

Katja Seppänen

**LÄHIESIMIESTEN KOKEMUKSIA
EETTISESTI KESTÄVÄSTÄ
JOHTAMISESTA
HYVINVOINTINEUVOLOISSA**

Pro gradu -tutkielma

Lapin yliopisto

Hallintotiede/johtamisen psykologia

Kevät 2014

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Lähiesimiesten kokemuksia eettisesti kestävästä johtamisesta hyvinvointineuvoloissa

Tekijä: Katja Seppänen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu – työ

Sivumäärä: 42 + 4

Vuosi: 2014

Tiivistelmä

Tämä pro gradu – tutkielma on osa Hyve-johtamisen kartta – hanketta. Hanke kuuluu sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen Pohjois-Suomen kansalliseen kehittämissuunnitelmaan. Tarkastelen johtamista sekä eettisestä että autenttisesti lähtökohdasta, ja syvennyn tarkemmin dialogiseen organisaatiokulttuuriin. Tutkielman tarkoituksena on selvittää eri sosiaali- ja terveydenhuollon sekä sivistys- ja kulttuuritoimen hallinnon aloilla toimivien palveluesimiesten kokemuksia lähijohtamiseen liittyvistä vuorovaikutustilanteista omien työntekijöiden ja toisten palveluesimiesten kanssa hyvinvointineuvoloissa. Tavoitteena on tuottaa tietoa palveluesimiesten vuorovaikutuskäytännöistä. Tietoa voi hyödyntää vuorovaikutteisen lähiesimiestyöskentelyn kehittämisessä. Tutkimuskysymys tässä yhteydessä on: Minkälaisia kokemuksia palveluesimiehillä on lähijohtamiseen liittyvistä vuorovaikutustilanteista omien työntekijöiden ja toisten esimiesten kanssa hyvinvointineuvoloissa?

Tutkielma on laadullinen ja lähtökohtana on eksistentiaalinen fenomenologia sekä dialoginen filosofia. Tutkielman aineisto koostuu viidestä palveluesimiehen teemahaastattelusta. Haastatteluaineistot on analysoitu fenomenologisen psykologian analyysimenetelmää käyttäen. Tuloksena esitetään sekä yksi kaikkia palveluesimiehiä koskeva yleinen merkitysverkosto että yksilölliset eroavaisuuksia sisältävät merkitysverkostoehdotelmat. Tulosten mukaan kaikki palveluesimiehet kokivat vuorovaikutuksen omien työntekijöidensä kanssa myönteisenä ja dialogisena. Palveluesimiesten kokemukset sektorien sisäisestä ja sektorien välisestä vuorovaikutuksesta toisten esimiesten kanssa ja kokemukset vuorovaikutuksesta ylemmän johdon kanssa poikkesivat toisistaan. Näillä tasoilla vuorovaikutus ei aina yltänyt dialogiselle tasolle. Haasteita vuorovaikutukseen aiheuttivat muun muassa vanhat sektorikohtaiset toimintamallit, nopeat organisaatiomuutokset ja ylemmän johdon tasolla ilmenevä kielteinen johtamiskulttuuri. Eettisesti kestävä johtaminen vaatii huomion kiinnittämistä vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen organisaation jokaisella tasolla.

Avainsanat: eettinen johtaminen, autenttinen johtaminen, dialoginen organisaatiokulttuuri, hyvinvointineuvola, kokemuksen tutkimus

Sisälllys

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.1 Eettinen ja autenttinen johtaminen.....	7
2.2 Dialoginen organisaatiokulttuuri	8
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	10
3.1 Fenomenologinen tutkimusmenetelmä	10
3.2 Aineiston keruu	13
3.3 Aineiston analyysi.....	14
3.3.1 Yksilökohtaisen merkitysverkoston aloitus ja sisältöalueet	15
3.3.2 Merkitysyksiköt tutkijan kielelle.....	16
3.3.3 Merkityssuhdeyksiköiden sijoittaminen sisältöalueisiin	17
3.3.4 Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen	18
3.3.5 Yleisen merkitysverkoston muodostaminen ehdotelmista	19
4 TULOKSET	21
4.1 Kaikille yhteiset kokemukset vuorovaikutuksesta.....	21
4.2 Yksilölliset merkitysverkostoehdotelmat.....	21
4.3 Yksilöllisten merkitysverkostoehdotelmien ydinasiat	26
5 TULOSTEN TULKINTAA.....	27
5.1 Kaikille yhteiset kokemukset vuorovaikutuksesta esimies-alaisuhteissa.....	27
5.2 Työyhteisöjen haasteet yksilöllisissä kokemuksissa.....	29
5.3 Vuorovaikutus sektorien välillä yksilöllisissä kokemuksissa	30
5.4 Vuorovaikutus esimiesten ja johdon välillä yksilöllisissä kokemuksissa.....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
6.1 Yhteenveto	34
6.2 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen eettisyys.....	36
7 LÄHTEET.....	39

LIITE 1: TIEDOTUSKIRJE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

LIITE 3: KAIKILLE ESIMIEHILLE YHTEISET KOKEMUKSET

LIITE 4: ESIMIESTEN YKSILÖLLISET KOKEMUKSET

1 JOHDANTO

Aloin suunnitella sopivaa aihetta tutkimukselleni syksyllä 2012. Perheiden ongelmat tulivat yhä enemmän esille mediassa ja erityisesti perhesurmat herättivät huoleni. Sisäasianministeriön julkaisusta kävi ilmi, että perhesurmien taustalla esiintyi parisuhdeongelmia, erotilanteeseen liittyvä kriisi ja vanhemman mielenterveys- ja päihdeongelmia sekä taloudellisia vaikeuksia (Sisäasianministeriön julkaisuja, 35/2012). Otin yhteyttä Terveiden ja hyvinvoinninlaitokselle ja selvitin, millaisia hankkeita aiheeseen liittyen on menossa. Sain yhteystiedot Oulussa meneillään olevan Hyve-johtamisen kartta – hankkeen projektipäällikölle. Hyve-johtaminen (”Hyve johtamisen kartta”, 2013) tarkoittaa tässä yhteydessä hyvinvointipalvelujen johtamista. Hankkeen tarkoituksena on kehittää asiakaslähtöisten palveluprosessien johtamismallia ja uudenlaista vuorovaikutuksellista johtamista. Vuorovaikutuksellisella johtamisella pyritään aikaansaamaan dialoginen prosessi, jonka avulla rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja yhteisöllisyyttä. Johtamisessa ja työyhteisön toiminnassa painottuvat kommunikointi, yhteinen sitoutuminen ja työn kohde. Hanke on osa sosiaali- ja terveysministeriön KASTE -ohjelmaa (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma, 2012), jonka tarkoituksena on pienentää kansalaisten hyvinvointi- ja terveyseroja ja näin vähentää eriarvoisuutta sekä järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet ja palvelut asiakaslähtöisesti.

Kandidaatin tutkielmassa perehdyin terveydenhoitajien kokemuksiin moniammatillisesta yhteistyöstä hyvinvointineuvolassa. Hyvinvointineuvolakonseptiin päädyimme yhdessä hankevastaavan ja toimeksiantajien kanssa. Hyvinvointineuvola on tavallinen äitiys- ja lastenneuvola, jonka tavoitteena on koko perheen hyvinvoinnin tukeminen raskauden alusta saakka ja vertaistuen järjestämisen vanhemmille terveydenhuollon, sosiaalityön ja mielenterveystyön asiantuntijoiden tiimityönä (Kangaspunta & Värri, 2007, 2 – 3 ja Huovila, 2007, 19 – 20).

Tässä tutkimuksessa syvennyn esimiesten kokemuksiin ja lähestyn johtamista eettisestä viitekehyksestä. Kinnusen & Vuoren (2005, 192 – 217) mukaan terveydenhuollossa toiminnan lähtökohtana on vahva eettisyys, mikä asettaa haasteita toimintaympäristössä ja johtamisessa. Päätöksenteko on moniulotteista ja valinnoissa vaikuttavat muun muassa

poliittis-hallinnolliset, oikeudelliset ja hoidolliset tekijät. Lisäksi palvelujen kysynnän tarve poikkeaa muista organisaatiosta: kansalaisten tarpeet ovat käytännössä rajattomat. Nämä erityispiirteet tulee ottaa huomioon johtamisessa. Trevinon ym. (2000, 128 – 142) mukaan eettistä johtamista tarvitaan organisaatioissa yhä enemmän työssä tapahtuneiden muutosten vuoksi: työntekijät toimivat entistä itsenäisemmin ja ilman valvontaa. Eettinen johtaminen parantaa organisaation tuloksellisuutta pitemmällä aikavälillä ja lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Juuti & Rovio (2010, 32 – 43) ja Juuti (2013, 136 – 138, 140 – 149) esittävät, että organisaatiot voivat menestyä ainoastaan silloin, kun ne etsivät toistuvasti uusia näkökulmia toiminnalle. Uusien vaihtoehtojen esille saaminen edellyttää sujuvaa vuoropuhelua kaikkien organisaatiossa työskentelevien ihmisten välillä.

Etiikka sisältää arvoja, ihanteita ja periaatteita oikeasta ja väärästä toiminnasta ja auttaa ihmisiä tekemään valintoja ja arvioimaan sekä tutkimaan toiminnan perusteita. Terveystieteiden ammattiryhmien eettiset ohjeistot pohjautuvat yhteisille arvoille kuten ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamiselle, ihmiselämän suojelulle ja terveyden edistämiseksi. Terveystieteiden toimintaa ohjaavia keskeisiä säännöksiä ovat Suomessa perustuslakiin (731/1999) kirjatut perusoikeudet, laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992), laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994), kansanterveyslaki (66/1972) ja erikoissairaanhoidolaki (1062/1989). (Terveystieteiden yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet, 2001.) Salmisen (2010, 30, 54) mukaan hallintolaki antaa muodolliset perusteet hyvälle hallinnolle Suomessa. Keskeisiä hyvän hallinnon tunnusmerkkejä ovat vastuullisuus, palvelulähtöisyys, tuloksellisuus ja luotettavuus.

Eettistä johtamista on tutkittu yhä enenevässä määrin 2000 -luvulla. Suomessa eettistä johtajuutta ovat käsitelleet mm. Ikola-Norrbacka (2010), Viinamäki (2009), Heiskanen & Salo (2007) ja Ollila (2006) sekä hyvän hallinnon ja esimiestyön kriteerejä Salminen (2010, 2003). Ulkomailla eettiseen johtamiseen ja esimiestyöhön ovat perehtyneet esimerkiksi Trevino (2000), Menzel (2005), Northouse (2004), Bailey (2001) ja Lawton (2000). Salmisen (2010, 31, 41) mukaan eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä koko työyhteisössä ja päätöksenteossa. Eettinen johtaja toimii esimerkkinä työntekijöille ja sitoutuu johtamiseen sekä työyhteisön sääntöihin. Hän käsittelee tasaveroisesti erilaisia ja kilpailevia näkökulmia ja on lahjomaton. Eettistä johtajuutta ovat myös kyky aitoon kommunikointiin

henkilöstön kanssa, työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja työyhteisön ristiriitojen sovittaminen. Eettinen johtaminen on kuitenkin aina tilannesidonnaista, ja eettisen johtajan vaatimukset ovat ideaalisia.

Tässä tutkimuksessa eettisyys tarkoittaa ensisijaisesti esimiesten autenttisuutta ja vuorovaikutuksen dialogisuutta: kykyä kommunikoida vastavuoroisesti toista arvostaen ja kunnioittaen. Juutin mukaan eettinen johtaminen on keskustelevaa johtamista: se on hyvyyden tavoittelua toisille ihmisille tehtävänä palveluna. Johtaminen on toisen ihmisen auttamista ja voimaannuttamista, kun hän etsii hyvää elämää ja tekee sen mukaisia valintoja. Keskusteleva johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa: johtaminen kytkeytyy ihmisten välisiin vuorovaikutusprosesseihin. Vuorovaikutuksen seurauksena syntyvät sosiaalinen maailma, tulkinnat, merkitykset ja ymmärrys. (Juuti & Rovio, 2010, 32 – 43, Juuti, 2013, 136 – 138, 140 – 149.) Dialogisuuden tarve korostuu entisestään sosiaali- ja terveydenhuollon haastavissa ja muuttuvissa tilanteissa sekä moniammatillisessa yhteistyössä sektorien sisällä ja välillä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa aineellisten palkitsemisjärjestelmien käyttäminen on heikon taloustilanteen vuoksi vähäistä, mutta henkilöstön motivoitumista, sitoutumista ja työssä jaksamista voidaan tukea onnistuneella vuorovaikutuksella. Dialogin avulla on mahdollista kuulla erilaisia näkökulmia, tehdä päätöksiä yhdessä ja rakentaa yhteistä jaettua ymmärrystä organisaation kaikilla tasoilla. Koko organisaatiotasolla tapahtuva onnistunut vuorovaikutus mahdollistaa palvelujen tuottamisen laadukkaasti, tehokkaasti ja eettisesti.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää eri sosiaali- ja terveydenhuollon sekä sivistys- ja kulttuuritoimen hallinnon aloilla toimivien palveluesimiesten kokemuksia lähijohtamiseen liittyvistä vuorovaikutustilanteista hyvinvointineuvoloissa. Vuorovaikutustilanteet tarkoittavat tässä yhteydessä erityisesti niitä tilanteita, joissa palveluesimies on kasvokkain yhteydessä työntekijöihin ja toisiin esimiehiin. Palveluesimiehet työskentelevät eri hallinnon aloilla lähiesimiehinä, ja osallistuvat tai tulevat osallistumaan tulevaisuudessa hyvinvointineuvolatyöhön. Tavoitteena on tuottaa tietoa palveluesimiesten vuorovaikutuskäytännöistä.

Tutkimuskysymys: Minkälaisia kokemuksia palveluesimiehillä on lähijohtamiseen liittyvistä vuorovaikutustilanteista omien työntekijöiden ja toisten esimiesten kanssa hyvinvointineuvoloissa?

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Eettinen ja autenttinen johtaminen

Hyvän johtamisen edellytyksenä on eettinen johtaminen, joka on reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Johtamisen eettisyys sisältyy kaikkeen johtamistoimintaan; eettisyys ei ole pelkkä ulottuvuus. Johtaminen mahdollistaa tällöin sitoutumisen työyhteisöön, hyvän työilmapiirin ja tuloksellisuuden. Eettisen toiminnan perusta ovat organisaatiossa vallitsevat kaikille yhteiset ja kaikkien tiedossa olevat arvot ja periaatteet. Työyhteisön tulisi pystyä sitoutumaan arvoihin, ja jokaisella jäsenellä on oltava mahdollisuus osallistua ja oikeus tulla kuulluksi. (Heiskanen & Salo, 2007, 16 – 18, Niiranen ym., 2010, 113 – 123.)

Austerin & Freemanin (2013, 39 – 49 ja 2011, 15 – 23) mukaan eettisyyden lähtökohta on autenttisuus. Yksilöllisten ja organisatoristen arvojen yhteen sulauttaminen ja arvojen mukainen toiminta luo perusteet autenttisuudelle. Autenttisuus on yksilöllinen luova prosessi ja tulee esille erilaisissa ulottuvuuksissa. Autenttisuus edellyttää luottavaista yhteistyötä: työyhteisön jäsenillä on oltava vapaus toteuttaa työtä parhaaksi katsomallaan tavalla. Lisäksi tarvitaan itsetutkiskelua ja reflektiota sekä jatkuvaa keskustelua toiminnan perusteista ja arvoista. Dialogin avulla tulee esille, mistä tulemme, keitä olemme ja mitä edustamme sekä miten haluamme toimia yhdessä. Työyhteisössä kunnioitetaan moniäänisyyttä ja pyritään luomaan jaettava ymmärrystä ja johtamista.

