehityskeskusteluihin noin 50% vastaajista.

Työntekijöistä ja vastaavista hoitajista vain noin 15% arvioivat aikaisemmin voimistavan johtamisen yhteydessä (ks. luku 5.1.1.) koulutuksen määrärahat hyväksi ja kiitettäväksi, mikä varmasti osaltaan heijastuu näissä vastauksissa. Koulutuskustannukset sisältävät aina osallistumismaksun lisäksi matkakulut ja sijaisten palkat, sillä omassa työpaikassa tapahtuvaa ilmaista koulutusta voi olla harvoin saatavilla.

Näyttää siltä, että työntekijät ovat kehitysmuuttajia, ja joissakin kohden jopa enemmän kuin vastaavat hoitajat ja ylemmät esimiehet, mikä on hienoa havaita. Työnohjauksen pääsy ja siitä saatava hyöty arvioidaan jonkin verran heikommaksi kuin kehityskeskustelut. Kehityskeskustelua toteuttaa vastaajista runsas puolet. Grensing-Pophal (2001: 44–48) korostavatkin ensisijassa esimiesten motivointia, jotta kehityskeskusteluista olisi jotain hyötyä työntekijöille ja koko työyhteisölle. Useat esimiehet eivät ole vakuuttuneita kehityskeskustelujen hyödyistä ja siksi he eivät halua toteuttaa niitä. Monet pelkäävät myös negatiivista palautetta.

Alzheimer-keskusliiton suositusten mukaan jokaisessa dementiayksikössä tarvitaan henkilöstön työnohjausta hoitotyön raskauden ja moniulotteisuuden takia (Alzheimer-keskusliitto 1995; Voutilainen 1997b: 136). Työntekijät saavat työnohjauksen kautta tu-

kea itselleen ja persoonalliselle kasvulle sekä toimintakykyisyydelle. Työnohjaus auttaa myös työyhteisön ihmissuhteiden kiinteytymisessä. (Perkka-Jortikka 1998.)

Voimistavan johtamisen yhtenä menetelmänä on jatkuva henkilöstön koulutus ja kehittäminen (esim. Juhl & Kristensen 1997; Lin 1998; Kuokkanen 2003), joiden kautta mahdollistetaan voimistuminen. Tulosten perusteella tulisikin yksiköissä lisätä koulutusmäärärahoja ja työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa koulutuksen määrään ja sisältöalueisiin sekä ryhmätyönohjaukseen.

6.2.4. Työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta: paljon kehittämistä

Työsuojelun tavoitteena on turvata työntekijöiden hyvä työkyky, ehkäistä ennakolta erilaisia työympäristöön ja –olosuhteisiin liittyviä vaaratilanteita sekä nimensä mukaan suojella työntekijöitä fyysisiltä ja psyykkisiltä vammoilta (vrt. Työsuojelulaki 738/2002; Juuti & Vuorela 2002). Tässä tutkimuksessa työsuojelua tarkastellaan laaja-alaisesti 2000-luvun kokonaisvaltaisen kehittämisen ajatuksen mukaan (Juuti & Vuorela 2002: 134) yhdeksän muuttujan kautta. (taulukko 54)

Taulukko 54. Työsuojelu ja työkykyä ylläpitävän toiminnan toteutuminen. Niiden vastaajien osuudet (%), joiden mielestä väittämissä esitetyt asiat ovat yksikössä **hyvin ja erittäin hyvin**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81) %	Ylemmät esimiehet (n=69) %	Tilastollinen merkitsevyys (Kruskall- Wallis)
Työympäristön turvallisuus	43,3	62,2	68,1	***
Työympäristön terveellisyys	36,1	61,0	68,1	***
Työkykyä ylläpitävän toiminnan sisältö	26,8	42,7	29,0	***
Työkykyä ylläpitävän toiminnan määrä	21,6	31,7	24,6	*
Työn organisointi ja –jako	27,8	58,8	60,9	***
Henkilökunnan virkistysmahdollisuudet	13,9	36,6	18,8	***
Henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet	20,1	58,8	75,4	***
Työaikajärjestelyt	41,2	67,1	71,0	***
Työtehtävien mielekkyys	58,1	79,3	79,9	***

Merkitsevyydet: *p≤ .50, **p≤ .01, *** p≤ .001, α = .856

Ylempien esimiesten vastauksissa on alhaisin samanmielisyys henkilökunnan virkistysmahdollisuuksissa ja työkykyä ylläpitävän toiminnan määrässä sekä korkein työtehtävien mielekkyyden muuttujassa. Vastaavien hoitajien arvioissa työkykyä ylläpitävän

toiminnan määrä osoittautuu heikoimmaksi ja korkeamman samanmielisyysprosentin saa työtehtävien mielekkyys. Myös työntekijöiden ryhmässä henkilökunnan virkistysmahdollisuudet koetaan heikoiksi ja työtehtävien mielekkyys parhaimmaksi. Työntekijöiden ryhmän vastaukset ovat selvästi alhaisempia verrattuna vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten vastauksiin. Lähes kaikissa muuttujissa jakaumaerot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. (taulukko 54, liitetaulukko 20)

Työympäristön jatkuva kehittäminen on Hietalan ym. (2003:18) mukaan 2000-luvun keskeinen teema työsuojelussa. Työympäristön turvallisuus ja terveellisyys saavat tässä tutkimuksessa hälyttävän heikot arviot etenkin työntekijäryhmältä. (taulukko 54) Toisaalta työntekijät tietävät päivittäisen työn kautta nämä asiat parhaiten ja siitä syystä heidän mielipiteensä tulisi ottaa ensisijaisesti huomioon.

Työntekijöiden keski-ian kohotessa suurten ikäluokkien ikääntymisen myötä on työkykyä ylläpitävällä toiminnalla merkittävä osuus ehkäisevässä mielessä edistäen ja parantaen työntekijöiden edellytyksiä toimia työelämässä eläkeikään saakka (Puttonen 2000: 56-58; Rauramo 2004: 29-32). Tässä tutkimuksessa ovat kaikissa vastaajaryhmissä työkykyä ylläpitävän toiminnan sisällön ja määrän arviot heikkoja. (taulukko 54) Työntekijöistä noin 60% kokee työnsä mielekkääksi, mikä on kuitenkin hyvä määrä, mutta kehitettävää varmasti on liittyen työn organisointiin ja -jakoon sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin, joiden hyvä taso lisäisi työn mielekkyyttä (ks. Martikainen 1995; Rauramo 2004).

Tulosten mukaan yksiköissä on tarvetta lisätä henkilökunnan virkistys- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä työkykyä ylläpitävää toimintaa.

6.2.5. Yhteenveto

Henkilöstötoiminnot käsittävät tässä tutkimuksessa rekrytoinnin, perehdytyksen, koulutus- ja kehittämistoiminnot sekä työsuojelun ja työkykyä ylläpitävän toiminnan. Työntekijäryhmä on arvioinut kaikki henkilöstötoimintojen osa-alueet heikoimmin toteutuneeksi kuin esimiesten ryhmät. Vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten ja-kaumissa on tilastollisesti erittäin merkitsevä ero koulutus- ja kehittämistoimintojen to-

teutuksessa. (liitetaulukko 21) Verrattaessa työntekijöiden ja ylempien esimiesten ryhmiä, tilastollisesti erittäin merkitsevät jakaumaerot löytyvät koulutus- ja kehittämistoiminnoissa sekä työsuojelussa. (liitetaulukko 22) Melkein merkitsevä ero vastaajaryhmien välillä on rekrytoinnin jakaumissa. Vastaavien hoitajien ja työntekijöiden välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä jakaumaero työsuojelun toteutuksessa ja melkein merkitsevä ero rekrytoinnin toteutuksessa. (taulukko 55, liitetaulukko 23)

Taulukko 55. Yhteenveto henkilöstötoimintojen toteutuksen tuloksista⁶³.

HENKILÖSTÖ-TOIMINNOT	Työntekijät (n=194) %	Vastaavat hoitajat (n=81) %	Ylemmät esimie- het (n=69) %	Tilastollinen merkitsevyys ⁶⁴ (Mann-Whiney)
REKRYTOINTI	55,88	63,18	60,30	*
PEREHDYTYS	38,89	47,08	53,78	
KOULUTUS- JA KEHIT- TÄMINEN	42,17	46,60	52,70	***
TYÖSUOJELU	32,10	55,35	55,08	***
Keskiarvo, %	42,26	53,05	55,46	

Merkitsevyydet: *p≤ .50, **p≤ .01, ***p≤ .001,

Kolmanteen tutkimusongelmaan, **Miten henkilöstötoiminnot on toteutettu dementiayksiköissä**, voidaan vastata seuraavaa: kaikissa henkilöstötoiminnoissa on puutteita, koska työntekijöistä ainoastaan runsas 40% on sitä mieltä, että ne on toteutettu hyvin ja kiitettävästi. Vaikka esimiesten mielipiteet ovat runsaan 10% korkeammat kuin työntekijöiden, on vastaajista kuitenkin lähes puolet tyytymättömiä henkilöstötoimintojen toteutukseen. (taulukko 55) Kokonaisuutena henkilöstötoimintojen toteutus on tyydyttävällä tasolla kaikissa vastaajaryhmissä, vaikkakin työntekijöiden arvolausuma on lähempänä välttävää kuin tyydyttävää. (taulukko 56)

⁶³ Prosenttien määrät on saatu laskemalla kunkin henkilöstötoiminnon sisältämien taulukkojen prosentit yhteen (ks. 5.2.1. - 5.2.4.) ja jakamalla saatu summa muuttujien määrällä. Toisin sanoen taulukossa olevat luvut kuvaavat jokaisen vastaajajoukon kohdalla kunkin henkilöstötoiminnon prosenttijakaumien keskiarvoa. Kaikki muuttujat ovat painoarvoltaan samanarvoisia.

⁶⁴ Erojen tilastollinen merkitsevyys on laskettu summamuuttujista, jotka on muodostettu kustakin henkilöstötoiminnon alueesta.

Taulukko 56. Henkilöstötoimintojen toteutuksen tasot.

HENKILÖSTÖ- TOIMINNOT	Työntekijät (n=194)	Vastaavat hoita- jat (n=81)	Ylemmät esimie- het (n=69)
REKRYTOINTI	+	++	++
PEREHDYTYS	-	+	+
KOULUTUS- JA KEHITTÄMINEN	+	+	+
TYÖSUOJELU	-	+	+
Arvolausuma	Tyydyttävä	Tyydyttävä	Tyydyttävä

Asteikko: -- heikko, - välttävä, + tyydyttävän, ++ hyvän, +++ kiitettävä.

Esitutkimuksen (Laaksonen 2002) tulosten perusteella asetettiin tutkimusongelmaan numero 3, neljä hypoteesia, yksi kuhunkin henkilöstötoiminnon lohkoon. Perehdytyksen toteutumista koskettava hypoteesi 3a, *Henkilökuntamäärä on vastaajien mielestä hyvä ja kiitettävä 50%:ssa yksiköistä* (Laaksonen 2002), falsifioituu taulukon 51 perusteella, sillä kaikkien vastaajaryhmien mukaan henkilökuntamäärä on hyvää ja kiitettävää alle 30%:n mielestä. Perehdytyksen hypoteesi 3b, *Uudelle työntekijälle järjestetään perehdyttäjä 50%:ssa yksiköistä* (Laaksonen 2002), verifioituu taulukon 52 tulosten mukaan ylempien esimiesten ja vastaavien hoitajien vastauksissa, mutta falsifioituu niukasti työntekijöiden vastauksissa (44%).

Koulutus- ja kehittämisalueen hypoteesi 3c, *Yksiköistä 80%:ssa voi koko henkilöstö osallistua vuosittain koulutukseen* (Laaksonen 2002), asetettiin myöskin esitutkimuksen tulosten perusteella (v. 2000 noin 77% henkilöstöstä osallistui koulutukseen), mutta hypoteesi falsifioituu. Ylempien esimiesten ja vastaavien hoitajien vastaukset ovat lähellä 80%:a, mutta työntekijöistä vain 50% oli samaa mieltä. Esitutkimuksessa (Laaksonen 2002) oli vastaavista hoitajista 37% sitä mieltä, että työolot ovat terveelliset ja siksi hypoteesi 3d sisältää väitteen, *Työympäristön terveellisyyteen on vastaajista tyytyväisiä noin 40%* (Laaksonen 2002). Esimiesten ryhmissä hypoteesi verifioituu, mutta falsifioituu työntekijöiden ryhmässä.

Henkilöstötoimintojen toteutuksen tulokset eivät anna kovin hyvää kuvaa yksiköiden toiminnasta näiltä osin. Perehdytystä ja työsuojelua olisi vastausten perusteella kehitettävä edes tyydyttävälle tasolle. Henkilöstötoimintojen tavoitteena on taata organisaatioon riittävä, osaava ja motivoitunut henkilökunta (Strömmer 1999), mutta näiden tu-

lostien mukaan tämä tavoite on jossakin määrin uhattuna. Kivimäen ym. (2006) keskus-sairaaloiden kehittämistutkimuksessa tuli myös esille puutteita perehdytyksessä, mikä osoittaa, että perehdytyksen heikko toteutus ei ole yksin vanhusten pitkäaikaishoidon ongelma.

6.3. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien voimistumisen aste

Työntekijän voimistumisen kokemuksen edellytyksenä on voiman tunne, vastuun kokeminen ja valintojen mahdollisuus. Hänelle annetaan mahdollisuus toimia työssään vastuullisemmin ja tehokkaammin kuin ennen (Kolb, ym. 1995) sekä hän ottaa vastuun omasta kehittämisestään (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997). Tässä tutkimuksessa vastaajaryhmien voimistumisen astetta mitataan neljän osa-alueen kautta: työn sisäinen merkitys, vaikutusmahdollisuudet, kokemus omasta pätevydestä ja kehittymisorientaatio (ks. luku 3.6.). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan jokaista voimistumisen osaa ja lopuksi luvussa 5.3.5. tehdään yhteenveto tuloksista sekä vastataan tutkimusongelmaan numero 4.

6.3.1. Työn sisäinen merkitys korkea esimiehillä

Työn sisäinen merkitys kuvaa sitä, miten mielenkiintoiseksi, haastavaksi, vaihtelevaksi ja vastuulliseksi ihminen kokee työnsä (vrt. Potter 1994; Lowe 1994; Scarnati & Scarnati 2002). Molempien vastaajaryhmien mielestä työ on vastuullista melko ja erittäin usein lähes 100%:sti. Lähelle tätä jakaumaa ylti myös oman työn arvostus. (taulukko 57)

Tilastollisesti erittäin merkitsevät jakaumaerot ovat muuttujissa: *Työni on vaihtelevaa*, *Työni on kehittävää* ja *Työssäni voin saavuttaa asettamiani tavoitteita*. Kaikissa näissä muuttujissa työntekijöiden vastaukset olivat alhaisempia kuin vastaavien hoitajien. Tilastollisesti merkitsevä jakaumaero on muuttujassa: *Työni on mielenkiintoista*. (liitetaulukko 24)

Taulukko 57. Työn sisäinen merkitys. Niiden vastaajien osuudet (%), joiden mielestä väittämät pitävät paikkansa **melko ja erittäin usein**.

MUUTTUJA ⁶⁵	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys (Mann-Whitney)
Työni on vaihtelevaa	69,1	92,7	***
Työssäni voin saavuttaa asettamiani tavoitteita	47,9	74,4	***
Työni on mielenkiintoista	75,8	91,7	**
Työni on kehittävä	45,4	80,5	***
Työni on vastuullista	96,4	100,0	
Arvostan itse omaa työtäni	91,8	98,8	*

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .679$

Vastaavat hoitajat kokevat työnsä sisäisesti erittäin merkitykselliseksi. Työntekijöiden ryhmässä vain vajaa puolet kokee, että työ on kehittävä ja siinä voi saavuttaa asettamiinsa tavoitteita. Muissa muuttujissa myös työntekijöiden kokemus työn sisäisestä merkityksestä on korkea. (taulukko 57)

6.3.2. Vaikutusmahdollisuudet korkeat työtapaan ja itsenäiseen työskentelyyn

Voimistumisen yhtenä merkinä on se, miten paljon kokee voivansa vaikuttaa työssä (Rodwell 1996; Smith 1997; Fulton 1997). Voimistumisessa on siis kyse kyvystä vaikuttaa päätöksentekoon ja olla itse päättämässä omaan työhön liittyvistä asioista sekä valinnoista (Parker & Price 1994). Tässä tutkimuksessa vaikutusmahdollisuuksia mitattiin seitsemän muuttujan avulla.

Molempien vastaajaryhmien mukaan he voivat työskennellä itsenäisesti melko ja erittäin usein (82-92%). Työntekijöillä on vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu ja miten työt jaetaan, kuin vastaavilla hoitajilla. Työntekijöistä noin 70% ja vastaavista hoitajista noin 87% voi kuitenkin päättää melko ja erittäin usein, mikä on paras tapa tehdä työ. (taulukko 58)

Tilastollisesti erittäin merkitsevät jakaumaerot ovat mahdollisuudessa vaikuttaa työmenetelmien käyttöön, työjärjestykseen ja siihen, miten työt jaetaan. (liitetaulukko 25) Vastaavien hoitajien kokemukset vaikutusmahdollisuuksista ovat korkeammat kuin

⁶⁵ Mittarista poistettiin reliabiliteetin perusteella muuttuja: Työni on yhteiskunnallisesti arvostettua.

työntekijöiden. Tähän liittyy varmasti osaltaan esimiesaseman tuoma auktoriteetti, juridinen valta ja vastuu, mutta nekään eivät varmaan yksistään selitä tuloksia.

Taulukko 58. Vaikutusmahdollisuudet. Niiden vastaajien osuudet (%), joiden mielestä väittämät pitävät paikkansa **melko ja erittäin usein**.

MUUTTUJA ⁶⁶	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys (Mann-Whitney)
Minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti	82,5	91,5	
Voin päättää itse, mikä on paras tapa tehdä työ	71,1	87,8	**
Voin vaikuttaa työtahtiin	53,6	69,5	**
Voin vaikuttaa työmenetelmien käyttöön	66,5	93,9	***
Voin vaikuttaa työjärjestykseen	65,5	93,9	***
Voin vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviini kuuluu	31,4	50,0	**
Voin vaikuttaa siihen, miten työt jaetaan	38,7	75,6	***

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .785$

Vaikutusmahdollisuus siihen, mitä työtehtäviin kuuluu ja toisaalta miten työt jaetaan, voi olla vaikeaa pienessä yksikössä, jossa työvuorossa on vain 1-2 henkilöä, koska kaikki työt on joka tapauksessa tehtävä. Suuremmissa yksiköissä voidaan eri tavalla vaikuttaa töiden jakamiseen, työtehtäviin ja työtahtiinkin. Voimistumisen kannalta mielestäni tärkeimmät asiat taulukossa 58 ovat kokemus siitä, että voi työskennellä itsenäisesti ja toisaalta mahdollisuus päättää itse, mikä on paras tapa tehdä työ (vrt. Wilkinson 1997; Lashley 1999). Näissä muuttujissa onkin molempien ryhmien korkeimmat positiiviset vastaukset.

6.3.3. Käsitys omasta pätevydestä korkeinta asiakaspalvelutaidoissa

Oman työsuorituksen ja pätevyiden reflektointi, arviointi ja pohdinta lisäävät työntekijän tietoisuutta (Lee & Koh 2001) ja sitä kautta voimistumista. Voimistavan johtamisen yhtenä välineenä mainitaan useissa artikkeleissa tiimityö (esim. Juhl & Kristensen 1997; Smith 1997; Appelbaum ym. 1999), jota tässä tutkimuksessa mitataan voimistumisen asteena siten, että työntekijät ja vastaavat hoitajat itsearvioivat omia tiimityötaitojaan. Samoin he arvioivat asiakaspalvelutaitojaan ja ammatillista osaamistaan. Perusolettamuksena on, että voimistumisen kokemus (kyvykkyys, pätevyys) syntyy työssä onnis-

⁶⁶ Mittarista poistettiin reliabiliteetin perusteella muuttuja: Voin vaikuttaa siihen, keiden kanssa työskentelen.

tumisen kautta siitä, että hallitsee erilaisia tilanteita, asioita ja taitoja sekä saa niistä palautetta myös muilta.

Tiimityötaidoissa työtovereiden kunnioittaminen ja arvostus, erilaisuuden suvaitseminen, yhteistyökyky ja toisten mielipiteiden huomioon ottaminen ovat kiitettävällä tasolla. Eniten kehittymistä tarvitaan sekä työntekijöiden että vastaavien hoitajien kohdalla *Ristiriitojen käsittelykyvyssä*, *Viestintätaidoissa*, *Ongelmanratkaisukyvyssä* ja *Suunnittelutaidoissa*. (taulukko 59)

Tilastollisesti erittäin merkitsevät jakaumaerot ovat muuttujissa *Ristiriitojen käsittelykyky* ja *Ongelmanratkaisukyky*, joissa taidoissa vastaavat hoitajat arvioivat omat kykynsä korkeammiksi kuin työntekijät. (taulukko 59, liitetaulukko 26) Voimistuminen voi olla erilaista eri asioissa ja eri ihmisten kohdalla (Siitonen 1999: 93). Näissä vastauksissa näkyy se, että vastaajien käsitys itsestä työntekijänä tiimiosaamisen alueella on pääosin vahvistunut. (vrt. Heikkilä & Heikkilä 2005: 30.)

Taulukko 59. Tiimityötaidot. Niiden vastaajien osuudet (%), joiden mielestä omat tiimityötaidot ovat **hyvät ja kiitettävät**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys (Mann-Whitney)
Vuorovaikutustaidot	65,5	78,0	*
Viestintätaidot	56,7	63,4	
Suunnittelutaito	52,6	67,1	**
Toisten mielipiteiden huomioon ottaminen	80,4	91,5	
Yhteistyökyky	91,2	84,1	*
Ongelmanratkaisukyky	57,7	90,2	***
Ilmapiirin ja tunnelman luominen	73,2	64,6	
Ristiriitojen käsittelykyky	41,2	69,5	***
Erilaisten asioiden yhteensovittamiskyky	56,2	52,4	
Erilaisuuden suvaitseminen	80,9	69,5	*
Työtoverien kunnioittaminen ja arvostus	89,7	87,8	

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .840$

Tiimityötaidot voidaan yhdistää myös alaitaito-käsitteeseen, mikä pitää sisällään muun muassa yhteistyökyvyn, tiimin jäsenten auttamisen ja toisten mielipiteen huomioon ottamisen (Arvassalo 2005; Keskinen 2005). Taulukon 59 muuttujista myös *Ilmapiirin ja tunnelman luominen* sekä *Työtoverien kunnioittaminen ja arvostus* liittyvät läheisesti alaitaitoon.

Asiakaspalvelutaitoja mitattiin 15 muuttujan avulla. Molempien vastaajaryhmien korkeimmat arviot omista kyvyistä sijoittuvat muuttujiin: *Rehellisyys* ja *Asiakkaan kunnioittaminen ja arvostus*. *Valitusten asiallinen käsittely ja asiakkaiden ongelmiin perehtyminen* saavat työntekijäryhmässä alhaisimmat arviot. Tilastollisesti erittäin merkitseviä jakaumaeroja on monissa muuttujissa, mutta tulokset ovat kaiken kaikkiaan niin kiitettäviä, että eroilla ei välttämättä ole kliinistä merkitystä. (liitetaulukko 27) Taulukon 60 vastaukset osoittavat näiltä osin korkeaa voimistumisen astetta molemmissa vastaajaryhmissä lähes kaikissa muuttujissa.

Mahdollisten valitusten asialliseen käsittelyyn toisi järjestelmällisyyttä jatkuva valitusten kirjaaminen siihen erikseen suunnitellulle lomakkeelle, ja saatujen valitusten yhteinen käsittely esimerkiksi kerran kuukaudessa (Laaksonen ym. 2005: 27). Asiakkaiden ongelmiin perehtymistä voitaisiin kehittää omahoitajamallin avulla.

Taulukko 60. Asiakaspalvelutaidot. Niiden vastaajien osuudet (%), joiden mielestä asiakaspalvelutaidot ovat **hyvät ja kiitettävät**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys (Mann-Whitney)
Palvelualttius	82,5	93,9	***
Ystävällisyys	90,7	100,0	***
Joustavuus	89,7	97,6	**
Rehellisyys	95,9	100,0	**
Oman työn laatu	83,0	93,9	
Yhteistyö omaisten kanssa	73,2	89,0	***
Omaisten huomioiminen	77,8	90,2	***
Yhteistyö asiakkaan kanssa	91,2	93,9	
Asiakkaan erityistarpeiden huomioiminen	82,5	93,9	***
Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu	84,5	96,3	***
Asiakkaiden ongelmiin perehtyminen	72,2	89,0	***
Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen	78,9	87,8	*
Mahdollisten valitusten asiallinen käsittely	60,3	84,1	***
Asiakkaiden kunnioittaminen ja arvostus	91,2	98,8	*
Omaisten kunnioittaminen ja arvostus	86,6	98,8	***

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .917$

Vastaavien hoitajien ryhmässä työvuodet dementiayksikössä osoittavat lineaarista positiivista yhteisvaihtelua seuraavien muuttujien kanssa: rehellisyys ($\rho = .424$, $p = .000$), asiakkaiden tasapuolinen kohtelu ($\rho = .423$, $p = .000$), asiakkaiden kunnioittaminen ja arvostus ($\rho = .489$, $p = .000$) sekä omaisten kunnioittaminen ja arvostus ($\rho = .468$, $p =$

.000). Selitysosuudet (r^2) ovat 20%:n molemmin puolin. Näyttää siltä, että työkokemus lisää edellä mainittujen asioiden hallintaa.

Vastaavien hoitajien ja työntekijöiden ammatillista osaamista mitattiin viiden muuttujan avulla. Tulosten mukaan vastaajilla ovat parhaiten hallinnassa dementoituvien perushoito ja kuntouttava hoitotyö, mitkä ovatkin dementoituvien hoidon kulmakivet (Voutilainen 1997b). Dementoituvien hoidon lääketieteellinen tietämys sen sijaan osoittautui heikoimmaksi sekä vastaavilla hoitajilla että työntekijöillä. (taulukko 61)

Työntekijöillä lääkehoidon toteutuksen taidot osoittautuivat myös suhteellisen alhaisiksi. Tilastollisesti erittäin merkitsevät jakaumaerot ovat kaikissa muissa muuttujissa paitsi dementoituvan perushoidon toteutuksen taidoissa. (liitetaulukko 28) Vastaavista hoitajista noin 62% arvioi omat johtamistaitonsa hyväksi ja kiitettäväksi. (taulukko 61) Tulos on lähes sama kuin vastaavien hoitajien arvio omista voimistavan johtamisen taidoistaan taulukossa 49 (63,5%).

Taulukko 61. Ammatillinen osaaminen. Niiden vastaajien osuudet (%), joiden mielestä omat ammatillisen osaamisen taidot ovat **hyvät ja kiitettävät**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys
Dementoituvien hoidon lääketieteellinen tietämys	30,4	62,2	***
Dementoituvan perushoidon toteutuksen taidot	85,1	95,1	*
Dementoituvien erikoishoidon toteutuksen taidot	56,0	73,2	***
Läákehoidon toteutuksen taidot	44,3	80,5	***
Kuntouttavan hoidon toteutuksen taidot	59,6	80,5	***
Ammattitaito kokonaisuudessaan	75,8	91,5	***
Johtamistaidot ⁶⁷	Ei kysytty	62,2	-

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .889$

Dementoituvien hoitotyö on haastavaa työtä, jossa perushoidon hallinta ei yksistään riitä vaan tarvitaan myös erikoishoidon taitoja kuten dementoituvien lääkkeettömän ja lääkkeellisen hoidon hallintaa, kuntouttavan hoitotyön toteutuksen taitoja sekä erikoishoidon (terapiat, aktiviteetit, viriketoiminta) osaamista (Kananen ym. 2002: 13). Lähtökohtana on kuitenkin aina asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, ja nämä tarpeet perustason työntekijät tunnistavat parhaiten (Tanttu 2007: 75). Erityisesti työntekijöiden ryh-

⁶⁷ Vastaavat hoitajat arvioivat omia johtamistaitojaan.

mässä on puutteita ammatillisessa osaamisessa ja näihin osa-alueisiin tarvitaan täydennyskoulutusta.

6.3.4. Kehittymisorientaatioissa korostuvat atk-taitojen kehittäminen

Kehittymisorientaatio kuvaa vastaajan kiinnostusta jatkuvaan kehittämiseen ja kehittämiseen (ks. Dickmayer & Williams 1995; Hut & Molleman 1998). Kehittäminen on myös tulevaisuusorientaatiota löytää uusia ratkaisuja ja edistää uusia ideoita (ks. Kuokkanen 2003). Kehittymisorientaatio sisältää tässä tutkimuksessa halun kehittyä ammatillisesti: mitä taitoja työntekijät ja vastaavat hoitajat haluaisivat itsessään kehittää. Ylemmiltä esimiehiltä tiedusteltiin sen sijaan, minkälaisen taitojen kehittämisen he näkisivät dementiayksikön henkilökunnan kohdalla tärkeiksi. Taulukossa 62 on esitetty vastaajaryhmien kehittymistarpeiden määrät. Työntekijöistä 58 % ja vastaavista hoitajista 86,5 % esitti itsensä kehittymistarpeita, mutta 42 % työntekijöistä ja 13,5 % vastaavista hoitajista eivät esittäneet ainuttakaan kehittymistarvetta.

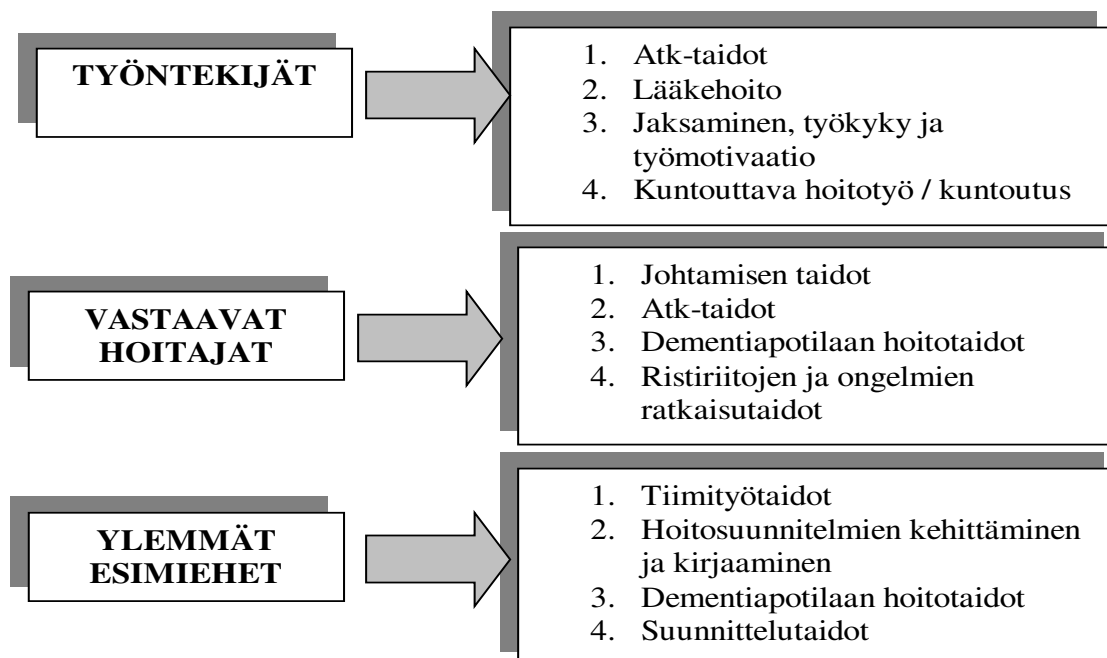
Taulukko 62. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien esittämien kehittymistarpeiden määrät.

RYHMÄT	Yksi kehittymistarve	Kaksi kehittymistarvetta	Kolme kehittymistarvetta	Ei yhtään kehittymistarvetta
TYÖNTEKIJÄT (n=194)	10,5% (f=20)	17% (f=33)	30% (f=59)	42% (f=82)
VASTAAVAT HOITAJAT (n=82)	17% (f=14=11))	13,5% (f=11)	56% (f=46)	13,5% (f=11)

Kuviossa 10 on esitetty järjestyksessä neljä eniten pisteitä saanutta työntekijöiden ja vastaavien hoitajien kehittymistarvetta. (liitetaulukot 29, 30, 31) Annetut vastaukset pisteytettiin siten, että tärkeimmästä kehittymistarpeesta annettiin kolme pistettä, toiseksi tärkeimmästä kaksi pistettä ja kolmanneksi tärkeimmästä yksi piste, jonka jälkeen pisteet laskettiin yhteen.

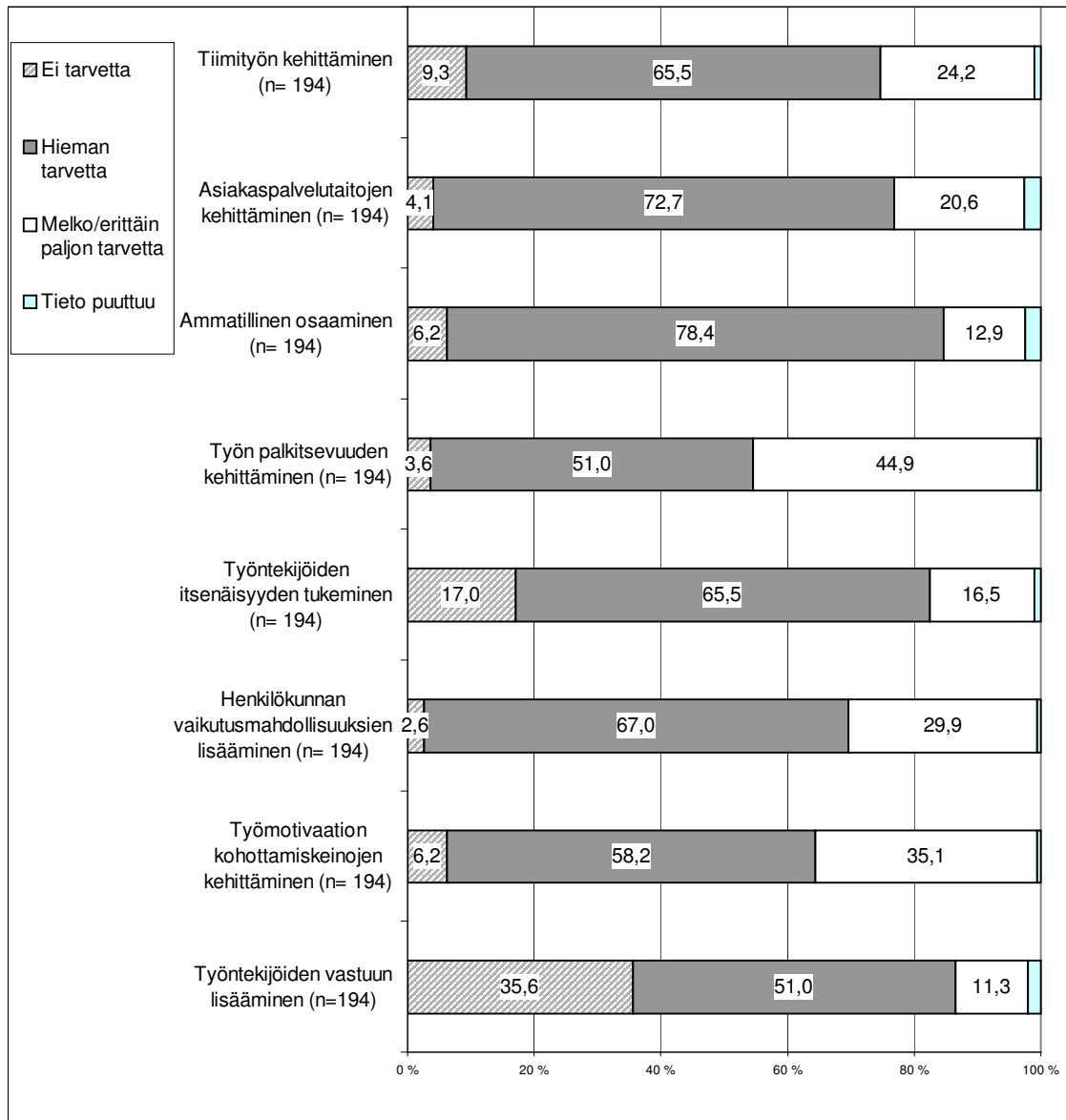
Lähiesimiehet tarvitsevat eniten johtamisen taitoja ja toiseksi eniten tietoteknisiä taitoja. Dementiayksiköiden työntekijöiden tärkein kehittymisalue on tietoteknisten taitojen kehittäminen ja toisella sijalla on lääkehoito. Vastauksista nousee yhteisenä kehittymisalueena esille atk-taitojen lisäämisen tarve. Tämä on haaste tutkimukseen osallistuneille

työyksiköille, koska sosiaali- ja terveydenhuollossa ollaan jo monin paikoin siirrytty sähköiseen sairauskertomukseen. Ilmeisesti työntuoja ei ole kyennyt tähän koulutustarpeeseen vastaamaan riittävän nopeasti.



Kuvio 10. Työntekijöiden (n=112) ja vastaavien hoitajien (n=71) kehittämistarpeet ja ylempien esimiesten (n=59) arvioimat dementiayksiköiden kehittämistarpeet.

Ylempien esimiesten vastauksissa tulevat esille työyhteisön kehittäminen tiimityö-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen kautta. Toisena kehittämisaikueena painottuu hoitosuunnitelmien kehittäminen ja kirjaaminen, kolmantena dementoituvien hoitotaitojen kehittäminen ja neljäntenä suunnittelutaidot. (kuvio 10) Avoimet vastaukset osoittavat, että kehitettävää on paljon ja yksiköt ovat hyvin eri tasolla kehittämisessä. Kaikilta vastaajaryhmiltä tiedusteltiin myös muutamien kontrolliskysymyksen kautta työn merkityksen, autonomian ja pätevyiden alueiden kehittämistarvetta (liite 1). Työntekijöiden vastauksissa (kuvio 11) lähes kaikissa muuttujissa tulee esille hieman kehittämistarvetta. Työntekijöiden vastuun lisääminen on ainoa selkeä asia, jossa noin kolmanneksen mielestä ei ole kehittämistarvetta lainkaan.



Kuvio 11. Työntekijöiden arviot kehittämisen tarpeista työn merkityksen, autonomian ja pätevyuden alueella.

