



**Iida Ala-Uotila ja Kristina Kortelainen**  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Monialainen ja yhteensovittava johtaminen  
Terveystieteiden (YAMK)  
Opinnäytetyö, 2022

## **JOHTAMISTAPOJEN MUUTOSTEN MERKITYS TYÖHYVINVOINTIIN**

**Kotisairaalan henkilöstön kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta**



## TIIVISTELMÄ

Iida Ala-Uotila ja Kristina Kortelainen

Johtamistapojen muutosten merkitys työhyvinvoinnille – kotisairaalan henkilöstön kokemuksia yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen menetelmistä  
51 sivua, 2 liitettä

Syksy 2022

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Terveydenhoitaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveysala

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia valmentavan johtamisen sekä yhteisöohjautuvuuden toimintatavan merkitystä kotisairaalan työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Tavoitteena oli lisätä tietoa johtamistapojen muutosten merkityksestä työhyvinvointiin. Opinnäytetyön kohderyhmänä toimi kotisairaalan henkilöstö.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kyselylomake lähetettiin Webropol-kyselyynä. Kyselyyn vastasi 13 työntekijää. Kyselylomakkeen kysymyksiä täydennettiin avoimilla kysymyksillä. Kyselylomakkeen väittämät rakentuivat viiden teeman ympärille, jotka olivat fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, työn hallinta, työyhteisö- ja ympäristö, työn mielekkyys ja esihenkilö-työ/johtaminen. Saatu aineisto analysoitiin määrällisen tutkimuksen menetelmin sekä avointen kysymysten vastaukset sisällönanalyysillä yhtäläisyyksiä luokittelemalla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtamistapojen muutoksilla on ollut myönteistä merkitystä työn odotusten tunnistamiseen, itsenäisempään ja vapaampaan työskentelyyn ja työskentelyn sujuvuuteen työyhteisössä. Kuitenkaan työaikaa ei koettu riittäväksi työtehtävien hoitamiseen. Vastaajat myös kokivat, että esihenkilöltä oli saatu enemmän tukea ja kannustusta sekä parannusehdotukset ja ideat oli otettu paremmin huomioon johtamistapojen muutosten myötä. Kuitenkaan johtamistapojen muutoksilla ei ollut merkittävää yhteyttä työntekijöiden kokemaan fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin, sillä enemmistö vastaajista vastasi väittämiin ”ei samaa eikä eri mieltä”. Puolestaan johtamistapojen muutoksilla ei koettu olevan positiivista merkitystä työntekijöiden työssä jaksamisen parantumiseen taikka työstä palautumiseen.

Nämä tulokset koskien työn odotuksia, itsenäisempää ja vapaampaa työnkuvaa, työskentelyn sujuvuutta työyhteisössä sekä esihenkilön tukea, kannustusta ja parannusehdotusten ja ideoiden huomioonottoa osoittivat, että yhteisöohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella on myönteistä merkitystä koetun työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin.

Asiasanat: valmentava johtaminen, yhteisöohjautuvuus, työhyvinvointi

## ABSTRACT

Iida Ala-Uotila and Kristina Kortelainen

The significance of changes in management methods on occupational well-being – Experiences of home hospital employees on community-oriented management and coaching leadership

51 pages and 2 appendices

Autumn, 2022

Diaconia University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Interdisciplinary and Collaborative Leadership

Registered public health nurse

The purpose of the thesis was to study the importance of coaching leadership and the community-oriented approach to the well-being experienced by home hospital employees. The goal was to increase awareness of the importance of changes in management styles to occupational well-being. The target group of the thesis was home hospital employees.

The thesis was implemented as a quantitative survey. The questionnaire was sent as a Webropol survey. 13 employees responded to the survey. The questions in the questionnaire were supplemented with open questions. The statements in the questionnaire were structured around five themes, which were physical and psychological well-being, work management, work community and environment, meaningfulness of work and management. The obtained material was analyzed using quantitative research methods, and the answers to open questions were analyzed using content analysis by classifying similarities.