Autenttinen johtaminen tarkoittaa yleisesti johtajan korkeaa eettisyyttä, aitoutta, uskottavuutta ja luotettavuutta. Autenttisella johtajalla on selkeä käsitys toiminnan perusteista ja päämääristä: Arvot näkyvät hänen toiminnassaan, mikä herättää luottamusta. Autenttisella johtajalla on lisäksi hyvä itsetuntemus ja -hallinta sekä kyky johtaa itseä omien periaatteiden mukaan. Johtamisessa on keskeistä empaattisuus ja kyky luoda läheisiä, kestäviä ihmissuhteita. Autenttiset johtajat edistävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista tuomalla esille myönteisiä tunteita ja toivoa. (Shirey, 2006, 256 – 268.) Autenttisille johtajille on yhteistä myönteinen psykologinen pääoma: luottavaisuus, myönteisyys, toivo ja resilienssi toisin sanoen sopeutuminen vastoinkäymisiin (Luthans & Avolio, 2003, 241 – 261).

Autenttisten johtajien eettinen käyttäytyminen välittyy voimakkaasti työntekijöille ja vaikuttaa siihen, mitä työntekijät tulevat tekemään, minkälaisia rooleja he ottavat ja miten he ajattelevat ja käyttäytyvät (May ym., 2003, 247 – 260). Autenttinen johtaja tuo esille omia tunteita sekä näyttää oman haavoittuvuutensa, jolloin myös työntekijöiden on helppo samaistua häneen. Autenttinen johtaminen välittyy johtajan yhtenäisen käyttäytymisen kautta: Johtajan sanat ja teot vastaavat toisiaan, ja johtaja on valmis ottamaan vastuun sekä pyytämään anteeksi, mikäli toiminta ei ole ollut arvojen mukaista. (Leroy ym., 2012, 255 – 264.) Työntekijöiden johtajalta omaksumat arvot ja uskomukset kehittyvät ajan myötä, mikä vaikuttaa työntekijöiden autenttisuuteen. Työntekijöiden autenttisuus vaikuttaa heidän omaan hyvinvointiinsa ja suoritukseensa. Samalla työntekijöiden avoimuus ja rehellisyys johtajaa kohtaan lisääntyvät, mikä puolestaan edistää johtajan kehittymistä. (Avolio & Gardner, 2005, 315 – 338.)

Eettistä johtamista ei voida pitää itsestään selvyytenä, vaan eettisen johtajan maine pitää rakentaa tietoisesti. Eettisen johtaminen edellyttää persoonan tasolla korkeaa moraalialia, autenttisuutta ja arvojen esille tuomista. (Trevino ym., 2000, 128 – 142.) Esimiehiä sitoo eettinen velvollisuus ohjata toisia ihmisiä kohti arvokkaita päämääriä sekä herättää toivoa. Johtaja ei ole muiden yläpuolella, vaan enemmänkin alapuolella, ja hänen tehtävänä on palvella ja mahdollistaa asioita toisille. (Juuti, 2005, 112 – 136.) Hallinto ja johtamistyössä johdon rooli korostuu korkean etiikan toteuttajana, esimerkin antajana ja arvojen esille tuojana: työyhteisön eettinen uskottavuus perustuu johdon osoittamaan eettisyyteen (Salminen, 2003, 55).

2.2 Dialoginen organisaatiokulttuuri

Gottliebin & Sanzginin (1996, 1275 – 1285) mukaan dialogisuutta ja moniäänisyyttä tukeva organisaatiokulttuuri kuuluvat eettisen päätöksenteon ulottuvuuksiin. Johtaja toimii esimerkkinä, luo merkityksiä ja yhteisöllisyyttä aktiivisella osallistumisella. Dialogisuus on tärkeää, koska vain sen avulla voidaan tarkastella ja muuttaa organisaation eettisiä sääntöjä ja oletuksia. Dialogilla tavoitellaan laajempaa yhteisymmärrystä haasteellisista ilmiöistä. Dialogi vaatii luottamusta; myös epäeettiset toimintatavat on uskallettava tuoda esille. Luottamus kehittyy ainoastaan johtajien sitoutuessa arvostamaan työntekijöitä ja -yhteisöä. Eettinen päätöksenteko vaatii myös aikaa keskustella ja reflektoida kokemuksia ja eettisiä

näkökulmia. Reflektoidessa on mahdollista oppia uutta, ja organisaation eettinen asema vahvistuu tulevaisuutta ajatellen.

Dialogilla tarkoitetaan yhdessä ajattelemista, jossa jokainen osallistuja arvostaa toista keskustelijaa ja keskinäistä näkemysten vaihtoa. Myönteisyys, rohkeus, totuudellisuus ja kyseenalaistaminen sekä luovuus ja huumori ovat keskeisiä. Dialogi edellyttää oman vuoron odottamista, kuuntelua ja hiljentymistä. Jokainen osallistuja saa tuoda oman näkökulmansa esille, jolloin ajatukset kehittyvät ja lopulta on mahdollista tavoittaa yhteisymmärrys käsiteltävästä aiheesta. Kaksisuuntainen dialogi vaatii aikaa ja yhteisiä kokemuksia – dialogin avulla rakennetaan koko ajan yhteistä kulttuuria. Erehdykset nähdään oppimistilanteina, jolloin aikaa ei käytetä syyllisten hakemiseen tai toisten nolaamiseen. Omat tunteet ilmaistaan suoraan ja niistä myös kannetaan vastuu. Parhaimmillaan dialogi tukee moniäänisyyttä – erilainen osaaminen välittyy eteenpäin ja innovatiiviset ratkaisut ovat mahdollisia. (Piili, 2006, 71 – 80, Telaranta 1999, 109 – 111, Vuori, 2011, 184 – 198.) Dialogi edellyttää lähtökohtaisesti hyvää itsetuntemusta ja yksilöiden voimaantumista sekä palautteen antamista ja vastaanottamista. Dialogiin osallistujat rakentavat yhdessä holistista mentaalista mallia käsiteltävästä asiasta, jolloin myös jokaisen osallistujan omat mentaaliset mallit ovat muutoksen kohteena. Dialogi mahdollistaa oman itsen ja omien perusteiden ihmettelyn ja kyseenalaistamisen sekä korjaamisen, mikä puolestaan tarjoaa tilaisuuden itsetietoisuuden syventymiseen. (Heikkilä & Heikkilä, 2001, 51 – 84, 203 – 215.)

Esimiehen taito tunnistaa omia tunteita sekä työstää niitä on tärkeää koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisessä ja oppimisessa. Esimieheltä vaaditaan asettumista toisen ihmisen asemaan ja tunteisiin – kykyä luoda yhteistä tarinaa. Taitavat esimiehet auttavat työntekijöitä puhumaan omista kokemuksistaan ja osaavat muokata kokemuksia myönteiseen suuntaan, mikä edellyttää läsnäoloa, aktiivista kuuntelua ja toisen ihmisen arvostamista sekä palautetta. Keskustelemalla vältetään väärin ymmärryksiltä ja sulkeutumiselta, eikä kuormiteta liiallisesti ihmisten ajattelukapasiteettia. Esimiehen keskeisiin tehtäviin kuuluu auttaa ihmisiä löytämään työn mielekkyys ja merkitys sekä pitää yllä toivoa. Onnistuessaan tehtävässään esimies saa koko henkilöstön samanlaisen tunnemaailman sisälle, mikä auttaa uuden viitekehyksen syntymisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Juuti, 2005, 28 – 64, 112 – 136, Juuti & Vuorela, 2002, 37 – 40, 85 – 93, 147.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Fenomenologinen tutkimusmenetelmä

Fenomenologinen tutkimus on ennen kaikkea filosofian menetelmällinen ihanne, jossa keskitytään ilmiöihin ja niiden käsitteelliseen jäsentämiseen. Fenomenologia lähtee liikkeelle eletystä todellisuudesta. Tieteellisillä teorioilla ja näkökulmilla on merkitystä vain osana elämismailmaa, koska kaikki teoriat rakentuvat kokemukselle. Ilmiöön liittyy olennaisesti kokija, joka on suhteessa ilmiöön. Fenomenologian tavoitteena on ymmärtää, minkälaisista kokemuksista on kyse ja miten koemme todellisuuden. Fenomenologia on kuvailevaa tiedettä: se pyrkii kuvailemaan ilmiöitä ja kokemuksia sekä löytämään niistä yleisiä rakenteita. Fenomenologialle on tavanomaista toistuva paluu ajattelun lähtökohtiin. (Miettinen ym., 2010, 10 – 13.)

Fenomenologia tai fenomenologinen liike syntyi Edmund Husserlin pääteoksen *Logische Untersuchungen* myötä. Husserl vaatii paluuta elettyyn todellisuuteen toisin sanoen ”asioihin itseensä”. Hän kuvaa filosofiaansa ankarana tieteenä, mikä tarkoittaa pyrkimystä yhtenäiseen ja kaiken kattavaan sekä absoluuttisesti perusteltuun ymmärrykseen todellisuuden rakentumisesta. Martin Heidegger jatkoi Husserlin fenomenologiaa hermeneuttiseen eli tulkitsevaan suuntaan. Heidegger lähtee etenemään valmiiden positioiden sijaan asioista ja ongelmista, jolloin tutkimus on kuvailevaa ja selventävää. Fenomenologia näyttäytyy filosofisen ajattelun mahdollisuutena, joka ilmenee eri tavoin eri aikoina. (Miettinen ym., 2010, 14, 25 – 28, 31,40, 60 – 72.)

Fenomenologisen filosofian kolmannen vaiheen tunnetuimpiin vaikuttajiin kuului Emmanuel Levinas (1906 – 1955), joka keskittyi tarkastelemaan ihmisen ainutlaatuisuutta, eettisyyttä ja dialogisia suhteita. Levinas kehitti Heideggerin olemisen filosofiaa vielä syvemmälle – ”olemiseen ennen ihmistä”, ja näki olemassaolon ajattomaksi, nykyhetkeen pysähtyneeksi. Ihminen on sidoksissa aikaan, mutta aika on hänelle suhdetta toiseen ihmiseen. Ajallisuus saa merkityksen vasta ihmisen yhteydessä toiseen ihmiseen, jolla on oma erillinen ajallisuutensa. Eettinen suhde toiseen ihmiseen on olemisen ymmärtämisen edellytys. Eettisyys on hyvyyttä ennen identiteettiä: moraalisuus on kokonaisuudesta riippumaton ja sitä edeltävä kantavuus. Levinas näki etiikan kaiken lähtökohtana ja niin sanottuna ensimmäisenä filosofiana. Eettisyys on tiedettyä, se paljastuu toisen ”kasvoista”,

eettisyyttä ei näin perustella esimerkiksi järjellä. ”Kasvot” merkitsevät Levinasin filosofiassa ihmisruumista kokonaisuutena: ne edustavat esitietoista kokemusta ja kyseenalaistavat subjektiivisen tietoisuuden ja tiedon. (Hankamäki, 2003, 37 – 38, 77 – 91, Levinas, 1996, 20 – 26, 69 – 75.)

Eettisyys on Levinasille dialogisuutta, jossa vastaaminen toiselle kuvastaa vastuullisuutta. Toisen ”haluaminen” ja toisen ”kaipaus” haastaa ihmisen sosiaalisuuteen. Levinasin filosofia on sidoksissa kohtaamisiin: Toinen kohdataan omana itsenään ja omassa todellisuudessa, kohtaamiseen liittyy kutsu keskusteluun. Yhteys toiseen ihmiseen koostuu satunnaisista kohtaamisista: se on kasvokkain oloa, läheisyyttä ja hetkeen sitoutunutta läsnäoloa. Tärkeimmät ja ainutlaatuisimmat merkitykset löytyvät arkisista kokemuksista ja keskusteluista, eivät käsitteellisestä kielestä. Levinas erottaa filosofiassaan ”sanotun” ja ”sanomisen”. ”Sanottua” on puhuttu kieli, mutta ”sanominen” edellyttää suhdetta toiseen. Dialogisuus toteutuu ”sanomisen” piirissä. Lauseet ovat sanottua, sanominen on kehollinen, kohtaamisfilosofinen ja kokemuksellinen yhteys minän ja toisen välillä, ja välittää merkityksiä. ”Sanominen” toteutuu kehollisuudessa: se ei ole kielellistä, vaan piirtyy esiin aistisuuden, läheisyyden ja nauttimisen tasolla. Toinen ihminen tulee läsnä olevaksi vieraana ruumiillisen erillisyytensä ansiosta. Toinen myös jää perimmältään aina vieraaksi ja yllätykselliseksi. Toisen kohtaamiseksi on oma minä asetettava sivuun ja siirryttävä ikään kuin itsensä ulkopuolelle. Ihminen on jatkuvassa liikkeessä minän ja toiseuden välillä ja luopuu egoistisuudesta ja hyödyn tavoittelusta. Eettinen suhde on epäsymmetrinen: Levinas asettaa toisen aina itsen edelle ja eettisyys on hänelle ääretöntä. (Hankamäki, 2003, 77 – 157, Levinas, 1996, 20 – 26, 69 – 75.)

Husserlin fenomenologiaa yhdistyneenä Heideggerin filosofiaan voidaan nimittää eksistentiaalisesti fenomenologiaksi, joka on nimenomaan ihmisen filosofiaa. Ihminen on ainutlaatuinen vastuuntuntoinen kokonaisuus ja vaikuttaa omilla toimilla ja valinnoilla siihen, mitä hän on ja millaiseksi tulee. Eksistentiaalisessa fenomenologiassa ihmiskäsityksestä käytetään nimitystä eksistenssi. Rauhala käyttää tästä myös nimitystä situationaalinen säätöpiiri, jonka mukaan ihminen todellistuu erilaisissa olemassa olon muodoissa. Säätöpiiri ihmiskäsityksenä on ihmisen ongelman ontologisen analyysin tulos. Ihmiskäsityksen analyysin turvin tutkijan on mahdollista kiinnittää huomiota ihmisen eri olemuspuoliin ja siihen, mihin olisi syytä tutkimuksessa paneutua. Ihmiskäsityksen analyysi ihmistutkimuksen perustana on keskeistä myös sen vuoksi, että päästäisiin

tutkimusalojen oikeanmukaiseen työnjakoon ja välttyttäisiin päällekkäisyyksiltä. Ihmistutkimuksen tavoitteena on selvittää situaation rakenne; on tiedostettava, millaisia reunaehtoja situaatio aiheuttaa tajunnalle ja orgaaniselle tapahtumiselle. Tyypittely edellyttää sitä, että jokainen säätöpiiri on tutkittu erikseen omana kokonaisuutenaan. (Rauhala, 2005a, 93 – 114 ja 2005b, 14 – 22.)

Perttula käyttää lähtökohtanaan eksistentiaalista fenomenologiaa, jossa yhdistyvät deskriptiivinen ja hermeneuttinen fenomenologia. Hän näkee fenomenologisen metodin kuuntelemisen, läsnäolon ja vaikutetuksi tulemisen ankarana toteuttamisena. Tutkija pyrkii kuvaamaan tutkittavan ilmiön fenomenologisesti, vaikka tietää tavoitteen olevan ehdottomassa mielessä mahdoton. Fenomenologinen metodi on keino tiedostaa ja hallita tutkimustyön tulkinnallisuutta. Tällöin tutkija tavoittelee avautumista ilmiölle sen sijaan, että sulkeutuisi aikaisempiin käsityksiinsä maailmasta. Fenomenologisen metodin avulla saadaan esille toisen ihmisen kokemuksellinen vieraus. (Perttula, 2000, 428 – 441.) Tutkija on itse osa empiiristä kokemusmaailmaa, jota hän tutkii muodostamalla tajuavan suhteen tutkimansa kohteen kanssa. Tutkimuksen tieteellisyyden perustana on tutkijan ajattelemisen taito ja tutkimuksen toteuttaminen johdonmukaisesti suhteessa omaan ajattelutyöhön. Tutkijan tulee perehtyä omiin kokemuksiin ja erottaa omat kokemukset niistä kokemuksista, jotka esiintyvät suhteessa tutkittaviin, jolloin myös uudet ja erilaiset näkökulmat pääsevät esille. (Perttula & Latomaa, 2008, 134 – 155.)

Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on eksistentiaalisen fenomenologian mukainen, mutta olen halunnut kiinnittää erityistä huomiota holistisen ihmiskäsityksen lisäksi eettiseen ulottuvuuteen ja dialogiin. Levinasin esille tuoma eettisyys toisen ihmisen kohtaamisessa tukee ihmisen olemassa olon ymmärtämistä. Koen, että eettisyys on välttämätön lähtökohta holistiselle ihmiskäsitykselle ja mukana vuorovaikutustilanteissa. Tutkimuksessa pyrin deskriptiivisyyteen ja oman esiyymmärryksen poissulkemiseen koko analyysin ajan. Tarkastelen tutkittavia henkilöitä holistiseen ihmiskäsitykseen nojaten. Jokaisen haastateltavan situaatio on ainulaatuinen ja pyrin saamaan tämän ainutlaatuisuuden esille analyysin avulla. Käyn jokaisen tutkimukseen osallistuvan esimiehen situationaalisen säätöpiirin lävitse, jonka jälkeen etsin kaikille tutkittaville yhteisiä kokemusmaailman sisältöjä.

3.2 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineisto muodostuu viidestä palveluesimiehen yksilöhaastattelusta. Palveluesimiehet toimivat eri sosiaali- ja terveydenhuollon sekä sivistys- ja kulttuuritoimen hallinnon aloilla, ja työskentelevät tai tulevat työskentelemään Oulun kaupungin hyvinvointineuvoloissa. Tutkimuksen ja haastattelun tekemiseksi tein tutkimuslupa-anomuksen Oulun kaupungin palvelutuotantojohtajalle. Haastatteluajat sovin joko puhelimitse tai sähköpostitse. Haastattelut toteutin teemahaastatteluina palveluesimiesten omilla työpaikoilla marraskuussa 2013.

Haastattelu on keskustelua, jolla on ennalta määrätty tarkoitus kerätä tietoa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelutapahtuma on vuorovaikutusta, jossa myös haastattelijan puhe ja vaikuttaminen keskustelun kulkuun nähdään merkityksellisenä koko tutkimusprosessin ajan. Haastattelija johdattaa keskustelua eteenpäin; hän helpottaa tiedon kulkua ja jäsentämistä sekä motivoi haastateltavaa. Fenomenologian viitekehyksessä haastattelijan tulee muotoilla kysymykset siten, että ne virittävät samanlaisia merkityssuhteita haastateltavien tajunnassa. Haastattelijan on tärkeää pitäytyä neutraalina, mutta hän voi silti kommentoida haastateltavan sanomaa. Kommentoimalla haastattelija ei varsinaisesti ota kantaa, mutta osoittaa omaa osallisuuttaan kanssakäymisessä. (Ruusuvuori ym., 2005, 10 – 13, 23, Hirsjärvi & Hurme 2008, 25, 36 – 48, 84 – 85, 89.)

Tutkimuksen aikana en ole tehnyt esihaastatteluja, koska en kokenut niitä tarpeellisina. Ennen teemahaastatteluja lähetin haastatteluun osallistuville esimiehille tiedotuskirjeen (liite 1) tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä haastattelun teemoista. Ennen varsinaisten teemahaastattelujen aloittamista varmistin, että haastateltavat olivat saaneet tiedotuskirjeen ja heillä oli ollut etukäteen mahdollisuus perehtyä haastattelun teemoihin. Annoin myös haastateltaville mahdollisuuden kysyä haastatteluun liittyvistä asioista ennen haastattelun aloittamista. Tämän jälkeen kirjoitimme jokaisen haastateltavan kanssa suostumusasiakirjan, jossa lupasin haastateltaville anonymiteetin säilymisen ja mahdollisuuden tehdä jälkikäteen muutoksia omaan haastatteluaineistoonsa tai halutessaan myös peruuttaa haastatteluun osallistuminen. Suostumusasiakirjasta haastateltavien oli mahdollista saada oma kopio.

Haastattelut kestivät noin tunnista kahteen tuntia ja sujuivat pääsääntöisesti hyvin. Koska työskentelen itsekin alalla, osasin mielestäni suunnitella kysymykset riittävän yksityiskohtaisesti. Käytin paljolti etukäteen suunnittelemaani valmista haastattelurunkoa (liite 2), jotta en johdattelisi haastateltavia haastattelutilanteissa. Haastattelurunko osoittautui onnistuneeksi. Jossain paikoin etenin ilman runkoa dialoginomaisesti, koska se helpotti haastattelutilannetta haastateltavan kanssa. Haastattelutilanteessa pyrin ulkoistamaan itseni mahdollisimman hyvin, vaikkakaan se ei ole mielestäni täysin mahdollista. Tulkintavaiheessa otan huomioon oman esiymmärrykseni aineiston käsittelyssä.

Tutkimushaastattelut nauhoitetaan, jotta haastattelutilanteeseen voitaisiin palata uudelleen – nauhoitus toimii sekä muistamisen apukeinona että mahdollistaa tulkintojen tarkastamisen. Analyysiä varten nauhoitetut aineistot on kirjoitettava auki toisin sanoen litteroitava. Litteroinnin tarkkuus on riippuvainen käytetystä metodista ja tutkimuskysymyksistä ja sen merkitys kasvaa, kun aineistoa käsitellään vuorovaikutustapahtumana. (Ruusuvuori ym., 2005, 14 – 16.) Nauhoitin jokaisen haastattelun palveluesimiesten suostumuksella. Digitaalinen nauhuri oli varsin tarkka, eikä häiriöääniä tai epäselviä kohtia tullut erityisesti esille. Yhdessä nauhoituksessa haastateltavan ääni kuului nauhalta vaimeammin, mikä hidasti litterointia. Muuten haastatteluaineiston litterointi oli sujuvaa ja pyrin tekemään sen mahdollisimman sanatarkasti. Litteroitua tekstiä tuli viidestä haastattelusta 126 sivua.

3.3 Aineiston analyysi

Käytän tässä tutkimuksessa Perttulan (1995) kehrittelemää fenomenologisen psykologian analyysimenetelmää. Analyysimenetelmä sisältää kaksi päävaihetta ja kumpainenkin päävaihe seitsemän eri osavaihetta. Ensimmäisessä päävaiheessa luodaan yksilökohtainen merkitysverkosto ja toisessa päävaiheessa yleinen merkitysverkosto. Yksilökohtaisen merkitysverkoston luominen alkaa siitä, että tutkija vapautuu omasta luonnollisesta asenteestaan, lukee aineistoa avoimesti ja pyrkii sulkeistamaan omat ennakkokäsityksensä. Seuraavaksi tutkija muodostaa aineistoa jäsentävät sisältöalueet. Sisältöalueiden tarkoituksena on Perttulan mukaan rajata ja kuvata situaatiota. Kolmannessa osavaiheessa tutkija erottaa merkityksen sisältävät yksiköt toisistaan toisin sanoen analyysissä erotellaan

toisistaan kaikki yksiköt, joissa tutkija kokee merkityksen vaihtuvan. Neljännessä osavaiheessa tutkija muokkaa edellisen vaiheen yksiköt tutkijan kielelle ja pyrkii löytämään ilmiön kannalta keskeiset merkitystihentymät. Viidennessä vaiheessa tutkija sijoittaa merkitystihentymät alussa jäsentämiinsä sisältöalueisiin. Vaiheessa kuusi tutkija muodostaa yksilökohtaisen merkitysverkoston sisältöalueittain ja viimeiseksi tiivistää yksilökohtaisen sisältöalueista riippumattoman merkitysverkoston. (Perttula, 1995, 94 – 95, 119 – 154.) Kuvaan seuraavassa tiivistetysti yksilökohtaisten merkitysverkostojen syntymistä.

3.3.1 Yksilökohtaisen merkitysverkoston aloitus ja sisältöalueet

Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen lähti liikkeelle siitä, että tutustuin jokaiseen haastatteluaineistoon lukemalla aineiston avoimesti läpi pari kertaa. Tätä ennen olin syventynyt haastatteluihin yksityiskohtaisesti huolellisen litteroinnin yhteydessä. Erityisen tärkeää on heti alussa pyrkiä irrottautumaan omista ennakkokäsityksistä (Perttula, 1995, 120). Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni oli lähtökohtaisesti toimia samoin. Jo ennen haastatteluja kirjoitin lyhyesti ylös omia taustalla vaikuttavia ennakkokäsityksiä. En perehtynyt kovin syvällisesti aikaisempaan tutkimustietoon ennen haastatteluja ja analyysiä, jotta tutkimustieto ei vaikuttaisi haastattelujen kulkuun ja analyysin tekoon. Koin toteuttavani tämän vaiheen tarkoituksenmukaisesti ja avoin tutustuminen haastatteluihin onnistui melko hyvin.

Avoimen lukemisen jälkeen muodostin tutkimusaineistoa koskevat sisältöalueet, jotka näyttivät toistuvan jokaisessa haastattelussa samanlaisina. Sisältöalueet kuitenkin painottuivat erilaisilla eri haastateltavilla. Tutkimusaineiston kokonaisuutta kuvaavat sisältöalueet jakautuivat seitsemään eri osioon, joita olivat (1.) hyvinvointineuvolatoimintaan liittyvät lähtökohdat, (2.) esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja työskentelytavat, (3.) esimiehen ja monialaisten kumppanien välinen vuorovaikutus, (4.) esimiehen ja ylemmän johdon välinen vuorovaikutus, (5.) esimiehen itsearviointi, (6.) esimiestyöhön liittyvät haasteet ja (7.) tulevaisuuden näkymät. Näistä ensimmäinen sisältöalue toi esille lähinnä taustatekijöitä ja kiinnitin siihen vain vähän huomiota. Sisältöalueet 2 – 4 vastaavat tutkimuskysymykseen hyvin. Sisältöalueet 5 – 7 kuvaavat tekijöitä, mitkä voivat heijastua vuorovaikutukseen, joten päätin ottaa myös

ne mukaan kokonaisuuteen. Analyysin ensimmäisen päävaiheen lopussa nämä sisältöalueet muotoutuivat yhdeksi kokonaisuudeksi, minkä nimesin seuraavasti: ”palveluesimien kokemuksia vuorovaikutuksesta”.

3.3.2 Merkitysyksiköt tutkijan kielelle

Kolmannessa vaiheessa jaoin haastatteluaineiston alustaviin merkitysyksiköihin. Merkitysyksiköt tarkentuivat ja muuttuivat vielä seuraavassa vaiheessa, kun muunsin merkitysyksiköt tutkijan kielelle. Merkitysalueet erotin toisistaan eri riville, ja kauttaviivalla kuvasin sitä, missä merkitysalue loppuu. Merkitysalueiden jäljessä suluissa näkyy oma käänökseni tutkijan kielelle. Numeroin nämä käänökset juoksevasti helpottaakseni myöhempiä vaiheita ja palaamista taaksepäin. Aineiston jakaminen merkitysyksiköihin ja muuntaminen tutkijan kielelle tapahtuivat kahdessa eri vaiheessa, mutta tutkijan kielelle kirjoittaminen edellytti merkitysalueisiin palaamista ja muokkaamista. Kuvaan seuraavassa vaiheet kolme ja neljä samassa: suluissa näkyy juokseva numerointi sekä oma käänökseni tutkijan kielelle. Olen poistanut esimerkeistä tunnistettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja samalla lyhentänyt niitä. Esimerkit ovat eri haastatteluista satunnaisessa järjestyksessä ja kuvaavat lähinnä tutkijan kielelle kääntämistä.

”Elikkä siinä on semmonen pieni matka yhdessä, mutta meidän työyhteisötoiminta, meidän työyhteisö toimii yhteistoiminnallisuuden kautta, jolloin ne mitä mä sulle sanoin, nämä vastuullisuus ja valta ja tuota niin, siihen liittyy, kun sä puhuit vuorovaikutustilanteista, niin se kuuleminen ja kuunteleminen ja yhdessä puhuminen, niin se on se, jolloin me päästään tilanteeseen, milloin me voidaan vaikeitakin asioita ratkaista, vaikka niihin liittyy tunteita, varsinkin resurssit ovat, voit kuvitella, että ne ovat asioita, jolloin tuota niin on erilaisia paineita, ja sitten pitää ratkaista asioita yhteisymmärryksessä, jos yhteistoiminnallisuuden fiilistä ei olisi tai sellaisia tekoja ei olisi, niin tää olis sitten semmonen perinteinen johtamisen malli, jossa joku määrää ja toiset tekee.” / 35. HÄNEN MUKAANSA DIALOGISUUS JA SELKEÄT TOIMINTATAVAT AUTTAVAT YHTEISYMMÄRRYKSEN SAAVUTTAMISESSA, VAIKKA KÄSITELTÄVÄT ASIAT OLISIVAT VAIKEITA.

”Sitte toisaalta mä niinku ite aattelin, se johtamisessa se meidän itseohjautuvuus on yks semmonen hirveen tärkeä ja mä aattelen, että työntekijä joka saa vastuuta se myös ottaa sitä vastuuta ja kehittää sitä työtä ja kaikkea enemmän, jos tavallaan esimies luottaa. Että yleensä siitä

on tullu positiivista palautetta työntekijöiltä, että mä niinko luotan heihin. Ku mä, toimintatapoihin ei kuulu mikkään semmonen kyttäys, eikä semmonen, niinku mä oon aina aatellu jos joku ei toimi niin kuin on sovittu, niin se tulee jossakin tilanteessa niinku esille. Että yleensä mejän henkilökunta on semmosta, että ne toimii niitten sovittujen toimintatapojen mukaisesti.” / 37. HÄN AJATTELEE, ETTÄ ITSEOHJAUTUVUUS JA VASTUUNANTAMINEN TYÖNTEKIJÖILLE ON TÄRKEÄÄ. KUN TYÖNTEKIJÄLLE ANTAA VASTUUTA JA HÄNEEN LUOTTAA, TYÖNTEKIJÄ HALUAA KEHITTÄÄ TYÖTÄÄN. HÄN USKOO, ETTÄ OMAT TYÖNTEKIJÄT TOIMIVAT YHTEISTEN SÄÄNTÖJEN MUKAISESTI.

”Ja tuota... ja nyt oon kehityskeskusteluita pitäny niin ilmapiiristä keskustellaan myös siellä ja tuota meillä muutenkin, meillä on tosi hyvin toimiva tiimi ja meillä on sillai, täällä tuota tää yhteistyö pellaa, niin me puhutaan sitte mejän omissa tiimipalaveriessaki, jos huomataan että ilmapiiri alkaa mennä kireäksi tai pitäs tehä jotaki muutoksia, niin kyllä sillai avoimesti jutellaan, että nyt pittää tehä asialle jotaki. Yleensä täällä on hyvä ilmapiiri, tietenkki sitte jos on tosi tosi raskaita juttuja, nyt tällä hetkellä on tosi monella, niin se on semmonen asia, mikä tuota sitten tietenkki vaikuttaa siihen omaan jakamiseenki ja siihen että jos oikeen, oikeen hankalia juttuja itellä on työn alla ja useammalla niin tokihan se saattaa hetkellisesti vaikuttaa, et on kireämpi ilmapiiri. Mutta mutta täällä me kyllä puhutaan..” / 26. HÄNEN MUKAANSA HEIDÄN TYÖYHTEISÖSSÄ ON AVOIN ILMAPIIRI JA TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ SUJUU. VAIKEAT ASIAKASTILANTEET JA TYÖNTEKIJÖIDEN KUORMITTUMINEN SAATTAVAT TILAPÄISESTI VAIKUTTAA KIELTEISESTI MYÖS TYÖILMAPIIRIIN, MUTTA HANKALISTAKIN ASIOISTA KESKUSTELLAAN YHDESSÄ.

3.3.3 Merkityssuhdeyksiköiden sijoittaminen sisältöalueisiin

Tässä vaiheessa sijoitin kaikki tutkijankielelle tiivistämäni merkityssuhdeyksiköt sisältöalueisiin. Koska olin numeroinut edellisessä vaiheessa kaikki merkityssuhdeyksiköt, minun oli helppo pysyä järjestyksessä. En kokenut tarpeelliseksi käyttää mitään analysoinnille tarkoitettuja tietojenkäsittelyohjelmia. Lopuksi kävin läpi kaikki sisältöalueet ja merkityssuhdeyksiköt ja tarkistin sijoitukset. Seuraavassa kuvaan esimerkin avulla, kuinka olen sijoittanut merkityssuhdeyksiköt yhden sisältöalueen alaisuuteen. Merkityssuhdeyksiköitä on tässä sisältöalueessa useita, joten esimerkissä näkyy vain pieni osa tähän sisältöalueeseen mieltämistäni merkityssuhdetiivistymistä. Esimerkki on yhdestä haastattelusta.