Kuvion 11 tuloksista ainoat vakavasti otettavat kehittämistarpeet ovat työn palkitsevuuden kehittämisessä (45%) ja työmotivaation kohottamiskeinojen kehittämisessä (35%), sillä ne tukevat aikaisemmin esitettyjä johtamisen tuloksia. Tiimityötaitojen, asiakaspalvelutaitojen ja ammatillisen osaamisen kehittämisen muuttujat eivät korreloi taulukoista 57-61 muodostettujen summamuuttujien kanssa, vaikka niiden toisaalta pitäisi.⁶⁸

⁶⁸ Jos taidot on arvioitu korkeiksi, niin tarve olisi vähäinen ja jos taidot on arvioitu alhaisiksi tarve olisi korkea ts. korrelaation pitäisi ilmetä negatiivisena.

Näyttääkin siltä, että kehittämisosioon on vastattu niin kuin ”hyvän tavan” mukaan oletetaan vastattavan.

Vastaavien hoitajien vastauksissa on sama linja kuin työntekijöilläkin: prosentuaaliset osuudet vaihtoehdossa, *Ei tarvetta*, ovat hyvin alhaiset ja kaikkea pitäisi kehittää pääsääntöisesti hieman. Koska kehittämisosion kysymysosiot 1-3 eivät edellä esitetyn perusteella anna olennaista lisäinformaatiota, olen jättänyt ne analysoimatta. Ilmeisesti vastaajat eivät ole enää siinä vaiheessa jaksaneet keskittyä riittävästi vastaamiseen tai ovat vastanneet sillä tavalla kuin ovat odottaneet olevan hyväksyttyä vastata.

6.3.5. Yhteenveto

Työntekijöiden arvioissa oman työn sisäisestä merkityksestä nousi työn vastuullisuus keskeiseksi tekijäksi, mutta heikoimmaksi osoittautuivat työn kehittävä puoli ja omien tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuus. Vastaavien hoitajien vastaukset sijoittuvat kaikki jakauman 74-100% välille, mikä osoittaa korkeaa työn sisäistä merkitystä. Kuten taulukosta 63 voidaan nähdä on vastaavien hoitajien ja työntekijöiden jakauman ero työn merkityksessä tilastollisesti erittäin merkitsevä. (liitetaulukko 32) Joka tapauksessa työntekijöidenkään kokonaisprosenttimäärää ei voida pitää huonona, mutta selkeästi heikompana kuin vastaavien hoitajien.

Taulukko 63. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien voimistuminen. Voimistumisen prosenttiosuudet.

HENKILÖSTÖ-TOIMINNOT	Työntekijät (n=194) %	Vastaavat hoitajat (n=81) %	Tilastollinen merkitsevyys ⁶⁹ (Mann-Whitney)
TYÖN SISÄINEN MERKITYS	71,06	89,68	***
VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	58,47	80,31	***
KOKEMUS OMASTA PÄTEVYYDESTÄ ⁷⁰	69,65	82,89	***
Yhteensä, %	66,39	84,29	

Merkitsevyydet: *p≤ .50, **p≤ .01, ***p≤ .001

⁶⁹ Taulukon 63 prosenttijakaumat on laskettu manuaalisesti lukujen 5.3.1.-5.3.4. taulukoista siten, että kunkin taulukon arvo on yhtä suuri riippumatta siitä, montako muuttujaa kussakin taulukossa on. Tällä menetelmällä mikään osa ei painotu toisia enemmän.

⁷⁰ Pätevyyden osa-alueessa on tiimityön, asiakaspalvelutaitojen ja ammatillisen osaamisen summamuuttujista tehty yhteinen summamuuttuja, jonka kautta on tarkasteltu ryhmien välisiä eroja Mann-Whitneyn testillä.

Voimistumisen alueella, jossa mitattiin vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, on työntekijöiden ja vastaavien hoitajien jakaumien ero huomattavasti suurempi kuin edellisellä alueella ja ero on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä. (liitetaulukko 32) Heikointa työntekijöiden ryhmässä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu, ja korkeinta mahdollisuus työskennellä itsenäisesti. Vastaavista hoitajista vain puolet koki, että he voivat melko ja erittäin usein vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu, mutta noin 94% vastaajista arvioi, että voi melko ja erittäin usein vaikuttaa työmenetelmien käyttöön ja työjärjestykseen. (taulukko 63)

Pätevyyden aluetta mitattiin kolmen mittariston avulla: tiimityöosaaminen, asiakaspalvelutaidot ja ammatillinen osaaminen. Tiimityöosaamisen taso vaihtelee tutkituissa työyhteisöissä, sillä työntekijöiden ryhmässä työtoverien kunnioitus, erilaisuuden suvaitseminen, yhteistyö ja toisten mielipiteen huomioon ottaminen ovat korkealla tasolla, mutta ristiriitojen käsittelykyvyssä ja suunnittelutaidoissa ovat suurimmat puutteet. Vastaavien hoitajien ryhmässä hyvät ja kiitettävät taidot ovat toisten mielipiteiden huomioon ottamisessa, ongelmanratkaisukyvyssä ja työtoverien kunnioittamisessa sekä arvostuksessa.

Asiakaspalvelutaidot ovat tulosten mukaan hyvät sekä vastaavilla hoitajilla että työntekijöillä, sillä vastausten prosenttijakaumat ovat työntekijäryhmässä välillä 60,3-95,9% ja vastaavilla hoitajilla 84,1-100%. Työntekijöillä heikoin arvosana tulee asiakkaiden ongelmiin perehtymisestä ja vastaavilla hoitajilla valitusten asiallisesta käsittelystä. Molemmat ryhmät ovat arvioineet rehellisyyden korkeimmaksi taidoksi. Ammatillisen osaamisen alueella dementoituvien hoidon lääketieteellinen tietämys on heikointa kummassakin vastaajaryhmässä ja parasta perushoidon toteutuksen taidot.

Kokonaisuudessaan itsearviointi osoittaa, että vastaavilla hoitajilla on vahva käsitys omasta ammattitaidostaan ja kyvyistään. Työntekijöiden kohdalla sen sijaan arviot ovat huomattavasti alhaisemmat kuin vastaavilla hoitajilla, vaikka heilläkin on työkokemusta monia vuosia. (taulukko 64) Onko tämä omien kykyjen ja osaamisen heikompi arvio realistinen vai sidottu koulutuspohjaan?

Taulukko 64. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien voimistumisen tasot.

HENKILÖSTÖ- TOIMINNOT	Työntekijät (n=194) %	Vastaavat hoitajat (n=81) %
TYÖN SISÄINEN MERKITYS	++ Hyvä	+++ Kiitettävä
VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	+ Tyydyttävä	+++ Kiitettävä
KOKEMUS OMASTA PÄTEVYYDESTÄ	++ Hyvä	+++ Kiitettävä
Arvolausuma	Hyvä	Kiitettävä

Asteikko: -- heikko, - välttävä, + tyydyttävä, ++ hyvä, +++ kiitettävä.

Tulevaisuusorientaatiota tarkasteltiin tässä tutkimuksessa omien kehittymistarpeiden kautta avoimella kysymyksellä. Sekä vastaavien hoitajien että työntekijöiden kohdalla tulee yhteisenä koulutusaiheena esille atk-taitojen lisääminen. Vastaavilla hoitajilla on ensisijainen kehittymistarve johtamisessa ja toiseksi eniten atk-taidoissa. Työntekijöiden suurin tarve on atk-taitojen kohdalla ja toisella sijalla on lääkehoito, mikä myös tuli hyvin esille ammatillisen osaamisen arvioissa.

Jos tuloksia tarkastellaan koulutusohjien mukaan verraten sairaanhoitajan tutkinnon omaavia koulutason tutkinnon omaaviin, näyttää siltä, että erot liittyvät osaltaan koulutusohjaan. Kun kahta edellä mainittua ryhmää verrataan Mann-Whitneyn U –testillä työn sisäisen merkityksen alueella, osoittaa testin tulos tilastollisesti erittäin merkitsevän eron sairaanhoitajien ryhmän hyväksi ($p = .000$). Omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksissa tulos on samanlainen eli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero summamuuttujien keskiarvoissa ($p = .001$). Tiimityötaitoissa ei koulutustasojen välillä ole tilastollisesti merkitsevää eroa ($p = .712$), mutta asiakaspalvelutaidoissa ($p = .005$) ja ammatillisessa osaamisessa ($p = .009$) on selvä ero. Summamuuttujassa, *Kokemus omasta pätevydestä*, ero on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p = .026$). Vastaajan ikä ei korreloi voimistumisen summamuuttujien kanssa kummassakaan vastaajaryhmässä.

Kolmanteen tutkimusongelmaan, **Miten voimistuneita ovat työntekijät ja lähiesimiehet**, voidaan vastata seuraavaa: työntekijöistä 2/3 ja vastaavista hoitajista 5/6 on voimistunut hyvin ja kiitettävästi. Vastaavat hoitajat ovat kiitettävästi voimistuneet ja työntekijöilläkin lopputulos ylittää hyvälle tasolle. Hypoteesi 4a, *Työntekijät ovat keski-*

määräisesti voimistuneita. Nuoremmat hoitajat ovat enemmän voimistuneita (Kuokkanen 2003), falsifioituu molemmilta osiltaan, sillä työntekijät ovat enemmän voimistuneita kuin keskimääräisesti ja toisaalta tässä tutkimuksessa ikä ei korreloinut voimistumisen kanssa. Sen sijaan hypoteesi 4b, *Esimiehet ovat enemmän voimistuneita kuin alaiset* (Koberg ym. 1999), verifioituu. (ks. taulukko 64) Koska tässä tutkimuksessa on kyse vahvan profession omaavista työntekijöistä voidaan voimistumisesta käyttää käsitettä ammatillinen voimistuminen.

6.4. Työyhteisöjen hyvinvointi dementiatyössä

Työyhteisön hyvinvoinnista käytetään monia käsitteitä kuten menestyvä (Nakari & Valtee 1995), terve (Lyden & Klingele 2000) ja vahva (Pahkala & Puolijoki 2001) työyhteisö. Vastakkaiset puolet kuvaavat kriisiytyvää ja heikkoa työyhteisöä. Menestyvälle työyhteisölle on ominaista muun muassa vilkas keskinäinen vuorovaikutus, aktiivinen osallistuminen toimintaan ja tapahtumiin, sekä hyvin suunnitellut työt ja toimiva työnjako (Niskanen ym. 2000: 56). Tässä luvussa käsitellään työyhteisön hyvinvoinnin tuloksia, joita mitattiin Nakarin ja Valteen (1995) menestyvän työyhteisön mittarilla, johon lisättiin neljä uutta muuttujaa: *Työpaikalla ei esiinny seksuaalista häirintää, Työpaikalla ei esiinny syrjintää, Työpaikalla ei esiinny negatiivista kilpailuhenkeä ja Työpaikalla ei esiinny kiusaamista.*

6.4.1. Työyhteisöjen hyvinvointi hyvällä tasolla

Taulukossa 65 on työntekijäryhmän ja vastaavien hoitajien tulokset ja tilastollinen jakaumien vertailu. Esimiesten samanimielisyys väittämien kanssa on 71% ja työntekijöiden jonkin verran alhaisempi, 64%. Tulos on yllättävä, mutta todella hyvä siinä mielessä, että tämän tuloksen mukaan lähiesimiehet ja työntekijät näkevät asiat lähes samalla tavalla. Suuri ongelma työyhteisössä olisi silloin, jos esimies ja työntekijätasot olisivat näkemyksissään ja mielipiteissään kaukana toisistaan.

Taulukko 65. Työyhteisöjen hyvinvointi. Niiden vastaajien osuudet (%), jotka ovat väittämien kanssa **melko ja täysin samaa mieltä**.

MUUTTUJA	Työntekijät (n= 194) %	Vastaavat hoitajat (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys (Mann-Whitney)
Työyhteisön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä	Hyvä 68,0	Kiitettävä 85,4	**
Vallitsee vilkas keskinäinen vuorovaikutus.	Hyvä 70,6	Hyvä 78,0	
Tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä	Tyydyttävä 51,0	Hyvä 65,9	*
Vallitsee avoin toverihenki ja keskinäinen avuliaisuus ja tukeminen	Hyvä 73,7	Hyvä 72,0	
Kullakin on selkeä käsitys omista tehtävistä ja asemasta työyhteisössä	Hyvä 75,8	Hyvä 79,3	
Ihmissuhteet ovat luottamukselliset ja suorat	Tyydyttävä 52,6	Tyydyttävä 54,9	
Vuorovaikutus on tasavertaista	Tyydyttävä 57,7	Hyvä 67,1	
Työpaikalla ei esiinny syrjintää	Tyydyttävä 57,7	Hyvä 68,3	
Kullakin on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä	Kiitettävä 83,0	Kiitettävä 86,6	
Ilmikonfliktien määrä on vähäinen	Hyvä 67,5	Hyvä 79,3	
Työpaikalla ei esiinny seksuaalista häirintää	Kiitettävä 89,7	Kiitettävä 89,0	
Pyritään konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn	Tyydyttävä 58,2	Kiitettävä 80,5	***
Pyritään yhteisymmärryksen työyhteisöä koskevissa asioissa	Hyvä 78,9	Kiitettävä 92,7	*
Suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja siedetään hyvin erilaisuutta	Tyydyttävä 56,2	Tyydyttävä 56,1	
Työpaikalla ei esiinny negatiivista kilpailuhenkeä	Tyydyttävä 59,3	Hyvä 61,0	
Työpaikalla ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista	Välttävä 24,2	Välttävä 37,8	**
Työyhteisön jäsenet pyrkivät vaalimaan myös hyviä ihmissuhteita	Hyvä 65,5	Hyvä 68,3	
Vallitsee avoin, hengittävä, ketään syrjimätön ilmapiiiri	Tyydyttävä 52,1	Tyydyttävä 58,5	
Kaikilla on tunne osallisuudesta työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin	Hyvä 67,0	Hyvä 68,3	
Työpaikalla ei esiinny kiusaamista	Hyvä 65,5	Hyvä 79,3	*
ARVOLAUSUMA KESKIARVO, %	Hyvä 63,7	Hyvä 71,4	***

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$, $\alpha = .934$, **Asteikko:** 0-20 % heikko, 20,1-40 % välttävä, 40,1-60 % tyydyttävä, 60,1-80 % hyvä, 80,1-100 % kiitettävä.

Suurin positiivinen samanmielisyys vastaajaryhmien kesken vallitsee kolmessa muuttujassa, jotka ovat kaikki lähes kiitettävää tasoa: *Työpaikalla ei esiinny seksuaalista häirintää*, *Kullakin on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä* ja *Pyritään yhteisymmärr-*

*rykseen työyhteisöä koskevissa asioissa. Heikoimman arvion kummassakin vastaajaryhmässä saa juoruilu ja selän takana puhuminen. (taulukko 65) Tilastollisesti erittäin merkitsevä jakaumaero on muuttujassa *Pyritään konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn*. Merkitsevät jakaumaerot ovat muuttujissa *Työyhteisön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä*, ja *Työpaikalla ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista*. (taulukko 65, liitetaulukko 33)*

Työntekijäryhmän vastausten perusteella olisi työyhteisöissä kehitettävää juoruilun ja selän takana puhumisen poistamisessa, tiedotuksessa, ilmapiirissä, ihmissuhteissa sekä erilaisuuden suvaitsemisessa. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien tuloksista käy myös ilmi, että työpaikoilla ilmenee jonkin verran negatiivista kilpailua. Työyhteisön toiminnan säännöllinen käsittely yhdessä on Nakarin ja Valteen (1995) mukaan yksi perusedellytys hyvinvoivalle työyhteisölle. Vastaavien hoitajien tulosten mukaan 85%:ssa työyhteisöistä tämä asia on kunnossa. Työntekijöistä samaa mieltä on 68%, mikä vastaus sijoittuu hyvälle tasolle. (taulukko 65) Jossain määrin kuitenkin vastauksissa näkyy se, että erilaisuutta ei välttämättä siedetäkään hyvin ja syrjimätön ilmapiirikin on kyseenalainen asia noin puolelle vastaajista.

Perustehtävän hallinta on toimivan työyhteisön keskeinen kysymys (Kaistila 2005: 17; Niskanen ym. 2000) ja tulosten mukaan siinä on korkea samanmielisyys molemmissa ryhmissä. Samoin käsitys omista tehtävistä on hyvää. Vaikka luottamuksellisuudessa on puutteita, vallitsee kuitenkin vilkas vuorovaikutus, avoin toverihenki ja keskinäinen avuliaisuus yli 70%:n mielestä. Lähes 70%:a vastaajista kokee, että kaikilla on tunne osallisuudesta työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin sekä työyhteisön jäsenet pyrkivät vaalimaan myös hyviä ihmissuhteita. (taulukko 65) Rauramon (2004) esittämistä hyvän ja toimivan työyhteisön merkeistä toteutuu tulosten mukaan ainakin yhteishenki, yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärtäminen, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet sekä tiedonkulku ja -saanti. Vuorovaikutus ja viestintä nousevat esille myös henkilöstön kasvua mahdollistavan uudistavan johtamisen tutkimuksessa (Antikainen 2005: 239).

Juoruilua ja selän takana puhumista ilmeni sekä esi- että jatkotutkimuksessa siinä määrin, että asian tutkiminen korrelaatioiden avulla on aiheellista. Kun kaikki työyhteisön hyvinvoinnin muuttujat korreloidaan, selviää se, että juoruilua ja selän takana puhumista näyttäisi vähentävän avoin ja hengittävä sekä ketään syrjimätön ilmapiiri, negatiivisen kilpailun puuttuminen, vuorovaikutuksen tasavertaisuus ja syrjimättömyys. Myös ihmissuhteiden luottamuksellisuus ja pyrkimys vaalia hyviä ihmissuhteita näyttää vaikuttavan juoruilua ja selän takana puhumista vähentävästi. (taulukko 66)

Taulukko 66. Työpaikalla ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista –muuttujan ja eräiden työyhteisön hyvinvoinnin muuttujien väliset korrelaatiot ja selitysasteet ($\rho = >.40$).

MUUTTUJAT	rho	p	Selitysaste r ²
Vallitsee avoin, hengittävä, ketään syrjimätön ilmapiiri	.529	.000	28%
Työpaikalla ei esiinny negatiivista kilpailuhenkeä	.524	.000	27%
Vuorovaikutus on tasavertaista	.490	.000	24%
Työpaikalla ei esiinnyt syrjintää	.470	.000	22%
Ihmissuhteet ovat luottamukselliset ja suorat	.434	.000	19%
Työyhteisön jäsenet pyrkivät vaalimaan myös hyviä ihmissuhteita	.414	.000	17%

Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien aineistosta poimittiin taulukon 66 muuttujista työpaikkakiusaamista, syrjintää, seksuaalista häirintää ja negatiivista kilpailua kuvaavat väittämät (taulukko 67) ja vastauksia tarkastellaan nyt niiden vastaajien osalta, jotka ovat olleet melko ja täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tulosten mukaan seksuaalista häirintää ilmenee 13:sta ja kiusaamista 11:sta henkilön vastauksissa. Sekä syrjintää että negatiivista kilpailua nousee esille yhdeksän vastaajan lomakkeesta. Taulukon 67 prosenttiosuudet ovat alhaisia, mutta hyvässä työyhteisössä näitä ei kuuluisi olla lainkaan. Aineistosta erottuu seitsemän yksikköä, joissa enemmän kuin yksi työntekijä on ilmoittanut edellä kuvattuja ongelmia. Kaikkiaan yksiköitä, joista ilmoitettiin edellä mainituista ongelmista on 18, mikä on lähes 60% tutkimukseen osallistuneista yksiköistä (n=31).

Taulukko 67. Syrjintä, kiusaaminen, seksuaalinen häirintä ja negatiivinen kilpailu. Niiden vastaajien %-osuudet, jotka ovat väittämien kanssa **melko ja täysin eri mieltä**.

MUUTTUMAT	Työntekijät ja vastaavat hoitajat (n= 273) % (f)
Työpaikalla ei esiinny syrjintää	2,6 (f= 9)
Työpaikalla ei esiinny seksuaalista häirintää	3,8 (f= 13)
Työpaikalla ei esiinny negatiivista kilpailuhenkä	2,6 (f= 9)
Työpaikalla ei esiinny kiusaamista	3,2 (f= 11)

Ongelmatilanteissa on asioihin nopea puuttuminen ja ratkaisujen välitön hakeminen ensiarvoisen tärkeää (Kaistila 2005: 17), jotta voidaan säästyä paljolta vahingolta myöhemmin asioiden pitkittyessä. Edellä esitettyjen ongelmien tarkempi tutkiminen olisi mielenkiintoista ja vaatisi erillisen tutkimuksen. Esimerkiksi kiusaaminen voi liittyä työoloissa ja työpaikassa tapahtuneisiin tai menossa oleviin muutoksiin (Kekkonen 2001: 29). Koska kiusaaminen voi johtaa vakaviin mielenterveydellisiin ongelmiin (ks. Kivimäki ym. 2002: 49-50), olisi lieviinkin tapauksiin puututtava aina ripeästi, samoin kuin muihinkin taulukossa 67 esitettyihin ongelmiin.

6.4.2. Vuosien 2000 ja 2003 aineistojen vertailu

Vuoden 2000 esitutkimusaineistosta (Laaksonen 2002) erotettiin julkiset dementiayksiköt (n=182) ja saatuja tuloksia verrattiin tähän vuoden 2003 vastaavien hoitajien (n=81) tuloksiin. (taulukko 68, liitetaulukko 34)

Vastaukset ovat hyvin yhtenäiset vaikka esitutkimusaineisto on yli puolet suurempi. Tulokset puoltavat sitä ajatusta, että vastaavien hoitajien vuoden 2003 tulokset voidaan yleistää perusjoukkoon eli kaikkiin kunnallisiin dementiayksiköihin. (taulukko 68) Ainoa asia, jonka muutos parempaan vuoden 2003 aineistossa osoittautui tilastollisesti melkein merkitseväksi, on pyrkimys konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn. Muiden väittämien kohdalla erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Prosenttijakaumien keskiarvot osoittavat lievää parannusta työyhteisön hyvinvoinnissa. (taulukko 68)

Taulukko 68. Työyhteisöjen hyvinvoinnin vuosien 2000 ja 2003 aineistojen vertailu. Niiden vastaajien osuudet (%), jotka ovat väittämien kanssa **melko ja täysin samaa mieltä**.

MUUTTUJA	Vastaavat hoitajat 2000 (n= 182), %	Vastaavat hoitajat 2003 (n= 81), %	Tilastollinen merkitsevyys (Mann-Whitney)
Työyhteisön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä	68,7	85,4	
Vallitsee vilkas keskinäinen vuorovaikutus	69,8	78,0	
Tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä	59,9	65,9	
Vallitsee avoin toverihenki ja keskinäinen avuliaisuus ja tukeminen	68,1	72,0	
Kullakin on selkeä käsitys omista tehtävistä ja asemasta työyhteisössä / selkeät roolit	73,6	79,3	
Ihmissuhteet ovat luottamukselliset ja suorat	58,2	54,9	
Vuorovaikutus on tasavertaista	64,3	67,1	
Kullakin on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä	79,7	86,6	
Ilmikonfliktien määrä on vähäinen	72,5	79,3	
Pyritään konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn	69,2	80,5	*
Pyritään yhteisymmärrykseen työyhteisöä koskevissa asioissa	83,0	92,7	
Suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja siedetään hyvin erilaisuutta	60,4	56,1	
Työpaikalla ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista	37,9	37,8	
Työyhteisön jäsenet pyrkivät vaalimaan myös hyviä ihmissuhteita	66,5	68,3	
Vallitsee avoin, hengittävä, ketään syrjimätön ilmapiiri	61,0	58,5	
Kaikilla on tunne osallisuudesta työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin	70,3	68,3	
KESKIARVO, %	66,4	70,6	

Merkitsevyydet: * $p \leq .50$, ** $p \leq .01$, *** $p \leq .001$

6.4.3. Yhteenveto

Työyhteisön hyvinvointia tarkastellaan tässä tutkimuksessa menestyvän työyhteisön näkökulmasta (Nakari & Valtee 1995), joka sisältää muun muassa yhteiset palaverit, tiedottamisen, vuorovaikutuksen, ilmapiirin, sosiaaliset suhteet ja perustehtävän tiedostamisen. Mittariin lisättiin neljä uutta muuttujaa 1990- ja 2000 -luvulla ilmenneiden työyhteisöongelmien perusteella. Vaikka taulukossa 67 esitetyt ongelmat ovat prosentissa suhteellisen vähäisiä, on tapauksia (pääosin yksittäisinä) kuitenkin vajaassa 60%:ssa yksiköistä. Esimiesten on hyvä tarkkailla ko. ongelmien ilmenemistä yksiköissään ja puuttua tilanteisiin jo mahdollisimman varhain.

Työyhteisön hyvinvointi näyttäytyy käytetyllä mittarilla mitattuna hyvänä molempien vastaajaryhmien tuloksissa (ks. taulukko 65), vaikka työntekijäryhmän tulokset ovatkin jonkin verran vastaavien hoitajien ryhmän tuloksia alhaisemmat. Näyttää siltä, että yksiköissä on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä ja pyritään yhteisymmärrykseen työyhteisöä koskevissa asioissa. Negatiivisena puolena työyhteisöissä ilmenee juoruilua ja selän takana puhumista, mikä tulos saatiin jo vuoden 2000 esitutkimuksessa. Työyksikön koolla ei tässä tutkimuksessa ole merkitystä työyhteisön hyvinvointiin, vaikka Nakarin (1996: 70-71) tutkimuksessa pienet työyhteisöt olivat joko erittäin hyviä tai erittäin huonoja hyvinvoinniltaan.

Verrattaessa vastaavien hoitajien tuloksia vuoden 2000 julkisten yksikköjen perusjoukon tuloksiin, ei muutosta ole tapahtunut juurikaan. Ainoastaan pyrkimys konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn on tilastollisesti melkein merkittävästi parantunut. Se, mikä tuloksissa on erikoisen hyvää, on esimiesten suhteellisen avoin suhtautuminen muun muassa konfliktien käsittelyyn, toiminnan säännölliseen käsittelyyn ja pyrkimykseen yhteisymmärrykseen työyhteisön asioissa. Juutin ja Vuorelan (2002: 73) mukaan avoimen keskustelun avulla saadaan selville, mitä toisten mielessä liikkuu ja voidaan tehdä ihan uudenlaisiakin tulkintoja, jotka avartavat mieltä. Ristiriidat ja väärinymmärrykset saattavat olla juuri puhumattomuuden seurausta.

Viidenteen tutkimusongelmaan, **Minkälaista on hyvinvointi organisaatio- ja työyhteisötasolla**, voidaan tulosten mukaan vastata seuraavaa: Työyhteisön hyvinvointi on hyvällä tasolla sekä työntekijöiden että vastaavien hoitajien arvioimana. Hypoteesi 5a, *Työyhteisöistä 2/3:ssa hyvinvointi on hyvällä tasolla* (Laaksonen 2002), verifioituu molempien vastaajaryhmien osalta (ks. taulukko 65).

6.5. Voimistavan johtamisen prosessimallin rakentuminen

Tutkimuksen päätutkimusongelmana on, **Minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli**. Mallia on teoreettisesti hahmoteltu luvussa 3. Testattavana ideana on mallin ilmiöiden, voimistava johtaminen, henkilöstötoiminnot, voimistuminen ja työyhteisön hyvinvointi, välinen yhteys. Hypoteesi 1a:n mukaan henkilöstötoiminnot

lisäävät työyhteisön hyvinvointia (Vogt & Murrell 1990; Quinn & Spreitzer 1997; Lanschinger ym. 2001; Laaksonen 2002). Hypoteesi 1b:n mukaan voimistava johtaminen lisää myös työyhteisön hyvinvointia (Vogt & Murrell 1990; Siitonen 1999; Kuokkanen 2003) ja hypoteesi 1c tarkentaa mallia esittämällä, että voimistuminen on yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin (Siitonen 1999). Tässä luvussa testataan esitettyä mallia ja tarkastelu etenee tutkimuksen viitekehyksen mukaan voimistavasta johtamisesta henkilöstötoimintoihin, voimistumisen asteeseen ja sen jälkeen työyhteisön hyvinvointiin. Lopuksi viimeistellään voimistavan johtamisen prosessimalli.

6.5.1. Voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen yhteys

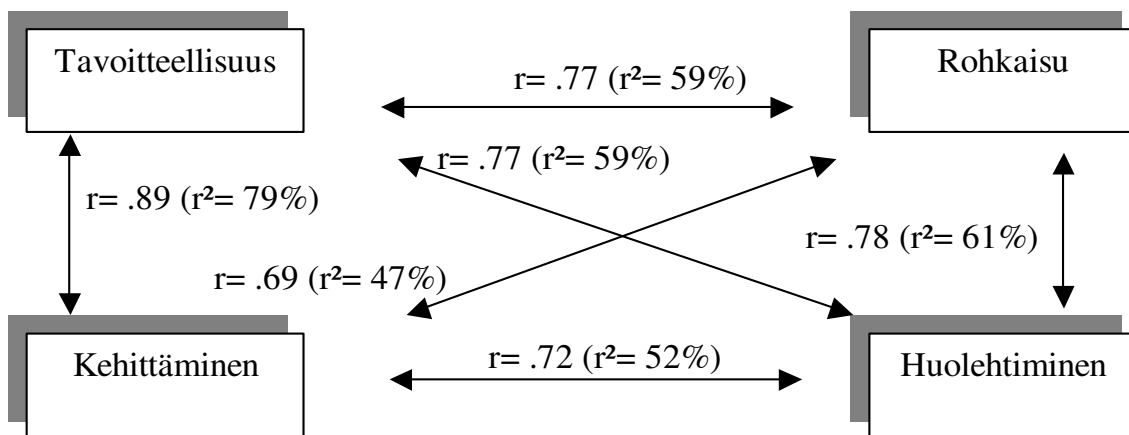
Voimistavan johtamisen neljästä periaatteesta on muodostettu summamuuttujat, joiden keskinäisiä korrelaatioita testataan kaksisuuntaisella Pearsonin korrelaatiokertoimella⁷¹. Tuloksia arvioidaan kertoimien selityksasteilla (r^2) ja osittaiskorrelaatiolla. Tässä vaiheessa tutkija kohdistaa testaukset niihin yksiköihin, joista kyselyyn on vastannut sekä vastaava hoitaja että vähintään yksi työntekijä. Näitä yksiköitä on 29 ja niistä kyselyyn vastasi yhteensä 184 työntekijää. Toisin sanoen testausryhmää pienennetään jättämällä osa vastaavista hoitajista ulkopuolelle ($f=63$). (liitetaulukko 35) Suurilla otoksilla vähintään heikkoa korrelaatiota esiintyy lähes aina eri muuttujien välillä ja testiryhmän pienentäminen mahdollisesti edesauttaa saamaan esille todellisia riippuvuuksia (Metsamuuronen 2005).

Voimistavan johtamisen periaatteiden välillä on voimakasta lineaarista positiivista riippuvuutta kuvion 12 osoittamalla tavalla. Periaatteista tavoitteellisuus ja kehittäminen liittyvät teoreettisesti lähemmin yhteen ja niiden välillä vallitseekin korkein korrelaatio. Muuttujien välinen selityksaste (r^2) on 79%, mikä tarkoittaa sitä, että vain 20 % vaihtelusta jää selittämättä. Rohkaisun ja huolehtimisen korrelaatio osoittautuu erittäin merkitseväksi ja selityksaste on myös korkea, 61%. Kaikki periaatteiden väliset riippuvuudet ovat erittäin merkitseviä (kuvio 12), mikä vahvistaa teoreettista voimistavan johtamisen mallia (ks. luku 4.3.3.). Voimakkaat positiiviset lineaariset

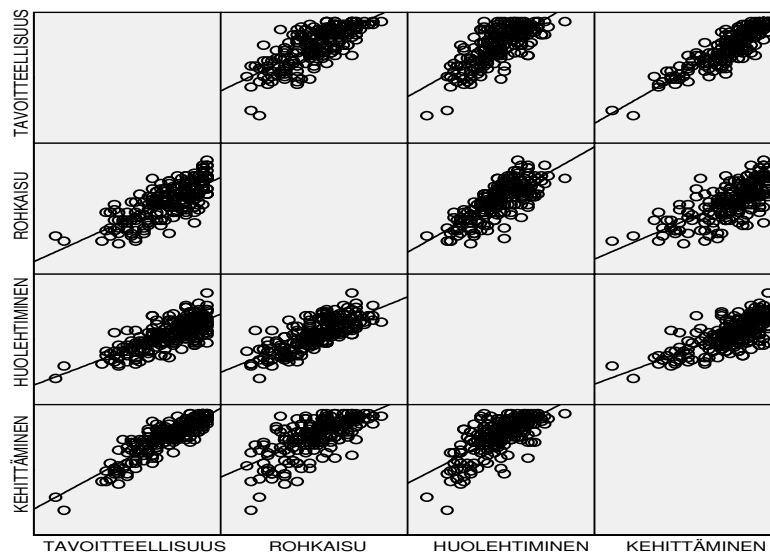
⁷¹ Summamuuttujaa voidaan käsitellä suhdelukuasteikollisena muuttujana.

korrelaatiot tarkoittavat sitä, että toisen prinssiipin arvojen kohotessa myös tosen arvot kohoavat.

Aina on mahdollista, ja jos vähänkin epäilee lineaarisen riippuvuuden olemassaoloa, tarkastella muuttujien riippuvuuksia myös pisteparvikuvion avulla. Kuviossa 13 on pisteparvikuvio voimistavan johtamisen prinssiipien keskinäisistä riippuvuuksista. Kuvio osoittaa jo pelkästään silmämääräisen tarkastelun perusteella lineaariset riippuvuudet kaikkien mallin osien välillä, jota korrelaatiotestit tukevat.



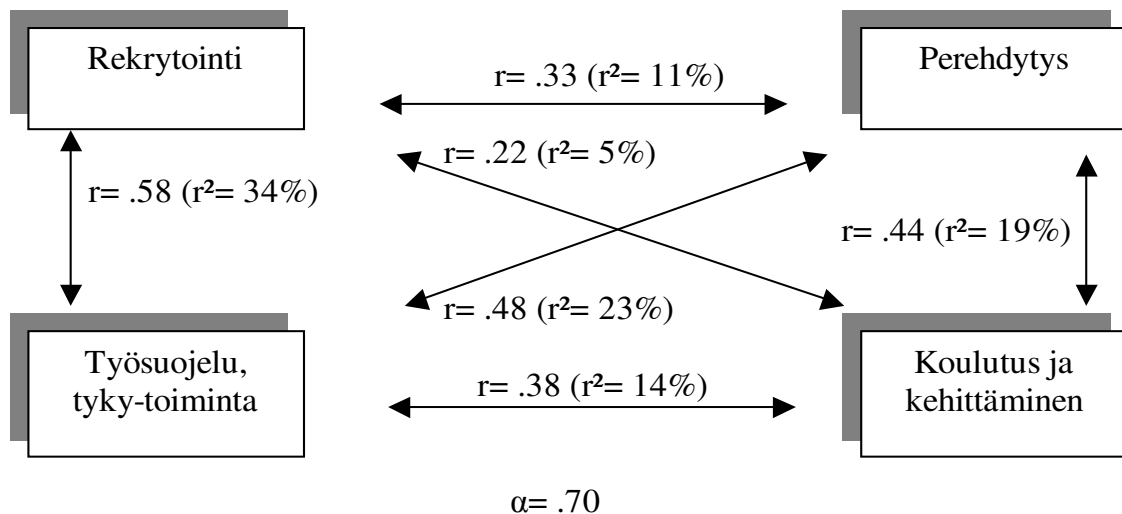
Kuvio 12. Voimistavan johtamisen summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot ja selitys-osuudet (n=212).



Kuvio 13. Pisteparvikuvio voimistavan johtamisen prinssiipien keskinäisistä riippuvuuksista.

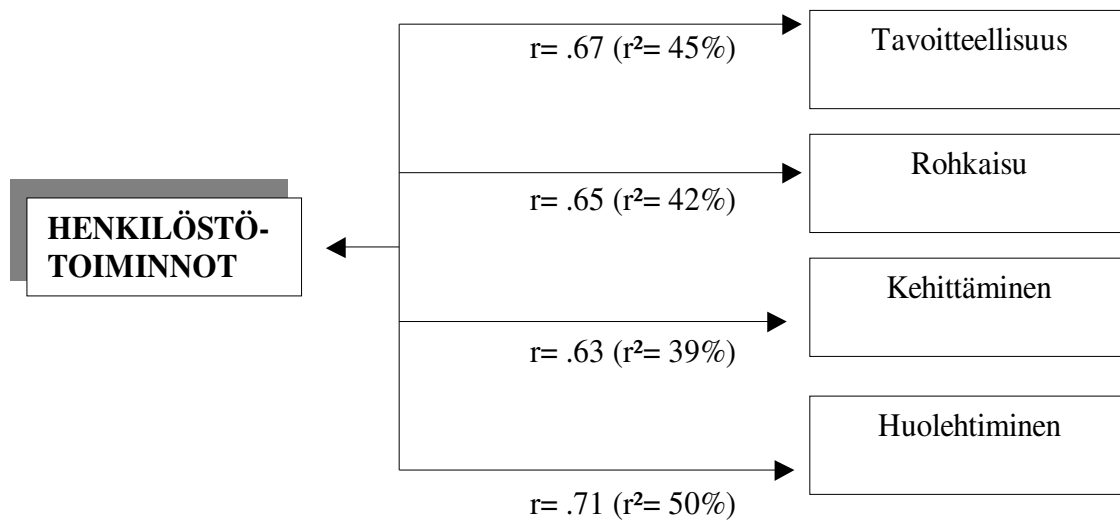
Henkilöstötoimintojen hyvän toteutuksen tarkoituksena on saada organisaatioon riittävä, osaava ja motivoitunut henkilökunta (Strømmer 1999). Tässä tutkimuksessa henkilöstötoimintoina käsitellään rekrytointia, perehdytystä, koulutus- ja kehittämis-toimia sekä työsuojelua ja työkykyä ylläpitävää toimintaa. Näille osa-alueille muodostettiin summamuuttujat, joiden välisten riippuvuuksien tilastolliset merkitsevyydet on esitetty kuviossa 14.

Rekrytoinnin ja työsuojelun korrelaatio on korkein ja osoittaa 34%:n selitysastetta. Perehdytyksen ja työsuojelun sekä perehdytyksen ja koulutus- sekä kehittämis-toimintojen välillä selitysaste on noin 20%. Muiden summamuuttujien välillä korrelaatiot ovat alle 0.40, joten selitysasteetkin laskevat. Vaikka henkilöstötoimintojen mallissa korrelaatiot ovat osassa alhaisia, osoittaa summamuuttujien reliabiliteettitesti kuitenkin .70 alphan arvoa. Minkään osan poistaminen ei kohota enää alpha-arvoa, joten riippuvuus on olemassa, mutta osassa heikompana.