The results of the study showed that the changes in the management methods have had a positive effect on the identification of work expectations, more independent and freer working and the smoothness of working in the work community. However, the working hours were not perceived as sufficient to handle the work responsibilities. The respondents also felt that they had received more support and encouragement from their supervisor, and that improvement suggestions and ideas had been taken into account as a result of the changes in management methods. However, the changes in management methods did not have a significant association with the physical and psychological occupational well-being of the employees, as the majority of the respondents answered, "neither agree nor disagree". For the employees' part, the changes in management methods were not perceived to have a positive effect on the improvement of their ability to cope at work or recover from work.

The results regarding job expectations, a more independent and freer job description, the smoothness of working in a work community, as well as the support, encouragement and consideration of improvement suggestions and ideas from the supervisor showed that community-oriented and coaching approaches to leadership have a positive impact on different aspects of perceived occupational well-being.

**Keywords:** coaching leadership, community-oriented management, occupational well-being

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	4
2 JOHTAMISTAPOJEN MUUTOKSET JA TYÖHYVINVOINTI.....	5
2.1 Yhteisöohjautuvuus.....	5
2.2 Valmentava johtaminen.....	7
2.3 Organisaatiomuutos .....	9
2.4 Työhyvinvointi .....	10
3 KOTISAIRAALA TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ.....	13
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	14
5 TUTKIMUSMENETELMÄ .....	14
5.1 Kvantitatiivinen tutkimus.....	14
5.2 Tiedonhaku .....	15
5.3 Kyselylomakkeen laatiminen.....	16
5.4 Aineiston keruumenetelmä.....	18
5.5 Aineiston analyysi .....	19
6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....	20
6.1 Vastaajien taustatiedot.....	20
6.2 Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi .....	21
6.3 Työn hallinta.....	24
6.4 Työyhteisö -ja ympäristö .....	28
6.5 Työn mielekkyys .....	30
6.6 Esihenkilön tuki ja johtaminen.....	31
6.7 Avointen kysymysten vastausten luokittelu .....	32
6.8 Tulosten tarkastelu.....	35
7 POHDINTA .....	38
7.1 Johtopäätökset.....	39
7.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	39
7.3 Ammatillinen kasvu .....	43
7.4. Jatkotutkimusaiheet ja kehittämissuhteet .....	44
LÄHTEET.....	46

LIITE 1. Saatekirje tutkimuskyselylle.....	52
LIITE 2. Kyselylomake .....	53

# 1 JOHDANTO

Johtajuuden toimintakenttä on alati jatkuvassa muutoksessa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusten sekä kasvavien tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden vaatimusten seurauksena (Lammintakanen ym., 2016, s. 11). Tulevaisuuden suuren uudistuksena on vuonna 2023 toteutettava SOTE-uudistus, jossa uudistetaan julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto (Sosiaali- ja terveysministeriö, i.a.). SOTE-johtamiselta odotetaan siis paljon ja jo tällä hetkellä haasteita ovat esimerkiksi osaamisvaatimukset, toimialakentän laajentuminen ja sektorirajat ylittävä yhteistyö, digitalisaatio, taloudellisuus sekä toiminnan vaikuttavuus, sen ennakointi ja arviointi (Laulainen, 2021). Ei ole siis samantekevää, minkälaista johtamista työelämässä toteutuu. Johtajuudella on tärkeä merkitys työntekijöiden motivaatioon kehittää uusia työn tekemisen tapoja. (Lammintakanen ym., 2016, s. 11.) Työntekijöiden osallistuminen työn kehittämiseen ja päätöksentekoon nähdään nykyisin tärkeänä, mikä luo puolestaan uudenlaista johtamiskulttuuria ja lisää täten työhön sitoutumista (Mäenpää, 2016, s. 3, 8).