SISÄLTÖALUE 2: ESIMIEHEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA TYÖSKENTELYTAVAT

55. HÄN AJATTELEE, ETTÄ OMAT TYÖNTEKIJÄT OVAT SITOUTUNEITA JA MOTIVOITUNEITA, MIKÄ NÄKYI SIINÄ, ETTÄ HE OVAT VALMIITA ITSE PANOSTAMAAN KOULUTTAUTUMISEEN.

68. HÄN AJATTELEE, ETTÄ VUOROVAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN KANSSA ON VÄLITÖNTÄ. TYÖNTEKIJÄT OTTAVAT HERKÄSTI YHTEYTTÄ HÄNEEN SÄHKÖPOSTILLA JA SOPIVAT TAPAAMISEN, MIKÄLI TULEE KYSYTTÄVÄÄ.

75. HÄN ON KOKENUT SELLAISET VUOROVAIKUTUSTILANTEET TYÖNTEKIJÖIDEN KANSSA ONNISTUNEINA, MISSÄ HÄNELLÄ ON AIKAA YHDESSÄ SUUNNITELLA TYÖN ORGANISOITUMISTA JA KUUNNELLA TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA.

76. HÄN OTTAA TYÖSUUNNITELUSSA HUOMIOON TYÖNTEKIJÖIDEN ELÄMÄNTILANTEEN JA JAKAA TYÖPANOKSEN TASAPUOLISESTI TYÖNTEKIJÖILLE.

85. HÄN AJATTELEE, ETTÄ PARAS TAPA KANNUSTAA ON OLLA LÄSNÄ JA TUKEA TYÖNTEKIJÖITÄ HAASTEISSA SEKÄ OSOITTA ARAVOSTAVANSA TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖTÄ. TOISAALTA TÄMÄ ON HAASTE, KOSKA HÄN KOKEE, ETTÄ KANNUSTUS ON PITKÄLTI HÄNEN VARASSAAN.

95. HÄN AJATTELEE, ETTÄ OMASSA TYÖYHTEISÖSSÄ ON HYVÄ TYÖILMAPIIRI JA HÄN ANTAA SIITÄ TYÖNTEKIJÖILLE TUNNUSTUSTA.

104. (HÄN KOKEE, ETTÄ) HÄN JA TYÖNTEKIJÄT ARVOSTAVAT TOISIAAN MOLEMMINPUOLISESTI.

3.3.4 Yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostaminen

Seuraavassa vaiheessa yhdistin kaikki seitsemän sisältöaluetta ja niihin sijoittamani merkitysyksiköt kertomukseksi. Aluksi yhdistely tapahtui tarkasti sisältöalueiden mukaan. Tämän jälkeen valitsin sisältöalueista kuusi (sisältöalueet 2 – 7), jotka mielestäni vastasivat parhaiten tutkimuskysymykseeni ja sain samalla rajattua aineistoa. Viimeisessä vaiheessa nämä kuusi sisältöaluetta yhdistyi yhdeksi kokonaisuudeksi: palveluesimiesten kokemuksia vuorovaikutuksesta. Nämä merkitysverkostot toimivat ehdotelminä, joita olen lähtenyt työstämään analyysin toisessa päävaiheessa. Tutkittavien anonymiteetin säilyttämiseksi en ole liittänyt tutkimukseen näitä yksilöllisiä merkitysverkostoja, vaan kuvaan ainoastaan yleisen merkitysverkoston ja ehdotelmat yleiseksi merkityssuhdeverkostoksi.

3.3.5 Yleisen merkitysverkoston muodostaminen ehdotelmista

Viiden yksilökohtaisen merkitysverkoston muodostamisen jälkeen lähdin muodostamaan yleistä merkitysverkostoa Perttulan metodin mukaisesti. Perttulan (1995, 89, 119, 154 – 156) mukaan analyysin toisen päävaiheen tarkoituksena on muodostaa tutkittavan ilmiön yleinen merkitysverkosto, joka kuvastaa ainutlaatuisten koettujen maailmojen yhteisiä sisältöjä. Analyysin toinen päävaihe jakautuu myös seitsemään osavaiheeseen. Tutkimusaineiston muodostavat ensimmäisestä päävaiheesta poiketen yksilökohtaiset merkitysverkostot. Yksilökohtaiset merkitysverkostot eroavat alkuperäisestä aineistosta jäsenyntyisyytensä vuoksi – ne ovat tutkijan muotoilemia, eivät enää tutkittavien ilmauksia. Perttula (2000, 428 – 441) on tehnyt myöhemmin fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua, mikä koskee analyysin toista päävaihetta ja kattavuuden vaatimusta. Eksistentiaalisessa fenomenologiassa tutkimustiedon kattavuus on sitä, että yleinen tieto säilyttää yhteyden tutkimukseen osallistuvien kokemuksiin, jolloin vältetään siirtymistä ideamaailmaan. Tutkijan on oltava koko ajan yhteydessä yksilöön ja ihmisen toteutumisen tapaan. Näin ollen yleisen tiedon analyysin on edettävä mahdollisimman pitkään yksilökohtaisella tasolla.

Analyysin toisen päävaiheen pyrin toteuttamaan uudelleen muotoillun metodin avulla säilyttäen koko ajan yhteyden yksilökohtaisiin merkitysverkostoihin sekä olemaan läsnä tutkittavalle ilmiölle ja välttämään tulkinnallisuutta. Yleisessä merkitysverkostossa tavoittelen kattavuutta eli olen sisällyttänyt yleiseen merkitysverkostoon kaikki yksityisten merkitysverkostoehdotelmien keskeisimmät piirteet. Analyysin toinen päävaihe lähti liikkeelle tutkimusasetteen omaksumisesta ja yksilöllisten ehdotelmien merkityssuhteiden erottamisesta merkityssuhde-ehdotelmiksi. Muunsin merkityssuhteet mahdollisimman yleiselle kielelle esimerkiksi käyttämällä passiivia. Tämän jälkeen muodostin jokaisen aineiston kohdalla sisältöalueet.

Sisältöalueet olivat samankaltaisia kuin analyysin ensimmäisessä vaiheessa ja myös aineistojen välillä. Kaikkien kohdalla toistuivat seuraavat sisältöalueet: *Käsitys työntekijöistä, työpaikan ilmapiiri ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, työyhteisön toimintatavat, vuorovaikutus palveluesimiesten välillä yli sektorirajojen, vuorovaikutus oman esimiehen kanssa, esimiehen itsetuntemus, tulevaisuuden näkymät*. Osassa aineistossa *haastava vuorovaikutus ja yhteistyö sektorin sisällä* nousivat omaksi

sisältöalueeksi. Sisältöalueet korostuivat yksilöllisesti kuten analyysin ensimmäisessä vaiheessa, mutta tällä kertaa painotukset tulivat selkeämmin esille aineiston jäsentyneisyyden vuoksi. Neljännessä vaiheessa sijoitin erottamani merkityssuhteet sisältöalueisiin ja viidennessä muodostin sisältöalue-ehdotelmat, jotka seuraavassa vaiheessa muokkasin nopeasti ehdotelmiksi yleiseksi merkitysverkostoksi. Viimeisessä vaiheessa kokosin jokaisesta ehdotelmasta sisältöalueittain kaikilla esimiehillä esiintyvät kokemukset ensin käsin taulukkoon muutamalla sanalla. Tämän jälkeen tein taulukon vielä tietokoneelle (liite 3). Kaikille yhteiset kokemukset liittyivät seuraaviin sisältöalueisiin: *Käsitys työntekijöistä, työpaikan ilmapiiri ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, työyhteisön toimintatavat*. Sisältöalueessa *esimiehen itsetuntemus* oli sekä kaikille yhteneväisiä piirteitä että erilaisuutta, minkä vuoksi tämä sisältöalue näkyy kahdessa taulukossa. Taulukosta minun oli helppo tarkastella ehdotelmien samankaltaisuuksia ja luoda näistä yleinen merkitysverkosto.

Yleinen merkitysverkosto on tutkimukseni tulos ja kertoo, minkälaisia kokemuksia palveluesimiehillä on vuorovaikutuksesta omien työntekijöiden kanssa. Nämä kokemukset ovat kaikille esimiehille yhteisiä. Samalla tavalla tein taulukon myös yksilöllisten ehdotelmien eroavaisuuksista (liite 4). *Kokemukset sektorien välisestä vuorovaikutuksesta, kokemukset sektorien sisäisestä vuorovaikutuksesta, kokemukset vuorovaikutuksesta oman esimiehen ja ylemmän johdon kanssa, suhtautuminen muutokseen ja kokemukset omasta tuen tarpeesta* ovat esimiehistä riippuen erilaisia. Huomautettakoon, että taulukkoon ei ollut mahdollista mahtuttaa aivan kaikkea yhtä yksityiskohtaisesti kuin käsin tehtyyn versioon, joten tietyt asiat näkyvät tarkemmin vain merkitysverkostoehdotelmista. Tuloksissa kuvaan aluksi kaikille esimiehille yhteisiä kokemuksia (*kursivoitu teksti*), jotka liittyvät vuorovaikutukseen omien työntekijöiden kanssa. Tämän jälkeen kuvaan jokaisen esimiehen merkitysverkostoehdotelman ja näiden ehdotelmien ydinasiat. Nämä merkitysverkostoehdotelmat sisältävät mielestäni oleellista ja ainutlaatuista tietoa vuorovaikutuksesta, mutta kokemukset eivät toistu jokaisen esimiehen kohdalla samanlaisina, eivätkä ole siten liitettävissä yleiseen merkitysverkostoon. Tutkimukseni tuloksia ovat sekä yleinen merkitysverkosto että yksilölliset merkitysverkostoehdotelmat.

4 TULOKSET

4.1 Kaikille yhteiset kokemukset vuorovaikutuksesta

Esimiehen käsitys omista työntekijöistä ja heidän kyvyistään on myönteinen: työntekijät nähdään osaavina ja motivoituneina. Henkilökuntaa arvostetaan ja heistä ollaan ylpeitä. Työpaikan ilmapiiri koetaan avoimeksi ja keskustelevalaksi. Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä on luottamuksellista, vastavuoroista ja suoraa. Vaikeatkin asiat käydään yhdessä läpi ja pohditaan sopivia ratkaisumenetelmiä. Kehityskeskusteluissa ja useimmissa tiimikokouksissa on aikaa rauhassa kohdata työntekijä ja käydä vuoropuhelua sekä jakaa kokemuksia. Palautteen antaminen on työyhteisössä vastavuoroista. Esimies kokee olevansa helposti lähestyttävä ja hyvin tavoitettavissa. Esimies tapaa työntekijöitään säännöllisesti ja haluaa olla läsnä työntekijöiden arjessa. Työpisteen fyysinen sijainti vaikuttaa kuitenkin jonkin verran siihen, kuinka usein esimiehellä on mahdollisuus tavata työntekijöitä kasvokkain. Työyhteisössä on yhdessä sovitut toimintasäännöt. Kaikki esimiehet näkevät omana vahvuutena vuorovaikutustaidot ja kuulemisen. Esimiesten työvointi on yleisesti melko hyvää: jaksamista tukivat oma koulutustausta ja työkokemus.

4.2 Yksilölliset merkitysverkostoehdotelmat

Merkitysverkostoehdotelma 1

Esimes haluaa olla läsnä työntekijöiden arjessa keskustelemalla kokemuksista ja osallistumalla tapaamisiin. Esimes tukee työntekijöitä moniammatillisuuteen suunnittelemalla työn toteuttamista yhdessä työntekijöiden kanssa. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus työntekijöiden kanssa on välitöntä ja sujuvaa sekä luottamuksellista. Esimes on helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa. Esimes huomioi työntekijöiden yksilöllisiä toiveita ja kohtelee heitä tasapuolisesti. Myös ongelmatilanteista keskustellaan yhdessä. Esimes ja työntekijät arvostavat toisiaan ja työntekijät ovat motivoituneita sekä sitoutuneita työhönsä. Työyhteisön palautteenantokulttuuri on vastavuoroista, mutta palautetta annetaan yleisesti vähänlaisesti. Tärkeimpiä esimestaitoja ovat ulospäin suuntautuneisuus, kuunteleminen, päättäväisyys ja kokonaisuuden hallinta sekä vastuun otto. Esimiehen tulee kehittää omaa jämäkkyyttään. Esimestyössä jaksamista tukevat eniten oma koulutus ja työkokemus sekä hyvät yhteistyöverkostot.

Palveluesimiehet eivät tee säännöllistä yhteistyötä yli hallinnonalojen, vaan yhteistyö on tarvelähtöistä. Johtamisen sektorimalli rajoittaa yhteydenpitoa. Erityisen paljon yhteistyötä tehdään hyvinvointineuvolan terveydenhoitajan kanssa ja tämä yhteistyö on sujuvaa. Ylempi johto nähdään vaikeasti lähestyttävänä ja suhde ylempään johtoon on ristiriitainen: Palveluesimiehen ja työntekijöiden näkemyksiä ei kuunnella ja asennoituminen on kielteistä.

Nopeasti toteutettuihin organisaatiomuutoksiin on ollut vaikea sopeutua. Työntekijöiden motivaatio ja työssä jaksaminen ovat olleet koetuksella. Lähiesimies toivoo syvällistä arvojen läpikäymistä ja moniäänistä keskustelua ylemmän johdon kanssa. Päätöksenteon tulee perustua yhteistoiminnallisuuteen ja perusteltuihin näkökohtiin, mikä helpottaa myös muutoksiin sopeutumista. Ylemmän johdon muutosjohtamistaidot nähdään tärkeänä ja siihen toivotaan koulutusta jatkossa. Muutosvalmennukset koetaan hyödyllisenä ja omaa esimiestyötä tukevana. Esimies toivoo tulevaisuudessa prosessijohtamista ja ylhäältä annettua yhteistyön toimintasuunnitelmaa. Esimies tarvitsee aikaa työn suunnitteluun ja työtehtävien priorisointiin. Myös omalta esimieheltä toivotaan nykyistä enemmän kannustusta ja aikaa keskustella.

Merkitysverkostoehdotelma 2

Esimies kokee vuorovaikutuksen työntekijöiden kanssa rakentavana, tasaveroisena ja avoimena. Esimies on kiinnostunut työntekijöiden kokemuksista ja jaksamisesta sekä huomioi työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita. Työpaikalla keskustellaan vaikeistakin asioista suoraan. Työntekijöiden työssä jaksaminen on tällä hetkellä hyvä. Esimies on tyytyväinen henkilöstöön, luottaa heihin, antaa heille vastuuta ja mahdollisuuksia kehittää työtä. Esimies näkee työntekijät aktiivisina ja osallistuvina sekä motivoituneina. Työntekijöillä on ratkaisukeskeinen lähestymistapa ja työssä hyvä työvointi. Työyhteisössä toimitaan yhteisten sääntöjen mukaan. Palautteen antaminen esimiehen ja työntekijöiden välillä on vastavuoroista ja aitoa. Palautetta voitaisiin antaa useammin. Esimies tapaa työntekijöitään säännöllisesti, mutta myös tarpeen vaatiessa. Työpaikan fyysinen sijainti vaikuttaa tapaamismäärään, mutta esimies on helposti tavoitettavissa puhelimella tai sähköpostilla.

Hyvinvointineuvola-asioissa palveluesimiehet eivät ole tehneet juurikaan sektorien välistä yhteistyötä. Sen sijaan kehittämissyhmässä palveluesimiehet tapaavat toisiaan sujuvasti yli hallinnon rajojen, mutta yhteistyötä tulee lisätä. Esimies tekee yhteistyötä oman hallinnon sisällä valikoivasti: eniten yhteistyötä on samanhenkisten esimiesten välillä. Osa palveluesimiehistä on kilpailuhenkisiä, eivätkä he ole valmiita jakamaan omaa tietoutta muille. Oman esimiehen kanssa yhteistyö on sujuvaa, mutta palautetta ja kannustusta toivotaan nykyistä enemmän. Ylempi johto antaa kielteistä palautetta työntekijöille, minkä työntekijät kokevat loukkaavana. Palveluesimies toivoo myönteisempää asennetta. Tulevaisuudessa on tärkeää panostaa yhteistoiminnallisuuteen

hallinnon alojen välillä sekä suhteessa kolmanteen sektoriin. Yhteistyö lastensuojelun kanssa on ollut ajoittain vaikeaa vaitiolovelvollisuuden vuoksi ja asiasta pitää keskustella yhdessä.

Esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Työntekijöiden kuuleminen ja rohkaiseminen kehittämistyöhön ovat tärkeitä. Myös rauhallisuus, asioiden laaja-alainen hahmottaminen ja avun pyytäminen vaikeassa paikassa ovat keskeisiä esimiestaitoja. Esimies tarvitsee lisää tietoa talousasioista ja lisää tukea vuorovaikutuksen kehittämiseen. Säännöllinen työnohjaus on esimielelle tärkeä tuki, samoin työntekijöiden tyytyväisyys ja hyvinvointi lisäävät esimiehen omaa jaksamista. Esimies vastaa myös itse omasta työvoinnistaan.

Merkitysverkostoehdotelma 3

Työyhteisön ilmapiiri on avoin ja yhteistyö yleensä sujuvaa. Esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on erittäin myönteistä. Esimies on helposti lähestyttävä ja työntekijät tulevat mielellään keskustelemaan hänen kanssaan. Kehityskeskusteluihin ja kokouksiin panostetaan, jolloin dialogille on riittävästi aikaa. Esimies haluaa ratkaista työntekijöiden väliset ristiriidat yhdessä keskustelemalla ja pyrkii löytämään uudenlaisia näkökulmia ja toimintatapoja. Hän hakee aktiivisesti tilanteita, joissa hän voi antaa myönteistä yksilö- ja ryhmäpalautetta sekä kannustusta. Palautteen antaminen on työyhteisössä vastavuoroista. Esimies on säännöllisesti yhteydessä työntekijöihinsä sähköpostilla ja tapaa heitä usein kasvokkain. Esimies tuntee työntekijänsä hyvin ja kokee heidän yhteydenotot tärkeäksi: hän on lähes aina tavoitettavissa. Esimies kannustaa työntekijöitään kehittämistyöhön ja koulutuksiin. Koulutuksiin osallistuminen vaatii ajankäytön suunnittelua, mihin työntekijät tarvitsevat esimiehen tukea. Esimiehellä on haasteita työntekijöiden työssä jaksamisen tukemisessa. Hän on pyytänyt neuvoja toisilta esimiehiltä, mutta toivoo asiaan enemmän tukea. Esimies ajattelee, että työntekijäresurssit oman hallinnon alalla ovat vähäiset ja työtä ei voida aina tehdä niin laadukkaasti kuin halu olisi. Esimies kuitenkin huolehtii parhaansa mukaan siitä, että asiakasasiat hoidetaan hyvin ja työyhteisössä vallitsee yhdessä sovitut toimintatavat.

Esimies tekee paljon ja säännöllisesti yhteistyötä toisten palveluesimiesten kanssa oman hallinnon sisällä. Kasvokkain tapaamisia on kuitenkin suhteessa liian vähän, ja sähköpostilla kaikki asiat eivät selviä. Johtoryhmässä tulee paljon keskustelua, mutta käsiteltäviä asioita on liikaa ja vaikeutena on päästä eteenpäin keskustelussa. Esimies arvostaa hallinnon tasolla suoraa ja avointa keskustelua, jonka kautta syntyy jaettu ymmärrys aiheesta. Esimies on säännöllisesti yhteydessä omaan esimieheensä ja hänelle on helppo esittää asioita. Esimies kokee kuitenkin saavansa vähän palautetta ja kannustusta. Kiireetöntä kasvokkain tapaamista toivotaan nykyistä enemmän. Esimiehellä ei ole kokemusta hyvinvointineuvolaan liittyvästä sektorien välisestä yhteistyöstä

toisten palveluesimiesten kanssa. Vanhat työkäytännöt hidastavat yhteistyötä, ja esimies tunnistaa tarvitsevänsä enemmän tietoa sekä toivoo yhteydenottoja. Uuden organisaatiomallin odotetaan lisäävän yhteistyötä. Joissakin asiakasasioissa työntekijöiden välinen sektoriyhteistyö on hankalaa. Työntekijöillä on erilaiset näkemykset omista rooleista ja työn hoitamisesta. Erimielisyydet ratkaistaan keskustelemalla, mutta säännöllistä keskustelua ja tiedottamista tarvitaan kuitenkin entistä enemmän.

Esimiestyötä opitaan työn kautta: esimiehellä on selkeä käsitys omista tehtävistä. Tärkeimpiä esimestaitoja ovat vuorovaikutustaidot, määrätietoisuus ja oman toiminnan perustelu sekä lakiasioiden tuntemus. Esimiehen vahvuuksia ovat rauhallisuus ja eettisyys. Pitkä työkokemus on esimiehelle voimavara, ja hän uskaltaa tuoda mielipiteitään esille. Työhön liittyvät muutokset ja työn paljous koettelevat esimiehen jaksamista. Esimiehellä on hyvät keinot selvittää omasta kuormituksesta.

Merkitysverkostoehdotelma 4

Esimies käyttää vaihtelevasti eri viestintäkanavia, mutta kokee tärkeänä arvostavan ja läsnä olevan kohtaamisen kasvokkain. Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa on avointa ja keskustelevaa. Esimies pohtii vuorovaikutusta ja etsii keinoja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Hän näyttää itse esimerkillään, minkälainen keskustelu on toivottavaa omassa työyhteisössä ja työyhteisöllä on omat toimintarakenteet. Esimiehen ja työntekijöiden välinen palautteen antaminen on vastavuoroista. Esimies antaa tunnustusta onnistumisista ja on ylpeä työntekijöistään. Hän kokee tärkeäksi myös kriittisen palautteen läpikäymisen yhdessä. Haastavat asiakastilanteet voivat vaikuttaa kielteisesti työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen. Esimieheltä odotetaan enemmän asettumista työntekijän puolelle vaikeissa tilanteissa.

Esimiehet tapaavat toisiaan säännöllisesti esimiesinfoissa. Keskustelu painottuu helposti talouteen, mikä aiheuttaa huolta tulevaisuudesta. Esimiehen on jatkuvasti pohdittava työn organisoimista eri tavalla. Organisaatiomuutokset ovat aiheuttaneet kireyttä johtoryhmässä ja tapaamisissa ei ole kyetty dialogiin. Ylemmän johdon viestintä on ollut pitkälti tiedottamista ja toiminnan ohjeistamista. Organisaatiomuutokset ovat aiheuttaneet myös työyksiköissä vastarintaa: Työntekijöiden erilaiset toimintatavat ovat joutuneet vastakkain, mutta esimies kannustaa puhumaan asioista suoraan. Avointa dialogia tulee opetella yhdessä sekä mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin.

Oman hallinnon alan linkittyminen hyvinvointineuvolan ja kolmannen sektorin toimijoihin on onnistunut melko hyvin. Yhteistyö onnistuu parhaiten tuttujen kumppaneiden kanssa. Esimies ei

ole tehnyt säännöllistä sektorien välistä yhteistyötä juurikaan toisten esimiesten kanssa hyvinvointineuvola-asioissa. Sen sijaan kehittämistyössä esimies on käynyt keskusteluja toisen palveluesimiehen kanssa yli sektorirajojen onnistuneesti. Yleisesti yhteistyön vähäisyys johtuu vanhoista toimintamalleista ja esimiesten työn paljoudesta. Esimies tunnistaa, että voi myös itse aktiivisesti ottaa yhteyttä muihin ja pyytää tapaamista. Hän uskoo tapaamisten helpottuvan, kun esimiehet tulevat toisilleen tutuiksi. Omalta esimieheltä saadaan palautetta, mutta ei konkreettisia toimintaohjeita. Esimies toivoo kiireetöntä kohtaamista ja sitä että oma esimies tukee haasteissa.

Esimies tarvitsee selkeän kuvan toiminnan päämäärästä ja hänen tulee pystyä muokkaamaan toimintatapoja. Esimiehellä on hyvät valmiudet tehdä moniammatillista yhteistyötä ja hän on valmis kehittämään itseään jatkuvasti. Esimies toivoo enemmän tukea muutosjohtamiseen. Työssä on tärkeää vuorovaikutuksellisuus, työntekijöiden osallistaminen ja vastuun kantaminen vaikeissakin paikoissa. Esimiehellä on hyvät voimavarat työhönsä: Onnistumisen kokemukset yhteistyössä, mahdollisuus kehittää ja myönteinen palaute auttavat jaksamaan.

Merkitysverkostoehdotelma 5

Hyvinvointineuvolatoiminta on alkamassa ja esimies kokee, että työntekijöillä on hyvä koulutus, taidot ja myönteinen asenne työskentelyyn. Työyhteisössä asioiden hoitaminen on sujuvaa ja vuorovaikutus luontevaa. Esimies on tyytyväinen työyhteisöönsä ja kokee työilmapiirin hyväksi. Esimies haluaa käydä dialogia työntekijöiden kanssa. Hän arvostaa suoraa ja avointa keskustelua, jossa myös tunteet tuodaan esille. Esimies on helposti lähestyttävä ja hän kannustaa työyhteisöä yhteistoiminnallisuuteen sekä kokemusten jakamiseen. Myös vaikeat asiat käsitellään yhdessä. Työyhteisöllä on selkeät toimintatavat ja rakenteet, mikä helpottaa toimintaa vaikeissa ja muuttuvissa tilanteissa. Esimies osallistuu säännöllisesti työyhteisön toimintaan ja pyrkii tapaamaan työntekijöitä päivittäin kasvotusten. Työyhteisössä on tapana antaa säännöllistä vastavuoroista palautetta. Esimies on suunnitellut kehityskeskustelut tarkkaan ja kokee ne hyödyllisenä, myös työntekijät ovat antaneet myönteistä palautetta kehityskeskusteluista.

Oman toimialan sisällä on tapahtunut suuria organisaatiomuutoksia, jotka ovat tuntuneet aluksi hankalilta. Työntekijöillä on ollut erilainen työkuulttuuri ja työskentelyä on jouduttu opettelemaan uudella tavalla yhdessä. Myös taloudelliset tekijät ja suuret asiakasmäärät aiheuttavat haasteita työhön ja vuorovaikutukseen. Esimies suhtautuu myönteisesti uuteen ja on hakenut oman toimialan paikkaa muutoksen jälkeen aktiivisesti. Esimies on tehnyt aktiivisesti yhteistyötä yli sektorirajojen moniammatillisen yhteistyön rakentamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Uusien yhteistyösuhteiden muodostaminen on nopeaa ja luontevaa: kumppanit otetaan lähityötovereiksi. Esimies luottaa yhteistyötahoihin ja siihen, että asiat hoidetaan hyvin. Hän haluaa jatkuvasti

kehittää toimintaa: hän toimii rohkeasti ja avoimesti työskennellessään rajapinnoilla. Tulevaisuudessa sektorien välisessä yhteistyössä tulee huomio kiinnittää tiedottamiseen. Esimies kokee, että vaihtolovelvollisuus on aikaisemmin heikentänyt yhteistyötä. Hän ei näe vaihtolovelvollisuutta yhteistyön esteenä, kun asioista keskustellaan perheen luvalla. Myös hyvinvointineuvolan ja -koulun linkittymiseen tulee kiinnittää erityistä tarkkaavaisuutta.

Esimies on lämmin ja välittävä mutta tarpeen tullen jämäkkä. Hänen vahvuuksiaan on rohkeus kehittää työtä sekä taito kuunnella työntekijöitä ja ratkaista ongelmia. Esimies tunnistaa, että hänen tulee opetella vielä kärsivällisyyttä ja mukautumista suureen organisaatioon. Hänellä on erittäin hyvät voimavarat työhönsä. Jaksamista tukevat itselle sopiva alavalinta ja työn dynaamisuus. Esimies on kiinnostunut elinikäisestä oppimisesta ja hänen osaamisensa on vahvaa. Hänellä on paljon keinoja tukea työntekijöitään. Esimies ei koe tarvitsevansa erityistä tukea työhön, mutta pitää työhönsä tärkeänä. Oma esimies koetaan kaukaiseksi ja säännöllistä yhteydenpitoa ei ole. Esimies kokee tämän itselleen sopivaksi toimintamalliksi. Yleisesti yksiköiden esimiehiä kuullaan vähänlaisesti.

4.3 Yksilöllisten merkitysverkostoehdotelmien ydinasiat

Esimiesten kehittymisen alueet olivat hyvin yksilöllisiä: jokaisella esimiehellä oli omia heikompia alueita. Vaikka vuorovaikutustaidot olivat hyvät, osa esimiehistä toivoi lisää eväitä vuorovaikutukseen tai jämäkkyyden oppimista. Kolmessa työyhteisössä esimies oli huolissaan työntekijöiden jaksamisesta: työvointiin vaikuttavat eniten suuret asiakasmäärät, niukat toimialakohtaiset työvoimaresurssit ja organisaatiomuutokset. Esimiesten mukaan sosiaali- ja terveysalalla on tapahtunut suuria organisaatiomuutoksia, ja muutokseen toivottiin tukea ylemmältä johdolta. Kaksi esimiehistä halusi oppia tukemaan työntekijöiden työssä jaksamista entistä paremmin ja selvittämään työntekijöiden välisiä ristiriitatilanteita. Ristiriidat liittyivät yleisesti työntekijöiden erilaisiin toimintatapoihin muutostilanteissa. Kaksi esimiehistä ajatteli, että voisi antaa työntekijöille enemmän palautetta. Osa esimiehistä toivoi apua muutos- tai talousjohtamiseen tai vision selkeyttämiseen. Yksi esimies tunnisti tarvitsevansa enemmän joustavuutta sopeutua organisaation vaatimuksiin.

Sektorien välinen yhteistyö esimiesten välillä oli yleisesti epäsäännöllistä. Yksi esimiehistä oli rakentanut aktiivisesti yhteistyötä hyvinvointineuvolatoiminnan aloittamiseksi. Kaksi

esimiehistä oli tehnyt sektorien välistä yhteistyötä kehittämissyryhmissä. Kahdella esimiehellä ei ollut erityisemmin kokemusta sektorien välisestä yhteistyöstä muiden palveluesimiesten kanssa. Yhteistyötä sektorien välillä tehtiin muiden työntekijäryhmien ja kolmannen sektorin kanssa jonkin verran. Yhteistyötä rajoittavat yleensä vanhat sektorimallit ja niihin liittyvät toimintatavat. Kahden esimiehen mukaan myös vaitiolovelvollisuus voi vaikeuttaa yhteistyötä. Esimiehet tunnistivat, että vanhasta sektorimallista tulee päästä pois ja osa esimiehistä uskoi, että uusi prosessikohtainen toimintamalli tulee lisäämään yhteistyötä. Yhdessä haastattelussa esimies toivoi selkeitä linjauksia yhteistyön rakentamiseksi, toinen esimies tunnisti tarvitsevansa lisää tietoa hyvinvointineuvolatoiminnasta ja toivoi yhteydenottoja muilta tahoilta. Neljässä haastattelussa tuli esille myös palveluesimiesten välinen yhteistyö sektorin sisällä: yhteistyötä oli suhteessa enemmän kuin sektorien välillä. Toisaalta yhdessä haastattelussa myös sektorin sisäisessä yhteistyössä oli ollut haasteita kovan kilpailun vuoksi ja esimies valikoi yhteistyökumppaneita.

Neljä esimiestä toivoi omalta esimieheltään enemmän palautetta ja kannustusta: oma esimies nähtiin helposti lähestyttävänä mutta kaukaisena. Yhdelle esimiehelle sopi se, että esimieheen saa tarvittaessa yhteyden; esimiehen oma osaaminen ja itseluottamus olivat vahvoja, jolloin tuen tarve on vähäisempi. Kahdessa haastattelussa ylempi johto näyttäytyi etäisenä ja johdon yleinen asennoituminen oli kielteistä tai esimies koki vaikeaksi esittää erilaisia näkemyksiä johdolle. Lisäksi kahdessa muussa haastattelussa vuorovaikutus johtotasolla näyttäytyi tiedottavana ja ohjeistavana tai se painottui talousnäkökulmien käsittelyyn. Yksi esimiehistä toivoi yleistä arvokeskustelua ja toiminnan perustelua ja toinen esimies toivoi myönteisempää lähestymistapaa ja palautetta ylemmältä johdolta.