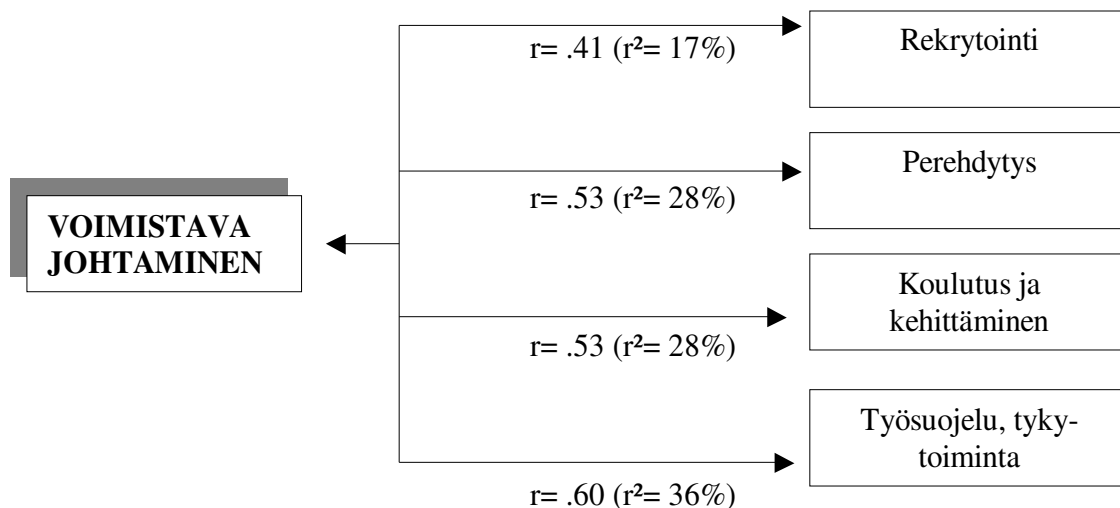
Kuvio 14. Henkilöstötoimintojen summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot ja selitysosuudet (n=212).

Jos mitataan henkilöstötoimintojen summamuuttujan ja voimistavan johtamisen osa-alueiden keskinäisiä korrelaatioita, voidaan ne havaita korkeaksi. Korkein selitysaste 50% on henkilöstötoimintojen ja huolehtimisen periaatteen välillä. (kuvio 15)



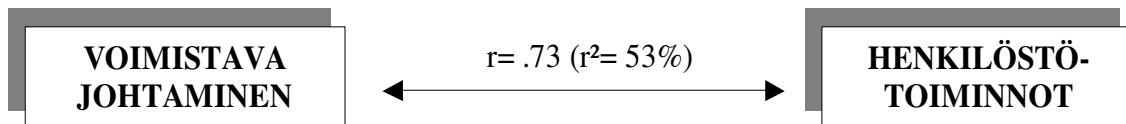
Kuvio 15. Henkilöstötoimintojen summamuuttujan korrelaatiot ja selitysosuudet voimistavan johtamisen osa-alueiden summamuuttujien välillä (n= 212).

Henkilöstötoimintojen osa-alueista rekrytoinnin ja voimistavan johtamisen välillä on heikoin korrelaatio ja selitysaste. Korkein selitysaste 36% on työsuojelun ja voimistavan johtamisen välillä. (kuvio 16) Kuvioden 12 ja 14-16 perusteella voidaan todeta, että voimistavan johtamisen mittarin sisäinen kiinteys ja samalla reliabiliteetti on korkeampi kuin henkilöstötoimintojen. Koska henkilöstötoiminnot ovat kuitenkin yksi teoreettinen kokonaisuus, niin tässä yhteydessä ei osittaiskorrelaation kautta lähdetä poistamaan mallista osia.



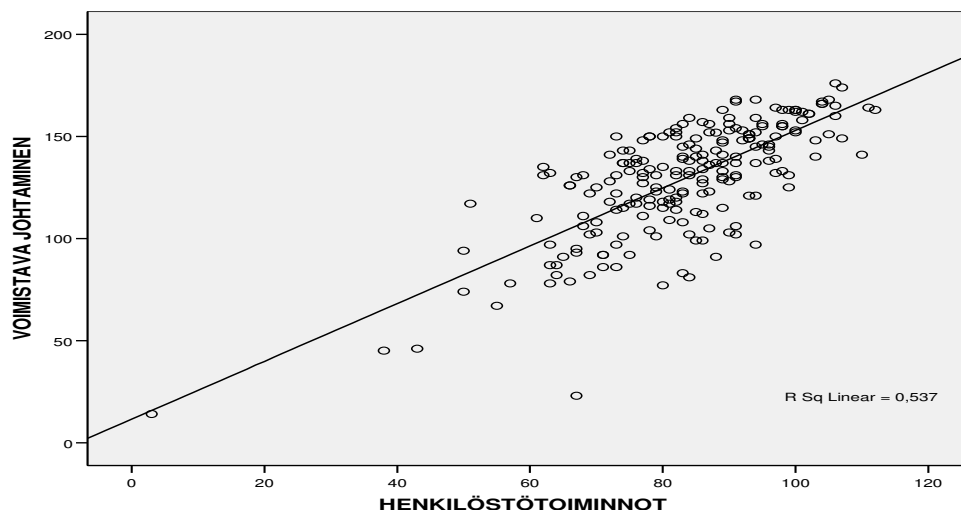
Kuvio 16. Voimistavan johtamisen summamuuttujan ja henkilöstötoimintojen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot ja selitysosuudet (n= 212).

Voimistavasta johtamisesta ja henkilöstötoiminnoista muodostettiin kokonaissummamuuttujat, joiden keskinäistä riippuvuutta testattiin sekä korrelaatiolla että havainnollisesti pisteparvikuviolla. Keskinäinen korrelaatio osoittautuu erittäin merkittäväksi (kuvio 17) ja selitysaste on 53%. Osittaiskorrelaatio voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen välillä, poissulkien voimistumisen summamuuttuja, ei merkittävästi heikennä lineaarista riippuvuutta ($r = .62$, $r^2 = 38\%$). Myöskään osittaiskorrelaatio, poissulkien työyhteisön hyvinvointi, ei heikennä olennaisesti korrelaatiota ($r = .69$, $r^2 = 47\%$). Osittaiskorrelaatiot osoittavat, että voimistavan johtamisen henkilöstötoimintojen alkuperäinen yhteys säilyi ennallaan, joten kyseessä ei ole näennäisyhteys (Alkula, ym. 2002: 200).



Kuvio 17. Voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen keskinäinen riippuvuus ja selitysosuus ($n = 212$).

Pisteparvikuviot osoittavat myös selvästi sekä mallin selitysasteen, että positiivisen lineaarisuuden summamuuttujien voimistava johtaminen ja henkilöstötoiminnot välillä. (kuvio 18)

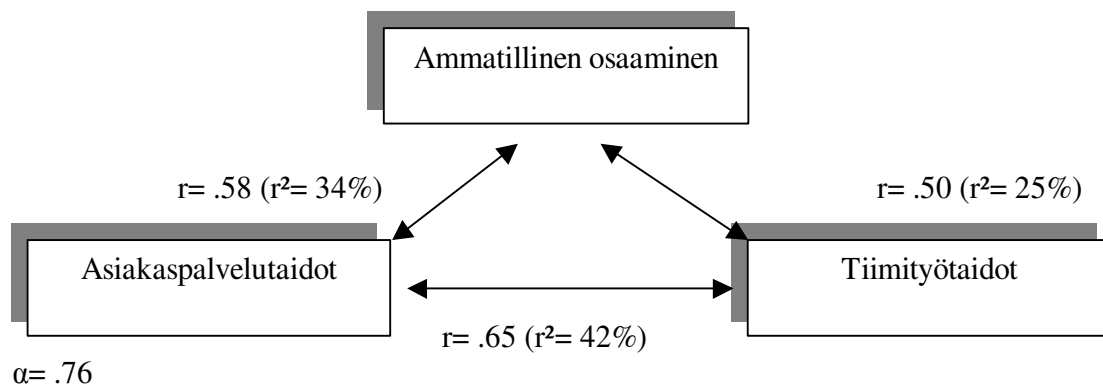


Kuvio 18. Pisteparvikuviot summamuuttujien voimistava johtaminen ja henkilöstötoiminnot lineaarisesta riippuvuudesta ($n = 212$).

Kuviossa 18 on muutama outlier eli muusta joukosta selvästi erottuva havainto, mutta niiden poistamiseen ei ole aihetta, sillä pisteparvikuvio osoittaa kokonaisuutena lineaarista riippuvuutta. Edellä esitettyjen testien perusteella todetaan, että voimistava johtaminen ja henkilöstötoiminnot selittävät toisistaan 53%, mikä on merkittävä tulos.

6.5.2. Henkilöstötoimintojen ja voimistumisen yhteys

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstötoimintojen ja voimistumisen mahdollista yhteyttä. Voimistumista mitattiin tässä tutkimuksessa kolmen osa-alueen kautta: työn sisäinen merkitys, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja kokemus omasta pätevyydestä. Oman pätevyyden kokemus on jaettu vielä alakäsitteisiin: tiimityötaidot, asiakaspalvelutaidot ja ammatillinen osaaminen. Kuviossa 19 on tarkasteltu pätevyyden keskinäisiä korrelaatioita, jotka ovat kohtuullisia. Korkein selitysosuus on asiakaspalvelutaitojen ja tiimityötaitojen välillä.

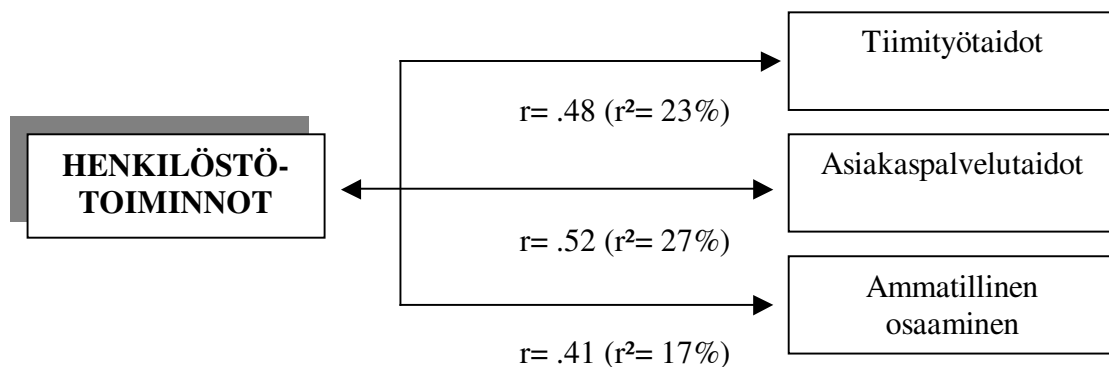


Kuvio 19. Pätevyyden summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot ja selitysosuudet (n= 212).

Jos osittaiskorrelaatiossa poistetaan ammatillisen osaamisen vaikutus tiimityö- ja asiakaspalvelutaitojen yhteyteen, laskee korrelaatio hieman ($r = .512$, $r^2 = 26\%$), mutta ei merkittävästi. Asiakaspalvelutaitojen vaikutuksen eliminointi laskee tiimityötaitojen ja ammatillisen osaamisen yhteyden heikoksi ($r = .195$, $r^2 = 4\%$), mikä osoittaa sen, että osa yhteydestä riippuu asiakaspalvelutaidoista. Jos osittaiskorrelaatiossa eliminoidaan tiimityötaitojen osuus, heikkenee ammatillisen osaamisen ja asiakaspalvelutaitojen yhteys jonkin verran ($r = .390$, $p = .000$), ja selitysosuus laskee 15%:iin. Teoreettisesti

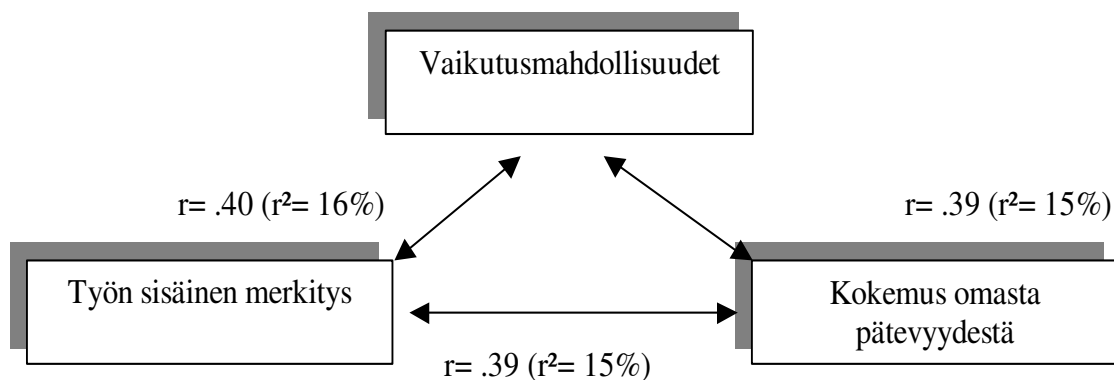
osittaiskorrelaation tulokset voisi ymmärtää perustuvan osamittarien sisältöön, sillä ammatillisen osaamisen mittarin muuttujat ovat yleisemmällä tasolla kuin asiakas- ja tiimityötaitojen mittarien muuttujat.

Oman pätevyyden kokemisen yhteyttä henkilöstötoimintoihin tarkastellaan kuviossa 20. Kyse on siitä, kohaako kokemus omasta pätevyydestä henkilöstötoimintojen arvojen kohotessa eli mitä paremmin toteutetuiksi henkilöstötoiminnot arvioidaan. Tiimityö- ja asiakaspalvelutaitojen selitysosuudet henkilöstötoimintojen kanssa ovat kohtuullisia.



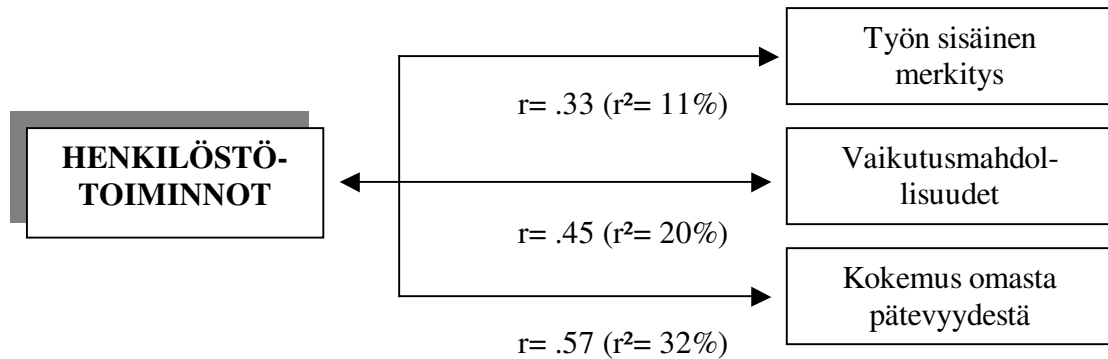
Kuvio 20. Henkilöstötoimintojen ja pätevyyden summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot ja selitysosuudet (n= 212).

Kuviossa 21 esitetään voimistumisen osien keskinäiset korrelaatiot, jotka osoittavat lineaarista positiivista riippuvuutta. Selitysosuudet ovat noin 15-16%:n luokkaa.



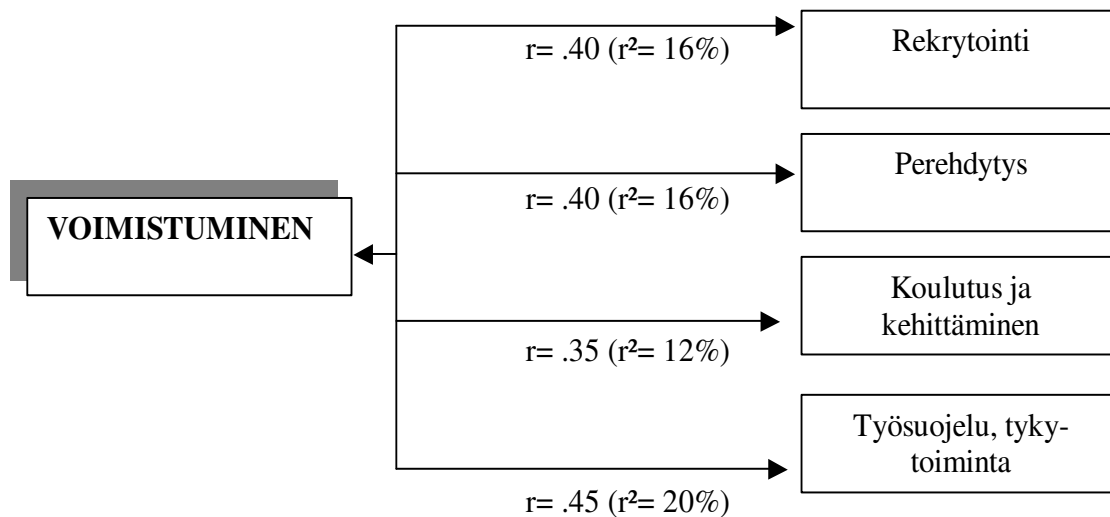
Kuvio 21. Voimistumisen summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot ja selitysosuudet (n= 212).

Kuviossa 22 näitä summamuuttujia tarkastellaan henkilöstötoimintojen summamuuttujan kanssa. Kokemus omasta pätevydestä saa korkeimman korrelaation, jossa yhteyden selitysaste on 32%. Työn sisäisen merkityksen ja henkilöstötoimintojen yhteys on heikoin.



Kuvio 22. Henkilöstötoimintojen ja voimistumisen osa-alueiden summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot ja selitysosuudet (n= 212).

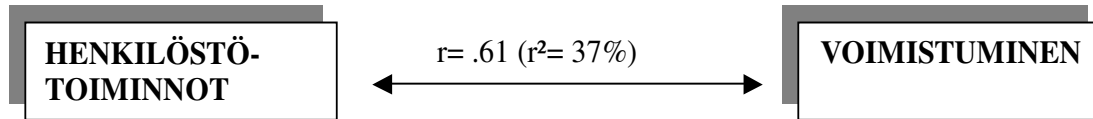
Kuviossa 23 esitetään voimistumisen summamuuttujan ja henkilöstötoimintojen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot, jotka ovat välillä .40- .45 eli riippuvuudet ovat tasaisesti 16-20% selitysasteilla.



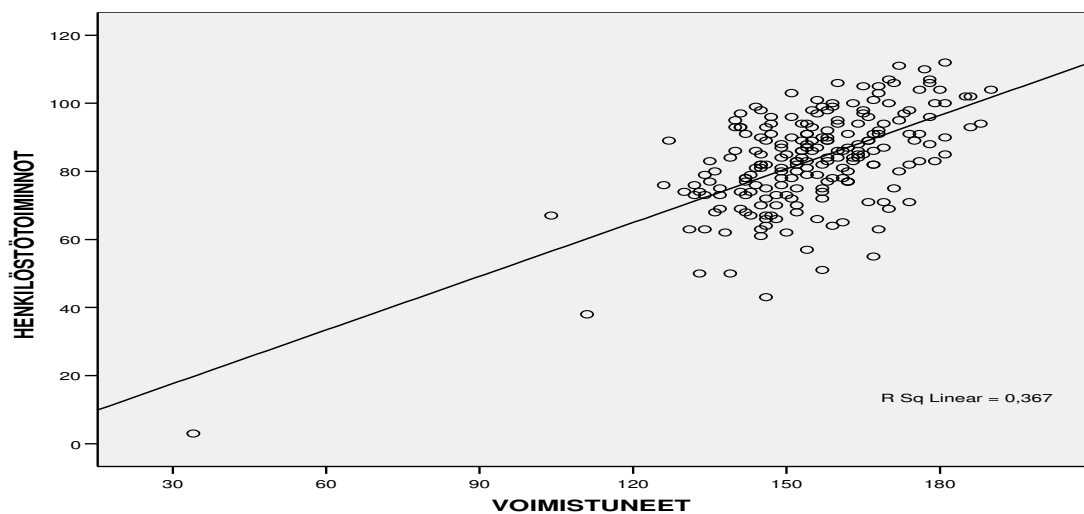
Kuvio 23. Voimistavan johtamisen summamuuttujan ja henkilöstötoimintojen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot ja selitysosuudet (n= 212).

Kun voimistumisen osista muodostetaan yhteinen summamuuttuja, jota korreloidaan henkilöstötoimintojen summamuuttujan kanssa, osoittaa korrelaatio suhteellisen voimakasta positiivista lineaarista yhteyttä muuttujien välillä (kuvio 24), jonka

selitysosuus on 37%. Myös pisteparvikuvio 25 osoittaa lineaarisen positiivisen korrelaation summamuuttujien välillä.



Kuvio 24. Henkilöstötoimintojen ja voimistumisen keskinäinen riippuvuus (n= 212).



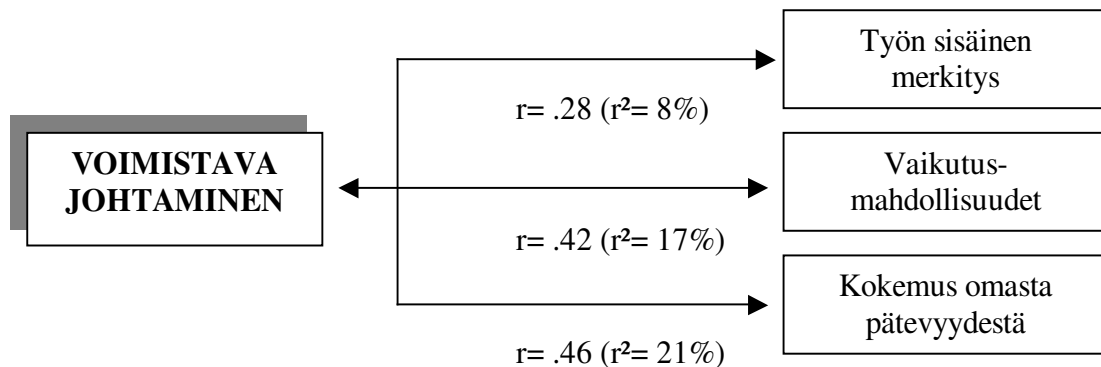
Kuvio 25. Pisteparvikuvio henkilöstötoimintojen ja voimistumisen asteen lineaarisesta korrelaatiosta.

Edellä esitettyjen testien ja kuvioden tulosten perusteella näyttää henkilöstötoimintojen ja voimistumisen välillä olevan lineaarinen positiivinen riippuvuus, mikä vahvistaa teoreettista mallia henkilöstötoimintojen kyvystä toimia voimistavan johtamisen aktiviteetteina eli tekniikkoina henkilöstön voimistamisessa .

6.5.3. Voimistavan johtamisen ja voimistumisen yhteys

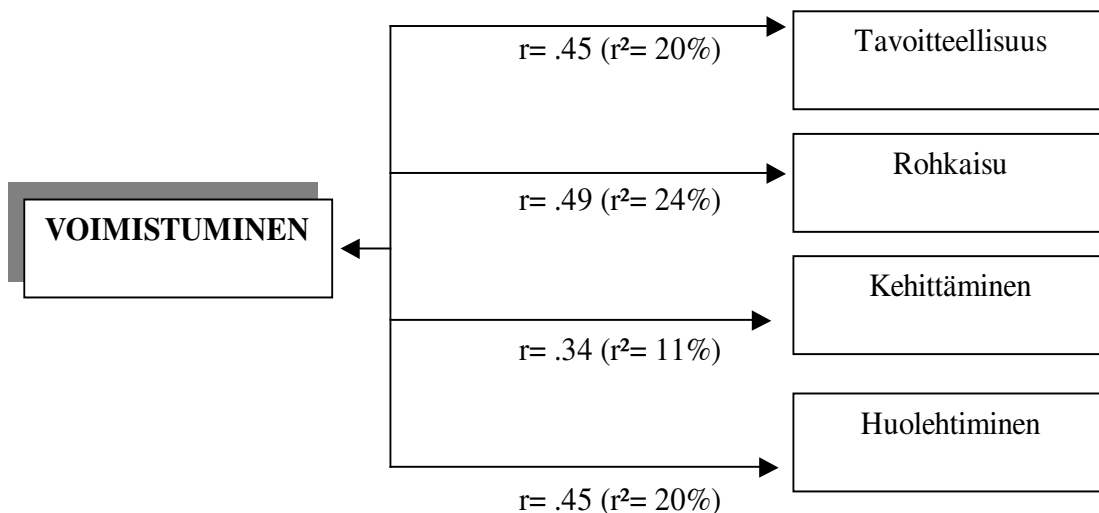
Tässä alaluvussa tarkastellaan voimistavan johtamisen ja voimistumisen mahdollista yhteyttä. Voimistumisen ja voimistavan johtamisen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot on käsitelty jo edellisissä luvuissa 6.5.1. ja 6.5.2., joten seuraavaksi tarkastellaan suoraan näiden ilmiöiden keskinäisiä riippuvuuksia. Voimistavan johtamisen summamuuttujan korrelaatiot kunkin voimistumisen osa-alueen kanssa ovat

positiivisia ja tilastollisesti erittäin merkitseviä, mutta selitysasteet ovat korkeimmillaan 21% ja heikoimmillaan 8%.

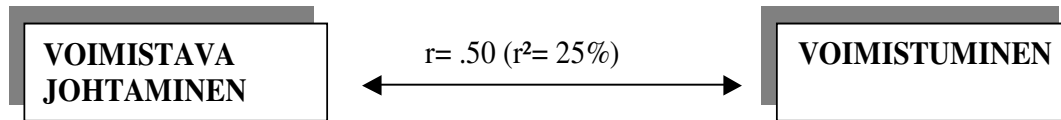


Kuvio 26. Voimistavan johtamisen summamuuttujan ja voimistumisen osa-alueiden summamuuttujien korrelaatiot ja selitysosuudet (n= 212).

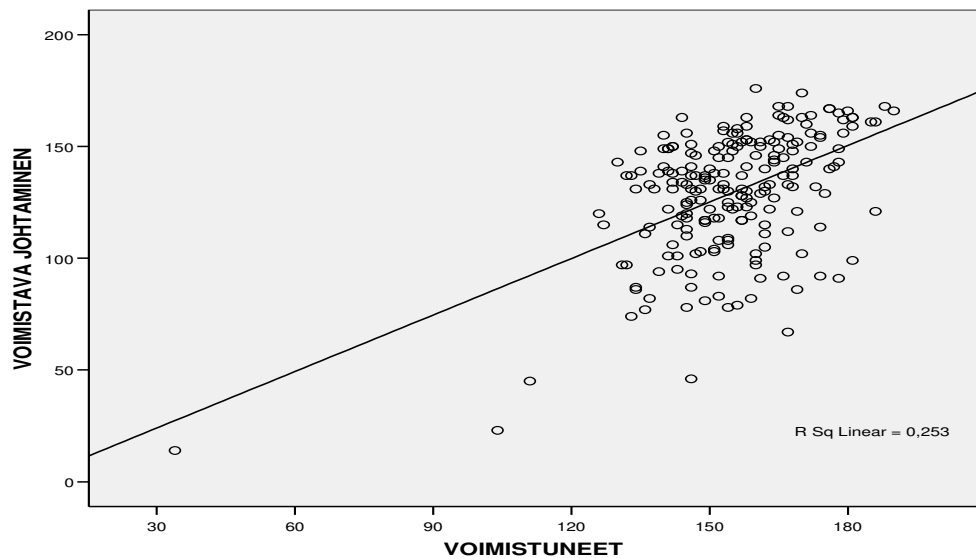
Kuviossa 27 tarkastellaan korrelaatioita päinvastoin kuin kuviossa 26. Riippuvuuksien selitysasteet ovat välillä 11-25%. Kun keskinäistä riippuvuutta tarkastellaan pelkästään kahden summamuuttujan välillä kuviossa 28, osoittaa korrelaatio lineaarista positiivista riippuvuutta ja selitysaste on 26%.



Kuvio 27. Voimistumisen ja voimistavan johtamisen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot ja selitysosuudet (n= 212).



Kuvio 28. Voimistavan johtamisen ja voimistumisen keskinäinen riippuvuus ja selitysosuus (n= 212).



Kuvio 29. Pisteparvikuvio voimistavan johtamisen ja voimistumisen lineaarisesta korrelaatiosta (n= 212).

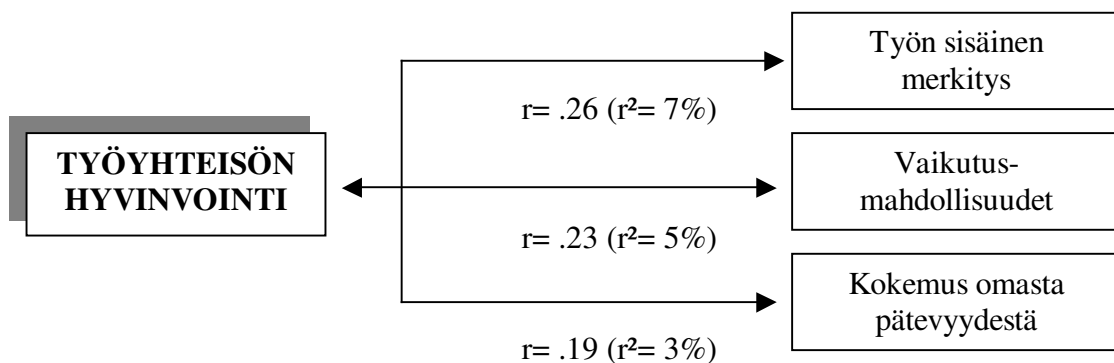
Pisteparvikuvio 29 vahvistaa noin 25 %:n selityssasteen voimistavan johtamisen ja voimistumisen välillä. Tulos antaa viitteitä siitä, että voimistava johtaminen ei pelkästään riitä työntekijöiden voimistumiseen vaan tarvitaan menetelmiä, aktiviteetteja, joilla työntekijöille annetaan mahdollisuus voimistumiseen.

6.5.4. Työyhteisön hyvinvoinnin yhteys muihin mallin osiin

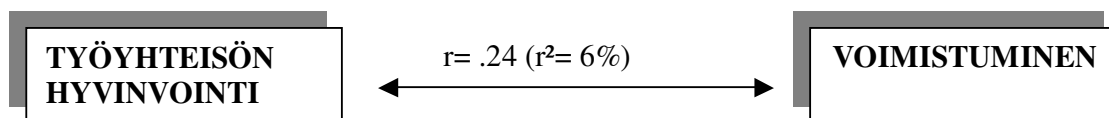
Prosessin viimeisenä yhdyslenkkinä tarkastellaan työyhteisön hyvinvoinnin lineaarista yhteyttä muihin mallin osiin. Koska tyytyväiset työntekijät työskentelevät tavallisesti enemmän ja paremmin kuin turhautuneet (Ezioni 1970: 8; Morgan 1997: 35), oletetaan,

että voimistumisen ja työhyvinvoinnin välillä vallitsisi lineaarinen positiivinen yhteys. Kuviossa 30 on esitetty korrelaatiot työyhteisön hyvinvoinnin ja voimistumisen osalueiden välillä. Positiiviset lineaariset korrelaatiot ovat alhaisia ja osoittavat korkeimmillaankin vain noin 7%:n selitysasetta.

Kun tehdään korrelaatiotesti summamuuttujille voimistava johtaminen ja voimistuminen, niin kokonaiskorrelaatio osoittaa edellisen kuvion tapaan noin 6%:n selitysasetta. (kuvio 31)



Kuvio 30. Työyhteisön hyvinvoinnin summamuuttujan ja voimistumisen summamuuttujien korrelaatiot ja selitysosuudet ($n = 212$).

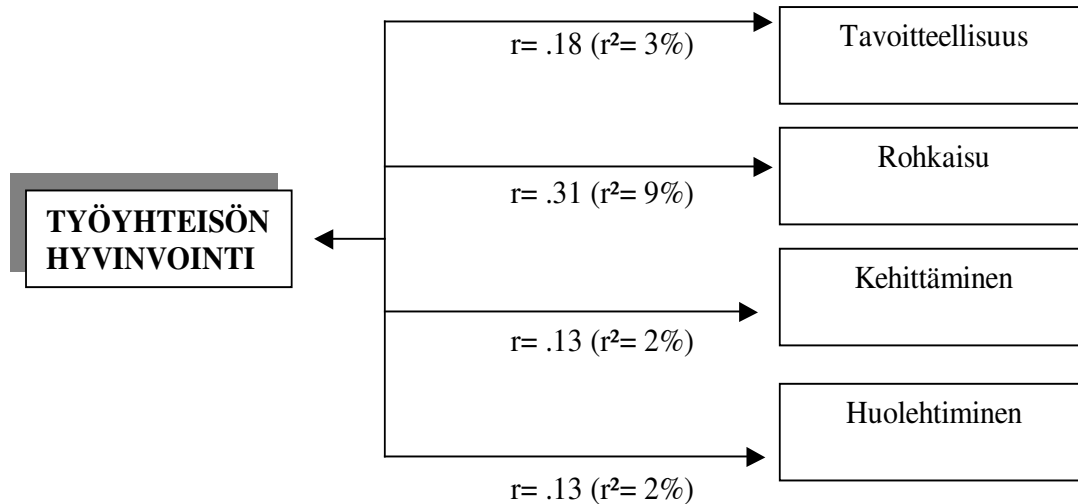


Kuvio 31. Työyhteisön hyvinvoinnin ja voimistumisen keskinäinen riippuvuus ja selitysosuus ($n = 212$).

Vaikka teoreettisen kirjallisuuden perusteella (esim. Conger & Kanungo 1988, Vogt & Murrell 1990) voimistava johtaminen lisää voimistumista ja hyvinvointia työyhteisössä, on edellä kuvattujen testien tulosten mukaan yhteys odotettua heikompaa käytetyillä mittareilla. Ilmeisesti voimistumiseen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteyteen vaikuttaa joitakin väliin tulevia muuttujia, joita tässä tutkimuksessa ei ole pysytty identifioimaan ja jotka vaativat lisätutkimusta.

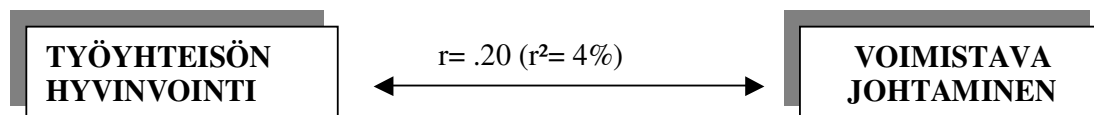
Työyhteisön hyvinvoinnin summamuuttujan yhteys voimistavan johtamisen periaatteiden kanssa on esitetty kuviossa 32. Selkeintä yhteys on, vaikkakin alhaista, rohkaisun

prinsiipin kanssa. Rohkaisun prinssiipi sisältää muun muassa palautteen antamisen, palkitsemisen, vaikutusmahdollisuuksien ja päätösvallan lisäämisen, tunnustuksen antamisen ja esimiehen luottamuksen sekä oikeudenmukaisuuden (ks. luku 3.1.4.).



Kuvio 32. Työyhteisön hyvinvoinnin ja voimistavan johtamisen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot ja selitysosuudet (n= 212).

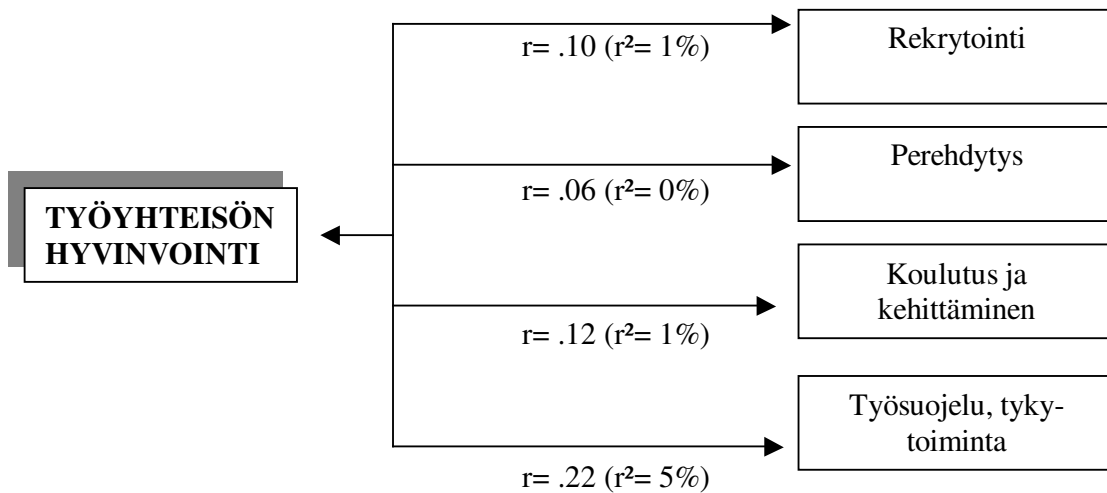
Työyhteisön hyvinvoinnin ja voimistavan johtamisen summamuuttujien välillä vallitsee lineaarinen positiivinen korrelaatio (kuvio 33), jonka selityssaste on kuitenkin vain 4%:n luokkaa.



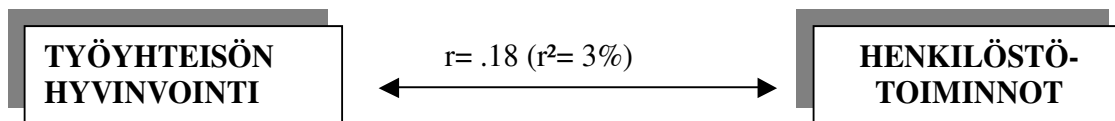
Kuvio 33. Työyhteisön hyvinvoinnin ja voimistumisen keskinäinen riippuvuus ja selitysosuus (n= 212).

Työyhteisön hyvinvoinnin ja henkilöstötoimintojen välillä on heikko korrelaatio ainoastaan työsuojelun ja työty-toiminnan kanssa. (kuvio 34) Yhteyden puuttumista tarkastellaan vielä seuraavassa luvussa osittaiskorrelaatioiden yhteydessä. Joka tapauksessa yhteys ei ole ainakaan lineaarista, joten lisätutkimusta tarvitaan mahdollisten väliin tulevien muuttujien osalta. Koulutus- ja kehittämistoimilla olettaisi olevan selvä yhteys työyhteisön hyvinvointiin esimerkiksi kehityskeskustelujen (Kanste

2007: 42), koulutuksen (STM 2004a) ja työnohjauksen (Moilanen 1994) työhyvinvointia tukevan vaikutuksen johdosta.



Kuvio 34. Työyhteisön hyvinvoinnin ja henkilöstötoimintojen osa-alueiden keskinäiset korrelaatiot ja selitysosuudet (n= 212).



