

Arvostava johtaminen vuorovaikutuksessa

Merja Harmoinen, TtT, PostDoc-tutkija

Tampereen yliopisto

Varhaiskasvatuksen IX Johtajuusfoorumi, Jyväskylä

Tutkimuksen taustaa

- ▶ Henkilökunta vanhenee ja eläköityy, minkä vuoksi työvoimasta poistuvan henkilökunnan korvaaminen nuorilla työntekijöillä on niin Suomessa kuin koko Euroopassa ajankohtaista.
- ▶ Ongelmana on se, että nuoret eivät hakeudu yhtä suuressa määrin esimerkiksi kuntien ammatteihin kuin aikaisemmin, koska kyseiset ammatit ovat usein matalapalkkaisia, työ on vaativaa ja raskasta eikä nuorten mielestä vetovoimaista. (Euroopan yhteisöjen komissio 2012.)
- ▶ Muuttumassa oleviin odotuksiin vastaaminen herättää kysymyksen siitä, onko johtajilla valmiuksia ja osaamista vastata odotuksiin ja siihen, että eri kulttuureista tulevat ja eri-ikäiset työntekijät tarvitsevat erilaista johtamista kuin aikaisemmin. (Harmoinen 2014a.)

Lyhyesti arvostavan johtamisen tutkimuksesta

- ▶ Tutkimuksen tarkoituksena oli:
 - ▶ kehittää validi ja reliabeli arvostavan johtamisen mittari sekä kuvata, mitä arvostava johtaminen on, miten se toteutuu terveydenhuollon organisaatioissa ja mitä yhteyttä sillä on työhön sitoutumiseen, työstä lähtemiseen, ammatista lähtemiseen, urakehitykseen ja joustavuuteen työssä.
- ▶ Arvostavan johtamisen määritelmää ja mittaria etsittiin kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista (n= 20). Ei löytynyt. (Harmoinen ym. 2010.)
- ▶ Arvostavan johtamisen määritelmä muodostettiin kirjallisuuskatsauksen ja Delfoi-tutkimuksen esseeaineiston (n=76) perusteella.
- ▶ Esseiden kirjoittajat olivat nuoria opiskelijoita (n= 68) ja nuoria hoitajia (n=8). Osa heistä oli maahanmuuttajataustaisia (n = 47, 41 opiskelijaa ja 6 hoitajaa) . Tarkoituksena oli täydentää kirjallisuuskatsauksen terveydenhuollon, kasvatuksen ja sosiaalialan ammattilaisten parissa tehtyjen tutkimuksien näkemystä arvostavasta johtamisesta.

Arvostavan johtamisen määritelmä kirjallisuuden mukaan

- ▶ Arvostava johtaminen on aikaisemman kirjallisuuden mukaan:
- ▶ **AMMATTIT Aidon Arvostamista:**
- ▶ osaamisen tunnistaminen, tunnustuksen antaminen, ammattiryhmän näkyvyys organisaatiossa, voimavarojen oikea kohdistaminen, sopiva työmäärä, selkeästi ilmaistut odotukset työtä kohtaan, palkitseminen
- ▶ **VUOROVAIKUTUSTA:**
- ▶ kuulluksi tuleminen, nähdyksi tuleminen, rohkaiseminen innovoivien ideoiden kehittämiseen, vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt
- ▶ **YHTEISTYÖTÄ HENKILÖSTÖN KANSSA:**
- ▶ henkilöstö tuntee toiminnan tavoitteet, johtamismenetelmät henkilöstön hyväksymiä, johdon sitoutuminen työhön, hyvä asenne henkilöstöä kohtaan, huolenpitiäminen henkilöstöstä arvokkuuden tunnetta korostava johtamistyyli, moraalinen johtaminen. (Harmoinen ym.2010.)