5 TULOSTEN TULKINTAA

5.1 Kaikille yhteiset kokemukset vuorovaikutuksesta esimies-alaissuhteissa

Palveluesimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus vaikutti tässä tutkimuksessa yleisen merkitysverkoston perusteella hyvin onnistuneelta ja toimivalta. Työyhteisön ilmapiiri oli avoin ja dialoginen: myös vaikeat asiat käytiin yhdessä läpi. Esimiehet

halusivat olla läsnä työntekijöidensä arjessa ja panostaa sekä kehityskeskusteluihin että tiimikokouksiin. Työntekijöitä arvostettiin ja heidät nähtiin osaavina ja motivoituneina. Esimiehet kokivat olevansa helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa. Palautteen antaminen oli työyhteisössä vastavuoroista esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mutta erityisesti kahden esimiehen kohdalla palautteen antaminen oli suunniteltua ja sisältyi esimiehen toimintatapoihin oleellisesti. Kaikki esimiehet kokivat omat vuorovaikutustaitonsa hyväksi. Yksi esimiehistä ajatteli, että lisäkoulutus vuorovaikutukseen olisi jatkossakin hyväksi.

Esimiesten myönteisiin vuorovaikutuskokemuksiin saattoi vaikuttaa esimiesten omakohtainen perehtyneisyys työn sisältöön ja sen vaatimuksiin sekä aito välittäminen työntekijöistä. Esimiesten oli helppo ymmärtää työntekijöitä ja asettua heidän asemaansa. Vahva substanssiosaaminen ja erinäiset koulutukset sekä työnohjaus auttoivat esimiehiä työntekijöiden tukemisessa mutta tukivat myös esimiesten omaa jaksamista. Työyhteisöissä vallitsi myös yhdessä sovitut selkeät toimintasäännöt, mikä omalta osaltaan tuki onnistunutta vuorovaikutusta. Muita vuorovaikutusta vahvistavia tekijöitä vaikuttivat olevan esimiehen oma motivoitunut asennoituminen, ja halu kehittää toimintaa sekä kyky vastaanottaa ja antaa rakentavaa palautetta.

Ikola-Norrbackan (2010, 140) tutkimuksen mukaan esimiehet pitävät työntekijöihin liittyviä hallinnon eettisiä periaatteita tärkeinä. Esimies-alais -suhteessa painottuvat työntekijän työn arvostaminen, yhteistyö, työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen ja työntekijöiden kannustaminen. Perälän ym. (2011, 45 – 48, 70) mukaan toimialajohtajat ovat pääosin tyytyväisiä henkilöstön osaamiseen ja pysyvyyteen. Toimialajohtajat myös arvioivat, että henkilöstö saa työstään voimaannuttavaa tukea kuten arvostusta ja palautetta hyvin. Henkilöstöllä on myös hyvät mahdollisuudet saada omaa osallisuutta ja ammattitaidon kehittymistä vahvistavaa tukea hyvin tai erittäin hyvin. Erityisesti niillä toimialoilla tai kunnissa, missä palvelut muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, henkilöstön tuen saaminen ja suoriutuminen työtehtävistä uskottiin olevan hyvällä tasolla.

5.2 Työyhteisöjen haasteet yksilöllisissä kokemuksissa

Aineiston mukaan organisaatiossa tapahtuneet muutokset aiheuttivat osalle esimiehistä epävarmuutta, kysymyksiä tai huolta tulevaisuudesta. Yksi esimiehistä koki organisaation uudistukset erityisen haastavina. Esimies koki vaikeana muutosten läpiviemisen, koska muutoksia oli useita, ne olivat nopeita ja heikosti perusteltuja. Hän toivoi nykyistä enemmän työntekijöiden ja lähiesimiesten mukaan ottamista muutosten suunnitteluun ja toteutukseen, perusteluja muutosten tarpeellisuudesta ja muutosjohtamiseen kouluttamista. Esimies koki myönteisenä esimiehille järjestetyn muutospysäkin, jolloin työyhteisön erilaiset näkökulmat oli huomioitu.

Organisaatioiden yhdistyminen herättää paljon kysymyksiä ja epävarmuutta, minkä vuoksi työyhteisö tarvitsee jatkuvaa tietoa tulossa olevista muutoksista ja niiden vaikutuksista. Työntekijät toivovat dialogista organisaatiokulttuuria. Avoin keskustelu ja työntekijöiden kannustus on keskeistä, mutta myös työntekijöiden motivoiminen ja mukaan ottaminen muutosprosessiin vaikuttavat olennaisesti muutoksen läpiviemiseen ja yhteisen organisaatiokulttuurin luomiseen. (Salmela & Fagerström, 2008, 1380 – 1402.) Virtasen & Stenvallin (2009, 27 – 37) mukaan organisaatioissa tulisi luoda avoimeen vuorovaikutukseen perustuva oppimisen kulttuuri, joka kannustaa asioiden kyseenalaistamiseen ja tiedon hyödyntämiseen. Tällainen kulttuuri myös lisää luottamusta koko organisaatiossa. Eettisesti toimivat johtajat vaikuttavat merkittävästi kulttuurin kehittymiseen heijastaessaan omia käsityksiä työntekijöille (Salmela ym., 2011, 423 – 433).

Tässä tutkimuksessa neljä esimiehistä mainitsi muutoksen aiheuttaneen haasteita työntekijöille. Muutosten nopea toteuttaminen saattoi näkyä siinä, että työntekijöiden motivointi oli muutoksen keskellä vaikeaa, työntekijöillä oli muutosvastarintaa tai työntekijöiden erilaiset näkemykset joutuivat uudistuksissa vastakkain. Yhdessä haastattelussa esimies itse oli uransa aikana halunnut tehdä uudistuksia ja tuonut esille erilaista toimintaa, mutta hän koki joutuneensa perustelemaan omia päätöksiä tarpeettoman pitkään ja usealle eri taholle. Organisaatiomuutosten lisäksi suuret asiakasmäärät ja niukat resurssit asettivat haasteita työntekijöiden työvoinnille ja keskinäiselle vuorovaikutukselle.

Työskentely terveydenhuollossa on kuormittavaa ja aiheuttaa paineita työntekijöille, mikä näkyy lisääntyneinä kustannuksina ja työkyvyttömyytenä sekä työvoimapulana. Tämän vuoksi terveydenhuollon johtamisessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota terveellisen työympäristön luomiselle. Kuormittavassa ympäristössä kaivataan ensisijaisesti pehmeitä ihmisjohtamistaitoja, ja esimiesten autenttisuus on keskeistä työhyvinvoinnin rakentamiselle ja ylläpitämiselle. (Shirey, 2006, 256 – 268.) Johtajien autenttinen, yhdenmukainen ja vakaa käyttäytyminen tarjoaa pysyvyyttä muutosten keskellä. Työntekijät tulevat todennäköisemmin tekemään aloitteita ja sitoutumaan työhönsä sekä sopeutumaan paremmin muutoksiin ja edistämään koko organisaation myönteistä imagoa. (Leroy ym., 2012, 255 – 264.) Muutoksen toteutuksessa ja pysyvyydessä tulee huomio kiinnittää sekä yksilöiden muutosdynamikkaan että psykologiseen johtamiseen. Johtamisessa painottuu työntekijän kohtaaminen: On tärkeää, pohtia miten yksilön muutosdynamikan rakentamista voidaan parhaiten tukea. Työntekijän situationaalisuuden tunnistaminen, riittävä perehdytys, lähiesimiehen antama esimerkki ja osallistaminen ovat keskeisiä seikkoja muutokseen tukemisessa. Psykologisen johtamisen tavoitteena on rakentaa ja ylläpitää luottamusta, osallisuutta ja kommunikaatiota sekä vähentää epävarmuutta. (Syväjärvi ym., 2007, 3 – 17.)

Esimiesten keskeisimpiä tehtäviä näyttää tämän tutkimuksen perusteella olevan muutostilanteiden hallinta, työssä jaksamisen tukeminen ja työntekijöiden ristiriitatilanteiden sovittelu. Toimiva vuorovaikutus ja selkeät toimintalinjaukset auttoivat joitakin esimiehiä muutoksen käsittelyssä. Myös Salmisen (2003, 36, 50) mukaan julkisten organisaatioiden tärkein yhteinen johtamiseksi arvo näyttäisi olevan muutokseen sopeutuminen ja vastaaminen. Suurimmat epäkohdat liittyvätkin muutokseen organisaatioiden ja professioiden sisällä ja suhteessa ympäristön asettamiin vaatimuksiin.

5.3 Vuorovaikutus sektorien välillä yksilöllisissä kokemuksissa

Esimiesten kokemukset sektorien välisestä yhteistyöstä toisten palveluesimiesten kanssa poikkesivat jonkin verran toisistaan. Vain yksi esimiehistä oli tehnyt aktiivista yhteistyötä alueensa esimiesten kanssa hyvinvointineuvola-asioissa. Kaksi esimiehistä oli tehnyt sektorien välistä yhteistyötä jonkin verran muissa kehittämissasioissa. Sektorien välistä yhteistyötä oli tehty jonkin verran myös muiden toimijoiden kuten kolmannen sektorin

kanssa. Hyvinvointineuvolaan liittyvä sektorien välinen yhteistyö palveluesimiesten välillä oli kuitenkin neljän haastateltavan kohdalla epäsäännöllistä tai vähäistä. Vanha sektorimalli ja siihen liittyvät toimintakäytänteet hidastivat joidenkin kohdalla yhteistyön rakentamista, vaikka esimiehet tiedostivat yhteistyötarpeen lisääntymisen ja välit toisiin esimiehiin vaikuttivat olevan hyvät. Esimiehet saattoivat odottaa yhteydenottoja toisilta esimiehiltä tai ylemmältä johdolta annettuja selkeitä toimintalinjauksia yhteistyön rakentamiseksi. Neljän esimiehen kohdalla tuli myös esille, että yhteistyötä oli enemmän oman sektorin sisällä.

Ikola-Norrbackan (2010, 142) tutkimuksessa suuntaus oli samanlainen: esimies-alaissuhde näyttäytyy tärkeämpänä kuin suhde kollegoihin. Kollegoiden työtä arvostetaan, mutta kollegiaalisuus ei näy työnkuvassa samalla tavalla kuin esimies-alaissuhde. Perälän ym. (2011, 61 – 77) tutkimuksen mukaan ainoastaan puolet toimialoista tekee vastavuoroista ja säännöllistä monialaista yhteistyötä. Toimialojen välisiä yhteistoimintarakenteita on vähemmän kuin toimialan sisäisiä. Toisaalta onnistuneet sisäiset yhteistyörakenteet edistävät myös yhteistyötä toimialojen välillä. Yleisesti yhteistoiminnasta on sovittu paremmin kuitenkin toimialojen sisällä kuin toimialojen välillä tai kuntien, kolmannen sektorin ja yksityisten toimijoiden kesken. Lasten palveluiden toteuttamiseksi on harvoin järjestetty pysyvää ja säännöllisesti kokoontuvaa moniammatillista tiimiä, johon kaikki olisivat sitoutuneet. Yhteistoimintaa heikentävät muun muassa rahoituksen ja yhteisen ajan riittämättömyys, toisen työn puutteellinen tuntemus ja vaikeudet yhteistoiminnan tilastoinnissa.

Eri hallinnon alojen palveluja yhteensovittava johtaminen vaatii toimintakulttuurin muokkaamista: työskentely edellyttää asiakaslähtöisyyttä, rajapintojen avaamista ja avointa vuorovaikutusta sekä johtajien ja työntekijöiden sitoutumista palvelujen pitkäkestoiseen kehittämiseen. Palvelujen järjestämisen periaatteista tulee sopia yhdessä eri hallinnon alan toimijoiden kanssa, mutta myös asiakkaiden ja työntekijöiden asiantuntemus on hyödynnettävä suunnittelussa. Johtamisen tueksi tarvitaan pysyviä hallinnonalojen välisiä työryhmiä, ja niiden määrittelyä osaksi kunnallista päätöksentekoa. Puutteellinen toiminnan yhteensovittaminen voi aiheuttaa asiakkaan avun ja tuen saannin viivästymistä ja eriarvoisuutta palveluihin pääsyssä. (Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteen sovittava johtaminen, 2012, 29, 79, 86 – 88.)

Ylemmän johdon suurten linjausten lisäksi tarvitaan usein oman esimiehen tukea ja aikaa suunnitella ja kehittää toimintaa yhdessä. Lähiesimiesten oma myönteinen ja kehittävä asennoituminen on oleellista, ja tähän tutkimuksen osallistuneilla esimiehillä tuntuu olevan hyvä lähtökohta. Esimiehet ovat tottuneet tekemään monialaista yhteistyötä oman hallinnon sisällä ja uransa aikana useaan otteeseen, jolloin yhteistyötahot ovat esimiehillä hyvin tiedossa. Yhteisen ajan järjestäminen ja kaikkien mukaan saaminen vaatii kuitenkin avoimuutta ja aktiivista yhteydenottoa ja yhteyksien ylläpitämistä. Sektorien välisen yhteistyön lisäämiseksi olisi hyvä nimetä erikseen vastuuhenkilö, joka huolehtii kaikkien tahojen mukaan tulemisesta.

5.4 Vuorovaikutus esimiesten ja johdon välillä yksilöllisissä kokemuksissa

Esimehet kokivat oman esimiehensä helposti lähestyttävänä mutta etäisenä: yhdelle esimiehelle etäisyys sopi, eikä hän kokenut tarvitsevansa säännöllisempää yhteistyötä. Kyseinen esimies tunsikin oman osaamisensa riittävän vahvaksi. Neljä esimiehistä toivoi omalta esimieheltä enemmän aikaa ja kasvokkain kohtaamista sekä kannustusta. Kahdessa haastattelussa tuli esille, että vuorovaikutus ylemmän johdon kanssa on haasteellista ja ylempi johto on kaukainen. Ylemmän johdon nähtiin asennoituvan kielteisesti, mikä näkyi muun muassa palautekulttuurissa ja esimiesten sekä työntekijöiden kuulemattomuudessa. Yksi esimiehistä koki hankalana esittää ylemmälle johdolle kehittämisideoita: esimies ajatteli, että poikkeavia näkemyksiä ei oteta huomioon. Yhdessä haastattelussa esimiehen ja ylemmän johdon välinen vuorovaikutus näytti keskittyvän enemmän ongelmalähtöisyyteen, kuten heikkoon taloustilanteeseen ja tiedottamiseen sekä neuvonantoon. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että esimiesten välisissä kokoontumisissa käsiteltäviä asioita oli ylimitoitettusti, jolloin asioiden käsittelyssä jumiuduttiin.

Ikola-Norrbacka (2010) on perehtynyt myös huonon hallinnon piirteisiin. Hänen tutkimuksensa mukaansa esimiehet nimeävät huonoksi hallinnoksi johtamisen ja poliittisen päätöksenteon etäisyyden ja omien vaikutusmahdollisuuksien vähäisyyden. Vuori (2011, 189 – 191) tuo esille, että sosiaali- ja terveydenhuollossa yhteisymmärrystä ja yhteisten päätösten tekemistä vaikeuttavat usein kiire, ammatti- ja koulutusalojen erilaisuus,

hierarkkiset perinteet ja moniongelmaiset asiakassuhteet. Toisen ihmisen kuulemista voivat vaikeuttaa myös muutosahdistus, tiedon rajallisuus sekä valta- ja identiteettikysymykset. Viestintätavoissa tulisi selkeästi panostaa jämäkkyyteen, jolloin passiiviset ja aggressiiviset viestimiskeinot vähenevät.