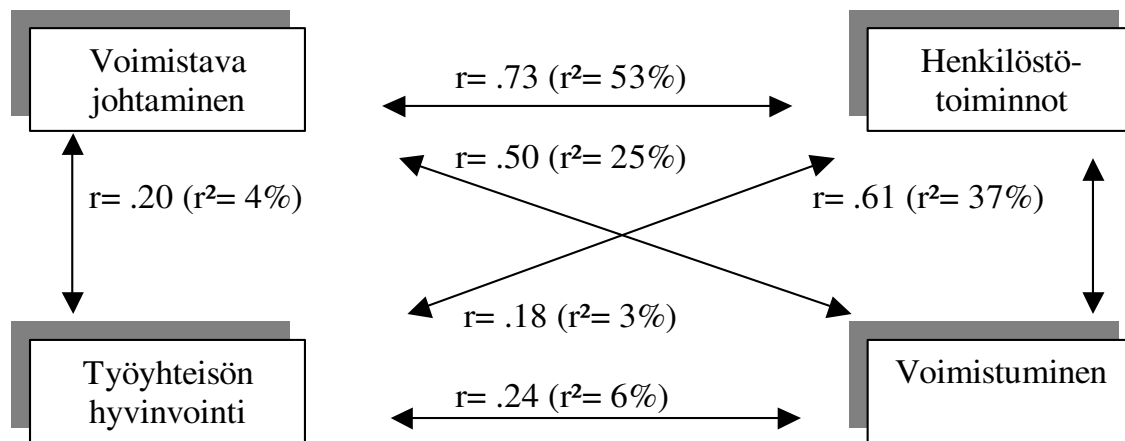
Kuvio 35. Työyhteisön hyvinvoinnin ja henkilöstötoimintojen keskinäinen riippuvuus ja selitysosuus (n= 212).

Työyhteisön hyvinvoinnin ja henkilöstötoimintojen summamuuttujien keskinäinen lineaarinen korrelaatio on selitysteeltään heikko. (kuvio 35) Tämän luvun 6.5.4. testien perusteella näyttäisi siltä, että työyhteisön hyvinvoinnin ja mallin muiden osien välillä on vain heikko lineaarinen yhteys. Seuraavassa luvussa tarkastellaan koko mallia.

6.5.5. Voimistava prosessimalli

Edellisissä luvuissa on kuvattu erilaisin testein voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja voimistuneiden työntekijöiden keskinäiset yhteydet. Kuviossa 36 nämä tulokset on yhdistetty voimistavaksi prosessimalliksi, johon on liitetty työyhteisön hyvinvoinnin summamuuttuja. Mallin keskinäiset korrelaatiot ovat

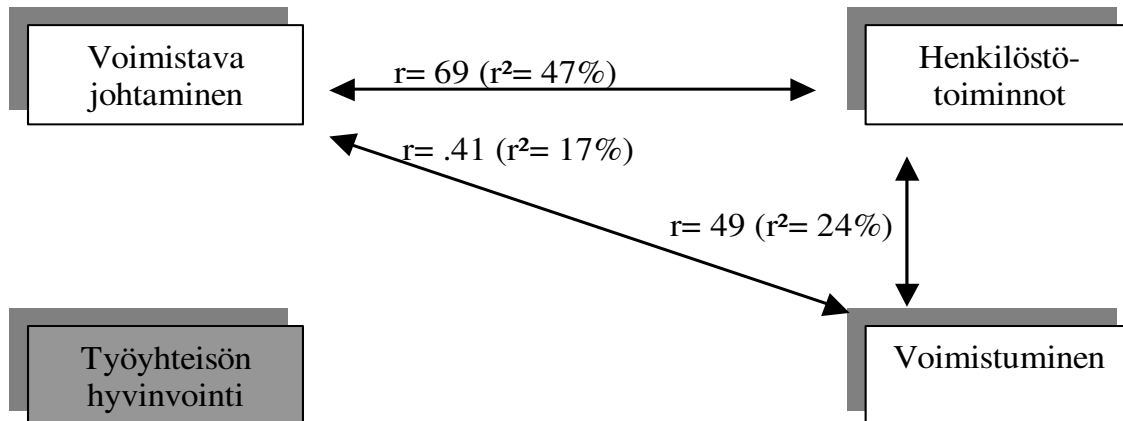
tilastollisesti erittäin merkitseviä muissa muuttujissa paitsi työyhteisön hyvinvoinnin ja henkilöstötoimintojen välisessä riippuvuudessa, joka on tilastollisesti melkein merkitsevä. Voimistavan johtamisen kohotessa, kohoaa myös henkilöstötoimintojen hyvä toteutus, työntekijöiden voimistuminen ja työyhteisön hyvinvointi. Korkein riippuvuus ja selitysaste vallitsee voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen välillä. (kuvio 36)



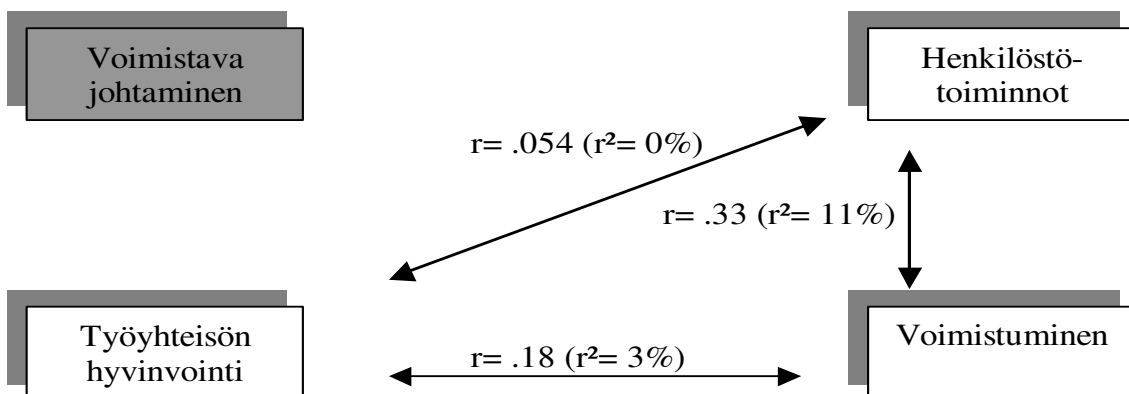
Kuvio 36. Voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot ($n=212$).

Seuraavaksi esitetään osittaiskorrelaation avulla, voiko kahden muuttujan välinen yhteys tai yhteyden puute johtua kolmannelta tekijältä (Alkula ym. 2002: 200). Eliminoin kunkin prosessin osan yksitellen ja tarkastelen vaikutusta muiden summamuuttujien riippuvuuksiin. Kuvioissa olevat nuolet kertovat myös riippuvuuden voimakkuudesta. Eliminointi osoittaa, että kun *työyhteisöjen hyvinvoinnin vaikutus poistetaan*, ei se vaikuta kolmen muun prosessin osien riippuvuuksiin. (taulukko 37)

Sen sijaan, kun *voimistava johtaminen* poistetaan, katkeaa yhteys henkilöstötoimintojen ja työyhteisön hyvinvoinnin väliltä, mikä osoittaa tulkintatyypistä elaboraatiota eli näiden ilmiöiden välinen yhteys on voimassa voimistavan johtamisen kautta. Voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteys heikkenee jonkin verran entisestään ja henkilöstötoimintojen sekä voimistumisen välinen yhteys heikkenee noin puolella alkutilanteeseen verrattuna. (kuvio 38)

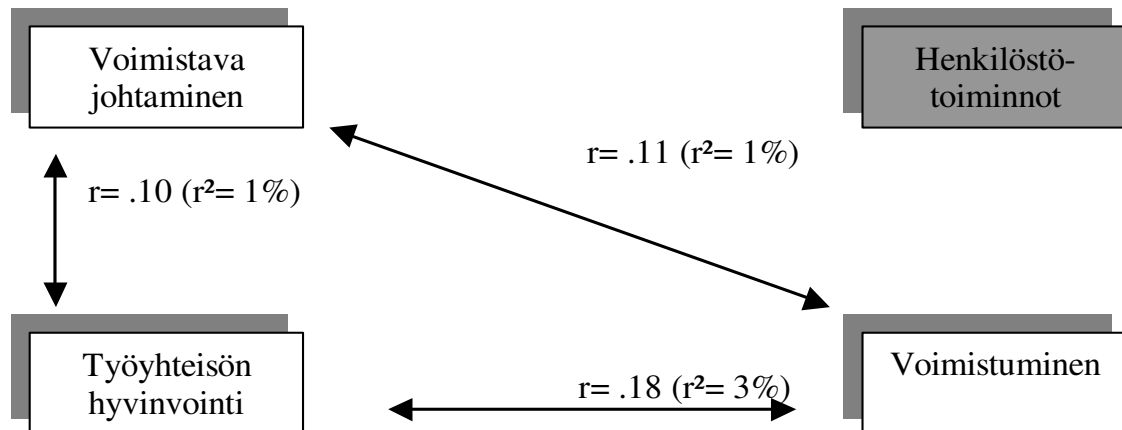


Kuvio 37. Työyhteisön hyvinvoinnin vakioinnin vaikutus voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja voimistumisen yhteyksiin.



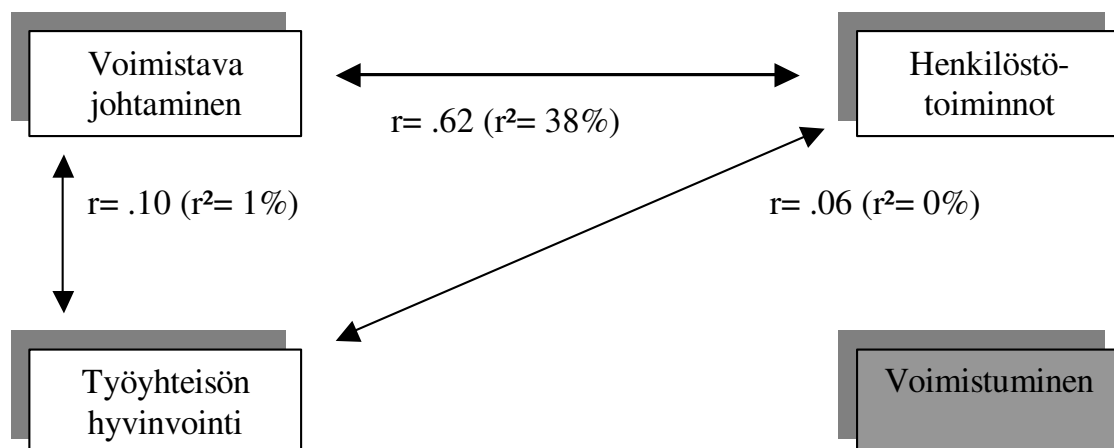
Kuvio 38. Voimistavan johtamisen vakioinnin vaikutus henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteyksiin.

Henkilöstötoimintojen vakiointi vaikuttaa työyhteisön hyvinvoinnin ja voimistavan johtamisen yhteyden katkeamiseen. Samoin henkilöstötoimintojen eliminointi poistaa yhteyden voimistavan johtamisen ja voimistumisen väliltä. Ainoa yhteys joka heikkona jää jäljelle on voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välinen yhteys. (kuvio 39) Henkilöstötoimintojen vakiointi vahvistaa teoreettista käsitystä, että voimistava johtaminen tarvitsee tekniikoita, joilla työntekijöille annetaan mahdollisuus voimistumiseen.



Kuvio 39. Henkilöstötoimintojen vakioinnin vaikutus voimistavan johtamisen, voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteyksiin.

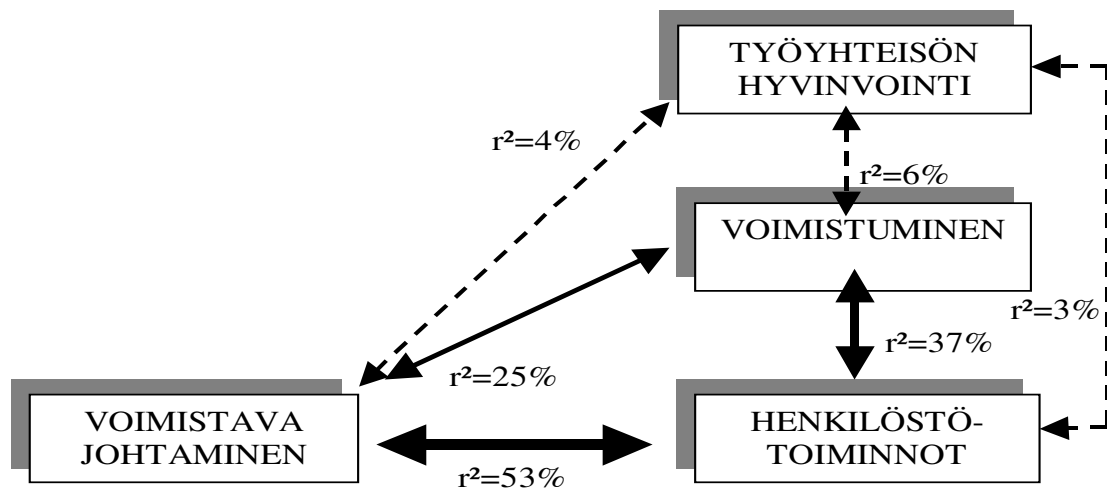
Voimistumisen vakiointi sen sijaan poistaa yhteyden henkilöstötoimintojen ja työyhteisön hyvinvoinnin sekä voimistavan johtamisen ja työyhteisöjen hyvinvoinnin väliltä. Yhteys henkilöstötoimintojen ja voimistavan johtamisen välillä kuitenkin säilyy selitysasteelta korkeana (38%). (kuvio 40)



Kuvio 40. Voimistumisen vakioinnin vaikutus voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteyksiin.

Kuvioiden 36-40 perusteella voidaan arvioida rakennettavaa mallia ja todeta, että työyhteisön hyvinvointi näyttää olevan lopputuotos, koska sen vakiointi mallin ulkopuolelle ei poista muiden osien yhteyttä. Herkemmin mallia heikentää voimistumisen vakiointi, mikä osoittaa sen, että voimistuminen on tärkeä osa tätä

mallia. Luvuissa 6.5.1.- 6.5.4. saaduista tuloksista voidaan rakentaa malli, missä voimistavan johtamisen kautta toteutetaan hyviä henkilöstötoimintoja, jotka puolestaan yhdessä johtamisen kanssa voimistavat henkilöstöä. Kun työntekijät ovat voimistuneita, myös työyhteisön hyvinvointi voi kasvaa. (kuvio 41) Seuraavissa kuvioissa 41-43 olevien nuolien selitykset ovat seuraavat:

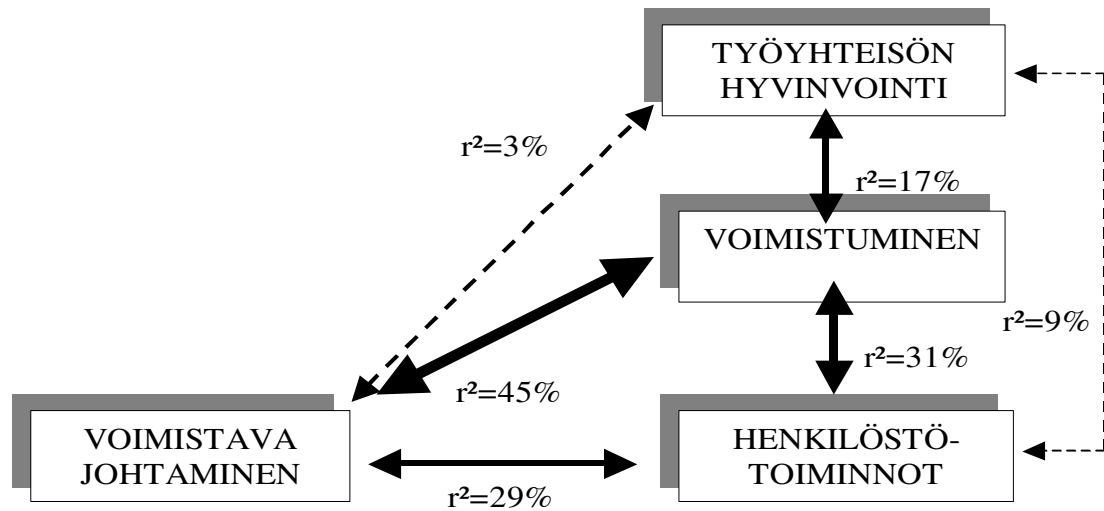


Kuvio 41. Voimistavan johtamisen prosessimallin eri osien selitysosuudet ilman vakiointia 31 yksikön työntekijöiden ja vastaavien hoitajien ryhmässä (n=212).

Malli osoittaa myös kaksi tärkeää asiaa: vaikka esimies toimisi voimistavasti, niin työyhteisön hyvinvointi ei kasva, 1) ellei työyhteisössä toteuteta voimistamisen aktiviteetteja eli henkilöstötoimintoja ja 2) elleivät työntekijät tartu tarjottuihin tilaisuuksiin ja halua itse voimistua. Toisin sanoen voimistavan johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä ei voi olla suoraa positiivista riippuvuutta vaan riippuvuus kulkee henkilöstötoimintojen ja voimistumisen kautta. Lisätiedon saamiseksi esitetään seuraavaksi vielä erikseen vastaavien hoitajien ja työntekijöiden osalta mallin selityssasteet ja sen jälkeen tehdään kokoava yhteenveto. Kuviossa 42 esitetään vastaavien hoitajien ryhmän tulokset. Verrattuna 31 yksikön tuloksiin voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välinen selityssaste on selvästi korkeampia ja samoin on myös voimistavan johtamisen ja voimistumisen, mikä on jopa 45%.

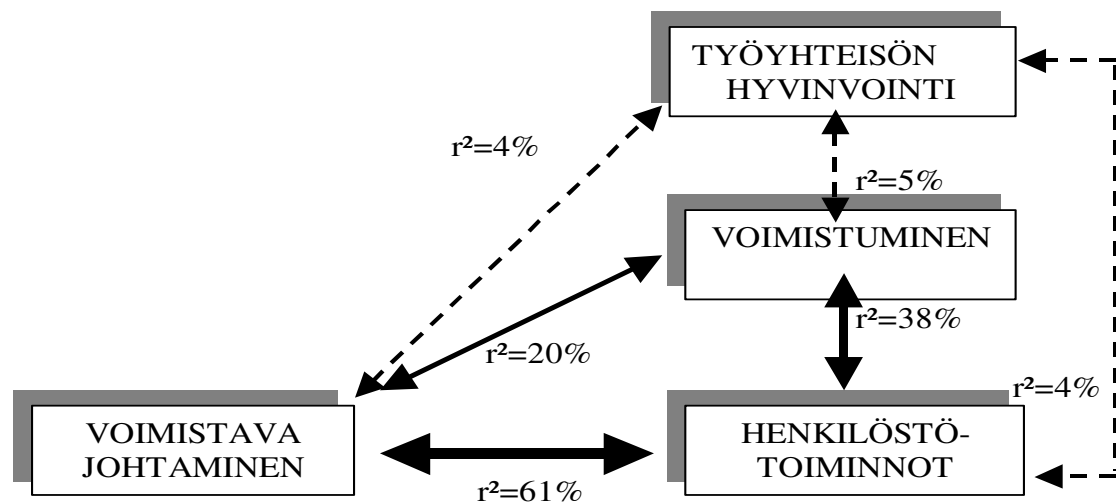
Kuvion 42 yhteydessä tulee muistaa myös se, että vastaavat hoitajat arvioivat omaa johtamistaan ja omaa voimistumistaan sekä osaltaan myös sitä, miten he esimiehinä

ovat toteuttaneet henkilöstötoimintoja. Vastaavien hoitajien kohdalla voimistavan johtamisen ja voimistumisen selitysaste on 45%, mikä on korkea.



Kuvio 42. Voimistavan johtamisen prosessimallin eri osien selitysosuudet ilman vakiointia vastaavien hoitajien ryhmässä (n=82).

Taulukossa 43, missä esitetään työntekijäryhmän mallin osien selitysasteita, voidaan havaita korkein selitysaste 61% voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen välillä ja matalin voimistavan johtamisen sekä työyhteisön hyvinvoinnin välillä. Näiden tulosten perusteella voimistavaa johtamista ja henkilöstötoimintojen hyvää toteutusta on syytä jatkaa, koska tulosten mukaan voimistumista tapahtuu.



Kuvio 43. Voimistavan johtamisen prosessimallin eri osien selitysosuudet ilman vakiointia työntekijöiden ryhmässä (n=193).

Kuviot 41-43 antavat mielenkiintoisen kuvan voimistavan johtamisen prosessimallista ja osoittavat, että vastaajaryhmällä on merkitystä mallin selitysosuuksille. Seuraavaksi yhteenveto keskeisistä tuloksista.

6.5.6. Yhteenveto

Tutkimuksen pääongelmana on, **Millainen on voimistavan johtamisen prosessimalli.** Luvussa 6.5. on tarkasteltu tutkimuksen teoriaosassa luotua mallia voimistavasta johtamisesta. Edellä kuvattujen tulosten kautta mallista muotoutuu mielenkiintoinen ja haastava. Eri vastaajaryhmien, vastaavien hoitajien ja työntekijöiden sekä 31 yksikön henkilöstön, kautta mallia on voitu tarkastella laajemmin. Voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen lineaarinen korrelaatio ja sitä kautta selitysaste on voimakkainta työntekijöiden (n=193) ryhmässä (61%) ja samoin myös henkilöstötoimintojen ja voimistumisen välinen selitysosuus (38%). (kuvio 37) Sen sijaan voimistavan johtamisen ja voimistumisen välinen selitysosuus (45%) on selkein vastaavien hoitajien ryhmässä ja samoin yhteys voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä ($r^2=17%$). (kuvio 38)

Olen asettanut päätutkimusongelmaan kolme hypoteesia, jotka periaatteellisella tasolla verifioituvat, sillä heikko selitysaste löytyy kaikkien väitettyjen yhteyksien kohdalla (ks. kuviot 41-43). Hypoteesit olisi kuitenkin pitänyt asettaa tarkemmiksi eli määritellä merkitsevyyksinä tai selitysasteina, millä tasolla oletettu yhteys on olemassa. Hypoteesi 1a, *Hyvin toteutetut henkilöstötoiminnot lisäävät työyhteisön hyvinvointia* (Vogt & Murrell 1990; Quinn & Spreitzer 1997; Lanschinger ym. 2001; Laaksonen 2002), siis verifioituu 9%:n selitysasteella vastaavien hoitajien ryhmässä. Hypoteesi 1b, *Voimistava johtaminen lisää työyhteisön hyvinvointia* (Vogt & Murrell 1990; Siitonen 1999; Kuokkanen 2003), verifioituu 4%:n selitysasteella työntekijöiden ryhmässä. Hypoteesi 1c, *Voimistuminen on yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin* (Siitonen 1999), verifioituu 17%:n selitysasteella vastaavien hoitajien ryhmässä.

Tutkimuksen viitekehys rakennettiin siten, että voimistava johtaminen, henkilöstötoiminnot, voimistuminen ja työyhteisön hyvinvointi olisivat rakentuneet prosessiksi pis-

teestä A pisteeseen D. Tulosten mukaan mallista rakentuu kuitenkin kuvioiden 41-43 mukainen malli, jossa selkeimmät yhteydet on voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja voimistumisen välillä, mutta malli vaatii lisätutkimusta ja –käsittemäärittelyjä etenkin voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteydestä, joka tässä tutkimuksessa osoittautuu mallin kannalta alhaisemmaksi. Tosin 17% selitysaste voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä vastaavien hoitajien ryhmässä on jo kohtalainen selitysasteeltaan. Kuvioissa 41-43 rakennettu malli antaa kuitenkin hyvän pohjan lisätutkimuksille ja rohkaisee esimiehiä toteuttamaan voimistavaa johtamista ja kehittämään henkilöstötoimintoja entistä toimivampaan suuntaan.

6.6. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudessa on kyse validiteetista ja reliabiliteesta. Validiteetti sisältää mittarin kyvyn mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetiltaan korkeatasoinen mittari on tulosta prosessista, jossa tutkija yhdistää oman aihepiirin tuntemuksensa, aikaisempien aiheesta tehtyjen tutkimusten tiedon sekä käyttää yleistä logiikkaa vakuuttaakseen itsensä ja muut mittariin valittujen muuttujien tärkeydestä. Mittarin luotettavuus ja oikeellisuus toteutuvat, kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät. (Uusitalo 1991: 84–85; Alkula ym. 1994: 91–92.) Validiteettia tarkastellaan usein sisältö-, rakenne- ja kriteerivaliditeetin kautta (Metsämuuronen 2005: 110-117).

Tässä tutkimuksessa voimistavan johtamisen ja voimistumisen ilmiöt mallinnettiin ensin teoreettisen kirjallisuuden kautta, jonka jälkeen pääkäsitteet jaettiin osakäsitteisiin, joihin kuhunkin muodostettiin tutkijan mielestä riittävä määrä muuttujia (vrt. Metsämuuronen 2005: 110). Sisällön validiteetissa on aina pohdittava sitä, peittääkö rakennettu mittari käsitteen sisältöalueen, jääkö sisältöalue vajaaksi vai onko mittari laajempi kuin käsite edellyttää. Tässä tutkimuksessa käytetty mittari oli suhteellisen laaja, joten mittarin supistaminen joiltakin osin olisi voinut olla aiheellista. Kunkin osakäsitteen kohdalla on kuitenkin määritelty ne muuttujat, joita mitataan ja muu mahdollinen teoriasta nouseva osa käsitettä on tietoisesti jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

Kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteiden määrittelyssä ja operationalisoinnissa on olemassa kriittisiä kohtia, sillä usein ei ole olemassa käsitteelle täysin yksiselitteistä operationalisointia ja mittaustapaa. Käsitteiden määrittelyn vaarana on käsitteen rajoittuminen liian ahtaaksi, jolloin olennaisia osia käsitteen sisällöstä voi jäädä huomioimatta. Toisaalta käsitteiden operationalisoinnissa on varottava käsitteen sisällön lukitsemista jonkin tietyn sisältöiseksi, koska se saattaa olla ristiriidassa termin laajemman merkityksen kanssa. Usein operationalisointi on vain yksi esimerkki käsitteen sisällöstä tai sen eri puolista. (Turunen 1995: 66-67.) Tässä tutkimuksessa käsitteet *voimistava johtaminen* ja *voimistuminen* on operationalisoitu lähdekirjallisuuden perusteella tietyn sisältöiseksi, jotka omalta osaltaan laajentavat käsitteiden sisältöjä. Sisällölliset kuvaukset eivät ole kattavia, mutta antavat uutta näkökulmaa käsitteistä ja käsitteiden välisistä suhteista sekä myöskin aihetta käsitteiden sisällölliseen jatkotutkimukseen.

Mittarin validiteettia parantaa lomakkeen esitestaus, joka tässä tutkimuksessa suoritettiin yhdessä dementiayksikössä, jossa vastaava hoitaja ja seitsemän työntekijää täyttivät lomakkeet. Esitestauksella pyrittiin varmistumaan siitä, että kysymykset ovat ymmärrettäviä, täsmällisiä ja johdonmukaisia. (Streiner & Norman 1996: 66.) Esitestauksen palautteen perusteella kysymyksenasettelua tarkistettiin joidenkin kysymysten osalta. Vaikka testaus suoritettiin ja kyselylomakkeiden osioita lukuisia kertoja tarkastettiin, jäi työntekijöiden ja vastaavien hoitajien yhteen kysymysosioon sellainen virhe, että tämä osio jouduttiin poistamaan analyysivaiheessa.

Reliabeli mittaaminen on sidottu aikaan ja paikkaan ja siksi mittaaminen on toistettavissa samoissa olosuhteissa. Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta (Metsämuuronen 2005: 109). Tulosten toistettavuus edellyttää, että kohde ei muutu esim. vastaaja ei vaihdu. (Kosecoff & Fink 1982: 120.) Reliabiliteetti voidaan laskea joko rinnakkaismittauksella (samaa aikaan eri mittarilla), toistomittauksella (eri aikaan samalla mittarilla) tai mittarin sisäisen konsistenssin, yhtenäisyyden kautta. Sisäisen konsistenssin mittaaminen tapahtuu Chronbachin alpha ja Spearman-Brownin Rho -testillä tai faktorianalyysillä (Metsämuuronen 2005: 118). Tässä tutkimuksessa työyhteisön hyvinvoinnin mittarin reliabiliteetti on jo todettu korkeaksi aikaisemmissa tutkimuksissa (Nakari & Valtee 1995; Nakari 1996; Nakari 2000).

Kyselylomakkeiden muiden osien reliabiliteetit on ilmoitettu tutkimuksessa kunkin taulukon yhteydessä. Joistakin osioista poistettiin muuttujia paremman reliabiliteetin aikaansaamiseksi ja joissakin osien yhdistäminen lisäsi reliabiliteettia.

Tutkimuksessa toteutettu kysely olisi voitu toistaa uudelleen samalla tavalla ja samoissa olosuhteissa. Esitutkimuksessa (Laaksonen 2002) oli dementiayksiköiden vastaavilta hoitajilta tiedustelut tietoja, keneltä anotaan kirjallinen lupa jatkotutkimukseen. Esitutkimuksen tietojen perusteella lähetin kyselylomakkeet ja dementiayksiköiden henkilökunnalle suunnatun kyselyn lupa-anomuksen ylemmille esimiehille. Samaan aikaan lähetin kyselylomakkeet vastaaville hoitajille. Molemmille ryhmille annettiin vastausaikaa noin kolme viikkoa, mikä osoittautui liian pitkäksi ajaksi. Tästä syystä lähetettiin uusintakysely. Saatuaani ylemmiltä esimiehiltä luvat henkilökunnan tutkimiseen, lähetin jokaiseen yksikköön kaikki henkilöstön kyselylomakkeet samassa kuoressa palautuskirjekuorien kanssa. Jokainen työntekijä voi siis vastata itsenäisesti kyselyyn, laittaa lomakkeen kirjekuoreen (postimaksu maksettu) ja pudottaa kuoren postilaatikkoon. Tällä tavalla vältyttiin lomakkeiden yhteiskeräykseltä ja toisaalta jokainen voi olla varma siitä, että kukaan ulkopuolinen ei pääse käsiksi vastauksiin.

Aineiston ulkoinen luotettavuus toteutuu silloin, kun tutkittu otos edustaa perusjoukkoa (Uusitalo 1991: 86). Esitutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, koska tutkimuksen tavoitteena oli saada esille tietoa, joka voidaan yleistää koko perusjoukkoon. Vastausprosentiksi saatiin 75%, mikä riittänee yleistyksen perusteeksi (Alkula ym. 1994: 109; Hirsjärvi ym. 1997: 192.) Jatkotutkimuksessa ylempien esimiesten ja vastaavien hoitajien tulokset voidaan vastausprosenttien perusteella yleistää perusjoukkoon (ks. luku 5.2.4.). Työntekijätason vastaukset ovat viidesosa kaikista vähintään viisi työntekijää käsittävien yksiköiden henkilökunnasta, joten tulokset ovat suuntaa antavia.

Tutkimuksen eettiset vaatimukset edellyttävät, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa tehdään tietoisia ja perusteltuja ratkaisuja tutkimusaiheen valinnan suhteen, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohtelussa ja vältetään epärehellisyyttä kaikissa tutkimuksen osavaiheissa (Hirsjärvi ym. 1997: 27–30). Sekä esitutkimuksessa että jatkotutkimuksessa on pyritty kaikki valinnat, tutkimuksen toteutus ja toteutetut analyysit avaa-

man niin, että lukija voi hyvin seurata tutkimuksen etenemistä ja olla vakuuttunut siitä, että kaikki tutkimuksen luotettavuuden kannalta tarpeellinen on tuotu esille. Molempiin tutkimuksiin osallistuminen on ollut vastaajille täysin vapaaehtoista, mikä on tuotu esille saatekirjeissä. Tutkija suoritti itse kaikki analyysit, joten kellekään ulkopuolisella ei ole ollut mahdollisuutta päästä käsiksi kyselylomakkeisiin.

Lopuksi on hyvä pohtia, miten rehellisesti ja tarkasti vastaajat ovat paneutuneet lomakkeeseen? Joistakin lomakkeista kävi ilmi, että työpaikalla on kiire ”...eikä kaikkiin kyselyihin ehdi vastata...”. Joissakin lomakkeissa oli kirjoitettu vapaaseen tilaan omia mielipiteitä ja huomioita, jotka antoivat tutkijalle sen kuvan, että ainakin osa vastaajista oli paneutunut vastaamiseen hyvin. Joissakin lomakkeissa sen sijaan oli havaittavissa erävastauksia vaikeimmiksi arvioitujen osioiden kohdalla. Eräistä vastauksista kävi ilmi tietynlainen pessimismi ja turhautuminen, sillä vastaajat arvioivat, että kyselyn tulokset eivät kuitenkaan saa mitään muuttumaan heidän työssään ja heiltä kuluu turhaan kallista työaika lomakkeen täyttämiseen. Vastausten joukossa oli kuitenkin myös paljon myönteisiä kannanottoja, mutta toisaalta myös sellaisia lomakkeita, joissa ei ollut mitään kirjoitusta vaan ainoastaan rengastetut vaihtoehdot.

Lomakkeista esiin noussut kirjoittelu antoi aihetta miettiä, miten tutkimus olisi toteutunut haastattelumetodilla ja mitä tuloksia sellaisesta tutkimuksesta olisi saatu. Kvantitatiivinen tutkimusmetodi kuitenkin rajaa aina tietynlaiset todellisuuden ilmiöt tutkimuksen piiriin ja toisaalta sulkee muunlaiset ilmiöt tutkimuksen ulkopuolelle (Raunio 1999: 38-39). Tutkijan oma mieltymys kvantitatiiviseen metodiin ohjasi kuitenkin ongelmanasettelua ja toteutusta lomakekyselyn suuntaan.

7. TUTKIMUKSEN LOPPUTARKASTELU

Tässä viimeisessä luvussa tarkastellaan päättynyttä tutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ilmiöiden, *voimistava johtaminen*, *henkilöstötoiminnot*, *voimistuminen ja työyhteisön hyvinvointi*, välisiä suhteista ja mallintaa teoreettisesti ja empiirisesti voimistavan johtamisen prosessimalli. Tämä päätavoite sisälsi alatavoitteen operationalisoida voimistava johtaminen ja voimistuminen selkeisiin käsitteisiin ja muuttujiin teoriatasolla sekä mallin testaus empiirisellä tasolla. Esitutkimuksen (Laaksonen 2002) kautta saatiin esiyymmärrystä siitä, että henkilöstötoiminnoilla on voimistava vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Koska esitutkimus kohdistui dementiayksiköiden lähiesimiehiin (ks. luku 5.1.), laajennettiin jatkotutkimuksessa vastaajaryhmiä myös yksiköiden työntekijöihin ja ylempiin esimiehiin (ks. luku 5.2.). Tässä jatkotutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

Päätutkimusongelma

1. Minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli?

Alatutkimusongelmat

2. Mitä on voimistava johtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana?

3. Miten henkilöstötoiminnot on toteutettu dementiayksiköissä?

4. Mitä on voimistuminen ja miten voimistuneita ovat työntekijät ja lähiesimiehet?

5. Minkälaista on hyvinvointi työyhteisötasolla?

Voimistavan johtamisen prosessimallin formuloimisesta muodostui tutkimuksen tärkein tehtävä ja päätutkimusongelma. Tähän tehtävään sisältyy erityisesti henkilöstötoimintojen roolin tarkentaminen voimistavan johtamisen välineenä työntekijöiden voimistamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisessä. Seuraavaksi tarkastellaan keskeisiä tutkimustuloksia ja esitetään suosituksia työyhteisöjen kehittämiseksi.

7.1. Tutkimusongelmien 2--5 keskeiset tulokset

Keskeiset tutkimustulokset tuodaan esille luvussa 6 esitetystä järjestyksessä vastaamalla ensin alatutkimusongelmiin ja sen jälkeen päätutkimusongelmaan.

7.1.1. Voimistava johtaminen: tavoitteellisuutta, rohkaisua, kehittämistä ja huolehtimista

Voimistavasta johtamisesta on kirjoitettu erittäin paljon, mutta käsitteen määrittely on ollut ameebamaista eikä kirjallisuus tarjonnut riittävän selkeää mallia, jota olisin voinut suoraan käyttää tässä tutkimuksessa. Tästä johtuen jatkotutkimuksessa tehtiin laaja kartoittava kirjallisuuskatsaus lähinnä kansainväliseen lähdeaineistoon ja käytetyn lähdemateriaalin synteesinä syntyi tutkijalle teoreettinen kuva siitä, mitä on voimistava johtaminen.

Tiivistetysti *Voimistava johtaminen* tarkoittaa voiman, vallan, vastuun ja pätevyuden kasvattamista työntekijöissä organisaation kaikilla tasoilla (Klagge 1998), mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että voimistavan johtamisen kautta siirretään kontrolloidusti voimaa ja valtaa esimiehiltä alaisille suhteessa omaan työhön pitkällä tähtäyksellä (Ford & Fottler 1995: 24). Voimistavan johtamisen prinssiipeissä on kyse tavoitteellisuudesta, kehittämisestä, rohkaisusta ja huolehtimisesta. Kirjallisuudesta löytyy useita voimistavan johtajan rooleja (esim. Arnold ym. 200; Cook 1994), joista tähän tutkimukseen valittiin kaksi: valmentajan ja tukijan roolit. Näkisin, että nämä kaksi johtajan roolia kattavat hyvin tähän tutkimukseen valittujen voimistavan johtamisen prinssiipit, ja niiden teoreettisen sisällön. (taulukko 69)

Valmentajan roolissa painottuvat tavoitteellisuuden ja kehittämisen prinssiipit, joissa esimies toimii aktiivisesti kirkastaen toiminta-ajatuksen, päämäärät ja tavoitteet, tiedottaa avoimesti ja ottaa työntekijät mukaan toiminnan suunnitteluun sekä kehittää jatkuvasti toimintaa ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen. Tukijan roolissa esimies toimii rohkaisijana ja huolehtijana. Rohkaisun prinssiipi tarkoittaa työntekijöiden palkitsemista, kannustamista, vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun sekä päätösvallan lisää-

mistä. Huolehtijana esimies välittää alaisistaan, tietää heidän työnsä luonteen ja on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan sekä huolehtii myös riittävästä resursseista. (taulukko 69)

Taulukko 69. Voimistavan johtajan roolit, johtamisprinsiipit ja niiden teoreettinen sisältö.