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tutkia organisaation johtamistapojen muutosten merkitystä kotisairaalan henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoa johtamistapojen muutosten merkityksestä kotisairaalan työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Opinnäytetyön aihe nousi suoraan työelämäkumppanilta, sillä heidän yksikössään on otettu käyttöön johtamisessa yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Aihe oli kiinnostava myös siksi, koska johtamisella tiedetään olevan tärkeä rooli osana työhyvinvointia.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jota täydensivät laadulliset avoimet kysymykset. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta ja aineisto kerättiin sähköisesti Webropolin avulla. Opinnäytetyön tuloksien perusteella johtamistapojen muutoksilla on ollut myönteistä merkitystä työn odotusten tunnistamiseen, itsenäisempään ja vapaampaan työskentelyyn ja työskentelyn sujuvuuteen työyhteisössä. Vastaukset osoittivat, että esihenkilöltä oli saatu enemmän tukea ja kannustusta sekä parannusehdotukset ja ideat oli otettu paremmin huomioon muutosten myötä. Kuitenkaan johtamistapojen muutoksilla ei

ollut merkittävää yhteyttä työntekijöiden kokemaan fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin eikä niillä koettu olevan positiivista merkitystä työntekijöiden työssä jaksamisen parantumiseen taikka työstä palautumiseen.

## 2 JOHTAMISTAPOJEN MUUTOKSET JA TYÖHYVINVOINTI

Tässä opinnäytetyössä johtamistapojen muutoksilla tarkoitetaan yhteisöohjautuvuutta sekä valmentavaa johtamista ja tässä kappaleessa avataan käsitteiden teoriaa. Lisäksi määritellään työhyvinvoinnin ja organisaatiomuutoksen käsitteet.

### 2.1 Yhteisöohjautuvuus

Yhteisöohjautuvuus on moninainen termi, jonka Salovaara (2020, s. 52–60) kuvaa ilmiökenttänä, joka vallitsee itseohjautuvuuden ympärillä. Se viittaa kokonaisvaltaiseen demokraattiseen toimintamalliin, jota koko systeemi, rakenne, käytännöt ja prosessit ylläpitävät. Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan vallan hajauttamista ja keskusjohtoisuuden purkamista. Keskusjohtoisuudella tarkoitetaan työn tekemisen tapaa ja tavoitteiden kontrolloimista tiukasti ylhäältä päin. Ajatuksena yhteisöohjautuvuudessa on, ettei työn tavoitteita ja tekemisen tapaa kontrolloida ylhäältä päin vaan annetaan ihmisille tilaa päättää itse, miten he esimerkiksi asiakastaan parhaiten palvelevat. (Martela, 2021, s. 6.) Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan siis ilman johtajia toimivaa yhteisöä, jonka rakenne ja toimintatavat tukevat yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden toteutumista (Salovaara, 2020, s. 18).

Ydin yhteisöohjautuvassa työtavassa on, että tiimi kääntyy nimenomaan työyhteisön puoleen. Oleellista on verkostomainen työote sekä työn hahmottaminen kokonaisvaltaisesti. Tämä vaatii työyhteisössä kulttuuria, jossa jokainen ottaa vastuulleen yhteisten asioiden edistämisen sekä nostaa yhteiseen keskusteluun muutosta vaativat asiat. (Martela, ym., 2021, s. 14.) Yhteisöohjautuvissa tiimeissä keskustellaan ja neuvotellaan niille kuuluvista vastuualueista yhdessä

johdon, että muiden tiimien kanssa. Yleensä tiimistä on valtuutettu henkilö, joka osallistuu näihin neuvotteluihin ja tuo asiat omaan tiimiinsä tiimipalaverissa. Se, että tiimi pystyy pohtimaan tavoitteiden tarkoitusta, osaamisvaatimuksia ja esimerkiksi työajan arvioimista, vaatii sitoutumista ja kokonaisuuden näkemistä yhteisesti. Konfliktien ratkaisu kuuluu yleensä esihenkilölle, mutta yhteisöohjautuvassa mallissa on luotu konfliktinhallintaan yhteisön toteuttamia toimintamalleja. (Salovaara, 2020, s. 19.)