Arvostava johtamisen määritelmä esseeaineiston mukaan

- ▶ Delfoi-tutkimuksen esseeaineiston perusteella arvostava johtaminen on suunnitelmallista johtamista, tasa-arvoisuutta, osaamisen arvostamista ja työssä jaksamisen edistämistä. (Harmoinen ym.2014a, Harmoinen 2014b.)
- ▶ Suunnitelmallinen johtaminen:
 - ▶ päämäärätietoisuus, sitoutuminen ja tulevaisuus.
- ▶ Tasa-arvoisuus:
 - ▶ johtajan ja työntekijän tasa-arvoisuus, työntekijöiden tasa-arvoisuus, kulttuurinen tasa-arvoisuus ja sukupuolten tasa-arvoisuus.
- ▶ Osaamisen arvostaminen sisältää:
 - ▶ tietotaito, ohjaaminen, itsenäisyys
- ▶ Työssä jaksamisen edistäminen:
 - ▶ työilmapiiri, työterveys, työturvallisuus ja *vuorovaikutus*.

Arvostavan johtamisen mittarin kehittäminen

- ▶ Esseeaineistoa hyödynnettiin myös poimimalla niistä väittämiä arvostavan johtamisen mittariin.
- ▶ Mittarin kehittämistä jatkettiin kaksi iteraatiokierrosta sisältävällä tutkimuksella, jossa esseitä kirjoittaneet arvioivat, ovatko väittämät heidän mielestään arvostavaa johtamista.
- ▶ Mittarin väittämät valittiin kyseisten kierrosten tulosten ja teoria-aineiston perusteella.
- ▶ Mittari esiteltiin kahdessa terveydenhuollon organisaatiossa (n = 229 henkilökuntavastaajaa, 95 johtajaa)

Mittarin rakenne

- ▶ Mittari sisältää 83 likert-asteikollista väittämää, jotka on jaettu neljään pääluokkaan ja niiden alaluokkiin.
- ▶ Pääluokat:
 - ▶ Suunnitelmallinen johtaminen (21 väittämää)
 - ▶ Tasa-arvoisuus (16 väittämää)
 - ▶ Osaamisen arvostus (23 väittämää)
 - ▶ Työssä jaksamisen edistäminen (23 väittämää)
 - ▶ Lisäksi taustakysymykset ja Allen & Mayerin (1990) sitoutumismittarin kahdeksan tunnesitoutumista mittaavaa väittämää.

Kyselyyn vastanneet

- ▶ Tutkimus arvostavan johtamisen toteutumisesta tehtiin valtakunnallisesti Avostavan johtamisen mittarilla (AMS 1,0) 15.8. 2011-20.2. 2012. (Harmoinen 2014a.)
- ▶ n = 2671 henkilökuntavastaajaa, 426 johtajaa.
- ▶ Henkilökuntavastaajista naisia oli 2430 (91%) miehiä oli 231 (9%).
- ▶ Henkilökuntavastaajien ikäjakauma oli: alle 35-vuotiaita 672 (26%), 36-55-vuotiaita, 1566 (60%) ja yli 56 vuotiaita 365 (14%).
- ▶ Johtajavastaajista naisia oli 355 (84%) ja miehiä 70 (16%).
- ▶ Johtajien ikäjakauma oli: alle 35 vuotiaita 11 (3%), 36–55 vuotiaita 290 (70%) ja yli 56 vuotiaita 113 (27%).
- ▶ Kummassakin vastaajaryhmässä suurimman osan äidinkieli oli suomi.
- ▶ Henkilökunta - ja johtajavastaajia oli tasaisesti eri terveydenhuollon organisaatioista lukuun ottamatta psykiatria.

Mitä vuorovaikutuksesta kysyttiin?