VOIMISTAVAN JOHTAJAN ROOLIT	JOHTAMISEN PRINSIIPIT	TEOREETTINEN SISÄLTÖ
VALMENTAJA	Tavoitteellisuus	<ul style="list-style-type: none"> toiminta-ajatuksen, päämäärien, tavoitteiden ja työpaikan päivittäisten asioiden avoin tiedottaminen, työntekijöiden mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun
	Kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> työntekijöiden ja toiminnan jatkuva kehittäminen
TUKIJA	Rohkaisu	<ul style="list-style-type: none"> työntekijöiden palkitseminen, kannustaminen, vaikutusmahdollisuuksien, vastuun ja päätösvalan lisääminen
	Huolehtiminen	<ul style="list-style-type: none"> esimies välittää alaisistaan, tietää heidän työnsä luonteen ja on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan sekä huolehtii riittävästä resursseista

Rakennettu voimistavan johtamisen käsitteellinen malli on uudennainen synteesi empowerment-johtamisesta. Seuraavaksi katsotaan lyhyesti, miten voimistava johtaminen ilmeni tässä aineistossa käytännön toiminnassa ja vastataan näin tutkimusongelman 2 jatko-osaan, **Mitä on voimistava johtaminen ... käytännön toimintana.**

Ylempien esimiesten ja vastaavien hoitajien tulosten perusteella (ks. luku 6.1.4.) voimistavaa johtamista toteutetaan yli 60%:sti, mutta työntekijät arvioivat johtamisprinsiipien toteutuneen vain 40%:sti. Hypoteesi 2a, *noin 60% esimiehistä toteuttaa voimistavaa johtamista* (Uotila 2004; Hintsala 2006; Ylöstalo 2006), verifioituu vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten vastausten kautta, mutta falsifioituu työntekijöiden vastauksissa (ks. luku 6.1.4.).

Korkein samanmielisyys kaikissa vastaajaryhmissä vallitsee kehittämisen prinsiipissä ja toiseksi korkein tavoitteellisuuden prinsiipissä. Selvimät puutteet työntekijöiden vastauksissa ovat rohkaisun ja huolehtimisen prinsiipeissä, jotka ovat välttävää tasoa (ks.

luku 6.1.4.). Tulokset osoittavat selvästi sen, että esimiestaso arvioi voimistavan johtamisen toteutumisen korkeammaksi kuin työntekijätaso. Jatkotutkimus laadullisilla menetelmillä antaisi lisätietoa työntekijöiden käsityksistä voimistavan johtamisen hyvistä menetelmistä ja niiden merkityksestä.

Kirjallisuuden perusteella (Vogt & Murrell 1990; Russell 2001; Appelbaum ym. 1999; Scarnati & Scarnati 2002) voimistavan johtamisen keskeiset arvot ovat *luottamus*, *arvostus*, *avoimuus*, *itseohjautuvuus* ja *oikeudenmukaisuus* (ks. luku 3.1.3.). Esimiesten ja työntekijöiden käsitykset arvojen toteutumisesta ovat kaukana toisistaan ja erot ovat tilastollisesti erittäin merkitsevät. Ainoastaan itseohjautuvuuden muuttujissa nousee esille korkeampi samanmielisyys. Työntekijäryhmässä arvot toteutuvat tyydyttävällä tasolla, kun vastaavien hoitajien ryhmässä kokonaistulos on kiitettävällä tasolla. (ks. luku 6.1.3.)

Arvojen keskinäisten korrelaatioiden ja selitysasteiden kautta itseohjautuvuus jäi ilman merkitsevää riippuvuutta muihin arvoihin ja näin voimistavan johtamisen arvoiksi jäivät *luottamus*, *avoimuus*, *arvostus* ja *oikeudenmukaisuus*. Korkein selitysaste on oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen yhteydessä ja toiseksi korkein arvostuksen ja avoimuuden yhteydessä. Esimiehen luottamus alaisia kohtaan on yhteydessä muun muassa oikeudenmukaisuuteen, tukeen ja rohkaisuun ja siihen, että esimies on helposti lähestyttävissä ja kiinnostunut alaisten hyvinvoinnista sekä välittää alaisten tunteista. (ks. luku 6.1.3.) Voimistavan johtamisen arvojen tutkiminen omana tutkimuksenaan olisi varsin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Tutkimusongelman 2, mitä on voimistava johtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana, tulosten pohjalta esitän seuraavat suositukset. (taulukko 70)

Tavoitteellisuuden prinssiipi: Työntekijöiden vastausten perusteella esitän suosituksina, että lähiesimiehet laatisivat vuosittain yhdessä työntekijöiden kanssa yksikön toimintasuunnitelman, mikä edistäisi vuorovaikutteista, osallistavaa johtamistapaa (vrt. Vogt & Murrell 1990). Suosituksena on myös tiedottamisen lisääminen, työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti työryhmässä ja informaation lisääminen siitä, miten oma työ sopii koko organisaation tehtävään (vrt. Potter 1994: 8). Näihin tavoittei-

siin pääsemiseen auttaisi esimiesten viestintätaitojen kehittäminen ja selkeiden tulostavoitteiden yhdessä määrittäminen.

Kehittämisen prinssiipi: Koska voimistava johtaja on erityisesti kiinnostunut organisaation kehittämisestä ja kohdistaa suuren osan toiminnastaan siihen (Hut & Molleman 1998) esitän työntekijöiden tulosten perusteella suosituksena palvelun laadun säännöllisiä mittauksia. Molempien ryhmien (työntekijät ja vastaavat hoitajat) vastauksista ilmenee se tyypillinen ongelma, että palvelun laatu arvioidaan omasta mielestä korkeaksi vaikka laatua ei juurikaan mitata. Dementoituvien hoitotyössä omaisten mukaan ottaminen hoidon arviointiin olisi tärkeää (Laaksonen 2001b), koska dementoituvat eivät välttämättä itse osaa ilmaista riittävästi mielipiteitään. ITE-arviointimittarin käyttöä henkilöstön itsearviointiin välineenä voidaan suositella kriittisten toimintakohtien selvälle saamiseksi (ks. Laaksonen 2001b).

Rohkaisun prinssiipi: Rohkaisun käytännön toteutuksen kannalta esitän suosituksena, että esimiesten palautteenantotaitoja kehitetään (vrt. Parker & Price 1994: 915). Esimiesten olisi myös hyvä miettiä, miten työntekijöiden vastuullisuutta, vaikutusmahdollisuuksia ja päätösvaltaa suhteessa omaan työhön voidaan johtamisen kautta jatkuvasti edistää (vrt. Paul ym. 2000; Arnold ym. 2000: 254-255).

Huolehtimisen prinssiipi: Esitän suosituksena yksikön taloudellisten resurssien entistä parempaa turvaamista tekemällä yksikön hoitotyö näkyväksi sekä tunnetuksi luottamusmiehille ja ylemmille viranhaltijoille. Toisena suosituksena esitän, että uralla etenemismahdollisuuksia voidaan lisätä erilaisten vastualueiden muodossa, joka voidaan ymmärtää työn laajentamiseksi (Clutterbuck & Kernaghan 1995; Hut & Molleman 1998). Näin jokaisesta voidaan voimistamisen kautta kasvattaa mestareita (Whetten ym. 1996).

Arvojen toteutuminen: Esitän suosituksena avoimuuden lisäämistä tiedotuksen ja erilaisten työpaikkakokousten muodossa, missä informaatiota jaetaan laajasti (vrt. Whetten ym. 1996). Arvostuksen osoittaminen antamalla työntekijöille tunnustusta hyvistä työsuorituksista ja tukemalla sekä rohkaisemalla heitä on myös tarpeellista (vrt. Quinn &

Spreitzer 1997). Työntekijöiden työskentelyn valvonnan vähentämisellä edistettäisiin luottamuksen kokemista (Das & Teng 1998).

Taulukko 70. Suositukset voimistavan johtamisen toteutuksen edistämiseksi.

PRINSIIPIT	SUOSITUKSET
Tavoitteellisuuden prinsiipi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lähiesimies ja työntekijät laativat yhdessä yksikön toimintasuunnitelman vuosittain 2. Työyksikössä määritellään yhdessä selkeät tulostavoitteet 3. Tiedotusta lisätään ja työyhteisön asioita käydään yhdessä läpi osastotunneilla säännöllisin väliajoin 4. Esimiesten viestintätaitoja kehitetään
Kehittämisen prinsiipi:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Työyksiköissä otetaan käyttöön palvelun laadun säännölliset mittaukset 2. Dementoituvien omaiset otetaan mukaan hoidon arviointiin 3. ITE-arviointimittarin käyttöä henkilöstön toiminnan itsearviointimenetelmänä suositellaan
Rohkaisun prin- siipi:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esimiesten palautteenantotaitoja kehitetään 2. Työntekijöiden vastuullisuutta, vaikutusmahdollisuuksia ja päätösvaltaa suhteessa omaan työhön edistetään
Huolehtimisen prinsiipi:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yksikköjen taloudelliset resurssit turvataan 2. Työntekijöiden etenemismahdollisuuksia/urakiertoa lisätään erilaisten vastualueiden muodossa

Voimistavan johtamisen prinsiipien keskinäinen kiinteys on varsin korkeaa (ks. luku 6.5.1.), minkä perusteella mallia voidaan pitää onnistuneena. Johtajan rooleissa ja prinsiipien sisällöissä tulee teoreettisesti vahvasti esille ihmiskeskeinen johtaja (Lin 1998; Rodwell 1996; Scarnati & Scarnati 2002), joka luottaa työntekijöihinsä (Iivonen & Harrisalo 1997).

7.1.2. Henkilöstötoiminnot tyydyttävällä tasolla

Henkilöstötoiminnot käsittävät tässä tutkimuksessa rekrytoinnin, perehdytyksen, koulutus- ja kehittämistoiminnot sekä työsuojelun ja työkykyä ylläpitävän toiminnan (Strömmer 1999: 16–17). Näiden toimintojen kautta pyritään takaamaan organisaatioon riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö toteuttamaan ydintoimintaa. Tässä tutkimuksessa työntekijäryhmä on arvioinut kaikki henkilöstötoimintojen osa-alueet heikoimmin toteutuneeksi kuin esimiesten ryhmät. Vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten ja-kaumissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja, mutta verrattuna työntekijöiden ryh-

mään, tilastollisesti erittäin merkitsevät jakaumaerot löytyvät koulutus- ja kehittämis-
toiminnoissa sekä työsuojelussa. Melkein merkitsevä ero vastaajaryhmien välillä on
rekrytoinnin jakaumissa. (ks. luku 6.2.5.)

Työntekijöiden vastauksissa heikoimmin toteutettuja ovat työsuojelun ja perehdytyksen
alueet. Vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten arvion mukaan heikoimmin on to-
teutettu koulutusta ja kehittämistä sekä perehdytystä. Tulosten mukaan näyttää siltä, että
kehittävää olisi etenkin työsuojelussa, perehdytyksessä ja koulutus- sekä kehittämis-
toiminnoissa. Vaikka eri vastaajaryhmien arviot eroavat jonkin verran toisistaan, osoit-
tautuu lopputuloksen arvolausuma kuitenkin vain tyydyttäväksi jokaisen ryhmän koh-
dalla. Ainoa hyvää ja kiitettävää tasoa osoittava henkilöstötoiminto on rekrytointi. (ks.
luku 6.2.5.)

Kolmanteen tutkimusongelmaan, **Miten henkilöstötoiminnot on toteutettu demen-
tiayksiköissä**, voidaan vastata seuraavaa: kaikissa henkilöstötoiminnoissa on puutteita,
koska työntekijöistä ainoastaan runsas 40% on sitä mieltä, että ne on toteutettu hyvin ja
kiitettävästi. Vaikka esimiesten mielipiteet ovat runsaan 10% korkeammat kuin työnte-
kijöiden, on vastaajista kuitenkin lähes puolet tyytymättömiä henkilöstötoimintojen to-
teutukseen. Kokonaisuutena henkilöstötoimintojen toteutus on tyydyttävällä tasolla kai-
kissa vastaajaryhmissä, vaikkakin työntekijöiden arvolausuma on lähempänä välttävää
kuin tyydyttävää (ks. luku 6.2.5.).

Perehdytyksen toteutumista koskeva hypoteesi 3a, *Henkilökuntamäärä on vastaajien
mielestä hyvä ja kiitettävä 50%:ssa yksiköistä* (Laaksonen 2002), falsifioituu, sillä kaik-
kien vastaajaryhmien mukaan henkilökuntamäärä on hyvää ja kiitettävää alle 30%:n
mielestä. Perehdytyksen hypoteesi 3b, *Uudelle työntekijälle järjestetään perehdyttäjää
50%:ssa yksiköistä* (Laaksonen 2002), verifioituu ylempien esimiesten ja vastaavien
hoitajien vastauksissa, mutta falsifioituu niukasti työntekijöiden vastauksissa (44%).
Koulutus- ja kehittämisalueen hypoteesi 3c, *Yksiköistä 80%:ssa voi koko henkilöstö
osallistua vuosittain koulutukseen* (Laaksonen 2002), falsifioituu, sillä ylempien esi-
miesten ja vastaavien hoitajien vastaukset eivät yllä 80%:iin, ja työntekijöistä vain 50%
oli samaa mieltä. Hypoteesi 3d sisältää väitteen, *Työympäristön terveellisyyteen on*

vastaajista tyytyväisiä noin 40%_ (Laaksonen 2002), mikä väite verifioituu esimiesten ryhmissä (61%), mutta falsifioituu työntekijöiden ryhmässä (36,1%). Tutkimusten tulosten perusteella esitän seuraavia suosituksia henkilöstötoimintojen kehittämiseksi (taulukko 71).

Rekrytointi: Henkilökuntamäärän ja sijaisten käyttömahdollisuuksien parantaminen olisi tärkeää, jotta voidaan ehkäistä hyvinvointia uhkaavia tekijöitä kuten kiirettä ja yksin työskentelyä (Sinervo & Elovainio 2002: 194). Henkilökuntamäärän alhainen taso uhkaa ensisijaisesti perustehtävän toteuttamista ja henkilöstön hyvinvointia sekä jaksamista.

Perehdytys: Suosituksena esitän perehdytysjakson järjestämistä jokaiselle uudelle työntekijälle, jakson pituus riittäväksi ja jakson lopussa arviointi. Perehdytyspäivistä suositellaan osan olevan palkallisia, jotta perehdytys voitaisiin toteuttaa suunnitelmallisesti ja tehokkaasti (Lepistö 2000: 71). Koska perehdytyksessä luodaan pohja itsenäiselle työskentelylle, saattaa työyhteisöissä heikon perehdytyksen seurauksena kulua turhaan ylimääräistä aikaa ja rahaa virheiden ja tehottomuuden korjaamiseen. (Mäkisalo 2003: 131-133; Penttinen & Mäntynen 2006: 2.)

Koulutus ja kehittäminen: Voimistavan johtamisen yhtenä menetelmänä on jatkuva henkilöstön koulutus ja kehittäminen (esim. Juhl & Kristensen 1997; Lin 1998; Kuokkanen 2003), joiden kautta mahdollistetaan voimistuminen. Koulutus- ja kehittämistoiminnan suosituksina esitän koulutusmäärärahojen lisäämistä, työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa koulutuksen määrään ja sisältöalueisiin sekä ryhmätyönohjauksen mahdollistamista. Jokaisessa dementiayksikössä tarvitaan henkilöstön työnohjausta hoitotyön raskauden ja moniulotteisuuden takia (Alzheimer-keskusliitto 1995; Voutilainen 1997b: 136). Työntekijät saavat työnohjauksen kautta tukea itselleen ja persoonalliselle kasvulle sekä toimintakykyisyydelle (Perkka-Jortikka 1998).

Työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta: Työsuojelun ensisijaisina suosituksina esitän, että henkilökunnan virkistys- ja vaikutusmahdollisuuksia pyritään lisäämään, samoin työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla on merkit-

tävä osuus ehkäisevässä mielessä edistäen ja parantaen työntekijöiden edellytyksiä toimia työelämässä eläkeikään saakka (Puttonen 2000: 56-58; Rauramo 2004: 29-32).

Taulukko 71. Suositukset henkilöstötoimintojen kehittämiseksi.

HENKILÖSTÖ-TOIMINNOT	SUOSITUKSET
Rekrytointi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilökuntamäärää lisätään 2. Sijaisten käyttömahdollisuuksien parannetaan
Perehdytys	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perehdytysjakso jokaiselle uudelle työntekijälle 2. Perehdytysjakso suunnitellaan jokaisen työntekijän kohdalla riittävän pitkäksi 3. Osa perehdytyspäivistä suunnitellaan palkallisiksi, jolloin uusi työntekijä on ylimääräisenä (ei lueta vahvuuteen) 4. Perehdytysjakson lopussa arviointi
Koulutus ja kehittäminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koulutusmäärärahoja lisätään 2. Työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa koulutuksen määrään ja sisältöalueisiin lisätään 3. Työnohjausta lisätään
Työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstön virkistysmahdollisuuksia lisätään 2. Työkykyä ylläpitävää toimintaa lisätään

Tulokset tukevat osaltaan työolobarometrin tuloksia (Ylöstalo 2006: 16), jossa vastaajien mielestä kuntasektori eroaa muista sektoreista muun muassa siinä, että kuntasektorilla on liian vähän työntekijöitä. Itsensä kehittämisen mahdollisuus oli kuitenkin barometrin mukaan parantunut noin 40%:lla työntekijöistä vuodesta 1993 vuoteen 2003.

7.1.3. Voimistuminen työhön hyvää ja kiitettävää

Tutkimuksen toinen operationalisoitava käsite, *Työntekijän voimistuminen*, tarkoittaa persoonallista voiman tunnetta, vastuun kokemista ja valintojen mahdollisuutta (Rodwell 1996). Voimistuminen ei riipu yksistään johtamisesta vaan tarvitaan myös tekniikoita, joihin ikään kuin tarttumalla ihmisille annetaan mahdollisuus voiman, vastuun ja vallan kokemiseen sekä kasvattamiseen itsessään (Lee & Koh 2001; 685; Erstad 1997: 332; Rodwell 1996: 310).

Mitä on voimistuminen, oli tässä tutkimuksessa kolmannen tutkimusongelman ensimmäinen osa. Teoreettisen kirjallisuuden synteessä muodostui tähän tutkimukseen neljä keskeistä voimistumisen osa-alueita, joilla mitattiin voimistumisen kokemusta työntekijöillä ja vastaavilla hoitajilla. Nämä neljä osa-alueita ovat työn sisäinen merkitys, vaikutusmahdollisuudet, kokemus omasta pätevydestä ja kehitymisorientaatio.

Työntekijöiden arvioissa oman **työn sisäisestä merkityksestä** (Potter 1994; Lowe 1994; Smith 1997; Quinn & Spreitzer 1997; Bechtold 1997; Scarnati & Scarnati 2002) nousi työn vastuullisuus keskeiseksi tekijäksi, mutta heikoimmaksi osoittautuivat työn kehittävä puoli ja omien tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuus. Vastaavien hoitajien ja työntekijöiden jakaumien ero työn merkityksessä on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Työntekijöidenkään kokonaisprosenttimäärää 71,06% ei voida pitää huonona, mutta selkeästi heikoimpana kuin vastaavien hoitajien (89,6%). (ks. luku 6.3.1.)

Voimistumisen alueessa, jossa mitattiin **vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön** (Parker & Price 1994; Bowen & Lawler 1995; Rodwell 1996; Fulton 1997; Wilkinson 1997; Lashley 1999), on työntekijöiden (58,47%) ja vastaavien hoitajien (80,31%) jakaumien ero huomattavasti suurempi kuin edellisellä alueella ja ero on myös tilastollisesti erittäin merkitsevä. Heikointa työntekijöiden ryhmässä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu ja korkeinta mahdollisuus työskennellä itsenäisesti. Vastaavista hoitajista vain puolet koki, että he voivat melko ja erittäin usein vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu, mutta noin 94% vastaajista arvioi, että voi melko ja erittäin usein vaikuttaa työmenetelmien käyttöön ja työjärjestykseen. (ks. luku 6.3.2.)

Pätevyyden alueita (Bowen & Lawler 1995; Quinn & Spreitzer 1997; Klagge 1998; Heikkilä & Heikkilä 2005) mitattiin kolmen mittariston avulla: tiimityöosaaminen, asiakaspalvelutaidot ja ammatillinen osaaminen. **Tiimityöosaamisen** taso vaihtelee tutkituissa työyhteisöissä, sillä työntekijöiden ryhmässä työtoverien kunnioitus, erilaisuuden suvaitseminen, yhteistyö ja toisten mielipiteen huomioon ottaminen ovat korkealla tasolla, mutta ristiriitojen käsittelykyvyssä ja suunnittelutaidoissa ovat suurimmat puutteet. Vastaavien hoitajien ryhmässä hyvät ja kiitettävät taidot ovat toisten mielipiteiden

huomioon ottamisessa, ongelmanratkaisukyvyssä ja työtoverien kunnioittamisessa sekä arvostuksessa. (ks. luku 6.3.3.)

Asiakaspalvelutaidot ovat tulosten mukaan hyvät sekä vastaavilla hoitajilla että työntekijöillä. Työntekijöillä heikoin arvosana tulee asiakkaiden ongelmiin perehtymisestä ja vastaavilla hoitajilla valitusten asiallisesta käsittelystä. Molemmat ryhmät ovat arvioineet rehellisyyden korkeammaksi taidokseen. **Ammatillisen osaamisen** alueella dementoituvien hoidon lääketieteellinen tietämys on heikointa kummassakin vastaajaryhmässä ja parasta perushoidon toteutuksen taidot. (ks. luku 6.3.3.)

Kehittymisorientaatio (Dickmeyer & Williams 1995; Hut & Holleman 1998; Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997) tarkasteltiin tässä tutkimuksessa omien kehittymistarpeiden kautta avoimella kysymyksellä. Vastaavilla hoitajilla on ensisijainen kehittymistarve johtamisessa ja toiseksi eniten atk-taidoissa. Työntekijöiden suurin tarve on atk-taitojen kohdalla ja toisella sijalla on lääkehoito, mikä myös tuli hyvin esille ammatillisen osaamisen arvioissa. (ks. 6.3.4.)

Kokonaisuudessaan itsearviointi osoittaa, että vastaavilla hoitajilla on vahva käsitys omasta ammattitaidostaan ja kyvyistään. Kokonaisarvioksi muodostuu kiitettävä voimistuminen. Vaikka työntekijöiden kohdalla voimistumisen arviot ovat huomattavasti alhaisemmat kuin vastaavilla hoitajilla, muodostuu kokonaisarvioksi kuitenkin hyvä voimistuminen. (ks. luku 6.3.5.) Teoreettisen kirjallisuuden perusteella voimistumisessa voidaan havaita erilaisia asteita, joten ei voida puhua joko täysin tai ei lainkaan voimistumisesta (Spreitzer 1995). Tässä tutkimuksessa vastaajien ikä ei korreloinut voimistumisen kanssa.

Kolmanteen tutkimusongelmaan, **Miten voimistuneita ovat työntekijät ja lähiesimiehet**, voidaan vastata seuraavaa: Vastaavat hoitajat ovat kiitettävästi voimistuneet ja työntekijöilläkin lopputulos yltää hyvälle tasolle. Hypoteesi 4a, *Työntekijät ovat keskimääräisesti voimistuneita. Nuoremmat hoitajat ovat enemmän voimistuneita* (Kuokkanen 2003), falsifioituu molemmilta osiltaan, sillä työntekijät ovat enemmän voimistuneita kuin keskimääräisesti ja toisaalta tässä tutkimuksessa ikä ei korreloinut voimistu-

misen kanssa. Sen sijaan hypoteesi 4b, *Esimiehet ovat enemmän voimistuneita kuin alaiset* (Koberg ym. 1999), verifioituu (ks. luku 6.3.5.). Tutkimustulosten perusteella esitän seuraavia suosituksia henkilöstön voimistumisen edistämiseksi. (taulukko 72).

Taulukko 72. Suositukset henkilöstön voimistumisen edistämiseksi.

VOIMISTUMISEN ALUEET	SUOSITUKSET
Työn sisäinen merkitys	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vastuuhoitaja-/ omahoitajamallin käyttöönotto 2. Työn kehittävyiden ja mielenkiintoisuuden lisääminen vastuujaolla
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	<ol style="list-style-type: none"> 1. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, miten työt jaetaan ja mitä työtehtäviin kuuluu
Käsitys omasta pätevydestä	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koko työyhteisölle koulutusta ristiriitojen käsittelystä ja hallinnasta 2. Koko henkilöstölle lääketieteellistä lisäkoulutusta dementiaasta ja lääkehoidosta
Kehittämisorientaatio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koko henkilöstölle tietoteknistä lisäkoulutusta 2. Esimiehille lisää johtamiskoulutusta

Työn sisäinen merkitys: Työntekijöiden tavoitteiden asetantaa ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamista saattaisi lisätä omahoitajamalli, jossa jokaisella hoitajalla olisi nimeytyt omat vanhukset, joiden asioista, hoidosta ja yhteyksistä omaisiin hän kantaisi vastuun (Mäkisalo 2003: 113-115; Laaksonen 2001; Laaksonen ym. 2005: 22-24). Tällä asiakaskohtaisella työnjaon periaatteella voisi lisätä myös työn kehittävyttä ja mielenkiintoisuutta.

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön: Voimistumisessa on siis kyse kyvystä vaikuttaa päätöksentekoon ja olla itse päättämässä omaan työhön liittyvistä asioista sekä valinnoista (Parker & Price 1994). Tulosten perusteella esitän suosituksena työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä siinä, miten työt jaetaan ja mitä työtehtäviin kuuluu.

Käsitys omasta pätevydestä: Tiimityötaitojen osalta esitän suosituksena koko henkilöstölle työyhteisökoulutusta ristiriitojen käsittelystä (vrt. Heikkilä & Heikkilä 2005:

154). Ammatillisen osaamisen alueella henkilöstö tarvitsee lääketieteellistä lisäkoulutusta dementia- ja lääkehoidosta.

Kehittämisorientaatio: Atk-taitojen kehittäminen on tärkeää sekä työntekijöillä että vastaavilla hoitajilla. Työntekijät tarvitsevat lisää lääkehoitokoulutusta (vrt. ammatillinen osaaminen) ja esimiehet johtamiskoulutusta (vrt. Simoila 2003: 9-15). Tulokset tukevat tutkimustuloksia (Koberg, ym. 1999), jossa terveydenhuolto-organisaation työntekijöiden voimistumiseen ei vaikuttanut sukupuoli tai ihonväri vaan asema. Esimiesasemassa olevat ja henkilöt, joilla oli enemmän hallintavaltaa, kokivat itsensä enemmän voimistuneiksi. Tutkimus osoittikin, että tilanne, konteksti ja roolit selittävät voimistumista paremmin kuin yksilölliset erot.

Lloyd, ym. (1999: 87) väittävät, että terveydenhuollon toimijat, kuten lääkärit ja hoitajat, ovat jo hyvin tukevasti voimistuneita pelkästään ammatillisen profession perusteella. Tämä väite pitää osaltaan paikkansa, koska näiden toimijoiden koulutus ja tutkinnot sisältävät määrätyt toimivaltuudet ja osaamisen tason. Toisaalta jos työyksikkö on vahvasti hierarkkinen ja autoritäärinen, ei henkilöstö välttämättä voi käyttää osaamistaan ja kykyjään. Näkisinkin, että voimistavan johtamisen kautta henkilöstön kyvyt päästetään esille ja niitä edelleen kasvatetaan.

7.1.4. Hyvinvointi hyvällä tasolla

Työyhteisön hyvinvointia tarkasteltiin tässä tutkimuksessa menestyvän työyhteisön mallin näkökulmasta (Nakari & Valtee 1995), joka sisältää muun muassa yhteiset palaverit, tiedottamisen, vuorovaikutuksen, ilmapiirin, sosiaaliset suhteet ja perustehtävän tiedostamisen. Mittariin lisättiin 1990- ja 2000 -luvulla ilmenneiden työyhteisöongelmien perusteella neljä uutta muuttujaa, jotka olivat seksuaalinen häirintä, kiusaaminen, syrjintä ja negatiivinen kilpailu.

Työyhteisön hyvinvointi näyttäytyy käytetyllä mittarilla mitattuna hyvänä molempien vastaajaryhmien tuloksissa, vaikka työntekijäryhmän tulokset ovatkin jonkin verran vastaavien hoitajien ryhmän tuloksia alhaisemmat. Näyttää siltä, että yksiköissä on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä (vrt. Kaistila 2005: 17; Niskanen ym. 2000) ja

pyritään yhteisymmärrykseen työyhteisöä koskevissa asioissa. Negatiivisena puolena työyhteisöissä ilmenee juoruilua ja selän takana puhumista, mikä tulos saatiin jo vuoden 2000 esitutkimuksessa (Laaksonen 2003b). Juoruilua ja selän takana puhumista näyttäisi vähentävän avoin ja hengittävä sekä ketään syrjimätön ilmapiiri, negatiivisen kilpailun puuttuminen, vuorovaikutuksen tasavertaisuus ja syrjimättömyys. Myös ihmissuhteiden luottamuksellisuus ja pyrkimys vaalia hyviä ihmissuhteita näyttää vaikuttavan juoruilua ja selän takana puhumista vähentävästi. (ks. luku 6.4.1.) Seksuaalista häirintää, kiusaamista, syrjintää ja/tai negatiivista kilpailua ilmeni 18 yksikössä, mikä määrä on lähes 60% tutkimukseen osallistuneista yksiköistä (n=31).

Verrattaessa vastaavien hoitajien tuloksia vuoden 2000 julkisten yksikköjen perusjoukon tuloksiin, on muutosta tapahtunut jonkin verran, mutta ei tilastollisesti merkitsevästi. Ainoastaan pyrkimys konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn on jonkin verran parantunut. (ks. luku 6.4.1.) Saadut jatkotutkimuksen tulokset vastaavien hoitajien osalta voidaankin näin yleistää perusjoukkoon eli kaikkiin julkisiin dementiayksiköihin.

Viidenteen tutkimusongelmaan, Minkälaista on hyvinvointi työyhteisötasolla, voidaan tulosten mukaan vastata seuraavaa: Työyhteisön hyvinvointi on hyvällä tasolla sekä työntekijöiden että vastaavien hoitajien arvioimana. Hypoteesi 5a, *Työyhteisöistä 2/3:ssa hyvinvointi on hyvällä tasolla* (Laaksonen 2002), verifioituu molempien vastaajaryhmien osalta (ks. luku 6.4.1.). Tulosten pohjalta esitän työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseksi seuraavat suositukset:

- Juoruilun ja selän takana puhumisen vähentämiseksi työyhteisöissä olisi hyvä pyrkiä avoimeen, hengittävään ja syrjimättömään ilmapiiriin, tasavertaisen vuorovaikutuksen kehittämiseen ja luottamuksellisten ihmishuhteiden luomiseen.
- Tutkimustuloksissa nousi esille jonkin verran syrjintää, kiusaamista, seksuaalista häirintää ja negatiivista kilpailua. Ongelmatilanteissa on asioihin nopea puuttuminen ja ratkaisujen välitön hakeminen ensiarvoisen tärkeää (Kaistila 2005: 17), jotta voidaan säästyä vahingoilta myöhemmin asioiden pitkittyessä.

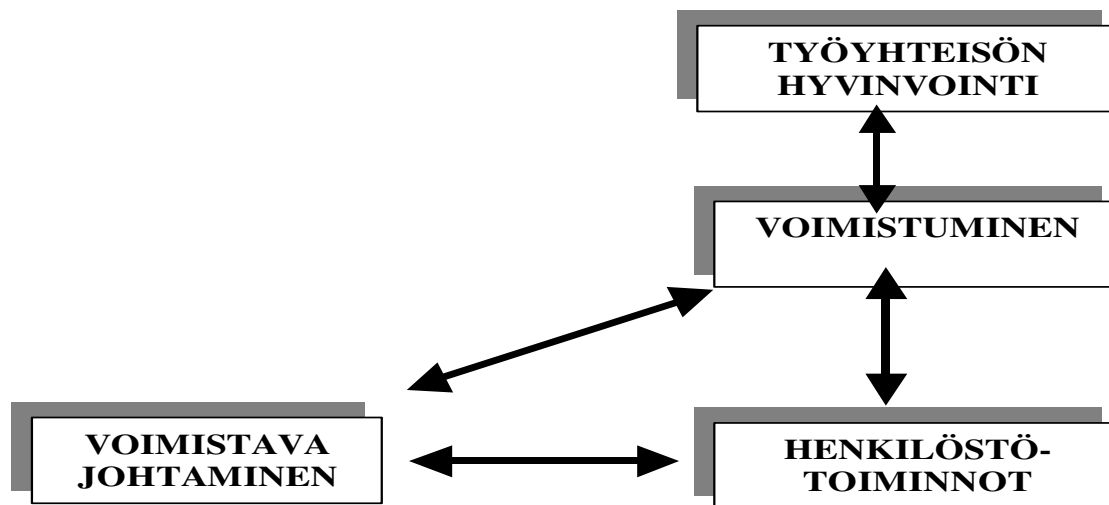
Tutkimustuloksissa oli mielenkiintoista nähdä se, että työntekijöiden ja vastaavien hoitajien näkemykset työyhteisön hyvinvoinnista eivät olleet kaukana toisistaan. Työyhteisön koolla ei tässä tutkimuksessa ole merkitystä työyhteisön hyvinvointiin, vaikka Nakarin (1996: 70-71) tutkimuksessa pienet työyhteisöt olivatkin joko erittäin hyviä tai erittäin huonoja hyvinvoinniltaan.

7.2. Voimistavan johtamisen prosessimallin muodostuminen

Voimistavan johtamisen prosessimallin formuloimisesta muodostui tutkimuksen tärkein tehtävä ja päätutkimusongelma, **Millainen on voimistavan johtamisen prosessimalli.** Tähän tehtävään sisältyy erityisesti henkilöstötoimintojen roolin tarkentaminen voimistavan johtamisen välineenä työntekijöiden voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisessä. Voimistavan johtamisen prosessimalli muodostui lähtöoletuksena kehästä, jossa edetään voimistavasta johtamisesta, henkilöstötoimintoihin, voimistumiseen ja lopuksi työyhteisön hyvinvointiin. Voimistavalla johtamisella ja työyhteisön hyvinvoinnilla oletettiin myös olevan selkeä yhteys, jota kautta malli olisi sulkeutunut ympyräksi. Prosessin perusideaan sisältyy palaute jokaisesta vaiheesta edeltäviin vaiheisiin.

Mallista muodostui vastaavien hoitajien voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin malli, sillä heidän ryhmässään tuli esille selvät selitysosuudet voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja voimistumisen välillä sekä voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä. Työntekijöiden ryhmässä voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä ei todettu lineaarista yhteysvaihtelua.

Kuviossa 44 on esitetty lopullinen tämän tutkimuksen tulosten mukainen voimistavan johtamisen prosessimalli, joka sisältää voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen toteutuksen ja voimistumisen. Näiden ilmiöiden välillä vallitsee kiistatta lineaarinen positiivinen yhteys kaikissa vastaajaryhmissä ja selitysasteetkin ovat suhteellisen korkeita. Voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä vallitsee lineaarinen kohtalainen yhteys vastaavien hoitajien ryhmässä, mutta ei työntekijöiden ryhmässä. Tämä kohta mallia vaatiikin jatkotutkimusta.



Kuvio 44. Voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi.

Eri vastaajaryhmien, vastaavien hoitajien ja työntekijöiden sekä 31 yksikön henkilöstön, kautta mallia on voitu tarkastella laajemmin. **Voimistavan johtamisen ja henkilöstötoimintojen** lineaarinen korrelaatio ja sitä kautta selitysaste on voimakkainta työntekijöiden ryhmässä ($r^2=61\%$) ja samoin myös **henkilöstötoimintojen ja voimistumisen** välinen selitysosuus ($r^2=38\%$). Sen sijaan **voimistavan johtamisen ja voimistumisen** välinen selitysosuus ($r^2=45\%$) on selkein vastaavien hoitajien ryhmässä ja samoin yhteys **voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin** välillä ($r^2=17\%$). Henkilöstötoimintojen vakiointi pois mallista osittaiskorrelaation avulla osoitti sen, että yhteys voimistavan johtamisen ja voimistumisen välillä katkesi. Tämä tuloksen perusteella voidaan sanoa, että **henkilöstötoimintojen rooli voimistumisessa on ratkaiseva**. (ks. 6.5.5.) Voimistavan johtamisen lisäksi tarvitaan siis välineitä, tekniikoita, joiden kautta mahdollistetaan työntekijöiden voimistuminen.

Tutkijan kirjoittamattomana ennakko-oletuksena oli, että mallista saattaisi muodostua erityisesti jommankumman ryhmän, vastaavien hoitajien tai työntekijöiden, voimistavan johtamisen prosessimalli. Näin on käynytkin, koska voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin yhteys toteutuu vain vastaavien hoitajien ryhmässä. Kuvion 44 malli toimii kokonaisuudessaan vastaavien hoitajien kohdalla.

Päätutkimusongelmaan asetettiin kolme hypoteesia, jotka periaatteellisella tasolla verifioituvat, sillä heikko selitysaste löytyy kaikkien väitettyjen yhteyksien kohdalla. Hypoteesi 1a, *Hyvin toteutetut henkilöstötoiminnot lisäävät työyhteisön hyvinvointia* (Vogt & Murrell 1990; Quinn & Spreitzer 1997; Lanschinger ym. 2001; Laaksonen 2002), siis verifioituu 9%:n selitysasteella vastaavien hoitajien ryhmässä. Tämän yhteyden heikko selitysosuus vaatii kuitenkin lisätutkimusta. Suomalaisissa tutkimuksissa on 2000-luvulla mitattu positiivisia riippuvuuksia erilaisten henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin välillä, mutta myös riippuvuuden puuttumista ja negatiivista riippuvuutta. Yhtenä ongelmana on vaikeus arvioida, minkä ajan kuluttua toteutuneiden henkilöstökäytäntöjen vaikutuksen tulisi ilmetä työhyvinvoinnissa. (Vanhala & Kotila 2006: 75-77).

Hypoteesi 1b, *Voimistava johtaminen lisää työyhteisön hyvinvointia* (Vogt & Murrell 1990; Siitonen 1999; Kuokkanen 2003), verifioituu 4%:n selitysasteella työntekijöiden ryhmässä. Yhteyden heikko taso on osaltaan selitettävissä sillä, että voimistava johtaminen ei yksistään riitä työyhteisön hyvinvointiin, vaan tarvitaan väliin tulevia muuttujia kuten henkilöstötoimintoja ja voimistumista, ennen kuin hyvinvointia voi syntyä. Hypoteesi 1c, *Voimistuminen on yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin* (Siitonen 1999), verifioituu 17%:n selitysasteella vastaavien hoitajien ryhmässä. Erityisesti tämän yhteyden lisätutkimus on tarpeellista, koska työyhteisön hyvinvointi ei voi syntyä itsestään ilman mitään toimenpiteitä (esim. Parker & Price 1994: 918).