Vuorovaikutus ylemmän johdon kanssa ei näyttänyt tässä tutkimuksessa yltävän aina dialogiselle tasolle, vaan palautteen ja neuvojen antaminen tapahtui pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin ja keskittyi kielteisiin näkökulmiin. Kielteisyyttä voivat lisätä taloudellinen paine ja tulosvastuu sekä työn paljous. Esimiehillä voi olla vaikea järjestää yhteistä aikaa kokoontua ja keskustella asioista. Esimiesten erilaiset koulutustaustat saattavat osaltaan luoda erilaisia painotuksia, jolloin toisenlaisen näkökulman ja kokemuksen huomioon ottaminen vaikeutuu. Myös vanhat totutut käytännöt ylhäältä alaspäin johtamisesta voivat olla työntekijöiden ja lähiesimiesten kuulemisen esteenä. Juutin (2004, 36 – 102) ja Juutin & Rovion (2010, 27 – 65) mukaan keskusteleavan johtamisen näkökulmasta keskittyminen pelkästään talouteen ja liikennäkökulmaan on epäonnistunutta johtamista. Saneerausten sijaan olisikin uudistettava johtamista. Haasteena on löytää uusia ratkaisuja kokemusten ja niistä käytävien keskustelujen kautta. Esimiesten on syytä kiinnittää huomiota myös myönteisiin tunteisiin, ja tunteita on osattava johtaa. Myönteisyys toimii organisaatioita voimauttavana tekijänä.

Rakentavan ja myönteisen vuorovaikutuksen aikaansaaminen työntekijöiden, lähiesimiesten ja ylimmän johdon välillä vaatii aikaa tavata säännöllisesti kasvokkain ja valmiutta kuulla erilaisia näkemyksiä. Työntekijät ja lähiesimiehet eivät välttämättä rohkene esittää omia näkemyksiä avoimesti, koska työyhteisössä on totuttu toimimaan johdon ohjeiden mukaan. Tällöin voi syntyä ristiriitatilanne: ylempi johto odottaa lähiesimiesten aktiivista roolia ja lähiesimiehet jäävät odottamaan selkeämpiä linjauksia ja toimintaohjeita esimerkiksi muutostilanteissa. Ståhlen ym. (2000, 82 – 92, 103 – 116) mukaan työyhteisön tilanteiden käsittely dialoginomaisesti tulee olla osa organisaation jokapäiväistä perustyötä. Dialogi kehittää koko organisaatiota, ja siihen osallistuvat sekä johtotaso että työntekijät. Organisaatiolla tulee olla monentyylisiä kokoontumiskäytänteitä, jotka toistuvat säännöllisesti ja joista sovitaan etukäteen.

Ulkopuolisen verkostonvetäjän tai muutoskonsultin käyttäminen voisi olla paikallaan yhteisissä kokouksissa. Konsultti voi varmistaa, että kokouksissa kuullaan erilaisia

mielipiteitä, tehdään ratkaisuja ja päätöksiä yhdessä sekä vastata yhteistyön rakentumisesta käytännön tasolla uuden toiminnan alkuvaiheessa. Erilaiset näkemykset ja lähtökohdat voivat vaatia myös ennakoitdialogin käyttämistä. Arnkilin ym. (2004, 152 – 160) mukaan ennakoitdialogia tarvitaan silloin, kun ammattilaisilla ei ole yhteistä näkemystä asioista. Ennakoinnilla tarkoitetaan sitä, että jokainen ryhmän jäsen tekee ajatuskokeita, siitä mitä tulee tapahtumaan tietyn toiminnan jälkeen. Tällaisessa psyykkisessä orientaatioissa tulee nähdä asioiden monimuotoisuus ja kyetä laittamaan itsensä erilaisiin tilanteisiin ja yhteyksiin, jossa kaikki heijastuu takaisin. Tavoitteena on hakea laajalaisempaa näkemystä moniäänisyyden kautta, ilman yritystä hallita tilannetta yksin. Jokainen tuo oman näkemyksensä esille ja toiset kuuntelevat, vaikka ongelmaa ei varsinaisesti ratkaista yhdessä. Yhdessä keskustellessa syntyy refleksiivistä asiantuntemusta.

Erilaiset ohjaus- ja kehittämissryhmät ovat hyviä, mutta ryhmien olisi hyvä kokoontua säännöllisesti pitemmällä aikavälillä. On myös syytä varmistaa, että mahdollisimman moni johtaja, lähiesimies ja työntekijä pääsevät toimintaan mukaan. Hyvinvointineuvolassa toimivista työntekijöistä voitaisiin nimetä vastuuhenkilöt, jotka osallistuvat ohjausryhmiin ja yhteiseen ideointiin yhdessä oman lähiesimiehen kanssa työparina. Hyvinvointineuvolaidea on lähtenyt liikkeelle työntekijöiden aloitteesta, mutta se on edennyt johdolle lähiesimiehen kautta. Yhteisissä suunnitelluissa kokouksissa työntekijöiden ja ylimmän johdon välinen suora vuorovaikutus voisi lisääntyä, ja samalla edistetään päätöksenteon moniäänisyyttä ja eettisyyttä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää eri sosiaali- ja terveydenhuollon sekä sivistys- ja kulttuuritoimen hallinnon aloilla toimivien palveluesimiesten kokemuksia lähijohtamiseen liittyvistä vuorovaikutustilanteista omien työntekijöiden ja muiden esimiesten kanssa hyvinvointineuvoloissa. Haastattemieni esimiesten antamat esimerkit eivät koskeneet aina pelkästään hyvinvointineuvola, vaan liittyivät laajemmin koko työyhteisöön. Tutkimuksen aineiston perusteella erityisesti palveluesimiesten ja heidän työntekijöidensä välinen vuorovaikutus oli eettisesti korkeatasoista ja kestävä, mikä näkyi

dialogisena kulttuurina esimiesten ja työntekijöiden välillä kehityskeskustelu- ja kokouskäytännöissä sekä päivittäisissä kohtaamisissa. Eettisesti kestävä johtaminen perustui työntekijöiden arvostukseen ja luottamukseen, kuulemiseen ja myönteiseen työilmapiiriin. Eniten huomiota tulee jatkossa kiinnittää säännöllisen palautteen antamiseen ja työntekijöiden työssä jaksamisen tukemista edistävien keinojen lisäämiseen.

Eettisiä haasteita esiintyi aineiston perusteella työntekijöiden työssä jaksamisen tukemisessa, muutoksen johtamisessa, sektorien välisessä yhteistyössä ja yleisesti myönteisen ja kannustavan ilmapiirin kehittämisessä koko organisaatiotasolla. Eettisesti kestävä johtaminen organisaation kaikilla tasoilla vaatii sektorien välisen yhteistyön lisäämistä ja muutosvalmennusta. Salassapitovelvollisuus voi edelleen vaikeuttaa joissain tilanteissa sektorien välistä yhteistyötä, ja tarvittaessa myös lakiasioista on hyvä järjestää kaikille yhteistä koulutusta. Kehittämistyössä on hyvä huomioida, että kaikki lähiesimiehet pääsevät osallistumaan tasaveroisesti, mutta myös työntekijöiden näkökulma on merkityksellinen. Palveluesimiesten oma aktiivisuus on olennaista yhteistyösuhteiden ylläpitämisessä ja uusien yhteyksien rakentamisessa.

Organisaatiomuutosten vuoksi on hyvä tarkistaa yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kanssa, että kaikki toimivat saman perustehtävän ja tavoitteiden mukaisesti ja arvot ovat yhteneväisiä. Mikäli organisaatiossa vallitsee erilaisia arvoja, lähiesimiehillä voi olla vaikeus ymmärtää toiminnan perusteita ja viedä muutosvaatimuksia työntekijätasolle. Arvoista ja toimintaperiaatteista tarvitaan yhteistä dialogia, johon osallistuu koko työyhteisö. Erityisesti työyhteisön myönteisiin voimavaroihin ja tunteisiin on panostettava. Yhteisissä kokouksissa voi olla aika ajoin hyvä käyttää apuna ulkopuolista verkostonvetäjää. Esimiesten ja johtajien autenttisuus, myönteinen asennoituminen ja moniäänisyyttä edistävä keskustelukulttuuri tukevat myös työntekijöiden työssä jaksamista.

Nämä tutkimustulokset koskevat ainoastaan tätä aineistoa. Monipuolisemman kuvan aikaansaaminen vaatii lisätutkimusta. Jatkossa vuorovaikutuksen toimivuutta voidaan selvittää tekemällä tutkimusta esimerkiksi eri hallinnon aloilla työskentelevien työntekijöiden ja ylemmän johdon näkemyksistä.

6.2 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen eettisyys

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) tavoitteena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ennaltaehkäistä tutkimusvilppiä, edistää tutkimusetiikassa käytävää keskustelua ja tiedotusta sekä seurata kansainvälistä kehitystä. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu se, että tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijoiden tulee myös kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemään työtä, jolloin lähdeviittaukset ovat asianmukaisia. Yleisesti tutkimuksessa tulee käyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä menetelmiä. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje, 2012, 6 – 7.) Myös Lapin yliopiston tutkimuseettiset toimintaohjeet sisältävät tutkimuksen oikeuttamiseen ja toteuttamiseen liittyviä periaatteita sekä yleisiä toimintaohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkimusetiikka kuuluu keskeisesti yliopiston laatutyöhön ja asettaa periaatteet, joiden mukaan voidaan arvioida tutkijan toimintaa. (Lapin yliopiston tutkimuseettiset toimintaohjeet, 2009, 4 – 5.)

Mielestäni olen noudattanut tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita ja Lapin yliopiston tutkimuseettisiä toimintaohjeita sekä yleisiä haastatteluun liittyviä eettisiä toimintaohjeita koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen aihe on perusteltu ja tutkimus etenee johdonmukaisesti. Erityistä huomiota olen kiinnittänyt haastateltavien kohteluun ja anonymiteetin säilyttämiseen. Olen myös pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessia mahdollisimman tarkasti, jotta jokainen lukija voi itse tarkastella tutkimuksen etenemistä ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tarkan kuvauksen avulla tutkimus on myös mahdollista toistaa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus vastaa myös Hyve johtamisen kartta -hankkeen tavoitetta kehittää vuorovaikutuksellista johtamista.

Haastattelututkimuksen eettiset kysymykset koskevat haastattelijan ja haastateltavan välistä suhdetta, luottamuksellisuutta ja läheisyyttä sekä tutkimuslupaa. Tutkimuslupa haastatteluja varten tarvitaan esimerkiksi silloin, kun haastatellaan julkisyhteisön jäsentä. Lisäksi haastateltavalta itseltään tarvitaan tutkimuslupa. Tutkijan tulee kertoa haastateltaville totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta ja tavoitteesta, käsiteltävä ja säilytettävä tietoja luottamuksellisesti ja huomioida haastateltavien anonymiteetin säilyminen koko prosessin ajan ja erityisesti tulosten raportointivaiheessa. Tutkijan on

hyvä kertoa haastateltavalle, että haastateltavalla on jälkikäteen mahdollisuus tarkistaa oma haastatteluaineisto ja tehdä siihen mahdollisia korjauksia tai lisäyksiä. Haastateltavien riittävä informointi haastattelun tarkoituksesta ja sisällöstä on tärkeää, koska kaikilla haastateltavilla ei ole tietoa tutkimushaastattelusta. (Ruusuvuori ym., 2005, 17.)

Tutkimusprosessini lähti liikkeelle tutkittavan ilmiön rajaamisesta, tutkimussuunnitelman laatimisesta ja tutkimuslupahakemuksesta. Toivoin tutkimusaiheen liittyvän omaan työhöni sosiaali- ja terveystoimessa. Rajasin aiheeni lähiesimiestyöhön liittyviin vuorovaikutustilanteisiin tutkimuksen alussa, ja kiinnostuin dialogisuudesta. Tiedustelin esimiesten halukkuutta osallistua tutkimukseen ja sovin alustavaa haastatteluaikeita puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Tutkittavat henkilöt valikoituivat toimintaympäristön mukaan. Yleisesti ottaen lähiesimiehet lähtivät mukaan tutkimukseen hyvillä mielin. Osa esimiehistä kuitenkin epäili oman tiedon riittävyttä, koska hyvinvointineuvolatoiminta oli vasta alkamassa. Ennen haastatteluja lähetin haastateltaville tiedotuskirjeen ja haastattelutilanteissa varmistin, että haastateltavilla oli käsitys tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Kirjoitin haastateltavien kanssa sopimuksen, jossa tulivat esille haastateltavien velvollisuudet ja oikeudet. Haastattelut sujuivat mielestäni hyvin: niiden aikana ei ilmennyt ongelmia. Haastattelut pyrin litteroimaan mahdollisimman huolellisesti. Lähetin haastateltaville yksilökohtaiset merkitysverkostot nähtäväksi, ja sain niistä myönteistä palautetta. Yksi esimiehistä kuitenkin toivoi, ettei yksilökohtaista merkitysverkostoa laiteta tutkimuksen liitteeksi, koska käsiteltävät aiheet olivat olleet arkoja.

Eksistentiaalisen fenomenologian mukaisesti olen pyrkinyt koko tutkimusprosessin ajan sulkeistamaan itseäni. Sulkeistamista helpottivat oman esiyymmärryksen aukikirjoittaminen ja hyvin suunniteltu teemahaastattelurunko. Tämän tutkimuksen kannalta oli hyvä, että minulla ei ollut vahvoja ennakkokäsityksiä hyvinvointineuvolassa tehtävästä esimiestyöstä. Teoreettinen viitekehys antoi oikean suunnan haastattelukysymysten laatimiseen ja analyysivaiheeseen. Koen kuitenkin, että pystyin jättämään teoreettisen viitekehysten taustalle metodin vaatimusten mukaisesti haastatteluissa ja analyysissä. Haastatteluissa en käyttänyt dialogi -sanaa lainkaan ja analyysissä kiinnitin erityisesti huomiota tutkijan kielelle kääntämiseen. Tulosten tulkintavaiheessa kaipasin enemmän tietoa dialogisuudesta ja viitekehysten vahvistamisesta, ja päätin tutustua Levinasin dialogiseen filosofiaan ja eettisyyteen. Näin ollen eettinen lähestymistapa ei vaikuttanut analyysiin lainkaan, vaan

näkyä vasta tulosten kuvailussa. Toisaalta olisin voinut jo haastattelussa painottaa enemmän esimiehen itsetuntemukseen liittyvää osiota lisäämällä siihen eettisyyden paremmin huomioivia kysymyksiä, mikäli tämä viitekehys olisi ollut mukana alusta saakka. Näin ollen en olekaan perehtynyt varsinaisesti esimiesten kokemuksiin toiminnan eettisyydestä, vaan olen arvioinut haastatteluaineiston perusteella eettisyyden toteutumista vuorovaikutustilanteissa ja dialogisuuden toteutumisessa.

Tuloksissa varsinainen yleinen merkitysverkosto kuvaa kaikkien haastateltavien yhteisiä kokemuksia lähiesimiestyöhön liittyvistä vuorovaikutustilanteista, mutta näen myös yksilökohtaiset merkitysverkostot tärkeinä, ja ne sisältävät yleisestä poikkeavaa ainutlaatuisuutta. Tulokset koskevat vain tätä aineistoa. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, minkälaisia asioita lähiesimiestyöskentelyn vuorovaikutukseen liittyy ja miten vuorovaikutuksellista johtamista voidaan kehittää. Tulosten tulkinta vaiheessa etsin aikaisempaa tutkimustietoa ja artikkeleita, ja havaitsin että eettisyydestä, autenttisuudesta ja dialogisuudesta löytyy hyvin tietoa. Sen sijaan näiden teemojen yhdistämistä sosiaali- ja terveydenhuollon konteksti huomioiden tutkimustietoa on niukemmin. Aikaisemmat tutkimukset tukevat tekemiäni havaintoja.

Tulosten julkaisuvaiheessa avoimuus ja vastuullisuus ovat tärkeitä. Tutkimushankkeissa sovitaan kaikkien osapuolten oikeudet ja velvollisuudet etukäteen, mutta tutkimuksen edetessä sopimuksia voidaan tarkentaa. Myös mahdolliset rahoituslähteet ja sidonnaisuudet ilmoitetaan kaikille asianosaisille ja raportoidaan tulosten julkaisun yhteydessä. Tutkijat pidättäytyvät sellaisista arviointi- ja päätöksentekotilanteista, joissa on syytä epäillä esteellisyyttä. Koko tutkimusorganisaatiossa huomioidaan tietosuoja koskevat kysymykset. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje, 2012, 6 – 7.) Tämän tutkimuksen tuloksista toimitan sovitusti tietoa toimeksiantajille ja haastatteluun osallistuville palveluesimiehille. Tässä tutkimuksessa ei ole ollut rahoituslähteitä tai muita sidonnaisuuksia.