- ▶ 83. Otan huomioon työryhmän jäsenten mielipiteet.
- ▶ 84. Kuuntelen työntekijöiden työtä koskevia toiveita.
- ▶ 85. Pidän tärkeänä jokaisen työntekijän arvostavaa kohtelua.
- ▶ 86. Mietin työntekijöiden kanssa, miten johtamista voi kehittää.
- ▶ 87. Minun ja työntekijöiden välinen sujuva vuorovaikutus on työssä viihtymisen edellytys.
- ▶ 88. Vaihdan työhön liittyviä uusia ideoita työntekijöiden kanssa
- ▶ 89. Rakennan tietoisesti omaa ja työntekijöiden välistä suhdetta työyhteisössä.
- ▶ 90. Minulle voi antaa pelotta negatiivista palautetta väärästä toiminnastani.
- ▶ 91. Pidän työntekijän erilaisia mielipiteitä tervetulleina
- ▶ Edellä mainittujen väittämien numerointi mittarin väittämien mukainen.

Mitä vuorovaikutuksesta vastattiin

- ▶ Henkilökuntavastaajat: Naisten mielestä vuorovaikutus toteutui paremmin kuin miesten mielestä
- ▶ Venäjää äidinkielenään puhuvien mielestä paremmin kuin suomea tai ruotsia puhuvien.
- ▶ Etelä-Suomessa asuvien mielestä parhaiten ja keskisessä Suomessa asuvien mukaan heikoiten.
- ▶ Psykiatrisessa sairaalassa työskentelevien mielestä parhaiten ja terveyskeskuksessa heikoiten.
- ▶ Parhaiten sisätautien erikoisalalla ja heikoiten päivystyksessä
- ▶ Vuodeosastoilla paremmin kuin terveyskeskuksissa
- ▶ Ammattikorkeakoulun käyneillä paremmin kuin yliopiston käyneillä.
- ▶ Johtajavastaajilla ei tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä taustamuuttujiin löytynyt.

Vuorovaikutuksen toteutuminen

Väittämät	Henkilökunta	Johtajat
83. Otan huomioon työryhmän jäsenten mielipiteet.	n =2640 ka =3,47	n = 422 ka= 4,38
84. Kuuntelen työntekijöiden työtä koskevia toiveita.	n =2641 ka =3,66	n = 423 ka= 4,38
85. Pidän tärkeänä jokaisen työntekijän arvostavaa kohtelua.	n =2631 ka =3,60	n = 422 ka= 4,71
86. Mietin työntekijöiden kanssa, miten johtamista voi kehittää.	n =2628 ka =2,73 27,2 % (samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)	n = 421 ka = 3,64 63, 5 % (samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)
87. Minun ja työntekijöiden välinen sujuva vuorovaikutus on työssä viihtymisen edellytys.	n =2636 ka =4,22	n = 422 ka = 4,42
88. Vaihdan työhön liittyviä uusia ideoita työntekijöiden kanssa	n =2627 ka =3,46	n = 422 ka = 4,36
89. Rakennan tietoisesti omaa ja työntekijöiden välistä suhdetta työyhteisössä.	n =2628 ka =3,20	n = 422 ka = 4,23
90. Minulle voi antaa pelotta negatiivista palautetta väärästä toiminnastani.	n =2634 ka =2,82 31,8% (samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)	n = 422 ka = 4,38 87,8 % (samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)
91. Pidän työntekijän erilaisia mielipiteitä tervetulleina	n =2627 ka =3,25 45,5% (samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)	n = 420 ka = 4,56 95,3% (samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)

Vuorovaikutuksen yhteys sitoutumiseen, urakehitykseen, valmiuteen ja joustavuuteen

- ▶ Henkilökunta: Vuorovaikutuksella ja urakehityksellä oli tilastollisesti merkitsevästi kohtalaisesti yhteyttä keskenään. Korrelaatio on 0,320.
- ▶ Henkilökunta: Vuorovaikutuksella ja sitoutuneisuudella oli tilastollisesti merkitsevästi kohtalaisesti yhteyttä keskenään. Korrelaatio on 0,353.
- ▶ Johtajat: Vuorovaikutuksella urakehityksellä, valmiudella ja joustavuudella oli tilastollisesti merkitsevästi vähän yhteyttä keskenään. Korrelaatio on alle 0,2 Sitoutuneisuudella 0,235.