Yhteisöohjautuvuus on lähes aina itseohjautuvuutta, vaikka käsitteissä on vastakkainasettelua. Itseohjautuvuudella viitataan yksilöön eli työntekijään ja se tarkoittaa työntekijän kykyä omaehtoiseen toimimiseen ilman tarvetta ulkopuoliselle ohjaukselle ja kontrollille. Itseohjautuva työntekijä pystyy itsenäisesti edistämään organisaation päämääriä ilman tarvetta kysyä lupaa esihenkilöltä. (Martela, 2021, s. 14.)

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta yhteisöohjautuvuuden termi voisi olla yhdessä ohjautuminen. Yhdessä ohjautuvassa tiimissä tiimin jäsenet toimivat yhteisen tavoitteen ja asiakkaan parhaaksi tehden itse tilanteiden vaatimia päätöksiä ja toimenpiteitä. Samalla jatkuvasti omaa työtä kehitetään sekä korjataan omaa toimintaa suhteessa tiimin kokonaisuuteen. Itseohjautuvissa organisaatioissa kaikki yhteistyön jäsenet tuovat oman panoksensa sekä päätösten valmisteluun, päätösten tekemiseen, että päätösten toimeenpanoon. Tueksi ei tarvita muodollisia rakenteita eikä erillistä toimeenpanijaa, kun toiminnan ja päätösten tekemisen kulttuuri rakennetaan tiimin yhteistyössä. Päätöksen vaikutukset jokaisen tekemiseen kirkastuvat prosessin kuluessa. (Tammeaid & Virtanen, 2020, s. 88–89.)

Itseohjautuvista organisaatioista yleisenä väärinkäsityksenä on, ettei niitä johdeta. Johtajia on itseohjautuvissa organisaatioissa lähtökohtaisesti vähän, mutta johtamisrakenteet ovat niissä selvästi läsnä. Kysymys on siitä, että yhdessä ohjautuvia tiimejä johdetaan arvoilla, esimerkillä sekä sisäisen motivaation edellytyksiin panostamalla. Arvot tähtäävät asiakkaalle arvon tuottamiseen sekä asiakkaan kunnioittamiseen. (Tammeaid & Virtanen, 2020, s. 89.)



Kun annetaan ammattilaisille tilaa ja valtuuksia johtaa omaa toimintaansa, luodaan organisaation eri tasoille ja puolille aitoa toimijuutta. Tämä mahdollistaa myös organisaatioiden ketteränä pysymisen, koska kaikki rakenteet tulevat tiensä päähän jossain vaiheessa. Innostuneet ja sitoutuneet ihmiset kykenevät luomaan tarvittavat rakenteet työnsä tueksi, jonka takia uusi rakenne on todennäköisimmin jo syntymässä vanhan hiipuesssa pois. (Tammeaid & Virtanen, 2020, s. 90.) Yksi itseohjautuvuuden johtamisen esimerkki on työaikojen johtaminen osana henkilöstövoimavarojen johtamista. Esimerkkinä työaikajohtamisen tavasta on työautonomia, jossa johtamisella on tavoitteena kehittää työntekijöiden työaikojen hallintaa, jotta esimerkiksi vuorotyön aiheuttamat haitat vähenisivät. (Hyvönen, 2019, s. 6.)

## 2.2 Valmentava johtaminen

Kotisairaalan esihenkilöt käyttävät työssään valmentavaa johtamista, joka tukee työntekijöiden yhteisöohjautuvuutta työskennellessä. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan esihenkilön työtapaa, jossa esihenkilö kehittää tavoitteiden mukaisesti sekä yksittäistä tiimin jäsentä että koko tiimiään mukaan lukien myös itseään (Uutela, 2019, s. 24). Viimeisten vuosien aikana valmennusosaamista on lähdetty siirtämään osaksi esihenkilötyötä sekä sen kehittämistä. Valmennuksessa on kaksi osapuolta, valmentaja ja valmennettava. Heidän yhteistyössään toisella on tarve kehittyä ja toinen tarjoaa mahdollisuuden siihen. Valmentaja antaa kehittyvälle osaajalle neuvoja, palautetta, kritiikkiä ja rohkaisua. Jokainen esihenkilö ja johtaja voi olla myös valmentaja. (Ristikangas & Ristikangas, 2021, s. 6–14.)