7.3. Johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimukseni lähtökohtana oli huoli dementiayksiköistä esimerkiksi miten henkilöstötoiminnot on niissä toteutettu, ja onko henkilöstön kehittämisestä ja täydennyskoulutuksesta huolehdittu riittävästi. Toisaalta vanhustenhuollon huono maine raskaana työpaikana ja työskentely liian pienellä henkilöstöllä vähentää vanhustenhuollon houkuttelevuutta. Myöskin julkisuudessa esitetty kritiikki sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen uudistamistarpeista (Simoila 2003: 9-15) antoi aiheutta tutkia, miten johtaminen näytetään dementiayksiköissä.

Esitutkimuksen (Laaksonen 2002) rooli oli ratkaiseva jatkotutkimukselle antaen viitteitä henkilöstötoimintojen käyttökelpoisuudesta voimistamisen välineenä. Tosin esitutkimuksessa hyvin toteutettujen henkilöstötoimintojen voimistava vaikutus kohdistui työyhteisön hyvinvointiin, sillä esitutkimuksessa ei mitattu voimistumista. Esitutkimus antoi kuitenkin siinä määrin arvokasta esioletusta, että päädyin jatkamaan aiheesta jatkotutkimukseen ja lisäämään kohdejoukkoon myös työntekijät ja ylemmät esimiehet.

Tutkimuksessa mallinnettiin *voimistavan johtamisen prosessimalli*, johon kuuluu voimistava johtaminen, henkilöstötoimintojen toteutus ja voimistuminen. Voimistuminen on yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin vastaavien hoitajien ryhmässä, mutta jää työntekijöiden ryhmässä vaille yhteyttä. Voimistavaan johtamiseen liitetään kirjallisuudessa usein joitakin yksittäisiä tekniikoita kuten tiimityö, työkierto, työn laajentaminen ja rikastaminen sekä delegointi (esim. Clutterbuck & Kernaghan 1995; Long 1996; Juhl & Kristensen 1997; Smith 1997; Hut & Molleman 1998). Toiset tutkijat ovat sitä vastoin käsitelleet voimistavaa johtamista laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin, johon ryhmään myös tämä tutkimus omalta osaltaan sitoutuu (esim. Arnold, ym. 2000; Siitonen, ym. 2002; Kuokkanen 2003; Ribb & Kourdi 2004).

Voimistavan johtamisen keskeiset arvot ovat tämän tutkimuksen tulosten mukaan *luottamus, arvostus, avoimuus* ja *oikeudenmukaisuus*. Esimiehen luottamus alaisia kohtaan on yhteydessä muun muassa oikeudenmukaisuuteen, tukeen ja rohkaisuun, esimies on helposti lähestyttävissä ja kiinnostunut alaisten hyvinvoinnista sekä välittää alaisten tunteista. Myös oppivan organisaation perusarvoina ovat luottamus ja avoimuus (Juuti & Vuorela 2002: 38).

Tulosten mukaan (taulukko 73) kaikki vastaajaryhmät ovat arvioineet henkilöstötoimintojen toteutuksen tyydyttäväksi, mikä erottuu selvästi heikoimpana tuloksena tässä tutkimuksessa, joten voidaan sanoa, että edellä esitetyt huolenaiheet dementiayksiköiden tilasta olivat aiheellisia. Voimistavan johtamisen toteutuksessa samoin kuin voimistumisen asteessa on hajontaa työntekijöiden ja vastaavien hoitajien kesken. Vastaavat hoitajat ovat kiitettävästi voimistuneita ja tästä syystä heillä pitäisi

olla hyvät mahdollisuudet voimistaa alaisiaan, koska ”Vain voimistunut ihminen voi voimistaa muita” (Quinn & Spreitzer 1997; Fulton 1997).

Taulukko 73. Yhteenveto keskeisistä tuloksista.

VASTAAJARYHMÄ	VOIMISTAVAN JOHTAMISEN TASO	HENKILÖSTÖ-TOIMINTOJEN TASO	VOIMISTUMISEN ASTE	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN TASO
Työntekijät	Tyydyttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Hyvä
Vastaavat hoitajat	Hyvä	Tyydyttävä	Kiitettävä	Hyvä
Ylemmät esimiehet	Hyvä	Tyydyttävä	-	-

Ylempien esimiesten osallistuminen tutkimukseen tuo siinä mielessä lisäarvoa tuloksiin, että heidän mielipiteensä ovat yhtenevät vastaavien hoitajien eli lähiesimiesten kanssa. Tämä vahvistaa sitä ajatusta, että ylemmät esimiehet tietävät yksikköjen tilanteet, vaikka ovatkin niistä etäämpänä. Vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten mielipiteisiin vaikuttaa varmasti myös esimerkiksi oma aikaisempi työkokemus, yleinen tietous muista samantyyppisistä organisaatioista ja ehkä seudullinenkin näkemys, joka on hankittu erilaisten yhteisten projektien kautta.

Työyhteisön hyvinvointi osoittaa menestyvän (Nakari & Valtee 1995) ja vahvan (Pahkala & Puolijoki 2001) työyhteisön tasoa sekä työntekijöiden että vastaavien hoitajien vastauksissa. Tämä tulos rohkaiskoon myös nuoria hoitajia valitsemaan vanhustenhuollon alan työpaikakseen. Vastaavien hoitajien kohdalla tulokset ovat hyviä, mutta työntekijöiden kohdalla voimistavan johtamisen toteutuminen, tyydyttävä taso, edellyttäisi lisätutkimusta.

Niiniluodon (1984: 205-207) mukaan mallien muodostuksessa tulee pyrkiä selvyyteen, yleisyyteen, totuuteen ja yksinkertaisuuteen, joihin mielestäni tässä tutkimuksessa on pyritty ja myös osaltaan päästy. Voimistavan johtamisen prosessimalli on teoreettisesti rakennettu ja empiiriset tulokset esitetty kohta kohdalta selvästi, totuudenmukaisesti ja

yksinkertaisesti. Mallin voi yleistää julkisten dementiayksiköiden vastaavien hoitajien ryhmään, mutta työntekijöiden ryhmässä malli vaatii laajempaa otosta⁷².

Tutkimustulosten kliininen käytännön merkitys (Ernvall ym. 2002: 134) on arvioni mukaan selkeä, sillä voimistavan johtamisen prinssiipit ja henkilöstötoiminnot ovat sellaisia, joita jokainen esimies voi toteuttaa työssään. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää laajasti sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä esimiestyössä pyrittäessä voimistamaan työntekijöitä. Erikoisesti malli antaa selkeyttä esimiesasemassa olevien henkilöiden voimistumiseen ja sitä kautta työyhteisön hyvinvoinnin kokemiseen. Selkeäksi kysymykseksi jää, miksi työntekijäryhmässä ei voimistuminen tuottanut työyhteisön hyvinvointia kuten vastaavien hoitajien ryhmässä. Ehkä muuttujien operationalisointiin tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota.

Tutkimustulokset ja kehitetty malli antavat aiheita moneen jatkotutkimusideaan, joista voimistavan johtamisen arvojen tutkiminen omana tutkimuksenaan olisi varsin mielenkiintoinen aihe. Toisena mielenkiintoisena aiheena on syventyä laadullisen tutkimuksen keinoin työntekijäryhmän kokemuksiin voimistavasta johtamisesta ja johtamisen kehittämisen keinoista sekä voimistumisen yhteydestä työyhteisön hyvinvointiin. Myös voimistumista haluaisin tutkia vielä tarkemmin ja mahdollisesti pyrkiä löytämään kummallekin ryhmälle (työntekijät, esimiehet) omat voimistumisen erityispiirteet. Vertaileva tutkimus erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon terveyskeskusten välillä olisi myös haasteellinen mallin toimivuuden testauksessa.

⁷² Vastaajat (n=194) edustivat vain 1/5-osaa kaikista vähintään viisi työntekijää edustavista yksiköistä (ks. luku 5.2.).

SUMMARY

The starting point for my study is a concern about the operations of dementia units; for example, how the staff functions have been carried out in them and if they have sufficiently taken care of the training and supplementary education of the staff. Additionally, the bad reputation of geriatric nursing as a heavy job and working with too small a staff reduces the lure of this profession. Also, the criticism of the reforming needs for the management of social welfare and public health service that presented in the media gave an occasion to study how management appears in dementia units.

The role of the preliminary study (Laaksonen 2002) was crucial to the further study, as it gave references on the usability of the staff functions as an empowering tool. However, the empowering effect of staff functions that have been well carried out in the preliminary study concern the welfare of the work community because in the preliminary study empowering management was not measured. However, the preliminary study gave a valuable pre-assumption to such an extent that I ended up continuing from the cause for the further study and added the workers and higher superiors to the target group.

In the study *the process model of empowering management, which is based on trust*, and where empowering management, the realisation of staff functions and empowering belong was modelled. The welfare of the work community and empowering have a connection in the superiors' group but not in the workers' group. In the literature, some individual techniques such as teamwork, job circulation, the expansion and concentration of work, and delegation are often connected to empowering management. This study, however, is connected to other researchers who examine the phenomenon by looking at empowering management more widely and comprehensively.

According to the results of this study, the central values of empowering management are *trust, appreciation, openness* and *fairness*. The superior's trust in employees is connected to fairness, support and encouragement; as well the superior can be easily approached, cares about the feelings of the employees, and is interested in their welfare.

According to the results, all the groups evaluated, the realisation of staff functions as satisfactory, which distinguishes itself as the weakest result in this study. So, one can say that the worries that were presented above about the state of dementia units were justified. In the realisation of empowering management, as well as in the degree of empowering, there is a dispersion between the workers and superiors. "The corresponding nurses are well empowered and for this reason should be very possible for them to empower their subordinates *because only the human being who is empowered can empower others*" (Quinn & Spreitzer 1997; Fulton 1997). When individuals are chosen to different superior offices, it would indeed be extremely important to be able to choose from those who are already empowered themselves.

The welfare of the work community shows the level of the successful and strong work community in both the work factors' and the superiors' answers. This result encourages young nurses to choose geriatric nursing as their speciality. For superiors the results are good, but for the workers the realisation of empowering management, is at a satisfactory level, requiring further examination.

The participation of higher superiors in the study brings surplus value to the results in the sense that their opinions are analogous with the lower superiors. This strengthens the thought that higher superiors know the situations of the units even though they are farther away from them. For example, their own earlier work experience, general knowledge from others of organisations of the same type, and even perhaps the regional view which has been acquired through different common projects surely also affect the lower superiors' and higher superiors' opinions.

In the forming of the model it is necessary to strive for clarity, frequency, truth and simplicity – this has been attempted in this study, and in my opinion, has also been achieved for the most part. The process model of empowering management has been built theoretically and the empirical results are presented distinctly, truthfully and simply. The model can be generalised in the group of the superiors' of publically run dementia units, but in the employees' group the model requires a wider sample.

The practical and clinical significance of the research results' is clear in my opinion because the principles and staff functions of empowering management are of such a nature which every superior can carry out in his/her work. The model outlines the principles and staff functions of management clearly and concretely. The research results can be widely utilised in the field of social welfare and public health service when making an attempt to strengthen workers in the work of a superior. The model especially gives clarity for the empowering of persons in a superior position, and in that way, for the experience of the welfare of the work community. A question remains, however: why the strengthening did not improve the welfare of the work community in the employees' group as in the superiors' group.

The research results and developed model lead to many ideas about further research, of which examining the values of empowering management as a study of its own would be quite interesting. A second intriguing area is to look more closely at empowering management and the methods of developing management and connecting empowering to the welfare of the work community from the perspective of the employees, using the methods of qualitative study. I would also like to study empowering, still more carefully and possibly try to find the special characteristics of strengthening in both groups (the employees, superiors). Testing the functioning of the model between the health centres of special health care and primary health care in the form of comparative study would also be challenging.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio, Erika Heiskanen & Pekka Innanen (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Adams, Robert (2003). *Social Work and Empowerment*. Third editon. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Ahlqvist, Kirsti & Anja Ahonen (1996). *Elämän riskit ja valinnat: hyvinvointia lamasuomessa*. Helsinki: Edita.
- Airaksinen, Timo (2002). Ammattien kollegiaalisuus. Teoksessa: *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*, 19-40 Toim. Timo Airaksinen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Aird, Brian (1997). Ethical Standards for Managers. Teoksessa: *The Healthcare Management Handbook*, 9-13. Toim. Keith Holdaway & Helen Kogan. London: Kogan Page Ltd.
- Alasoini, Tuomo (2006). Työnteon mielekkyys uhattuna? Kohti uutta psykologista sopimusta? *Työelämän tutkimus* 2, 122-136.
- Alkula, Tapani, Seppo Pöntinen & Pekka Ylöstalo (1994). *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Allart, Erik (1985). *Sosiologia*. Juva: Werner Söderström Oy.
- Alzheimer-keskusliitto (1995). *Dementoituneiden hyvän hoitotyön kriteerit*. Helsinki.
- Anderson, Alan (1990). Training and learning. Teoksessa: *Managing Human Resources*. Toim. Alan Cowling & Chloe Mailer, 72-84. London: Edward Arnold.
- Antikainen, Eeva-Liisa (2005). *Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Appelbaum, Steven, Danielle Hébert & Sylvie Lerous (1999). Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* 11(7), 233-254.
- Argyris, Chris (1987, alkuperäisteos 1957). *Personality and Organization. The Conflict Between System and the Individual*. London: Garland Publishing, Inc.
- Argyris, Chris (1990). *Integrating the Individual and the Organization*. Lontoo: Transaction Publishers.

- Arnold, Josh, Sharon Arad, Jonathan Rhoaders & Fritz Drasgow (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 21, 249-269.
- Arvassalo, Leija (2006). *Kielitoimiston sanakirja*. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. Saatavana internetistä 6.2.2006: <<http://kotus.fi>>.
- Asikainen, Marjatta, Eeva Helenius & Esko Matikainen (2002). *Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla*. Helsinki: KEVA.
- Bachmann, Reinhard (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. Teoksessa: *The Trust Process in Organizations*, 58-74. Toim. Bart Nooteboom & Frederique Six. Northampton: MPG Books Ltd.
- Baruch, Yehuda (1998). Applying empowerment: organizational model. *Career Development International* 3/2, 82-87.
- Bechtold, Brigid (1997). Toward a participative organizational culture: evolution or revolution? *Empowerment in Organization* 5(1), 4-15.
- Bhal, Kanika T. (2006). LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal* 27(2), 106-117.
- Bijlsma, Katinka & Paul Koopman (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review* 32(5), 543-555.
- Born, Leontine & Eric Molleman (1996). Empowerment and rewards: a case study. *Empowerment in Organizations* 4(3), 30-33.
- Bowen, David & Edward Lawler (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review* 36(4), 73-84.
- Boyatzis, Richard (1999). Building on competence: the effective use of managerial talent. Teoksessa: *Human Resource Strategies*, 260-272. Toim. Graeme Salaman. London: Sage Publications.
- Brody, Ralph (1993). *Effectively Managing Human Service Organizations*. London: Sage Publications.
- Brownson, Kenneth & Raymond Harriman (2001). Recruiting staff in this era of shortage. *The Health Care Manager* 19(4), 13-22.
- Burrell, Gibson & Gareth Morgan (1985). *Social Paradigms and Organizational Analysis. Element of the Sociology of Corporate Life*. Gower: Aldershot.

- Carmeli, Abraham, Ravit Meitar & Jacob Weisberg (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower* 27(1), 75-90.
- Clutterbuck, David & Susan Kernaghan (1995). *The Power to Empowerment. Realise the Hidden Talents of your Employees*. London: Kogan Page Limited.
- Coleman, Henry (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership & Organization Development Journal* 17(4), 29-36.
- Collins, David (1996). Wither democracy? Lost debates in management empowerment. *Empowerment in Organizations* 1(1), 9-13.
- Combie, I. K & H.T.O. Davies (1997). *Research in Health Care. Design, Conduct and Interpretation of Health Services Research*. New York: Wiley & Sons.
- Conger, Jay & Rabindra Kanungo (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review* 13(3), 471-482.
- Cook, Sarah (1994). The Cultural Implications of Empowerment. *Empowerment in Organizations* 2(1), 9-13.
- Costa, Ana Cristina (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review* 32(5), 605-622.
- Cowling, Alan (1990). Recruitment and selection. Teoksessa: *Managing Human Resources*, 41-60. Toim. Alan Cowling & Chloe Mailer. London: Edward Arnold.
- Cufaude, J. (1999). Creating organizational trust. *Association Management* 51(7), 26-35.
- Cunningham, Ian & Jeff Hyman (1999). The poverty of empowerment? A critical case study. *Personnel Review* 2(3), 192-207.
- Das, T.K & B.S. Teng (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliance. *Academy of Management Review* 23/3, 491-512.
- Denham, Nicola, Peter Ackers & Cheryl Travers (1997). Doin yourself out of job? How middle managers cope with empowerment. *Employee Relations* 19(2), 147-159.
- Dickmayer, M & B. Williams (1995). "Gordon Gecko versus Tm Sawyer: Catalytic Empowerment techniques. *Empowerment in Organizations* 3(1), 325-333.
- Duvall, Cheryl (1999). Developing individual freedom to act. Empowerment in the knowledge Organization. *Participation & Empowerment: An International Journal* 7(8), 204-212.

- Eggert, Max (1990). Welfare at work. Teoksessa: *Managing Human Resources*, 150-168. Toim. Alan Cowling & Chloe Mailer. London: Edwar Arnold.
- Elo, Anna-Liisa & Taru Feldt (2005). Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 311-331. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Seija Mauno, 311-331. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Elovainio, Marko, Mika Kivimäki & Jussi Vahtera (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health* 92(1), 105-108.
- Ernvall, Reijo, Sirpa Ernvall & Hanna-Sisko Kauppila (2002). *Tilastollisia menetelmiä sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: WSOY.
- Erola, Hanna (2004). *Ammattikorkeakouluopiskelijoiden hyvinvointi 2004*. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2004: 16.
- Erstad, Margaret (1997). Empowerment and organization change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9/7, 325-333.
- Eylon, Dafna (1998). Understanding empowerment and resolving its paradox. Lessons from Mary Parker Follet. *Journal of Management History* 4(1), 16-28.
- Ezioni, Amitai (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ezioni, Amitai (1970). *Nykyajan organisaatiot*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Fairholm, Matthew R. & Gil Fairholm (2000). Leadership amid the constraints of trust. *Leadership & Organization Development Journal* 21, 102-109.
- Field, Laurie (1997). Impediments to empowerment and learning within organizations. *The Learning Organization* 4(4), 149-158.
- Follett, Mary Parker (1995). Power. Teoksessa: *Mary Parker Follet Prophet of Management. A Celebration Writings from the 1920s*, 97-119. Toim. Pauline Graham. Boston: Harvard Business School Press.
- Ford, Robert & Myron Fottler (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive* 9(3), 21-29.
- Forsström, Ann-Louise (2000). *I dialog med chefen. Makt och dominans I utvecklingsamtal*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Fox, Elliot & L. Urwick (1973). *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follet*. New York: Noble Offset Printers.
- Freire, Paulo (1972). *Pedagogik för förtrykta*. Stockholm: Gummesson.

- Freire, Paulo (1974). *Kulturell kamp för frihet*. Stockholm: Gummesson.
- Fulton, Yvonne (1997). Nurses' views on empowerment: a critical social theory perspective. *Journal of Advanced Nursing* 26, 529-536.
- Furman, Ben, Tapani Ahola & Harri Hirvihuhta (2004). *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Gabris, Gerald & Douglas Ihrke (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? *Public Personnel Management* 30(2), 157-172.
- Garvin, DA (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 7-8, 78-91.
- Graen, George B., Chun Hui & Elizabeth T. Taylor (2004). A New Approach to Team Leadership: Upward, Downward and Horizontal Differentiation. Teoksessa: *New Frontiers of Leadership*, 32-66. Toim. George B. Graen. Greenwich: Information Age Publishing.
- Grant, L., R. Kane. & A. Stark (1995). Beyond labels: nursing home care for Alzheimer's disease in and out of special care units. *Journal of American Geriatrics Society* 43(5), 569-576.
- Grensing-Pophal, Lin (2001). Motivate Managers To Review Performance. *HR Magazine* 46(3), 44-48.
- Gröndahl, Lauri, Reino Kanerva, Anja Knuuttila, Heljä Kunnas & Olavi Parvikko (2002). *Työyhteisökonfliktien hallinta –väkivaltaa vai luovuutta*. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Työsuojeluosasto. Tampere: Hermes.
- Grönroos, Christian (2000). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Helsinki: WSOY.
- Hannigan, B., Edwards D., Coyle D., Fothergill A. & P. Burnard (2000). Burnout in community mental health nurses: findings from the all-Wales stress study. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 7(2), 127-134.
- Hakkarainen, Kai (2003). *Kollektiivinen älykkyys*. *Psykologia* 6, 384-400.
- Hand, Max (1995). Empowerment: you can't give it, people have to want it. *Management Development Review* 8(3), 36-40.
- Harisalo R, H. Huttunen & J McInerney (2005). Trust-Creating Practices for Marketing Managers. *Journal of Change Management* 5(4), 463-484.
- Harmon, Michael & Richard Mayer (1986). *Organization Theory for Public Administration*. London: Scott, Foresman and Company.

- Heikkilä, Jorma & Kristiina Heikkilä (2005). *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, Matti (2002). *Hyvinvointi ja tulevaisuus maalla ja kaupungissa*. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Stakes 2002, Tutkimuksia 126.
- Heikkilä-Laakso, Kristiina & Jorma Heikkilä (1997). *Innovatiivisuutta etsimässä – irtiotta keskinkertaisuudesta*. Turku: Pallosalama Oy.
- Heimonen, Sirkkaliisa & Päivi Voutilainen (1997). *Dementoituva hoitotyön asiakkaana*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Heimonen, Sirkkaliisa & Päivi Voutilainen (1998). *Kuntouttava työote dementoituvien hoitotyössä*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Heiskanen, Heikki (2002). Johtamisen ammattietiikka. Teoksessa: *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*, 227-264. Toim. Timo Airaksinen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Heiskanen, Margareta (2004). Paikalliset järjestelyvaraerät kunta-alalla. *Kuntatyönantaja* 2, 8-9.
- Hersey, Paul & Kenneth Blanchard (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, Paul & Kenneth Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Herzberg, Frederick (1966). *Work and the Nature on Man*. London: Staples Press.
- Hietala, Harri, Keijo Kaivanto & Tapio Kuikko (2003). *Uusi työsuojeluvastuuopas*. Helsinki: Talentum.
- Hill, Rosemary (1996). A Measure of the Learning Organization. *Industrial and Commercial Training* 28(1): 10-25.
- Hintsala, Arjaterttu (2006). Nais- ja mieshoitajien arvioita autonomiasta hoitotyössä. Teoksessa: *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi*, 45-57. Toim. Timo Suurnäkki. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hirvonen, Tatu & Esa Mangeloja (2005). Miksi tutkia onnellisuutta maassa, jossa kahdeksan kymmenestä ilmoittaa olevansa onnellisia? *Tieteessä tapahtuu* 5, 5-12.
- Holmala, Eija (2006). *Harmoninen hyvä olo: hemmottele itseäsi ja voi hyvin*. Helsinki: Gummerus.

- Hut, Jacqueline & Eric Molleman (1998). Empowerment and team development. *Team Performance Management* 4(2), 53-66.
- Hyry-Honka, Outi (2003). Hyvinvointijohtaminen ja hyvinvointijohtajan muotokuva – johtamiskäytäntöjen kehittäminen osana Terve Pohjoinen –projektia. Teoksessa: *Hoitotyön vuosikirja 2004*, 166-169. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hägg, Kerstin & Svea Maria Kuoppa (1997). *Professionell vägledning – med samtal som redskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Hätönen, Heljä (1998). *Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino OY.
- Iivonen, Mirja & Risto Harisalo (1997). *Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa*. Oulun yliopisto. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Ikola, Rinna-Marika (2003). *Vanhus- ja vammaispalvelut uusien haasteiden edessä. Tarkastelussa nykytila, muutos ja tulevaisuus*. KuntaSuomi 2004 –tutkimuksia nro 41. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ikola-Norrbacka, Rinna & Ari Salminen (2007). Kuntapalvelujen strategiset vaihtoehdot. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 54-70.
- Ilmarinen, Juhani (1995). Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa: *Hyvä työkyky*, 31-46. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Innes, Anthea (2000). *Training and Development for Dementia Care Workers*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Isola, Arja, Pirjo Laitinen-Junkkari, Marja Rissanen & Anita Vitikainen (1997). Vanhuspotilaiden kaltoinkohtelun yleisyys hoitolaitoksissa omaisten ja hoitohenkilökunnan arvioimana. *Gerontologia* : Kasvun ja vanhenemisen tutkijat ry:n julkaisu 11(2), 145-155.
- Isola Arja, Päivi Voutilainen, Anne-Marja Rundström-Honga, Kaisa Backman, Tarja Rautsiala, Maire Vuoti & Leena Paasivaara (2005). *Vanhusten pitkäaikaishoidon ulkopuolinen tarkastus. Kolmas vaihe*. Oulun yliopisto, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Saatavilla internetistä: [http://www.hel2.fi/terveyskeskus/suomi/ajankohtaista/Pitkaaikaishoidontarkastus_H16_6_2005\(4\)%5B1%5D.doc](http://www.hel2.fi/terveyskeskus/suomi/ajankohtaista/Pitkaaikaishoidontarkastus_H16_6_2005(4)%5B1%5D.doc).
- Isosaari, Ulla (2006). Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. *Premissi*, terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu, 1, 45-50.

- Joutsenkunnas, Tapio & Pekka Heikurainen (1996). *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Porvoo: WSOYN:n graafiset laitokset.
- Juhl, H. J. & K. Kristensen (1997). Empowerment and organizational structure. *Total Quality Management* 8(1), 103-112.
- Juuti, Pauli (1992). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.
- Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jylhä, Eila, Antti Paasio & Riitta Strömmer (1997). *Menestyvä yritys*. Helsinki: Edita.
- Järvinen, Pekka (2001). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: WSOY.
- Kaistila, Maijaliisa (2005). *Hyvä esimiestyö*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus & Kuntien eläkevakuutus.
- Kananen, Anne, Leinonen Päivi & Paula Naumanen-Tuomela (2002). Dementoituvan potilaan haasteellinen käyttäytyminen. *Sairaanhoitaja* 8, 13-15.
- Kangas, Pirkko (2000). *Perehdyttäminen palvelualoilla*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kanninen, Aila & Marianne Kokkonen (1996). *SPSS for Windows 6.1 perusteet*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Kanste, Outi (2007). Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. *Premissi*, Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 3, 42-47.
- Kauhanen, Juhani (1996). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.
- Kautto, Mikko (2006). *Suomalaisten hyvinvointi 2006*. Helsinki: Stakes.
- Keinänen, Juha & Kirsi Häkkinen (2003). *Huono kohtelu työssä. Valvonnan suuntaaminen*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojelujulkaisuja 68. Tampere: Pk-Paino Oy.
- Kekkonen, Marjatta (2001). *Hoitohenkilöstön sairauspoissaolot ja työssä jaksaminen*. Sarja B: Selvityksiä 2. Tehy ry.
- Keskinen, Soili (2005). *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- KEVA (2004). *Henkinen hyvinvointi työpaikalla*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 24, 5. Tampere: Pirkan Painotuote Ky.

- Kilpi, Pirjo & Marjut Virta (1997). Urakehitys moniammatillisessa hoitoyhteisössä työnohjauksen tukemana –alkumittaus urakehitysmallin testaamisessa. *Hoitotieteen pro gradu –tutkielma*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- King, Albert & Barbara Ehrhard (1997). Empowering the workplace: a commitment cohesion exercise. *Empowerment in Organizations* 5(3), 139-150.
- Kinnunen Juha & Jari Vuori (2005). Terveysthuollon organisaatiokulttuurit: oppiminen ja kehittäminen. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen*, 189-217. *Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä*. Toim. Jari Vuori. Porvoo: WSOY.
- Kirkman, Bradley & Benson Rosen (2000). Powering up Teams. *Organizational Dynamics* 28(3), 48-66.
- Kivimäki, Mika, Marko Elovainio, Jussi Vahtera & Marianne Virtanen (2002). Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa: *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*, 44-52. Toim. Jussi Vahtera, Mika Kivimäki & Pekka Virtanen. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kivimäki, Riikka, Aija Karttunen & Leena Yrjänheikki (2004). *Hoitotyöntekijä työssään ja ympäristössään – uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojelujulkaisuja 77. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kivimäki, Riikka, Aija Karttunen, Leena Yrjänheikki & Sari Hintikka (2006). *Hyvinvointia sairaalatyöhön. Terveysthuollon kehittämisshanke 2004-2006*. Sosiaali- ja terveysministeriö, selvityksiä 2006:69. Helsinki: Yliopistopaino.
- Klagge, Jay (1998). The Empowerment Squeeze-views from The Middle Management position. *Journal of Management Development* 17(7/8), 548-559.
- Koberg, Chritine, R. Wayne Boss, Jason C. Senjem & Eric Goodman (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group & Organization Management* 24(1), 71-92.
- Kokko, Niina, Merituuli Herrala, Marika Ahola, Stina Immonen, Milla Hailikari & Antti Salminen (2000). *Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä*. Helsinki: Työministeriö.
- Kolb, D., J. Osland & I. Rubin (1995). *Organizational behavior: An experiential approach*. USA: Prentice-Hall International Inc.
- Kosecoff, Jacqueline & Arlene Fink (1982). *Evaluation Basics. A Practitioner's manual*. London: Sage Publications.

- Koskinen, Simo, Leena Aalto, Sinikka Hakonen & Eeva Päivärinta (1998). *Vanhustyö*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotilainen, Helinä, Carita Virkola & Ulla Elonimi-Sulkava (2003). *Dementiakoti –koti hyvää elämää varten*. Suomen Dementiahoitoyhdistys. Helsinki: Kuopion Liikekirjapaino Oy.
- Kuokkanen, Liisa (2003). *Nurser empowerment: a model of individual and environmental factors*. Turku: Turun yliopisto.
- Kääriäinen, Maija (2006). *Huomio työhyvinvointiin*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, Hannele (2001a). *Työnohjauksen ja kehityskeskustelujen vaikutus työyhteisöihin*. Kunnat murroksessa –seminaarikirja 30, 39. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys.
- Laaksonen, Hannele (2001b). *Pienen dementiayksikön palvelun laadun monitahoarviointi*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Laaksonen, Hannele (2002). Työyhteisöjen hyvinvointi. *Tutkimus henkilöstötoimintojen vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin Suomen dementiayksiköissä*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 244, sosiaali- ja terveyshallinto 3. Vaasa.
- Laaksonen, Hannele (2003a). Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineinä? *Hallinnon tutkimus* 1, 55–67.
- Laaksonen, Hannele (2003b). The Elements of Personnel Administration to empower Social and Health Care Organizations. In: *Work and lifelong learning in different contexts*, 149–156. 3rd International Conference on Researching Work and Learning. University of Tampere, Department of Education.
- Laaksonen, Hannele (2006). Työyhteisöjen hyvinvointi Suomen dementiayksiköissä. Tutkimus henkilöstötoimintojen empowerment-vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin. *Kunnallistieteen aikakauskirja* 1/2006, 8-25.
- Laaksonen, Hannele (2007). Luottamus ja epäluottamus työyhteisössä. Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu. *Premissi* 2/2007, 36-42.
- Laaksonen, Hannele, Jouni Niskanen, Seija Ollila & Aija Risku (2005). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, Ritva, Leena Rantala & Ulla Eloniemi-Sulkava (2004). *Ymmärrä – tule ymmärrettyksi. Vuorovaikutus dementoituneen kanssa*. Suomen Dementiahoitoyhdistys. Helsinki: Kuopion Liikekirjapaino Oy.
- Laine, Veli & Rolf Myhrman (2005). Tuottavuutta etsimässä? *Socius* 3.

- Lanschinger, Heather K. Spence, Joan Finegan & Judith Shamian (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review* 26(3), 7-23.
- Lashley, Conrad (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review* 28(3), 169-191.
- Lee, Mushin & Joon Koh (2001). Is empowerment really a new concept? The *International Journal of Human Resource Management* 12(4), 684-695.
- Leskinen, Anne & Hannele Laaksonen (1999). *Vanhusten ja vammaisten sosiaalipalvelut muutoksessa?* KuntaSuomi 2004-tutkimuksia nro 17. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lepistö, Irma (2000). *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Kirjapaino Oy Merkur.
- Leppänen, Riitta & Marjo Hamari (2000). *Työnohjaus kasvun tukena*. Opetusmateriaali. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lin, Carol (1998). The essence of Empowerment: A Conceptual Model and a case illustration. *Journal of Applied Management Studies* 7(2), 223-238.
- Lindström, Kari & Irja Kandolin (1996). *Työyhteisön terveys eri toimialoilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Linna, Marja-Leena (1998). *Työnohjaus Palvelualoilla*. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.
- Long, Ralph (1996). Empowerment – a management style for the millennium? *Empowerment in Organizations* 4(3), 5-15.
- Lowe, Phil (1994). Empowerment: Management dilemma, Leadership challenge. *Executive Development* 7(6), 23–24.
- Lloyd, Peter, Jeffrey Braithwaite & Gray Southon (1999). Empowerment and performance of health services. *Journal of Management in Medicine* 13(2), 83-94.
- Lumijärvi, Ismo (2005). Laatujohtaminen ja tasapainotettu mittaristo terveydenhuollossa. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen*, 278-302. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.
- Lumijärvi, Ismo (2006a). Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen. *Työelämän tutkimus* 3, 181-196.

- Lumijärvi, Ismo (2006b). Strateginen henkilöstöraportointi. Teoksessa: *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi*, 29-44. Toim. Timo Suurnäkki. Helsinki: Gummerus.
- Lumijärvi, Ismo & Mona Nokelainen (2006). Tuloksellisuus ja työhyvinvointi tutkimusteemoina hallintotieteen opinnäytetöissä. *Työelämän tutkimus* 2, 137-148.
- Lyden, Julia A. & William E. Klingele (2000). Supervising organizational health. *Supervision* 61(12), 3-6.
- Matikainen, Esko (1995). Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutus työpaikalla. Teoksessa: *Hyvä työkyky*, 47-59. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Markkanen, Kirsi (2000). *Nimittely, uhkailu, potkiminen – hoitajan työarkea. Selvitys hoitohenkilökunnan työpaikallaan kokemasta väkivallasta ja sen uhasta*. Tehy ry. Julkaisusarja B: selvityksiä 3/2000.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Metsämuuronen, Jari (2000). *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Metodologia –sarja 1. Viro: Jaabes OU.
- Metsämuuronen, Jari (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY.
- Miettinen, Merja (1999). Hoitotyön kehittäminen ja sen johtaminen. Teoksessa: *Hoitotyötä johtamaan*. Toim. Riitta Simoila, Riitta Kangas & Jouko Ranta, 84-91. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1980). *The Nature of Managerial Work*. USA: Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, Henry (1983). *Structure in Five, Designing effective organizations*. Lontoo: Prentice-Hall, Inc.
- Moilanen, Liisa (1994). Työnohjausryhmät toimintakyvyn tukena. Teoksessa: *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, 138-152. Toim. Kari Lindström. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mondras, Jacqueline & Scott Wilson (1994). *Organizing for Power and Empowerment*. New York: Columbia University Press.

- Morgan, Debra & Norma Stewart (1997). The importance of the social environment in dementia care. *Western Journal of Nursing Research* 19(6), 740-762.
- Morgan, Gareth (1997). *Images of Organization*. London: Sage Publications.
- Morrow, Paula C., Yoshinori Suzuki, Michael R. Crim, Robert Ruben & Gregory Pautsch (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology* 20(8), 681-694.
- Moye, Melinda J. & Alan B. Henkin (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development* 25(2), 101-117.
- Munro, Barbara (1997). *Statistical Methods for Health Care Research*. Third edition. New York: Lippincott-Raven Publishers.
- Mäkisalo, Merja (2003). *Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin*. Helsinki: Tammi.
- Nakari, Risto (1996). *Työelämän monet kasvot – kuntatyöyhteisö 1995*. KuntaSuomi 2004 – tutkimuksia nro 2. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Suomen Kuntaliiton painatuskeskus.
- Nakari, Risto (2000). *Muuttuuko työelämä – ja mihin suuntaan*. Acta-sarja nro 126. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Suomen Kuntaliiton painatuskeskus.
- Nakari, Risto & Pasi Valtee (1995). *Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisöjen kehittämiseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nesan, Jawahar & Gary Holt (2002). Assessment of organisational involvement in implementing empowerment. *Integrated Manufacturing Systems*, 13/4, 201-211.
- Niiniluoto, Ilkka (1984). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Niskanen, Mauno, Kari Murto & Jouko Haapamäki (2000). *Menestys ja jaksaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nixon, Bruce (1994). Developing an Empowering Culture in Organizations. *Empowerment in Organizations* 2(1), 14-24.
- Nooteboom, Bart (2002). Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures. Teoksessa: *The Trust Process in Organization*, 49-51. Toim. Bart Nooteboom & Frederique Six. Northampton: MPG Books Ltd.
- Nummenmaa, Tapio, Raimo Konttinen, Jorma Kuusinen & Esko Lehtinen (1997). *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY.

- Ojala, Ilpo (2003). *Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen*. Acta Wasaensia, No 119, Hallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ollila, Seija (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Acta Wasaensia No 156, Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasan yliopisto.
- Otala, Leenamajja & Guy Ahonen (2003). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Oxford English Dictionary* (1989). Oxford University Press. Saatavilla internetissä: <<http://dictionary.oed.com>>.
- Pahkala, Kimmo & Hannu Puolijoki (2001). Vahva työyhteisö kohtaa muutoksen ongelmitta. Tutkimuskohteena Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. *Kuntalehti* 15, 84.
- Parker, Louse & Richard Price (1994). Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control over Decision Making. *Human Relations* 47(8), 911-928.
- Patrikainen, Risto (1997). *Ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys luokanopettajan pedagogisessa ajattelussa*. Joensuun yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta. Joensuu: Yliopistopaino.
- Paul, Robert, Brian Niehoff & William Turnley (2000). Empowerment, expectations, and psychological contract – managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics* 29(5), 471-487.
- Peltokoski, Jaana & Jaana Perttunen (2006). Verkkopohjainen portaali sairaanhoitajan perehdyttämisen menetelmänä. Teoksessa: *Inhimillisten voimavarojen johtaminen*, 131-140. Toim. Merja Miettinen, Hanna Hopia, Leena Koponen ja Kaarina Wilskman. Helsinki: Gummerus Kirjapaino OY.
- Penttinen Aulikki & Jukka Mäntynen (2006). *Työhön perehdyttäminen ja opastus –enakoivaa työsuojelua*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Perkka-Jortikka, Katriina (1998). *Reilu peli työelämässä*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Perkka-Jortikka, Katriina (2002). *Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Peterson, Robyn (1998). Perspectives: Trust for quality. *The TQM Magazine* 10(6), 413-416.