Ryhmätehtävä

- ▶ Kuvitteellinen tilanne. Työskentelet unelmiesi työpaikassa vuonna 2020 - 2025 ja viihdyt hyvin. Olet erityisen tyytyväinen johtamiseen, joka on hoidettu mielestäsi hienosti. Keskustelkaa vapaasti siitä, millaista arvostava johtaminen työpaikkanne vuorovaikutuksessa on ja mitä sillä saadaan aikaan.
- ▶ Mitä nykyisen hetken ja vuoden 2020 - 2015 välillä on pitänyt tapahtua, että kyseinen johtaminen on mahdollista?
- ▶ Mikä vuorovaikutuksessa tapahtuneessa kehityksessä ilahduttaa sinua?
- ▶ Keskustelun lopuksi vedetään tärkeänä pidetyt asiat lyhyesti yhteen.
(Seikkula & Arnkil 2005, Harmoinen ym. 2014b.)

Ryhmätehtävän yhteenvetoa

5-10 vuoden kuluttua arvostava johtaminen näkyy vuorovaikutuksessa:

- ▶ 1. Henkilöstö toimii vuorovaikutuksessa keskenään kaikilla organisaation tasoilla.
- ▶ 2 Ylempi johtaja on lähijohtajan (päiväkodin johtaja) tukena hänen johtamisratkaisuihinsa.
- ▶ 3. Lähijohtaja (päiväkodin johtaja) on henkilöstön saatavilla. Organisaatorakenteiden tulisi olla sellaiset, että saatavilla oleminen mahdollistuu.
- ▶ 4. Omaa työtä ja toisten työtä arvostetaan nykyistä enemmän.
- ▶ 5. Raha puhuu myös kymmenen vuoden kuluttua. Palataan perustehtävän äärelle.
- ▶ 6. Pedagogisuus on kirjoitettu varhaiskasvatustakiin ja näkyy toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.
- ▶ 7. Varhaiskasvatuksen näkyvyys on lisääntynyt kuntapäätäjien keskuudessa. Näkyvyyttä lisätään aktiivisella vuoropuhelulla päätäjien kanssa (lautakuntakäynnit, kunnanvaltuuston tapaamiset ym.)
- ▶ 8. Johtamiskoulutuksen määrä on lisääntynyt. Päiväkotien johtamisessa on kyse vaativasta yrityksen johtamisesta, johon tarvitaan johtamiskoulutusta.

Lähteet

- ▶ Euroopan yhteisöjen komissio 2012. Commission staff working document on an Action plan for the EU Health
http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/docs/swd_ap_eu_healthcare_workforce_en.pdf
- ▶ Seikkula J & Arnkil, T. E. 2005. Dialoginen verkostotyö. Hygieia. Tammerpaino Oy. Tampere.
- ▶ Harmoinen M, Niiranen V & Suominen T. 2010. Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede 22(1), 67-78.
- ▶ Harmoinen M. 2014a. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>
- ▶ Harmoinen M, Niiranen K, Niiranen V, Åstedt-Kurki P & Suominen T. 2014b. Stories of management in the future by young adults and young nurses. Contemporary Nurse 47(1-2), 69-78.
- ▶ Harmoinen M, Niiranen V, Helminen M & Suominen T. 2014c. Arvostava johtaminen terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta. Tutkiva hoitotyö 12(2), 36-47.
- ▶ Harmoinen M, Niiranen V, Helminen M & Suominen T. 2014d. Arvostava johtaminen sitoutumisen, urakehitykseen ja joustavuuden edistäjänä työssä. Hyväksytty julkaistavaksi 24.6.2014.