Valmentava johtaminen eroaa mentoroinnista siten, että valmentavassa johtamisessa suunnataan parantamaan suorituskykyä tietyillä osa-alueilla – valmentava johtaminen on siis tavoitteellista ja voi olla suhteellisen lyhytkin prosessi, vaikka sitä voidaan myös hyödyntää koko työuran ajan. Keskeistä valmentavassa johtamisessa on, että ”valmentaja” ei ohjaa (kuten mentoroinnissa voidaan tehdä),

vaan tuo ilmi ”kolmannen mielipiteen” esittämällä kysymyksiä ja näin ohjaa päätöksenteossa ja oikean suunnan määrittämisessä. (Sonnino, 2016.)

Valmentava johtajuus rakentuu tekemisen ja olemisen summalle, jossa olemisellä on erityinen tarkoitus. Johtajuus perustuu valmentavalle suhtautumistavalle, jossa näkyy kyky olla läsnä nykyhetkessä, toisen huomioiminen, halu ymmärtää sekä hyödyntää ryhmän jäsenten erilaisuutta, luottamuksen rakentaminen ja yhteistyön korostaminen. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja se perustuu luottamukseen. Se on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtajuus on yhteistoimintaa, joka on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista, sen fokus on ryhmässä ja sen potentiaalin hyödyntämisessä. Valmentavassa johtamisessa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Mitä enemmän työskennellään yhdessä, sitä enemmän tapahtuu kehittymistä. (Ristikangas & Ristikangas, 2021, s. 71–73.)

Valmentava johtajan suhtautuminen johdettaviin on kokonaisvaltaista ja se kohdistuu erityisesti ammatillisen ja persoonallisen kasvun tukemiseen. Valmentava johtaja näkee johdettavansa tasa-arvoisesti, arvostavasti ja inhimillisesti sekä on kiinnostunut itsensä kehittämisestä, ryhmän ja yksilöiden sparrauksesta sekä omien vuorovaikutustaitojensa kehittämisestä. (Ristikangas & Ristikangas, 2021, s. 72.)

Valmentavaan johtamiseen asennoidutaan yleensä myönteisesti. Terveystieteiden huollossa on alati muutoksia, jotka asettavat työntekijät muuttamaan ja kehittämään työtään, ja tätä juuri valmentava johtaminen edesauttaa. Samanaikaisesti hoitotiede ja käytäntö taistelevat asemastaan, jolloin johtamiselta tarvitaan voimaa ja itsevarmuutta johtaa toimintaa työntekijälähtöisesti, jossa heidät nähdään korvaamattomana osana organisaatiota. (Vesterinen, ym., 2013, s. 6.)

Valmentava johtaminen on siis auttava ja kannustava johtamisen tyyli, joka mahdollistaa yksilöiden, tiimien sekä organisaatioiden uusien taitojen hankkimisen ja olemassa olevien taitojen, osaamisen ja suorituskyvyn parantamisen. Se myös edistää henkilöstön tehokkuutta, kehitystä ja kasvua. (Hamlin, ym., 2009, s. 18.)

Työntekijöiden tehokkuuden ollessa korkealla tasolla, tiedon ja osaamisen välittäminen työyhteisössä vahvistuu valmentavan johtamisen vaikutuksena (Wang, ym., 2021). Valmentavan johtaminen liittyy myös positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn (Ellinger, ym., 2003). Se voi myös edistää työyhteisön luottamusta ja itsetietoisuutta, jotka parantavat itsensä johtamista ristiriitaisissa ja epävarmoissa työtilanteissa (Kumar & Jin, 2022).

### 2.3 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan koko organisaatiota käsittelevää toiminnan muutosta. Tyypillistä organisaatiomuutokselle on sen laajuus; se voi koskettaa useampaa työntekijää, työtehtäviä tai asemaa tai koko organisaatiota henkilöstöineen. Organisaatiomuutoksen taustalla on tarve uudistukselle, jolla varmistetaan se, että työ pysyy elinkelpoisena tulevaisuudessakin. (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4.) Muutokset voivat olla rakenteiden uudelleenjärjestelyä organisaatiossa, uusien työryhmien perustamista tai vanhojen hajottamisesta sekä työtehtävien muutoksia (Pahkin, ym., 2011, s. 9).