- Poikela, Sari (2003). *Ongelma- ja perusteellinen pedagogiikka ja tutorin osaaminen*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 250, Tampereen yliopisto.
- Potter, John (1994). Tapping the Iceberg, How to Get the Best Out of Your People through Empowerment. *Empowerment in Organizations* 2(1), 4-8.
- Puttonen, Helena (2000). *ESR:n työkykyä ylläpitävän toiminnan ja koulutukseen ohjauksen loppuraportti*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Quinn, Robert, Sue Faerman, Michael Thompson & Michael McGrant (1990). *Becoming a Master Manager. A Competency Framework*. New York: John Wiley & Sons.
- Quinn, Robert & Grethen M. Spreitzer (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics* 26(2), 37-50.
- Rabey, Gordon (2001). *Tracking Performance*. *Management* 48(4), 60-61.
- Randolph, Alan (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics* 23(4), 19-33.
- Ranki, Anneli (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rantalainen, Terhi, Paula Nevalainen & Merja Miettinen (2006). Verkko-oppimisella virtaa tehohoidon perehdyttämiseen. Teoksessa: *Inhimillisten voimavarojen johtaminen*, 141-155. Toim. Merja Miettinen, Hanna Hopia, Leena Koponen & Kaarina Wilskman. Helsinki: Gummerus Kirjapaino OY.
- Rantanen, Jorma (1992). Työympäristö, työterveyshuolto ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Teoksessa: *Työkykyä ylläpitävä toiminta ja työterveyshuolto*, 43-54. Toim. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: VAPK.
- Rantanen, Jorma (1999). Tutkimuksesta työkyvyn ylläpitoon – tutkimuslaitoksen mahdollisuudet. Teoksessa: *Hyvä työkyky*, 17-24. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rasinkangas, Jarkko (1998). *Hyvinvointi ja työmarkkina-asema: tutkimus hyvinvoinnista eri työmarkkina-asetissa ja työmarkkina-aseman muuttamisen valmiuksista*. Helsinki: Kansanterveyslaitos.
- Raunio, Kyösti (1999). *Positivismi ja ihmistiede*. Sosiaalitutkimuksen perusta ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, Päivi (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita.

- Rauste-von Wright, Maijaliisa & Johan von-Wright (1994). *Oppiminen ja koulutus*. Juva: WSOY.
- Ribb, Sally & Jeremy Kourdi (2004). *Trust Matters. For Oeganisational and Personal Success*. New York: Palgrave Macmillan.
- Riley, Dennis (1993). *Pyblic Personnel Administration*. New York: The Lehigh Press.
- Rodhe, Fredrik, Gustav Rodhe & Sten Rodhe (1972). Förord. Teoksessa: *Pedagogik för förtrykta*. Stockholm: Gummesson.
- Rodwell, Christine M. (1996). An analysis of the concept of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* 23, 305-313.
- Roethlisberger, F. J. (1973). *Management and morale*. Sixteenth Printing. Massachusetts: Harvard University Press.
- Roponen, Seppo (1994). *SPSS for Windows tutkijan työkaluna*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Ruohotie, Pekka (2002). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WSOY.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Russell, Robert (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 22(2), 76-83.
- Sagie, Abraham & Meni Koslowsky (2000). *Participation and Empowerment in Organizations. Modeling, Effectiveness and Applications*. London: Sage Publications, Inc.
- Salmimies, Pekka & Raija Salmimies (1998). *Esimiehen arkipsykologiaa*. Juva: WSOY.
- Salminen, Ari (1993). *Hallintotiede*. Helsinki: Painauskeskus Oy.
- Salminen, Ari (1999). *Vertailevan metodin tutkimuksellinen perusta? Johdatusta hallintotieteellisen vertailun metodologiaan*. Tutkimuksia 223, Hallintotiede 25. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, Ari (2000). Hallintovertailu ja vertailumallien käyttökelpoisuus. Teoksessa: *Hallintovertailun metodologia*, 11-35. Toim. Ari Salminen. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Salminen, Ari (2004). *Hallintotiede*. 7. painos. Helsinki: Edita Prima OY.
- Sarala, Urpo (1988). *Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus orgaisaatiossa*. Helsinki: Salpausselän Kirjapaino.

- Savery, Lawson & Alan Luks (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. *Leadership & Organization Development Journal* 22(3), 97-104.
- Scarnati, James & Betty Scarnati (2002). Empowerment: the key to quality. *The TQM Magazine* 14(2), 110-119.
- Schabracq, Marc & Cary Cooper (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology* 15(3), 227-241.
- Schein, Edgar (1994). *Organizational Psychology*. 3rd edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Scott, Susanne & Walter Einstein (2001). Strategic performance appraisal in team-based organizations: On size does not fit all. *Academy of Management Executive* 15(2), 107-116.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. USA: Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Serpola, Leena (2005). *Opas ikääntyneiden kaltoinkohtelusta sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille*. Suomen Vanhusten Turvakotiyhdistys ry. Helsinki.
- Serpola, Leena (2006). *Ikäihmisten kaltoinkohtelun ehkäisy –projekti 2003-2005*. Loppuraportti. Helsinki: Kopio Niili.
- Severinsson, Elisabeth & Johan Lindström (1993). *Handledning i vårdarbete. I lujet av tillämpad hermeneutic*. Lund: Studielitteratur.
- Shinkman, Christopher (2001). Performance Appraisal. *AFP Exchange* 21(2), 78-80.
- Siitonen, Juha (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Oulun opettajakoulutuslaitos. Oulu: Oulun yliopisto.
- Siitonen, Juha, Hannele Repola & Heljä Robinson (2002). *Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämässä –tutkimushankkeen tulosten esittelyä*. Työtieteen laboratorion hankeraportteja. Oulu: Oulun Yliopisto.
- Siitonen, Juha & Heljä Robinson (2001). Voiko työhön todella tulla voimaantumaan? *Sairaanhoitaja* 8(74), 6-10.
- Silén, Timo (2001). *Laatu, brandi ja kilpailukyky*. Helsinki: WSOY.

- Simoila, Riitta (2003). Hoitotyön johtaminen terveydenhuollon murroksessa. Teoksessa: *Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi*, 9-15. Toim. Arja Peiponen, Taru Koivisto, Seija Muurinen & Elina Rajalahti. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Simola, Ahti & Ulla Kinnunen (2005). Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 119-141. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Seija Mauno. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sinervo, Timo (1993). *Työn raskaan viihtyjät. Sosiaalialan työntekijät ja työn organisointi*. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, raportteja 111. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sinervo, Timo & Marko Elovainio (2002). Työntekijän ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: *Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu*, 19-195. Toim. Päivi Voutilainen, Marja Vaarama, Kaisa Backman, Leena Paasivaara, Ulla Eloniemä-Sulkava, & Harriet Finne-Soveri. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sinkkonen, Sirkka & Helena Taskinen (2005). Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportteja*, 78-104. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.
- Siukola, Anna, Clas-Håkan Nygård & Hannu Stålhammar (2004). *Hoitohenkilöstön työolot vuosina 1992-2003 – erityisesti fyysisen ergonomian kehittymisen suhteen*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto. Työsuojelujulkaisuja 78.
- Skelton, Robert (1994). Nursing and empowerment: concepts and strategies. *Journal of Advanced Nursing* 19, 415-423.
- Smith, Bryan (1997). Empowerment – the challenge is now. *Empowerment in Organizations* 5(3), 120-122.
- Somerset, Felicity (2001). The softer side of leadership. *CMA Management* 75(7), 12-13.
- Spreitzer, Gretchen (1995). Psychological Empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal* 38(5), 1442-1466.
- STM (2001). *Ikäihmisten hoitoa ja palvelua koskeva laatusuositus*. Helsinki: VPK.
- STM (2004a). *Terveydenhuollon täydennyskoulutussuositus*. Helsinki: Edita.
- STM (2004b). *Henkinen hyvinvointi työpaikalla*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 24. Tampere: Pirkan Painotuote Ky.

- STM (2005a). *Pitkittyvä sairausloma ja työhön paluu. Opas työnantajalle*. Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- STM (2005b). *Turvallinen lääkehoito. Valtakunnallinen opas lääkehoidon toteuttamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Streiner, David & Geoffrey Norman (1996). *Health Measurement Scales. A Practical Guide to Their Development and Use*. New York: Oxford University Press.
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sulkava, Raimo, Petteri Viramo & Ulla Eloniemi-Sulkava (1999). *Dementoiviin sairauksiin liittyvät käytösoireet*. Suomen dementiahoitoyhdistys. Helsinki: Kuopion Liikekirjapaino Oy.
- Sundqvist, Salme, Terttu Pakarinen, Anne Jääskeläinen, Kaisa Jyrä, Pirkko Leivo, Merja Rusanen, Raija Hätinén, Ari Vesikkala, Antti Vettenranta & Tuija Toivola (2002). *Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sveiby, Karl-Erik (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2002). *Älykäs organisaatio tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Taborda, Carlos (2000). Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends. *Cost Engineering* 42(10), 41–44.
- Taiveaho, Anita (1995). Henkilöstöjohtaminen laadun varmistajana. Teoksessa: *Tulokset laatu: puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä*. Toim. Riitta Haverinen, Maisa Maanittu ja Mikko Mäntysaari. Saarijärvi: Gummerus.
- Tanttu, Kaarina (2007). *Palveluketjujen hallinta julkisessa terveydenhuollossa. Prosessilähtöisen toiminnan hallinta koordinoinnin näkökulmasta*. Acta Wasaensia, No 176, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 2. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Tapola, Karoliina & Tomi J. Kallio (2007). Tarvitaanko luovan työotteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta. *Työelämän tutkimus* 1, 24-39.
- Telaranta, Seija (1997). *Hoitotyön hallinto*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Teuvan kunnan hallintosääntö 2006. Julkaisematon. Teuvan kunta.

- Tuomi, Kaija, Sinikka Vanhala, Minna Janhonen & Erkki Nykyri (2006). Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. *Työelämän tutkimus* 2, 109-121.
- Turtiainen, Kati, Arja Isola & Pirjo Laitinen-Junkkari (1999). Laitoshoidossa olevien dementoituvien potilaiden ruokailusta kieltäytymistilanteet: hoitajien näkökulma. *Gerontologia* : Kasvun ja vanhenemisen tutkijat ry:n julkaisu 13 (4), 200-208.
- Turunen, Kari, E. (1995). *Tieto ja tiede*. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuskeskus (1998). *Työsuojelutoiminta työpaikoilla*. Helsinki.
- Uotila, Eila (2004) *Terveyskeskuksessa työskentelevien työn järjestäminen, toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen*. Selvityksiä 2004:3. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Vaarama, Marja, Anne Hakkarainen, Päivi Voutilainen & Eeva Päivärinta (2000). Vanhusten palvelut. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2000*. Stakes, raportteja 250. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vahtera, Jussi, Mika Kivimäki, Leena Ala-Mursula & Jaana Pentti (2002). Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa: *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*, 29-36. Toim. Jussi Vahtera, Mika Kivimäki & Pekka Virtanen. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Vahtera, Jussi, Mika Kivimäki, Leena Ala-Mursula, Marianne Virtanen, Pekka Virtanen, Anne Linna & Jaana Pentti (2002). Sairauspoissaolot ja hyvinvointi. Teoksessa: *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*, 16-28. Toim. Jussi Vahtera, Mika Kivimäki & Pekka Virtanen. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Vallimies-Patomäki, Marjukka (2003). Terveystyön täydennyskoulutuksen nykytila ja kehittämislinjaukset. Teoksessa: *Hoitotyön vuosikirja 2004*, 76-96. Toim. Arja Peiponen, Taru Koivisto, Seija Muurinen ja Elina Rajalahti. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Valpola, Anneli (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Van de Looij, Frank & Jos Benders (1995). Not just money: quality of working life as employment strategy. *Health Manpower Management* 21(3), 27-33.

- Vanhala, Sinikka & Olli Kotila (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 2, 69-82.
- Waris, Kyösti (2004). Lukijalle. Teoksessa: *Henkinen hyvinvointi työpaikalla*. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 24, 5. Tampere: Pirkan Painotuote Ky.
- Vartiainen, Pirkko (2005). Wicked Health Care Issues: An Analysis of Finnish and Swedish Health Care Reforms. *Advances in Health Care Management: International Health Care Management* 5: 163-186.
- Wellins, R., Byham W., & J. Wilson (1991). *Empowered Teams, Creating Self Managing Working Groups and the Improvement of Productivity and Participation*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Whetten, David, Kim Cameron & Mike Woods (1996). *Developing Management Skills*. Effective empowerment & delegation. London: Harper Collins Publishers.
- Wickström, Gustav, Marjukka Laine, Jaana Pentti, Kari Lindström & Marko Elovainio (2002). *Tyytyväisyys julkisen terveydenhuollon työssä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Wilkinson, Adrian (1997). *Empowerment: theory and Practice*. *Personnel Review* 27(1), 40-56.
- Vimpari, Kristiina (1995). Esimies-alaiskeskustelu palautteen ja vuorovaikutuksen integroijana. Pro dragu –tutkielma, Vaasan yliopisto, kaupallis-hallinnollinen tiedekunta. Julkaisematon.
- Virtanen, Petri (2005). *Houkutteleva työyhteisö*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen Marianne, Mika Kivimäki, Pekka Virtanen, Marko Elovainio & Jussi Vahtera (2002). Koulutus väylänä ydintyövoimaan. Teoksessa: *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*, 53-56. Toim. Jussi Vahtera, Mika Kivimäki & Pekka Virtanen. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Virtanen, Pekka, Jussi Vahtera & Marianne Virtanen (2002). Pätkätyövoimaa. Teoksessa: *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*, 53-56. Toim. Jussi Vahtera, Mika Kivimäki & Pekka Virtanen. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Vogt, Judith & Kenneth Murrell (1990). *Empowerment in Organization. How to Spark Exceptional Performance*. San Diego: Pfeiffer & company.

- Vuori, Jari & Juha Siltala (2005). Työorientaatiot, hyvinvointi ja johtamistehtävät. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen*, 162-188. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Toim. Jari Vuori. Helsinki: WSOY.
- Voutilainen, Päivi (1997a). Dementoituvan oikeudet – itseäänselvyys vai hyvinvointiyhteiskunnan akilleenkantapää? Teoksessa: *Dementoituva hoitotyön asiakkaana*, 16-25. Toim. Sirkkaliisa Heimonen & Päivi Voutilainen. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Voutilainen, Päivi (1997b). Hyvä hoitoyhteisö dementoituvalle – keskeisiä hyvän hoitotyön edellytyksiä. Teoksessa: *Dementoituva hoitotyön asiakkaana*, 127-148. Toim. Sirkkaliisa Heimonen & Päivi Voutilainen. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Voutilainen, Päivi (2004). Henkilöstömitoitukset ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa: *Hoitotyön vuosikirja*, 126-132. Toim. Arja Peiponen, Taru Koivisto, Seija Muurinen & Elina Rajalahti. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vähänen, Anne, Leena Paasivaara & Juhani Nikkilä (2005). Ikäjohtaminen hoitotyössä. *Hallinnon tutkimus* 24(1), 77-83.
- Ylöstalo, Pekka (2006). Työelämän laatu, työolot, työhyvinvointi ja terveys kunta-alalla vuosina 1993-2003 työolobarometrin mukaan. Teoksessa: *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi*, 11-20. Toim. Timo Suurnäkki. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Zall, Milton (2000). Appraising Performance Formally. *Fleet Equipment* 26(12), 33-37.

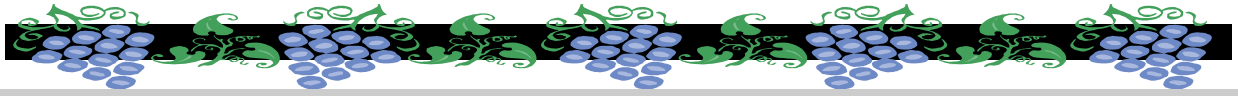
LITTEET

Liite 1

**VAASAN YLIOPISTO
YHTEISKUNTATIETEELLINEN
TIEDEKUNTA
JULKISJOHTAMISEN LAITOS**

KYSELYLOMAKE 2003

**KUNNALLISET
DEMENTIAYKSIKÖT
HENKILÖKUNTA**



VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

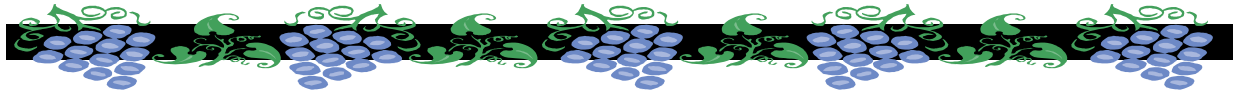
1. Yksikön nimi _____
2. Mikä on virkanne tai toimenne nimike? _____
3. Mikä on sukupuolenne? Nainen Mies
4. Mikä on syntymävuotenne? 19_____
5. Millainen on palvelussuhteenne? vakinainen
 määräaikainen
6. Millainen on työnne? kokopäivätyö
 osapäivätyö
 muu _____
7. Kuinka kauan olette työskennellyt tässä yksikössä? alle vuoden
 _____ vuotta
8. Kuinka kauan olette työskennellyt vanhustenhuollossa? alle vuoden
 _____ vuotta
9. Mikä on koulutuksenne?

TYÖMOTIVAATIO

Rengastakaa omasta mielestänne sopivin vaihtoehto kunkin kysymyksen/ väitteen kohdalla.

1. Miten palkitsevaksi koet työsi?

	Ei koskaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Erittäin usein
Työni on vaihtelevaa	1	2	3	4	5
Työssäni voi saavuttaa asettamia tavoitteita	1	2	3	4	5
Työni on mielenkiintoista	1	2	3	4	5
Työni on kehittävä	1	2	3	4	5
Työssäni on mahdollista työskennellä itsenäisesti	1	2	3	4	5
Työni on vastuullista	1	2	3	4	5
Työni on yhteiskunnallisesti arvostettua	1	2	3	4	5
Voin päättää itse, mikä on paras tapa tehdä työ	1	2	3	4	5
Arvostan itse omaa työtäni	1	2	3	4	5



2. Mitä työmotivaation kohottamiskeinoja työpaikallasi on käytetty?

	Ei koskaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Erittäin usein
Suullinen tunnustus hyvistä työsuorituksista	1	2	3	4	5
Järjestelmällisen palautteen esittäminen työsuorituksista	1	2	3	4	5
Työssä hyvin menestyneiden vastuullisuuden lisääminen	1	2	3	4	5
Henkilökohtainen palkanosa tai lisäpalkkio hyvästä työsuorituksesta	1	2	3	4	5
Informaatio siitä, miten työ liittyy koko työyhteisön toimintaan	1	2	3	4	5
Työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti työryhmässä	1	2	3	4	5
Työntekijöiden työskentelyn valvonnan vähentäminen	1	2	3	4	5
Työpaikkakokousten hyväksikäyttö työyhteisöä koskevista asioista päätettäessä	1	2	3	4	5
Työntekijöiden omaa työtään koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	1	2	3	4	5
Henkilöstön uralla etenemismahdollisuuksien parantaminen ja urakierron edistäminen	1	2	3	4	5
Henkilöstön koulutusmahdollisuuksien parantaminen	1	2	3	4	5
Työn sisältöjen kehittäminen vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä	1	2	3	4	5
Aloitteiden ja ideoiden palkitseminen	1	2	3	4	5
Työsuhdeturvan parantaminen	1	2	3	4	5
Työturvallisuuden parantaminen	1	2	3	4	5
Työyhteisön toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen esille tuominen ja korostaminen	1	2	3	4	5

3. Miten voit vaikuttaa työhösi?

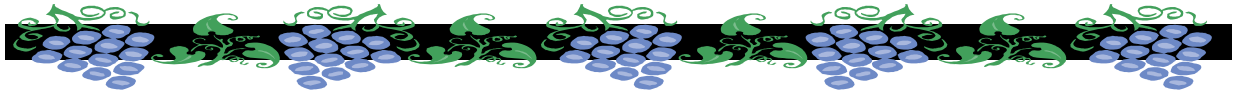
Voin vaikuttaa...	En koskaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Erittäin usein
...työtahtiin	1	2	3	4	5
...työmenetelmien käyttöön	1	2	3	4	5
...työjärjestykseen	1	2	3	4	5
...siihen, mitä työtehtäviini kuuluu	1	2	3	4	5
...siihen, miten työt jaetaan	1	2	3	4	5
...siihen, keiden kanssa työskentelen	1	2	3	4	5

HENKILÖSTÖTOIMINNOT

Rengastakaa **omasta mielestänne sopivin** vaihtoehto kunkin kysymyksen/ väitteen kohdalla.

1. Mitä mieltä olet yksikkösi henkilökuntaresursseista?

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä
Työyksikkömme henkilökuntamäärä on...	1	2	3	4	5
Henkilökunnan koulutustaso on...	1	2	3	4	5
Henkilökunnan ammattipätevyys on...	1	2	3	4	5
Työsuhteiden pysyvyys on...	1	2	3	4	5
Sijaisten käyttömahdollisuus on...	1	2	3	4	5



2. Miten arvioit uuden henkilökunnan perehdytystä yksikössäsi?

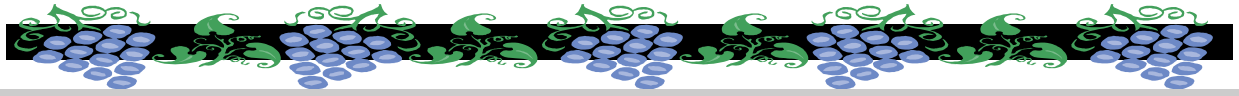
	Ei koskaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Erittäin usein
Uudelle työntekijälle järjestetään perehdytysjakso	1	2	3	4	5
Perehdytysjakso on riittävän pitkä	1	2	3	4	5
Perehdytyspäivistä osa on palkallisia	1	2	3	4	5
Perehdytysjakso päättyy arviointiin	1	2	3	4	5
Uudelle työntekijälle järjestetään perehdyttäjä	1	2	3	4	5
Perehdytysmateriaalia on kirjallisena	1	2	3	4	5
Perehdytysmateriaalit ovat ajanmukaisia	1	2	3	4	5
Perehdytysmateriaalit ovat selkeitä	1	2	3	4	5
Perehdytystä pyritään kehittämään jatkuvasti	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen perehdytykseen kokonaisuutena	1	2	3	4	5

3. Miten arvioit koulutus- ja kehittämistoiminnan toteutusta yksikössäsi?

	Ei koskaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Erittäin usein
Voin osallistua vuosittain koulutukseen	1	2	3	4	5
Voin vaikuttaa koulutuksen määrään	1	2	3	4	5
Voin vaikuttaa koulutuksen sisältöön	1	2	3	4	5
Minulla on hyvät koulutusmahdollisuudet	1	2	3	4	5
Yksikön toimintaa kehitetään jatkuvasti	1	2	3	4	5
Palvelujen laatua arvioidaan säännöllisesti	1	2	3	4	5
Olen valmis kokeilemaan uusia toimintamalleja	1	2	3	4	5
Pyrin kehittämään työtäni jatkuvasti	1	2	3	4	5
Voin osallistua työohjaukseen	1	2	3	4	5
Työohjauksen kautta voin kehittyä työntekijänä	1	2	3	4	5
Voin osallistua kehityskeskusteluihin	1	2	3	4	5
Kehityskeskustelujen kautta voin kehittää työtäni	1	2	3	4	5
Haluan osallistua kehittämisprojekteihin	1	2	3	4	5
Kaikki ovat sitoutuneet elinikäiseen oppimiseen	1	2	3	4	5

4. Miten arvioit työtiloja ja työkykyä ylläpitävää toimintaa?

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä
Työympäristön turvallisuus	1	2	3	4	5
Työympäristön terveellisyys	1	2	3	4	5
Työkykyä ylläpitävä toiminnan sisältö	1	2	3	4	5
Työkykyä ylläpitävän toiminnan määrä	1	2	3	4	5
Työn organisointi ja -jako	1	2	3	4	5
Henkilökunnan virkistysmahdollisuudet	1	2	3	4	5
Henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet	1	2	3	4	5
Työaikajärjestelyt	1	2	3	4	5
Työtehtävien mielekkyys	1	2	3	4	5



TALOUS JA TOIMINNAN TAVOITTEELLISUUS

Rengastakaa omasta mielestänne sopivin vaihtoehto kunkin kysymyksen/ väitteen kohdalla.

1. Miten arvioit yksikkösi taloudellisia resursseja?

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä
Henkilökunnan koulutuksen määrärahat	1	2	3	4	5
Kehittämistoiminnan määrärahat	1	2	3	4	5
Sijaisten palkkaukseen käytössä olevat määrärahat	1	2	3	4	5
Palkallisten perehdytyspäivien määrärahat	1	2	3	4	5
Työkykyä ylläpitävään toiminnan määrärahat	1	2	3	4	5
Henkilökunnan virkistystoiminnan määrärahat	1	2	3	4	5
Yksikön taloudelliset resurssit kokonaisuudessaan	1	2	3	4	5

2. Miten arvioit yksikkösi tuottavuutta?

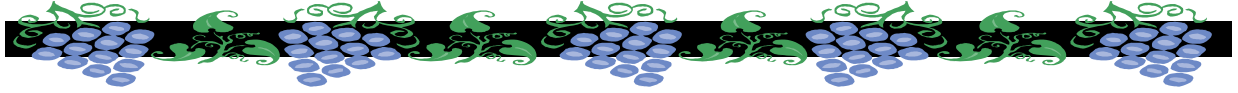
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus	1	2	3	4	5
Keskustelemme yhdessä toiminnan päämääristä	1	2	3	4	5
Laadimme vuosittain yksikön toimintasuunnitelman	1	2	3	4	5
Yksiköllämme on myös pitkän tähtäimen suunnitelma	1	2	3	4	5
Yksiköllämme on selkeät tulostavoitteet	1	2	3	4	5
Yksiköllämme on selkeät laatutavoitteet	1	2	3	4	5
Selvitämme määräajoin asiakkaiden toiveet ja odotukset	1	2	3	4	5
Palvelumme laatu on korkeatasoista	1	2	3	4	5
Palvelun laatua mitataan säännöllisesti	1	2	3	4	5
Tulostavoitteemme täyttyvät kiitettävästi	1	2	3	4	5
Yksikkömme tuloksellisuutta arvioidaan vuosittain	1	2	3	4	5
Jokainen työntekijä on tavoitesuuntautunut	1	2	3	4	5

JOHTAMINEN

Rengastakaa omasta mielestänne sopivin vaihtoehto kunkin kysymyksen/ väitteen kohdalla.

1. Miten lähin esimiehesi suhtautuu yksikön työntekijöihin?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimieheni...					
...antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista	1	2	3	4	5
...palkitsee hyvistä työsuorituksista	1	2	3	4	5
...tukee ja rohkaisee alaisiaan	1	2	3	4	5
...pyrkii innostamaan ja kannustamaan alaisiaan	1	2	3	4	5
...luottaa alaisiinsa	1	2	3	4	5
...on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista	1	2	3	4	5
...välittää alaistensa tunteista	1	2	3	4	5
...on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5



2. Mitä mieltä olet lähimmän esimiehesi johtamiskäytännöistä?

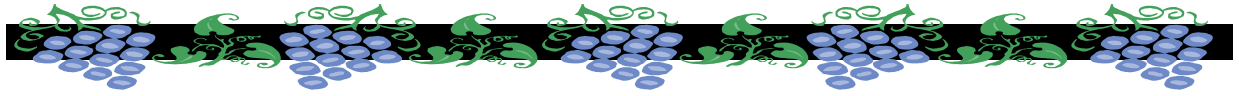
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimies keskustelee runsaasti alaistensa kanssa työyhteisön toiminnasta	1	2	3	4	5
Esimies määrittelee yhdessä alaistensa kanssa työskentelyn tavoitteet	1	2	3	4	5
Esimiehen ja alaisen väliset ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen	1	2	3	4	5
Esimies kantaa huolta alaistensa viihtyvyydestä ja pyrkii edistämään sitä	1	2	3	4	5
Esimies kannustaa alaisiaan opiskelemaan ja kehittymään työssään	1	2	3	4	5
Esimies on kiinnostunut toiminnan tuloksista	1	2	3	4	5
Esimieheni tavoittelee jatkuvasti laadukkuutta	1	2	3	4	5
Esimieheni omaa selvän vision yksikkömme toiminnalle	1	2	3	4	5
Esimieheni arvostaa laadukasta työtulosta	1	2	3	4	5
Esimieheni tietää miten tehokkuutta kehitetään	1	2	3	4	5
Esimieheni omaa hyvät viestintätaidot	1	2	3	4	5
Esimies tiedottaa avoimesti kaikista työpaikan asioista	1	2	3	4	5
Esimies tuntee hyvin alaistensa työtehtävät	1	2	3	4	5
Esimies tuntee hyvin alaistensa työskentelyn ongelmat	1	2	3	4	5
Esimies on helposti lähestyttävissä	1	2	3	4	5
Esimies on hajauttanut valtaa työyhteisössämme	1	2	3	4	5
Esimies on hajauttanut vastuuta työyhteisössämme	1	2	3	4	5
Esimies panostaa aikaa kehittämiseen	1	2	3	4	5
Esimies panostaa rahaa kehittämiseen	1	2	3	4	5
Esimies tukee työntekijöiden kehittymistä	1	2	3	4	5
Esimies kannustaa osallistumaan toiminnan suunnitteluun	1	2	3	4	5
Esimies toteuttaa vuorovaikutteista, osallistavaa johtamistapaa	1	2	3	4	5
Esimies kannustaa jokaista oman työn itsearviointiin					

ITSEARVIOINTI

Rengastakaa **omasta mielestänne sopivin** vaihtoehto kunkin kysymyksen/ väitteen kohdalla.

1. Miten arvioit itseäsi työtiimin jäsenenä?

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä
Vuorovaikutustaidot	1	2	3	4	5
Viestintätaidot	1	2	3	4	5
Suunnittelutaito	1	2	3	4	5
Toisten mielipiteiden huomioon ottaminen	1	2	3	4	5
Yhteistyökyky	1	2	3	4	5
Ongelmanratkaisukyky	1	2	3	4	5
Myönteisen ilmapiirin luominen	1	2	3	4	5
Ristiriitojen käsittelykyky	1	2	3	4	5
Erilaisten asioiden yhteensovittamiskyky	1	2	3	4	5
Erilaisuuden suvaitseminen	1	2	3	4	5
Työtoverien kunnioittaminen ja arvostus	1	2	3	4	5



2. Miten arvioit omaa kasvu- ja kehityshalukkuuttasi?

	Ei tarvetta, hallitsen asian	Hieman tarvetta	Paljon tarvetta	Melko paljon tarvetta	Erittäin paljon tarvetta
Halu ja kyky uudistua	1	2	3	4	5
Itsensä jatkuva kehittäminen	1	2	3	4	5
Palveluhenkisyys	1	2	3	4	5
Työn kehittämisvalmius	1	2	3	4	5
Henkilökohtainen yritteliäisyys	1	2	3	4	5
Taloudellisten realiteettien huomioon ottaminen	1	2	3	4	5
Tietotekninen osaaminen	1	2	3	4	5
Oman työn arviointitaidot	1	2	3	4	5
Eri kulttuurien tuntemus	1	2	3	4	5

3. Miten arvioit omia asiakaspalvelutaitojasi?

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä
Palvelualttius	1	2	3	4	5
Ystävällisyys	1	2	3	4	5
Joustavuus	1	2	3	4	5
Rehellisyys	1	2	3	4	5
Oman työn laatu	1	2	3	4	5
Yhteistyö omaisten kanssa	1	2	3	4	5
Omaisten huomioiminen	1	2	3	4	5
Yhteistyö asiakkaan kanssa	1	2	3	4	5
Asiakkaan erityistarpeiden huomiointi	1	2	3	4	5
Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu	1	2	3	4	5
Asiakkaiden ongelmiin perehtyminen	1	2	3	4	5
Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen	1	2	3	4	5
Mahdollisten valistusten asiallinen käsittely	1	2	3	4	5
Asiakkaiden kunnioittaminen ja arvostus	1	2	3	4	5
Omaisten kunnioittaminen ja arvostus	1	2	3	4	5

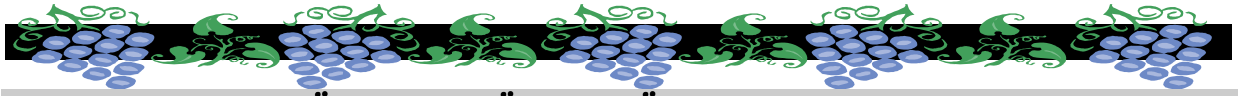
4. Miten arvioit omaa ammatillista osaamistasi?

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä
Dementoituvien hoidon lääketieteellinen tietämys	1	2	3	4	5
Dementoituvien perushoidon toteutuksen taidot	1	2	3	4	5
Dementoituvien erikoishoidon toteutuksen taidot	1	2	3	4	5
Lääkehoidon toteutuksen taidot	1	2	3	4	5
Kuntouttavan hoidon toteutuksen taidot	1	2	3	4	5
Ammattitaito kokonaisuudessaan	1	2	3	4	5

5. Mitä taitoja haluaisit tällä hetkellä itsessäsi kehittää?

Nimeä seuraaville riveille itsesi kehittämisaalueet tärkeysjärjestykseen.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____



TYÖYHTEISÖN SISÄINEN TOIMINTA

Rengastakaa omasta mielestänne sopivin vaihtoehto kunkin kysymyksen/ väitteen kohdalla.

1. Mitä mieltä olet työyhteisönne sisäisestä elämästä?

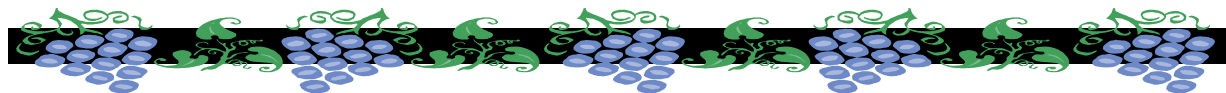
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yksikön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä	1	2	3	4	5
Vallitsee vilkas keskinäinen vuorovaikutus	1	2	3	4	5
Tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä	1	2	3	4	5
Vallitsee toverihenki ja keskinäinen avuliaisuus ja tukeminen	1	2	3	4	5
Kullakin on selkeä käsitys omista tehtävistään työyhteisössä	1	2	3	4	5
Ihmissuhteet ovat luottamukselliset ja suorat	1	2	3	4	5
Vuorovaikutus on tasavertaista	1	2	3	4	5
Työpaikalla ei esiinny syrjintää	1	2	3	4	5
Kullakin on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä	1	2	3	4	5
Ilmikonfliktien määrä on vähäinen	1	2	3	4	5
Työpaikallani ei esiinny seksuaalista häirintää	1	2	3	4	5
Pyritään konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn	1	2	3	4	5
Pyritään yhteisymmärrykseen työyhteisöä koskevissa asioissa	1	2	3	4	5
Suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja siedetään hyvin erilaisuutta	1	2	3	4	5
Työpaikalla ei esiinny epätervettä kilpailuhenkeä	1	2	3	4	5
Työpaikalla ei esiinny juoruilua eikä selän takana puhumista	1	2	3	4	5
Työyhteisön jäsenet vaalivat myös hyviä ihmissuhteita	1	2	3	4	5
Vallitsee avoin, hengittävä, ketään syrjimätön ilmapiiri	1	2	3	4	5
Kaikilla on tunne osallisuudesta työyhteisön tapahtumiin	1	2	3	4	5
Työpaikallani ei esiinny kiusaamista	1	2	3	4	5

KEHITTÄMISTOIMINTA

Rengastakaa omasta mielestänne sopivin vaihtoehto kunkin kysymyksen/ väitteen kohdalla.

1. Missä määrin seuraavia työhön liittyviä alueita pitäisi yksikössäsi kehittää?

	Täysin tarpeetonta	Melko tarpeetonta	Ei tarpeetonta eikä tärkeää	Melko tärkeää	Täysin tärkeää
Työn palkitsevuuden kehittäminen	1	2	3	4	5
Työn tavoitteellisuuden kehittäminen	1	2	3	4	5
Työn tehokkuuden lisääminen	1	2	3	4	5
Työntekijöiden itsenäisyyden tukeminen	1	2	3	4	5
Henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien lisääminen	1	2	3	4	5
Työmotivaation kohottamiskeinojen kehittäminen	1	2	3	4	5
Tiedottamisen kehittäminen	1	2	3	4	5
Työntekijöiden vastuun lisääminen	1	2	3	4	5



2. Missä määrin seuraavia toimintaan liittyviä asioita pitäisi työyhteisössäsi kehittää?

Päätöksenteon kehittäminen	1	2	3	4	5
Suunnittelun kehittäminen	1	2	3	4	5
Toiminnan arvioinnin kehittäminen	1	2	3	4	5
Palvelujen monipuolisuuden kehittäminen	1	2	3	4	5
Palvelujen laadun kehittäminen	1	2	3	4	5
Toiminnan tuloksellisuuden kehittäminen	1	2	3	4	5
Yksikön taloudellisten resurssien lisääminen	1	2	3	4	5
Palveluhintojen kohottaminen	1	2	3	4	5
Henkilöstön palkkauksen kehittäminen	1	2	3	4	5
Asiakkaiden määrän lisääminen	1	2	3	4	5
Asiakkaiden määrän vähentäminen	1	2	3	4	5

3. Miten tärkeäksi näet seuraavien henkilöiden alueiden kehittämisen?

	Täysin tarpeetonta	Melko tarpeetonta	Ei tarpeetonta eikä tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Johtamisen kehittäminen	1	2	3	4	5
Henkilökunnan koulutustason kohottaminen	1	2	3	4	5
Henkilökuntamäärän lisääminen	1	2	3	4	5
Perehdytyksen kehittäminen	1	2	3	4	5
Ammatillisen osaamisen kehittäminen	1	2	3	4	5
Asiakaspalvelutaitojen kehittäminen	1	2	3	4	5
Työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittäminen	1	2	3	4	5
Työn mielekkyyden lisääminen	1	2	3	4	5
Työn organisoinnin ja -jaon kehittäminen	1	2	3	4	5
Työaikajärjestelyjen kehittäminen	1	2	3	4	5
Henkilökunnan virkistysmahdollisuuksien kehittäminen	1	2	3	4	5
Tiimityön kehittäminen	1	2	3	4	5
Työmenetelmien kehittäminen	1	2	3	4	5

SEURAAVAKSI SINULLA ON MAHDOLLISUUS KERTOA AJATUKSIASI TÄSTÄ KYSELYSTÄ, DEMENTIAYKSIKÖIHIN LIITTYVIÄ HUOMIOITA TAI MUITA MIELIPITEITÄ:

Kiitos vastauksista!