7 LÄHTEET

- Arnkil, T.E., Eriksson, E. & Arnkil, A. (2004). *Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin*. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämisskeskuksen raportteja 253. 5. painos Helsinki: Stakes.
- Auster, E. & Freeman, E. (2013). *Values and Poetic Organizations: Beyond Value Fit Toward Values Through Conversation*. Journal of Business Ethics. Volume 113, Issue 1, pp 39 – 49.
- Auster, E. & Freeman, E. (2011). *Values, authenticity and responsible leadership*. Journal of Business Ethics, Volume 98, issue 1, pp15 – 23.
- Avolio, B.J & Gardner, W.L. (2005). *Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership*. Leadership Q. 2005;16:315 – 338.
- Gottlieb, J. Z. & Sanzgiri, J. (1996). *Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations*. Journal of business ethics. [0167-4544] yr:1996 vol:15 iss:12 pg:1275 – 1285.
- Hankamäki, J. (2003). *Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2001). *Dialogi – Avain innovatiivisuuteen*. Helsinki: WSOY.
- Heiskanen, E. & Salo, J. (2007). *Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huovila, L. (2007). *Hyvinvointineuvola puuttuu ajoissa perheen ongelmiin*. Mielenterveys, 46(4), 19–20.
- ”Hyve johtamisen kartta”. *Vuorovaikutuksellisella johtamisella uusiin tavoitteisiin*. 1.3.2012 – 31.10.2014. Tulostettu 2.2.2013. Julkaisematon materiaali.
- Ikola-Norrbacka, R. (2010). *Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa*. Acta wasaensia no 22. Julkisjohtaminen 14. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopistopaino.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Juuti, P. & Rovio, E. (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. (2005). *Toivon johtaminen*. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Aavaranta-sarja 51. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kangaspunta, R. & Värrä, M. (2007). *Hyvinvointineuvola-toimintamalli Tampereella 2007*. [Tampere]: Tampereen kaupunki, hyvinvointipalvelujen kehittämissyksikkö.
- Kinnunen, J. & Vuori, J. (toim.) (2005). *Terveystieteiden johtamiskulttuurin holistinen malli*. Teoksessa *Terveys ja johtaminen*. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.
- Lapin yliopiston tutkimuseettiset toimintaohjeet. (2009). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. (<http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=072e1fb7-a53a-4ab5-b3d2-8068b95df7e4>).
- Haettu 30.4.2014.
- Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteen sovittava johtaminen*. (2012). Perälä, M-L., Halme, N. & Nykänen, S. (http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90893/THL_OPA019_2012web.pdf?sequence=1). Pdf-tiedosto. Haettu 29.4.2014.
- Leroy, H., Palanski, M.E. & Simons, T. (2012). *Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 107, issue 3, pp 255 – 264.
- Levinas, E. (1996). *Etiikka ja äärettömyys. Keskusteluja Philippe Nemon kanssa*. Suomentanut Antti Pönni. Tampere: Tammer-paino.
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, pp. 241 – 261.
- May, D.R., Chan, A., Hodges, T.D & Avolio, B. J. (2003). *Developing the Moral Component of Authentic Leadership*. *Organizational Dynamics*. Volume 32, Issue 3, August 2003, pp. 247 – 260.
- Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (2010). *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Perttula, J. (1995). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Perttula, J. (2000). *Kokemuksesta tiedoksi. Fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua*. *Kasvatus* 31 (5), 428 – 442.
- Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) (2008). *Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. 3.painos. Tampere: Juvenes print.
- Perälä, M-L., Halme, N., Hammar, T. & Nykänen, S. (2011). *Hajanaisia palveluja vai toimiva kokonaisuus?: lasten ja perheiden palvelut toimialajohtajien näkökulmasta*. (<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/9094a223-2277-48bc-9197-02746d431edd>). Haettu 6.5.2014.
- Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Business books. Helsinki: Tietosanoma.
- Rauhala, L. (2005a). *Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia* ([2. täyd. p.] ed.). Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. (2005b). *Ihmiskäsitys ihmistyössä* ([Uud. laitos]. ed.). Helsinki: Yliopistopaino.
- Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. (2005). *Haastattelu : Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Salmela, S., Eriksson, K. & Fagerström, L. (2011). *Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process*. *Journal of Advanced Nursing*. Feb2012, Vol. 68 Issue 2, p423 – 433. 11p.
- Salmela, S. & Fagerström, L. (2008). *When Two Health Care Organizations are Merged into One—Staff Attitudes in a Change Process*. *International Journal of Public Administration*. 2008, Vol. 31 Issue 10/11, p1380 – 1402.
- Salminen, A. (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. *Julkisjohtaminen* 3. 3. uudistettu painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salminen, A. (2003). *Hyvän hallinnon etiikka. Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä*. *Tutkimuksia* 245. *Hallintotiede* 29. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Shirey, M. R. (2006). *Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice*. American journal of critical care 15.3 (2006): 256 – 268.
- Sisäasiainministeriön julkaisuja 35/2012. *Selvitys perhe- ja lapsen surmien taustoista vuosilta 2003 – 2012*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
(<http://www.intermin.fi/julkaisu/352012?docID=36314>). Haettu 1.11.2012.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma. *KASTE 2012 – 2015*. (2012).
(http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1578410). Haettu 1.1.2013.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. (2000). *Dynamic Intellectual Capital. Knowledge Management in Theory and Practice*. Vantaa: WSOY.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). *Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa*. Hallinnon tutkimus 26 (3), 3 – 17.
- Telaranta, S. (1999). *Esimiestyö terveydenhuollossa*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet*. (2001). ETENE-julkaisuja I. Martti Lindqvist. Nettijulkaisu.
(http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=17185&name=DLFE-543.pdf).
Haettu 15.4.2014.
- Trevino, L.K., Hartman, L. & Brown, M. (2000). *Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership*. California management review 42.4 (2000): 128 – 142.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Toimittaneet Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S.K. & Jäppinen S. (2013). Helsinki. (<http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje>). Pdf.tiedosto. Haettu 30.4.2014.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2009). *Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 37:1, 27 – 37.
- Vuori, J. *Dialoginen viestintä johtamisessa*. (2011). Teoksessa Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. Sari Rissanen ja Johanna Lammintakanen (toim.). 1.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

LIITE 1

TIEDOTUSKIRJE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE

Tämä pro gradu - tutkielma on osa Hyve-johtamisen tiekartta – hanketta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hyvinvointineuvolassa toimivien terveydenhoitajien kokemuksia lähijohtamisesta ja palveluesimiesten kokemuksia lähijohtamiseen liittyvistä vuorovaikutustilanteista. Vuorovaikutustilanteet tarkoittavat tässä yhteydessä kaikkia niitä tilanteita, joissa palveluesimies on yhteydessä jollakin tavalla työntekijöihin ja toisiin palveluesimiehiin. Tavoitteena on tuottaa tietoa lähijohtamisesta ja kehittää vuorovaikutteista lähiesimiestyöskentelyä.

Tutkimus on laadullinen ja se toteutetaan yksilöhaastatteluina Oulun kaupungin eri sektoreilla toimiville palveluesimiehille, joiden toimialueeseen kuuluu tai tulee tulevaisuudessa kuulumaan hyvinvointineuvolatoiminta. Haastattelussa käytän teemahaastattelua, mikä tarkoittaa sitä, että alustavat teemat ovat tiedossa, kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella teeman mukaan. Haastattelurungossa näkyvät kohdat tulevat esille jokaisessa haastattelussa. (Haastattelurunko sivulla 2.)

Tutkimuksessa sitoudun noudattamaan tutkimuseettisiä ohjeita. Tutkittavien henkilöllisyys ei paljastu tutkimuksen missään vaiheessa ja nauhoitetun haastattelumateriaalin hävitän asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä. Tutkimukseen osallistujat voivat myös tarkistaa oman haastatteluaineiston jälkikäteen ja tehdä halutessaan siihen muutoksia. Tutkittavilla on mahdollisuus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa peruuttaa osallistumisensa tutkimukseen. Tutkimuksen tuloksista toimitan tietoa haastateltaville ja toimeksiantajille.

HAASTATTELURUNKO

1. Hyvinvointineuvolatoiminta
 - tavoite, suunnitelmat ja aikataulu

2. Vuorovaikutustilanteet hyvinvointineuvolan työntekijöiden kanssa
 - onnistumiset, haastavat vuorovaikutustilanteet, kehittäminen
(voit miettiä konkreettisia vuorovaikutustilanteita, mitkä ovat sujuneet erityisen hyvin ja/tai huonosti)

3. Vuorovaikutustilanteet hyvinvointineuvolassa toimivien toisten palveluesimiesten kanssa
 - yhteistyön aloitus ja rakentuminen
 - onnistumiset, haastavat vuorovaikutustilanteet, arviointi ja kehittäminen

4. Itsearviointi
 - vahvuuteni esimiehenä, kehittymisen tarpeet, oma jaksaminen ja tuen tarve

Taulukko 1. Kaikille esimiehille yhteiset kokemukset

LIITE 3

Yhteiset kokemukset	”Eetu”	”Pekka”	”Minea”	”Saku”	”Netta”
Käsitys työntekijöistä	<ul style="list-style-type: none"> – molemminpuolinen arvostus – työntekijät motivoituneita ja sitoutuneita – henkilöstö on voimavara 	<ul style="list-style-type: none"> – vahva luottamus – tyytyväisyys – ylpeys työntekijöistä – työntekijät motivoituneita ja aktiivisia 	<ul style="list-style-type: none"> – arvostus 	<ul style="list-style-type: none"> – ylpeys työntekijöistä – sanallinen tunnustus 	<ul style="list-style-type: none"> – työntekijöillä hyvä osaaminen ja myönteinen asenne – tyytyväinen työntekijöihin
Työpaikan ilmapiiri ja vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> – välitön, avoin – keskusteleva 	<ul style="list-style-type: none"> – rakentava, avoin, tasapuolinen 	<ul style="list-style-type: none"> – avoin, keskusteleva 	<ul style="list-style-type: none"> – avoin, keskusteleva 	<ul style="list-style-type: none"> – hyvä, avoin, suora
Työyhteisön toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"> – yhdessä sovitut – esimies huolehtii työntekijöiden jaksamisesta ja kyselee kuulumiset – työn organisoimista suunnitellaan yhdessä – palautteen antaminen vastavuoroista 	<ul style="list-style-type: none"> – yhdessä sovitut – esimies kyselee työkuulumiset – vaikeat asiat käsitellään yhdessä – palautteen antaminen vastavuoroista 	<ul style="list-style-type: none"> – yhdessä sovitut – dialogia harjoitellaan – vaikeat asiat otetaan esille – esimies huolehtii työntekijöiden jaksamisesta – palautteen antaminen vastavuoroista ja aktiivista 	<ul style="list-style-type: none"> – yhdessä sovitut – keskustellaan ja harjoitellaan dialogia: kokemusten jakaminen, vaikeat asiat puhutaan – palautteen antaminen vastavuoroista 	<ul style="list-style-type: none"> – yhdessä sovitut: tukevat johtamista – dialogisuus – tunteista ja vaikeista asioista saa puhua – palautteen antaminen vastavuoroista ja osa työtä
Esimiehen itsetuntemus	<ul style="list-style-type: none"> – helposti tavoitettavissa ja lähestyttävä – vahvuus: vuorovaikutustaidot; kuuleminen – omaa jaksamista tukee; koulutus ja työkokemus, yhteistyöverkostot 	<ul style="list-style-type: none"> – helposti tavoitettavissa ja lähestyttävä – vahvuus: vuorovaikutustaidot, kuuntelu – omaa jaksamista tukee: työnohjaus, työntekijöiden tyytyväisyys, kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – läsnä oleva, tavoitettavissa – vahvuus: vuorovaikutustaidot – omaa jaksamista tukee: työkokemus; tunne, että selviää, työnohjaus 	<ul style="list-style-type: none"> – läsnä oleva, tavoitettavissa – vahvuus: vuorovaikutus; osallistaminen – omaa jaksamista tukee: onnistumiset, palaute, kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> – läsnä oleva, tavoitettavissa hyvin – vahvuus: vuorovaikutus – oma jaksaminen hyvää; työnimu, kehittäminen, kokemus, koulutus ja oikea ala, työnohjaus

Taulukko 2. Esimiesten yksilölliset kokemukset

LIITE 4

Yksilölliset kokemukset	”Eetu”	”Pekka”	”Minea”	”Saku”	”Netta”
Vuorovaikutus sektorien välillä	<ul style="list-style-type: none"> – ei säännöllistä esimiesten välillä: sektorimalli rajoittaa – yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa sektorien välillä jonkin verran 	<ul style="list-style-type: none"> – ei säännöllistä esimiesten välillä hyvinvointi-neuvola-asioissa – kehittämisryhmä-yhteistyötä on – vaitiolo-velvollisuus voi olla joskus este 	<ul style="list-style-type: none"> – ei säännöllistä esimiesten välillä – vanhat toimintamallit rajoittavat – toivoo lisää tietoa ja yhteydenottoja 	<ul style="list-style-type: none"> – ei säännöllistä toisten esimiesten kanssa; vanhat mallit – yhteistyötä 3. sektorin, ym. työntekijöihin + kehittämisryhmä 	<ul style="list-style-type: none"> – rakentanut aktiivisesti yhteistyö-suhteita omalla alueella – paljon ja säännöllistä sektorien välistä yhteistyötä – kehittävä ote
Vuorovaikutus sektorin sisällä	<ul style="list-style-type: none"> – tottunut tekemään yhteistyötä tiettyjen toimijoiden kanssa enemmän 	<ul style="list-style-type: none"> – valikoivaa, enemmän yhteydessä samanhenkisiin esimiehiin, haasteena kilpailukulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> – paljon ja säännöllistä yhteistyötä esimiesten välillä – kokouksissa paljon tietoa, jumittuminen 	<ul style="list-style-type: none"> – yhteistyötä tutun esimiehen kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> – ei tullut haastattelussa erityisesti esille
Vuorovaikutus oman esimiehen ja ylemmän johdon kanssa	<ul style="list-style-type: none"> – omalta esimieheltä toivoo enemmän aikaa ja kannustusta – ylempi johto asennoituu kielteisesti; ei kuuntele eriäviä mielipiteitä 	<ul style="list-style-type: none"> – oman esimiehen kanssa yhteistyö sujuvaa, toivoo enemmän palautetta – ylemmällä johdolla negatiivinen kulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> – toivoo omalta esimieheltä enemmän kannustusta, palautetta saanut vähän 	<ul style="list-style-type: none"> – toivoo omalta esimieheltä kiireetöntä kohtaamista – kokoukset tiedottavia, ohjeistavia, heikkoon talouteen keskittyvää 	<ul style="list-style-type: none"> – esimies kaukainen, mutta sopii, koska osaaminen vahvaa – yleisesti esimiehiä kuullaan vähän
Tulevaisuus/ muutos	<ul style="list-style-type: none"> – muutos rasittava, muutoksen läpiviemiseen ja työntekijöiden jaksamisen tukemiseen toivoo apua 	<ul style="list-style-type: none"> – muutoksen suunta epäselvä – myönteinen asenne kehittämiseen – toivoo tukeaa talousjohtamiseen ja lisää eväitä vuorovaikutukseen 	<ul style="list-style-type: none"> – muutoksessa huomioitava työntekijät, tiedottaminen – toivoo tukeaa jaksamisen tukemiseen 	<ul style="list-style-type: none"> – tulevaisuus huolettaa; tiedostaa, että muutoksia tehtävä, visio epäselvä – työntekijöillä vastarintaa – työssä jaksamisen tuki 	<ul style="list-style-type: none"> – muutokset ovat olleet haasteellisia työntekijöille – osaa tukea – myönteinen ja kehittävä ote
Esimiehen itsetuntemus	<ul style="list-style-type: none"> – kehittänyt jämähkyyttä – vahvuuksia useita + 	<ul style="list-style-type: none"> – vahvuuksia paljon + 	<ul style="list-style-type: none"> – harjoittelee jämähkyyttä – vahvuuksia paljon + 	<ul style="list-style-type: none"> – toivoo tukeaa muutostohtamiseen, vahvuuksia löytyy + 	<ul style="list-style-type: none"> – kehittänyt kärsivällisyyttä ja joustavuutta – ei kaipaa tukea: omat vahvuudet ++