Organisaatiomuutoksessa päivittäinen elämä työpaikalla muuttuu siitä, mitä se on aikaisemmin ollut. Setälä (1994) toteaa, kun kyseessä on esimerkiksi päätöksenteko-organisaation madaltaminen, tällöin puhutaan työpaikan toimintaa merkittävästi muuttavasta asiasta. (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4.) Yksittäisen työntekijän näkökulmasta epävarmuus, epäilyt, kyseenalaistaminen, vanhasta luopuminen ja uuden opettelu liittyvät aina muutokseen (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4).

Organisaatiomuutoksia käsittelevissä tutkimuksissa on todettu, että organisaatiomuutoksilla on usein negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin ja terveyteen. Henkilöstön hyvinvointi onkin tärkein voimavara tavoitteisiin pääsemiseksi ja tästä syystä hyvinvoinnista huolehtimisen tulisi olla yksi keskeisistä päämääristä organisaatiomuutosta toteutettaessa. Organisaatiomuutoksessa on useita hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja jokainen kokee ne

henkilökohtaisesti omalla tavallaan. Kuitenkin voidaan todeta, että muuttuvassa työorganisaatiossa työntekijöiden hyvinvointi perustuu vahvoihin henkilökohtaisiin ja organisatorisiin voimavaroihin, hyvinvointiin ja mielekkäisiin työn ominaisuuksiin. Nämä toimivat perustana parempaan kykyyn käsitellä organisaatiomuutostilanteita. (Pahkin, ym., 2011, s. 10).

## 2.4 Työhyvinvointi

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) mukaan hyvinvointi koostuu kolmesta osa-alueesta; terveydestä, materiaalisesta hyvinvoinnista ja koetusta hyvinvoinnista tai elämänlaadusta. Hyvinvointi voi olla yksilöllistä, kuten sosiaaliin suhteisiin, itsensä toteuttamiseen, onnellisuuteen tai sosiaaliseen pääomaan liittyvää, kun taas yhteisötason hyvinvointia ovat esimerkiksi elinolot, työllisyys tai työolot sekä toimeentulo. Myös työhyvinvoinnilla on monta määritelmää. Sosiaali- ja terveysministeriön (i.a.) mukaan työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Virolainen (2012) puolestaan kuvailee työhyvinvoinnin koostuvan fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Työhyvinvointia tuleekin tarkastella kokonaisvaltaisesti – puutteet jossakin työhyvinvoinnin osa-alueessa heijastuvat herkästi toisiin osa-alueisiin.

Työhyvinvointi voidaan ymmärtää myös työssä käyvän henkilön selviytymisenä työtehtävistään, johon vaikuttavat muun muassa terveys ja hyvinvointi, työyhteisön toimivuus sekä työympäristön eri tekijät. Työhyvinvointiin vaikuttavat oleellisesti myös työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimustoimintaan liittyvät asiahaarat. Lisäksi muut tekijät, kuten yksityiselämä, perhe-elämä, taloudellinen tilanne, elämänmuutokset ja muut ympäristön tapahtumat vaikuttavat työhyvinvointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005, s. 17.)

Merkittäviä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat työn stressitekijöiden vähäinen määrä, työhön liittyvät resurssit, organisaation -ja sosiaalisen tuen määrä, ihmis-suhteet sekä työn ja yksityiselämän tasapaino (Hirsle & Gondim, 2018). Työhyvinvointia voidaan täten pitää ilmiönä, sillä se on jokaista työelämässä olevaa

koskettava ja kiinnostava asia (Virolainen, 2012, s. 9). Työhyvinvointi syntyy pitkälti arkisessa työnteossa – se on sekä työntekijöiden että työnantajien vastuulla (Työterveyslaitos, i.a.).