LIITE 2

Liitetaulukko 1. Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöihin kohdistuneita tutkimuksia 1990- ja 2000-luvuilta.

TUTKIJAT,	KESKEISET TULOKSET
Sinervo, 1993 (aineisto v. 1980-1990 -lukujen vaihde)	TUTKIMUSKOHDDE: -vanhustenhuolto, laitoshoido Työntekijöitä kuormittavat eniten aikataulutettu työ, fyysinen raskaus, rutiininomaisuus, kiire, heikot vaikutusmahdollisuudet, suuri vastuu ja korkea työmoraali.
Nakari, 1996 (aineisto v. 1991-1995)	TUTKIMUSKOHDDE: -vanhainkodit, päivähoito, kotipalvelu, vastaanotto- ja poliklinikkatoiminta, vuodeosastot, kotisairaanhoido, ja hammashuolto Työpaineet olivat edelleen kasvaneet. Positiivisena seikkana esille luottamus työsuhteiden säilymiseen, lisääntynyt kyky ristiriitojen käsittelyyn ja esimiestyön parantuminen. Ero työelämän laadulta hyvien ja heikkojen työyhteisöjen välillä kasvanut selvästi.
Leskinen & Laaksonen, 1999 (aineisto v. 1997, 47 kuntaa)	TUTKIMUSKOHDDE: -vanhusten ja vammaisten palvelulaitokset Laitosten toiminnassa lisääntynyt eniten tulosvastuun vaatiminen. Tärkeimmät resurssointikohteet: täydennyskoulutus, tiedotus, uuden henkilökunnan palkkaaminen. Tärkeimmät kehittämiskohteet: laadun, taloudellisten resurssien ja johtamismenetelmien kehittäminen.
Vaarama, ym., 2000 (aineisto v. 1998)	TUTKIMUSKOHDDE: -vanhusten laitoshoido; terveyskeskusten vuodeosastot, vanhainkodit, palvelutalot Henkilökunta kokee työssään runsaasti uupumusta, työ on ergonomisesti ja henkisesti raskasta, pirstaleista sekä kiireistä. Työviihtyvyyden, tiedonkulun ja työn organisoinnin kannalta ovat suuret yksiköt ongelmallisia.
Nakari, 2000 (aineisto v. 1999)	TUTKIMUSKOHDDE: -toistettu tutkimus sosiaali- ja terveystoimeen Työelämän laatu heikkeni vielä vähän, mutta henkilöstöjohtaminen koettiin paremmaksi kuin vuonna 1995. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet vähenivät ja ristiriitojen hallintatavat muuttuivat tukahduttavammiksi.
Wickström, ym. 2000 (aineisto v. 1999)	TUTKIMUSKOHDDE: -sosiaali- ja terveysala Vanhainkodeissa kuormitti eniten työn ruumiillinen raskaus ja kiire sekä asiakkaiden suuri määrä. Terveyskeskusten vuodeosastoilla henkilökunta koki vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi, johtamiseen oltiin tavanomaista tyytymättömämpiä.
Virtanen, ym. 2002 (aineisto v. 1997, 2001) Virtanen, Vahtera & Virtanen, 2002	TUTKIMUSKOHDDE: -sairaaloiden henkilöstö (1997; N=6442, 2001; N=32000) Puutteet koulutuksessa ovat yhteydessä työuupumiseen ja työpaikan vaihtoaikaisiin. Koulutus lisää työtyytyväisyyttä, työpaikkaan sitoutumista, työmotivaatiota, parantaa työn laatua ja tuottavuutta. Vakinaisten työ useammin kuormittavampaa kuin määräaikaisten. Määräaikaisten kynnys jäädä sairaslomalle korkeampi kuin vakituisten.
Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen, 2002 (aineisto v. 1997, 2001)	TUTKIMUSKOHDDE: -sairaaloiden henkilöstö (1997; N=6442, 2001; N=32000) Koettu johtamisen oikeudenmukaisuus vähensi psyykkisten rasitusoireiden riskin puoleen sekä miehillä että naisilla. Oikeudenmukaiset päätöksentekoperiaatteet ja kohtelu olivat yhteydessä 15-35 prosenttia matalampaan sairauspoissaoloriskiin. Sairaanhoitajat, jotka työskentelivät hyvin toimivissa työyhteisöissä, jäivät 28% harvemmin sairauslomille kuin kollegat heikon yhteistyön osastoilla. Hyväksi koettu tuki työtovereilta ja esimiehiltä oli yhteydessä noin 20% pienempään sairauspoissaolojen määrään. Vastaajista 5% ilmoitti olevansa vastaushetkellä työpaikkakiusaamisen kohteena. Tulosten mukaan kiusaamisen uhrin olivat 1,5 kertaa useammin pitkällä sairauslomilla kuin muu henkilöstö. Yksiköissä, joissa kiusaamista ilmeni, oli myös muiden kuin kiusattujen sairauspoissaoloriski kohonnut 10%.

Liitetaulukko 1. jatkuu

TUTKIJAT,	KESKEISET TULOKSET
Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Virtanen, Virtanen, Linna & Pentti, 2002 (aineisto 1998, 2000)	TUTKIMUSKOHDE: -sairaalatutkimus (N=12270) Tutkimuksessa mitattiin tyytyväisyyttä työsuhteen turvallisuuteen, palkkaan, ihmissuhteisiin, johtamiseen sekä kasvu- ja kehittymismahdollisuuksiin. Korkeinta tyytyväisyys oli työn jatkuvuuteen, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja kehittymismahdollisuuksiin.
Kekkonen, 2001 (aineisto v. 2000)	TUTKIMUSKOHDE: -terveydenhuollon työntekijät, työsuojeluvaltuutetut, luottamusmiehet ja lähiesimiehet (N=1973) Henkilöstö kokee työnsä fyysisesti kuormittavaksi, mutta henkisesti palkitsevaksi. Vanhainkotien, terveyskeskusten ja päiväkotien työntekijät ovat muita useammin väsyneitä ja saivat työstä myönteistä palautetta. Osastonhoitajat tarvitsevat tukea omaan jaksamiseensa ja koulutusta työntekijöiden työuupumuksen heikkojen signaalien varhaiseen tunnistamiseen. Jatkuvaa ja toistuvaa nimittelyä, arvostelua ja mielipiteen rajoittamista oli havainnut keskimäärin joka viides työsuojeluvaltuutettu. Satunnaista työpaikkakiusaamista havaitsi 81% valtuutetuista. Yhdessäkään työpaikassa kiusaaminen ei ilmennyt fyysisenä väkivaltana.
Sinervo & Elovainio, 2002	TUTKIMUSKOHDE: -vanhusten laitoshoido; yhteenveto eri (kvantitatiivisten) tutkimusten keskeisistä tuloksista Työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin keskeisiä riskitekijöitä ovat kiire, johtamisen ongelmat, vuorovaikutuksen ongelmat, liian vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja työn rutiinisuus.
Ikola, 2003 Ikola-Norrbacka & Salminen, 2007 (aineistot v. 1997, 2000, 2002, 47 kuntaa)	TUTKIMUSKOHDE: -vanhusten ja vammaisten palvelulaitokset Kehittämiskohteina palveluiden yksilöllisyyden kehittäminen, henkilöstön lisäkoulutus ja taloudellisten lisäresurssien hankkiminen. Johtamismenetelmien ja tuloksellisuuden kehittäminen koettiin tärkeäksi.
Vähänen, Paasivaara & Nikkilä, 2005 (aineisto v. 2004)	TUTKIMUSKOHDE: -4 johtavaa hoitajaa ja 2 ylihoitajaa Ikäjohtamisen menetelminä työntekijöiden tukeminen, jaksamisen jaksottaminen ja työkuulttuurin kehittäminen. Työntekijöiden tukeminen: työkyvyn ylläpitämistä, osaamisen vahvistamista täydennyskoulutuksella, kehityskeskusteluilla ja työnohjauksen keinoin. Jaksamisen edistäminen työkiertoilla, tehtävien uudelleen määrittelyillä ja työajan lyhentämisellä. Työkuulttuurin kehittämisessä eniten haasteita asenteiden muuttamisessa.
Ylöstalo, 2006 (aineisto v. 1993-2003)	TUTKIMUSKOHDE: -kunta-ala työolobarometri (N=600-700/ vuosittain) Vuonna 2003 vastaajista 71% koki työn henkisesti raskaaksi, 66%:n mielestä työntekijöitä on liian vähän ja 46%:n mielestä työ on fyysisesti raskasta. Omaa harkintaa voi vastaajista käyttää 91%, keskustella yhdessä työtehtävistä 81%, oppia koko ajan uusia asioita 80% ja 70%:n mielestä heitä kannustetaan kokeilemaan uusia asioita. 77% oli sitä mieltä, että työntekijöiden ja johdon suhteet ovat avoimet. Työ sosiaalitoimessa raskaampaa kuin muilla toimialoilla. Terveystieteiden tutkimuksessa työntekijöiden ja johdon välinen luottamus on vähäisempää kuin muilla toimialoilla. Lopputulos: vuosien 1993 ja 2003 välillä kehitys on muuttanut myönteisemmäksi. Myönteiset tulokset koskevat sukupuolten välistä tasa-arvoa ja itsensä kehittämistä työssä. Työelämän laatu kohosi positiivisempaan suuntaan.
Kivimäki, Karttunen, Yrjänheikki & Hintikka, 2006	TUTKIMUSKOHDE: -9 keskussairaalan ja yhden yksityisen yrityksen henkilökuntaa, ja esimiehiä, työterveyshuollon sekä työsuojelun edustajia Vastaajista (n=715) noin 70% koki henkisen kuormituksen ja uupumisoireiden lisääntyneen viimeisen vuoden aikana, fyysinen kuormitus oli lisääntynyt 45%:n mielestä ja aikataulujen kireys noin 65%:n mielestä. Runsaat 70% vastaajista oli sitä mieltä, että yksikössä on liian vähän työntekijöitä, mutta sama määrä piti kuitenkin yhteishenkeä hyvänä. 77% oli sitä mieltä, että lähin esimies luottaa heihin.

Liitetaulukko 2. Perustietoa dementiayksiköistä (n=285).

MUUTTUMAT	%	MUUTTUMAT	%
Omistusperuste		Asukaspaikat	
• Kunnallinen	64	• Pitkäaikaispaikkoja	99
• Yksityinen	36	• Lyhytaikaispaikkoja	44
		• Päiväpaikkoja	11
Fyysinen sijainti		Hallinto	
• Vanhainkoti	38	• Sosiaalitoimi	56
• Erillinen yksikkö	33	• Terveystoimi	9
• Palvelutalo/-keskus	20	• Yhdistetty sosiaali- ja terveystoimi	1
• Terveyskeskus	9	• Säätiö	12
		• Järjestö	6
		• Yhdistys	11
		• Toiminimi	3
Perustamistapa		Perustamisvuodet	
• Vanhat tilat saneerattu	55	• 1989–1991	8
• Uudisrakennus	30	• 1992–1994	26
• Toiminnan muutos ilman saneerausta	10	• 1995–1997	40
• Vuokratilat saneerattu	5	• 1998–2000	26

Liitetaulukko 3. Jatkotutkimukseen osallistuneiden palvelussuhteen muoto ja työn luonne.

	Palvelussuhteen muoto		Työn luonne		
	Vakinainen %	Määräaikainen %	Kokoaikainen %	Osa-aikainen %	Muu %
Ylemmät esimiehet (n=69)	96	4	91	9	0
Vastaavat hoitajat (n=82)	93	7	94	1	5
Työntekijät (n=194)	87	13	91	9	0

Liitetaulukko 4. Toiminnan tavoitteellisuus. 1. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Mann-Whitney U).

Test Statistiics

	Toiminta	Keskustelu	Toimintasuunnitelma	Pitkän tähtäimen	Tulostavoitteet	Keskustelu yhdessä	Yöskentelutavoitteet	Visio	Tiestintätaidot	Voimavarojen tiedot	Uusien johtamistaitojen	Uusien johtamistaitojen
Mann-Whitney U	504,500	5220,000	6385,000	471,000	636,000	5182,500	5628,000	546,000	6787,000	4245,000	3982,500	317,000
Wilcoxon W	559,500	4748,000	4340,000	862,000	039,000	518,500	3583,000	691,000	24932,000	22011,000	21187,500	895,000
Z	-2,815	-3,659	-2,490	-2,136	-,134	-5,070	-3,933	-4,266	-1,379	-6,378	-6,471	-,725
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005	,000	,013	,033	,893	,000	,000	,000	,168	,000	,000	,469

a. Grouping Variable: jako: esimies, työntekijä

Liitetaulukko 5. Toiminnan tavoitteellisuus 2. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Mann-Whitney U).Test Statistics^a

	informaatio siitä, miten työ liittyy koko työyhteisön toimintaan	työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti työryhmässä
Mann-Whitney U	5881,500	4868,000
Wilcoxon W	24217,500	23204,000
Z	-3,578	-5,276
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000

a. Grouping Variable: jako: esimies, työntekijä

Liitetaulukko 6. Rohkaisu 1. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Mann-Whitney U).Test Statistics^a

	suullinen nustun hyvistä yösuoritu ksista	järjestelmäll n palauttee esittäminen osuorituks a	työssä hyvin enestyne en työntekijöiden alustullisu uden lisääminen	työskentelyn valvonnan hahentaminen	aloitteiden ja ideoiden alkitsemine	henkilökohta nen alkanosan ta lisäpalkkio	paikkakok osten yväksikäyttö työyhteisöä koskeviesta asioista päättäessä	työntekijöiden maa työtä yöntekijöiden kehittäminen	työn sisältöje vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä	työyhteisön toiminnan tehtävien merkityksen esille tuominen ja orostaminen	
Mann-Whitney U	1785,500	5427,000	3784,000	3894,500	4999,000	6915,000	4943,000	3342,000	2672,500	4001,000	4160,000
Wilcoxon W	306,500	23955,000	21929,000	20004,500	23527,000	9841,000	23471,000	22063,000	20438,500	21767,000	22305,000
Z	-9,799	-4,473	-7,439	-6,406	-4,829	-,909	-5,455	-8,465	-9,626	-6,711	-6,986
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,364	,000	,000	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: jako: esimies, työntekijä

Liitetaulukko 7. Rohkaisu 2. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Mann-Whitney U).Test Statistics^a

	esimiehe mi antaa tunnustust a hyvistä työsuoritu ksista	esimiehen i palkitsee hyvistä työsuoritu ksista	esimieheni tukee ja rohkaisee alaisiaan	esimieheni luottaa alaisiinsa	esimiehen i on oikeuden mukainen	esimieheni on hajauttanut valtaa työyhteisössä mme	esimieheni on hajauttanut vastuuta työyhteisössä mme
Mann-Whitney U	3902,500	5282,000	4342,500	6056,500	4600,000	4161,500	4555,500
Wilcoxon W	22623,500	23810,000	22678,500	24971,500	22936,000	21181,500	21760,500
Z	-7,208	-4,172	-6,607	-4,183	-6,550	-6,057	-5,840
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: jako: esimies, työntekijä

Liitetaulukko 8. Kehittäminen. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Mann-Whitney U).Test Statistics^a

	elvitämm ääräajoin siakkaiden toiveet ja odotukset	palvelu laatu or laatu or mitataan annollises iittäväs	palvelun laatu or laatu or mitataan annollises iittäväs	ostavoitte oksellisu arvioidaa vuosittain	työntekijä voitesuu autunut	esimiehen annustaa alaisiaan	esimieheni selele aan ja yössä ntuloksista	esimieheni innotun toiminnan jatkuvasti	esimieheni avoitelee adukasta työstä ehitetään	esimieheni arvostaa adukasta työstä ehitetään	esimieheni mitä hokkuutt aika	esimieheni panostaa rahaa hittämise	esimieheni panostaa rahaa hittämise	esimieheni tukee öntekijöiden kehittämistä
Mann-Whitney U	1027,500	168,500	1985,500	1159,000	1850,000	396,500	198,000	1734,500	1457,500	140,500	1992,000	1504,000	1537,500	1746,000
Wilcoxon W	1982,500	213,500	1751,500	1455,000	1616,000	162,500	143,000	1500,500	1412,500	1095,500	1137,000	1082,000	1379,500	1951,000
Z	-1,221	-1,709	-1,305	-,699	-1,088	-,570	-5,628	-4,358	-4,744	-3,464	-1,176	-1,830	-1,512	-5,369
Asymp. Sig. (2-tailed)	,222	,087	,192	,485	,277	,569	,000	,000	,000	,001	,240	,067	,130	,000

a. Grouping Variable: jako: esimies, työntekijä

Liitetaulukko 9. Huolehtiminen 1. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Mann-Whitney U).Test Statistics^a

	esimieheni on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista	esimieheni välittää alaitensa tunteista	esimieheni ja alaisen väliset ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen	esimieheni tuntee hyvin alaiten työtehtävät	esimieheni kattaa huolta alaitensa viihtyvyydestä ja pyrkii edistämään sitä	esimieheni tuntee hyvin alaitensa työskentelyn ongelmat	esimieheni on helposti lähestyttävissä
Mann-Whitney U	4040,000	4072,500	4432,000	5852,500	3445,500	4426,000	4963,000
Wilcoxon W	22376,000	22408,500	22768,000	23997,500	21590,500	22004,000	23108,000
Z	-7,350	-7,235	-6,407	-4,136	-7,587	-5,899	-5,533
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: jako: esimies, työntekijä

Liitetaulukko 10. Huolehtiminen 2. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Mann-Whitney U).

Test Statistics^a

	henkilökunnan koulutuksen määrärahat	kehittämistoiminnan määrärahat	sijaisten palkkaukseen käytössä olevat määrärahat	palkallisten perehdytysväivien määrärahat	työkykyä ylläpitävän toiminnan määrärahat	henkilökunnan virkistystoiminnan määrärahat	yksikön taloudelliset resurssit kokonaisuudessaan
Mann-Whitney U	7685,000	7507,000	6707,500	6765,500	6507,000	7752,000	7176,000
Wilcoxon W	25640,000	10910,000	25235,500	10168,500	23712,000	11155,000	24942,000
Z	-,119	-,316	-2,140	-,203	-2,258	-,087	-1,005
Asymp. Sig. (2-tailed)	,906	,752	,032	,839	,024	,930	,315

a. Grouping Variable: jako: esimies, työntekijä

Liitetaulukko 11. Huolehtiminen 3. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Mann-Whitney U).

Test Statistics^a

	henkilöstön koulutusmahdollisuuksien parantaminen	työsuhdeturvnan parantaminen	työturvallisuuden parantaminen	henkilöstön uralla etenemismahdollisuuksien parantaminen ja urakierron edistäminen
Mann-Whitney U	5786,500	6056,000	4326,000	5487,500
Wilcoxon W	24122,500	23822,000	22281,000	23823,500
Z	-3,437	-2,231	-6,279	-4,187
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,026	,000	,000

a. Grouping Variable: jako: esimies, työntekijä

Liitetaulukko 12. Johtamisen summamuuttujien väliset tilastolliset erot vastaavien hoitajien ja työntekijöiden ryhmien välillä.

Ranks				Test Statistics ^b					
	jako: työntekijät,	N	Mean Rank		TAVOITTEELLISUUS	ROHKAIKASUUS	HUOLEHTIMINEN	KEHITTÄMINEN	
TAVOITTEELLISUUS	työntekijä	194	123,87	Chi-Square	22,034	88,008	39,817	7,729	
	vastaava hoitaja	82	173,12		df	1	1	1	1
	Total	276			Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,005
ROHKAIKASUUS	työntekijä	194	108,96	a. Kruskal Wallis Test					
	vastaava hoitaja	81	207,56	b. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavimmat esimiehet					
	Total	275							
HUOLEHTIMINEN	työntekijä	194	118,81						
	vastaava hoitaja	82	185,09						
	Total	276							
KEHITTÄMINEN	työntekijä	193	129,33						
	vastaava hoitaja	82	158,41						
	Total	275							

Liitetaulukko 13. Johtamisen summamuuttujien väliset tilastolliset erot vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten ryhmien välillä.

Ranks				Test Statistics ^b					
	jako: työntekijät,	N	Mean Rank		TAVOITTEELLISUUS	ROHKAIKASUUS	HUOLEHTIMINEN	KEHITTÄMINEN	
TAVOITTEELLISUUS	vastaava hoitaja	82	76,07	Chi-Square	,000	1,337	2,789	,105	
	ylempi esimies	69	75,92		df	1	1	1	1
	Total	151			Asymp. Sig.	,984	,248	,095	,746
ROHKAIKASUUS	vastaava hoitaja	81	71,73	a. Kruskal Wallis Test					
	ylempi esimies	69	79,93	b. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavimmat esimiehet					
	Total	150							
HUOLEHTIMINEN	vastaava hoitaja	82	70,56						
	ylempi esimies	69	82,46						
	Total	151							
KEHITTÄMINEN	vastaava hoitaja	82	74,95						
	ylempi esimies	69	77,25						
	Total	151							

Liitetaulukko 14. Rekrytointi. Työntekijöiden, vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Kruskall-Wallis).

Test Statistics a,b

	työyksikkö- me henkilökunt- amäärä on	henkilöku- nnan koulutus- aso on	henkilökun- nan ammattipa- tevyys on	työsuhteiden pysyvyys on	sijaisten käyttömahd- ollisuus on
Chi-Square	5,716	12,712	3,190	17,785	28,158
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,057	,002	,203	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kaikki osallistujat

Liitetaulukko 15. Yksikköjen asukaspaikat, henkilökuntamäärä ja –mitoitus.

MUUTTUJA	N	Pienen arvo	Suurin arvo	Keski-arvo	Keskiahajonta
Yksikön asukaspaikat	82	7	45	17,00	7,97
Vakituisia työntekijöitä	79	4	32	10,60	5,89
Määräaikaista työntekijöitä	45	1	4	1,71	0,81
Mitoitus: vakituinen henkilökunta/potilaspaikat	76	0,35	1,0	0,60	0,12

Liitetaulukko 16. Henkilökuntamitoitus ja kvartiilirajat v. 2003 aineistossa. Vastaajina vastaavat hoitajat.

Statistics

vakituinen henkilökunta/potilaat mitoitus		
N	Valid	76
	Missing	6
Mean		,6018
Median		,6000
Percentiles	25	,5000
	50	,6000
	75	,6667

Liitetaulukko 17. Vuoden 2000 esitutkimuksen aineiston kunnallisten yksikköjen henkilöstömitoituksen kvartiilirajat.

Statistics

hoitajia /asukas: vakituiset		
N	Valid	157
	Missing	25
Mean		,4980
Median		,5000
Mode		,50
Sum		78,19
Percentiles	25	,3800
	50	,5000
	75	,6000

Liitetaulukko 18. Perehdytys. Työntekijöiden, vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Kruskall-Wallis).

Test Statistics^{a,b}

	uudelle työntekijälle järjestetään perehdytys- akso	perehdytys- kso on riittävän pitkä	perehdytys- päisiä osa on palkallisia	perehdytys- kso päätyy arviointiin	uudelle työntekijälle järjestetään perehdyttäjä	perehdytys- ateriaalia on kirjallisena	perehdytys- ateriaalit ovat ajanmukaisia	perehdytys- ateriaalit ovat selkeitä	perehdytys- ateriaalia kehittämään jatkuvasti	olen tyytyväinen perehdytyk- seen kokonaisu- utena
Chi-Square	6,210	21,727	4,935	1,877	3,060	2,479	1,489	1,225	23,905	5,087
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Asymp. Sig.	,045	,000	,085	,391	,217	,290	,475	,542	,000	,024

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylemmät esimiehet

Liitetaulukko 19. Koulutus- ja kehittämistoiminta. Työntekijöiden, vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Kruskal-Wallis).

Test Statistics^a

	in osallistuin vuosittain koulutukseen määrään	vaikuttain koulutukseen sisältöön	vaikuttain koulutukseen sisällöllisyyteen	hyvät toimintatavat	yksikön toimintaa kehittää	palvelujen laatua arvioidaan	en valmiiksi kehitettyjä toimintamalleja	pyrin kehittämään työtäni jatkuvasti	voin osallistua ohjauksen kehittämiseen	önohjauksen kehittäminen	voin osallistua kehittämissuunnitelmiin	kehityskeskityn kehittämistehtäviin	haluan osallistua kehittämistehtäviin	olen osallistunut kehittämistehtäviin
Chi-Square	13,842	32,040	65,441	17,199	30,767	1,115	44,226	8,291	2,553	1,531	2,320	8,019	6,442	63,886
df	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2
Asymp. Sig.	,001	,000	,000	,000	,000	,573	,000	,004	,279	,216	,314	,005	,040	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kaikki osallistujat

Liitetaulukko 20. Työsuojelu. Työntekijöiden, vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Kruskal-Wallis).

Test Statistics^{a,b}

	työympäristön turvallisuus	työympäristön terveellisyys	työkykyä ylläpitävän toiminnan sisältö	työkykyä ylläpitävän toiminnan määrä	työn organisointi ja -jako	henkilökunnan virkistysmahdollisuudet	henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet	työaikajärjestelyt	työtehtävien mielekkäisyys
Chi-Square	16,738	31,568	15,467	8,453	41,823	18,612	81,056	31,993	17,212
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,015	,000	,000	,000	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Kaikki osallistujat

Liitetaulukko 21. Henkilöstötoimintojen summamuuttujien väliset tilastolliset erot ylempien esimiesten ja vastaavien hoitajien ryhmien välillä.

Test Statistics^{a,b}

	REKRYTOIN NINSUMMA	PEREHDYTY KSENSUMMA	KOULUTUSK E HIT; tässä 13 muuttujaa	TYÖSUOJEL UNSUMMA
Chi-Square	,232	,934	27,431	,127
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,630	,334	,000	,722

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylemmät esimiehet

Liitetaulukko 22. Henkilöstötoimintojen summamuuttujien väliset tilastolliset erot ylempien esimiesten ja työntekijöiden ryhmien välillä.

Test Statistics^{a,b}

	REKRYTOIN NINSUMMA	PEREHDYTY KSENSUMMA	KOULUTUSK E HIT; tässä 13 muuttujaa	TYÖSUOJEL UNSUMMA
Chi-Square	6,373	2,025	64,820	53,016
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,041	,363	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylemmät esimiehet

Liitetaulukko 23. Henkilöstötoimintojen summamuuttujien väliset tilastolliset erot vastaavien hoitajien ja työntekijöiden ryhmien välillä.

Test Statistics^{a,b}

	REKRYTOIN NINSUMMA	PEREHDYTY KSENSUMMA	KOULUTUSK E HIT; tässä 13 muuttujaa	TYÖSUOJEL UNSUMMA
Chi-Square	5,674	,068	2,318	38,841
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,017	,794	,128	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylemmät esimiehet

Liitetaulukko 24. Työn sisäinen merkitys. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu.

Test Statistics^a

	työni on vaihtelevaa	työssäni voin saavuttaa asettamiani tavoitteita	työni on mielenkiintoista	työni on kehittävä	työni on vastuullista	arvostan itse omaa työtäni
Mann-Whitney U	6076,000	5808,000	6529,500	5112,000	7667,000	7395,000
Wilcoxon W	24991,000	24144,000	25057,500	23067,000	26195,000	26310,000
Z	-4,195	-3,933	-3,099	-5,179	-1,472	-2,215
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,141	,027

a. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylemmät esimiehet

Liitetaulukko 25. Autonomia ja vaikutusmahdollisuudet. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu.

Test Statistics^a

	voin vaikuttaa työtahtini	voin vaikuttaa työmenetelmien käyttöön	voin vaikuttaa työjärjestykseen	voin vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviini kuuluu	voin vaikuttaa siihen, miten työt jaetaan	minulla on mahdollista työskennellä itsenäisesti	voin päättää itse, mikä on paras tapa tehdä työ
Mann-Whitney U	6456,000	5602,500	5523,500	6222,500	4804,500	7221,500	6618,000
Wilcoxon W	25371,000	24130,500	24244,500	24943,500	23525,500	25557,500	25339,000
Z	-2,708	-4,885	-5,062	-3,062	-5,741	-1,699	-2,915
Asymp. Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,002	,000	,089	,004

a. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylemmät esimiehet

Liitetaulukko 26. Tiimityötaitot. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu.

Test Statistics^a

	itsearvio: vuorovaikutustaitot	itsearvio: viestintätaidot	itsearvio: suunnittelu taito	itsearvio: mielipiteen huomio ottaminen	itsearvio: yhteistyökyky	itsearvio: ongelmanratkaisukyky	itsearvio: myönteisen ilmapiirin luominen	itsearvio: ristiriitojen käsittelykyky	itsearvio: erilaisten asioiden yhteensovittamiskyky	itsearvio: erilaisuuden suvaitsemiskyky	itsearvio: työtoimien kunnioittaminen ja arvostus
Mann-Whitney U	525,500	6998,000	367,500	6939,000	7316,500	4513,000	7135,500	5264,500	7630,500	6627,500	7533,000
Wilcoxon W	246,500	25719,000	088,500	25854,000	10637,500	3041,000	10456,500	23792,500	0951,500	9867,500	26448,000
Z	-2,516	-1,528	-2,673	-1,829	-1,071	-6,097	-1,346	-4,596	-,341	-2,052	-,439
Asymp. Sig. (2-tailed)	,012	,127	,008	,067	,284	,000	,178	,000	,733	,040	,661

a. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylemmät esimiehet

Liitetaulukko 27. Asiakaspalvelutaidot. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu.

Test Statistics^a

	palveluaittävällisyys	uustavuuhellisyys	man työmaisten laatu	yhteistyömaisten kanssa	maisteriyhteistyöasiakkaiden kanssa	siakkaiden kohtelu	siakkaiden ongelmien ratkaiseminen	siakkaiden tarpeisiin vastaaminen	mahdollisten asioiden käsittely	siakkaiden tunnistaminen ja arvostus	omaisten tunnistaminen ja arvostus				
Mann-Whitney U	497,500	098,000	149,000	39,000	04,500	020,000	033,500	0885,000	42,500	5593,500	5446,500	6525,000	5278,500	6469,500	6018,000
Wilcoxon W	0833,500	0819,000	070,000	054,000	049,500	048,000	04,500	0221,000	070,500	03929,500	03782,500	04291,000	03614,500	04805,500	04354,000
Z	-4,499	-3,534	-2,819	-2,851	-1,865	-3,739	-3,899	-1,942	-3,371	-3,932	-4,443	-2,238	-4,655	-2,416	-3,222
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,004	,062	,000	,000	,052	,001	,000	,000	,025	,000	,016	,001

a. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylemmät esimiehet

Liitetaulukko 28. Ammatillinen osaaminen. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu (Mann-Whitney U).

Test Statistics^a

	dementoituvien hoidon lääketieteellisen tietämys	dementoituvien perushoidon toteutuksen taidot	dementoituvien erikoishoidon toteutuksen taidot	lääkehoidon toteutuksen taidot	kuntouttavan hoidon toteutuksen taidot	ammattitaitojen kokonaisuudessaan
Mann-Whitney U	4804,500	6637,000	6072,500	4956,500	6058,500	6283,500
Wilcoxon W	23332,500	25358,000	24793,500	23484,500	24779,500	24811,500
Z	-5,509	-2,417	-3,325	-5,226	-3,359	-3,207
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,016	,001	,000	,001	,001

a. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylemmät esimiehet

Liitetaulukko 29. Vastaavien hoitajien neljä eniten pisteteitä saanutta kehittymistarvetta.

	1. tärkein, p	2. tärkein, p	3. tärkein, p	YHTEENSÄ
Johdamisen taidot	36	12	5	53
Atk	21	8	4	33
Dementiapotilaan hoitotaidot	18	14	1	33
Ristiriitojen ja ongelmien ratkaisutaidot	18	6	1	25

Liitetaulukko 30. Työntekijöiden neljä eniten pisteteitä saanutta kehittymistarvetta.

	1. tärkein, p	2. tärkein, p	3. tärkein, p	YHTEENSÄ
Atk-aidot	60	24	8	92
Lääkehoito	51	18	4	73
Jaksaminen, työkyky ja työmotivaatio	45	18	4	67
Kuntouttava hoitotyö/kuntoutus	27	22	5	54

Liitetaulukko 31. Ylempien esimiesten neljä eniten pistettä saanutta dementiayksön kehittämisaluetta.

	1. tärkein, p	2. tärkein, p	3. tärkein, p	YHTEENSÄ
Tiimityötaidot	42	20	12	74
Hoitosuunnitelmien kehittäminen ja kirjaaminen	9	8	5	22
Dementiapotilaan hoitotaidot	12	6	1	19
Suunnittelutaidot	9	6	3	18

Liitetaulukko 32. Voimistuminen. Työntekijöiden ja vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyyden tilastollinen vertailu.Test Statistics^a

	TYÖN SISÄINEN MERKITYS	VAIKUTUS MAHDOLLI SUUDET	KOKEMUS OMASTA PÄTEVYYD ESTÄ
Mann-Whitney U	4382,000	4398,000	5426,500
Wilcoxon W	23297,000	23313,000	24341,500
Z	-6,105	-5,943	-4,172
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylempät esimiehet

Liitetaulukko 33. Työyhteisön hyvinvointi vuoden 2003 aineistossa. Vastaavien hoitajien ja työntekijöiden %-jakaumien erojen merkitsevyyden vertailu.

Test Statistics ^a										
	yksilön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä	vallitsee vilkas keskinäinen vuorovaikutus	tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä	vallitsee toverihenki ja keskinäinen avullaisuus ja tukeminen	kullakin on selkeä käsitys omista tehtävistään työyhteisössä	ihmissuhteet ovat luottamukselliset ja suorat	vuorovaikutus on tasavertaista	työpaikalla ei esiinny syrjintää	kullakin on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä	ilmikonfliktien määrä on vähäinen
Mann-Whitney U	6540,000	7008,000	6681,000	7624,500	7642,000	7657,500	6968,000	6889,000	7661,500	6918,000
Wilcoxon W	25068,000	25729,000	25017,000	11027,500	26170,000	26185,500	25496,000	25610,000	26189,500	24123,000
Z	-2,902	-1,569	-2,213	-,453	-,528	-,407	-1,591	-1,820	-,561	-1,495
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,117	,027	,650	,598	,684	,112	,069	,575	,135

a. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylempät esimiehet

Test Statistics ^a										
	työpaikallani ei esiinny seksuaalista häiriintää	pyritään konfliktien ratkaisuun avoimeen kohtaukseen ja käsittelyyn asioissa	pyritään työyhteisöä koskeviissa asioissa	suvaitaan erilaisia ajatuksia ja mielipiteitä hyvin	työpaikalla ei esiinny epäoivallisuuden tunnetta	työpaikalla ei esiinny epäoivallisuuden tunnetta	työyhteisön jäsenet saavat myös hyviä ihmisiä	vallitsee avoin, hengittävä, ketään syrjimätön ilmapiiri	kaikilla on osallisuudesta tapahtumiin	työpaikallani ei esiinny kiusaamista
Mann-Whitney U	7812,000	5941,500	6843,000	7877,000	7452,000	6277,000	7518,500	7185,500	7627,500	6640,500
Wilcoxon W	11133,000	4277,500	5179,000	26598,000	5980,000	24998,000	26046,500	25906,500	26155,500	25361,500
Z	-,015	-3,652	-2,593	-,069	-,451	-3,096	-,530	-1,201	-,308	-2,459
Asymp. Sig. (2-tailed)	,988	,000	,010	,945	,652	,002	,596	,230	,758	,014

a. Grouping Variable: jako: työntekijät, vastaavat hoitajat, ylempät esimiehet

Liitetaulukko 34. Työyhteisön hyvinvointi. Vertailu vuosien 2000 ja 2003 vastaavien hoitajien %-jakaumien erojen merkitsevyydestä.

Test Statistics

	Minimintulo	Arvoaikua	Tiedonkulttuuri	Veriherontaan	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö
Mann-Whitn	6,000	673,000	79,500	48,000	0,000	83,500	92,000	1,500	98,000	3,000	5,500	5,000	4,000	9,000	3,500
Wilcoxon W	4,000	394,000	15,500	69,000	0,000	11,500	32,000	6,500	34,000	9,000	6,500	6,000	2,000	30,000	31,500
Z	-,913	-,392	-1,301	-,793	-,691	-,460	-,095	-,572	-2,550	1,704	1,619	1,595	-,673	-1,777	-,841
Asymp. Sig.	,361	,695	,193	,428	,490	,645	,924	,568	,011	,088	,105	,111	,501	,076	,400

^aGrouping Variable: vuosien 2000 ja 2003 aineistot

Liitetaulukko 35. Dementiayksiköt, joista vastannut vastaava hoitaja ja työntekijöitä.

Työntekijät ja vastaavat hoitajat 29 ryhmässä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ryhmä 1	16	5,8	7,5	7,5
	ryhmä 2	11	4,0	5,2	12,7
	ryhmä 3	7	2,5	3,3	16,0
	ryhmä 4	5	1,8	2,3	18,3
	ryhmä 5	7	2,5	3,3	21,6
	ryhmä 6	8	2,9	3,8	25,4
	ryhmä 7	3	1,1	1,4	26,8
	ryhmä 8	7	2,5	3,3	30,0
	ryhmä 9	15	5,4	7,0	37,1
	ryhmä 10	2	,7	,9	38,0
	ryhmä 11	7	2,5	3,3	41,3
	ryhmä 12	7	2,5	3,3	44,6
	ryhmä 13	11	4,0	5,2	49,8
	ryhmä 14	4	1,4	1,9	51,6
	ryhmä 15	9	3,3	4,2	55,9
	ryhmä 16	6	2,2	2,8	58,7
	ryhmä 17	6	2,2	2,8	61,5
	ryhmä 18	10	3,6	4,7	66,2
	ryhmä 19	6	2,2	2,8	69,0
	ryhmä 20	8	2,9	3,8	72,8
	ryhmä 21	5	1,8	2,3	75,1
	ryhmä 22	10	3,6	4,7	79,8
	ryhmä 23	7	2,5	3,3	83,1
	ryhmä 24	5	1,8	2,3	85,4
	ryhmä 25	6	2,2	2,8	88,3
	ryhmä 26	11	4,0	5,2	93,4
	ryhmä 27	6	2,2	2,8	96,2
	ryhmä 28	2	,7	,9	97,2
	ryhmä 29	6	2,2	2,8	100,0
	Total	213	77,2	100,0	
Missing	System	63	22,8		
Total		276	100,0		