Saksvik-Lehouillier ym. (2015) mukaan hyvinvointi, työssä jaksaminen sekä fyysinen terveys, sosiaalinen tuki ja negatiiviset asiat, kuten työpaikkakiusaaminen, ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen. Hyvinvointi on vahvasti sidoksissa myös työstä selviytymiseen. Goetzin ym. (2017) tutkimus osoittaa, että sisäisesti motivoivilla tekijöillä, kuten vastuun määrällä, työstä saadulla tunnustuksella ja monipuolisilla työtehtävillä on suurin positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Myös yhteistyö ja kollegiaalisuus ovat tärkeitä työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä. Työtyytyväisyys toimii työhön sitouttavana tekijänä niissäkin tapauksissa, joissa työ on henkisesti ja/tai fyysisesti kuormittavaa. (Kelly ym., 2021, s. 119.) Työtyytyväisyys voidaan määritellä myös työn mielekkyytenä. Chalofskyn (2010, s. 12) mukaan mielekkyys työssä kuvaa erityisesti työntekijän suhdetta työpaikkaan ja/tai organisaatioon esimerkiksi lojaalisuuden ja työhön sitoutumisen kautta.

Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä (L738/2002 8. §). Työnantajan vastuulla on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta, kun taas työntekijän vastuulla on oman työkyvyn ja ammatillisen osaamisen ylläpito. Ibtissam ym., (2020, s. 6) korostaakin tutkimuksessaan johtamistyylien positiivista vaikutusta sairaanhoitajien hyvinvointiin. Positiivisilla ja työntekijää tukevilla johtamistyyleillä voidaan parantaa työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista sekä vähentää henkistä uupumusta. Tarkastellessa johtamistyylien ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta, esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa ylläpitämässä positiivisia työympäristöjä sekä motivoitunutta työvoimaa. (Specchia, ym., 2021.) Puuttuva tai puutteellinen tuki työyhteisöltä ja erityisesti lähiesihenkilöltä käytännön työhön liittyvissä asioissa on vahvin työterveyteen ja työhyvinvointiin liittyvä riskitekijä (Hämmig, 2017). Berlanda ym., (2020) ehdottaa, että esihenkilöt voisivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen puuttamalla muun muassa vuorovaikutukseen, työoloihin sekä työn aiheuttamien emotionaalisten reaktioiden läpikäymiseen. Lisäksi työntekijän osaamisen ja ammatillisen kasvun vahvistamisella on työhyvinvointia edistäviä vaikutuksia.

Työpaikoilla työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu aina yhteistyössä johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Myös työsuojeluhenkilöstö ja luottamushenkilöt ovat keskeisiä toimijoita. Työterveyshuolto on työpaikan tärkeä yhteistyökumppani työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Työterveyslaitos, i.a.) Työnantajat ovat alkaneet entistä enemmän kiinnittää huomiota työhyvinvointiin, sillä on huomattu, että työhyvinvointi on työntekijän, työnantajan kuin yhteiskunnankin etu. Myös työntekijät ovat entistä paremmin kiinnittäneet huomiota elintapoihinsa, työtapoihinsa ja -asenteisiinsa kuin esimerkiksi 1950-luvulla, jolloin työnteon keskeisin motiivi oli monelle raha ja sitä kautta tuleva toimeentulo. Nykyisin työelämässä olevat nuoret arvostavat enemmän työssä viihtyvyyttä, uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. (Virolainen, 2021, s. 9.)

Työhyvinvoinnilla on vaikutuksia myös organisaation kilpailukykyyn, tulokseen ja maineeseen. Hyvin kohdennetut satsaukset työhyvinvointiin voivat maksaa itsensä moninkertaisina takaisin. On myös tutkimustuloksia, joissa on todettu merkittävä myönteinen yhteys yritysten ja työhyvinvoinnin välillä; työhyvinvointi heijastuu myös yrityksen tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Työterveyslaitos, i.a.) Työterveyslaitoksen (i.a.) mukaan hyvinvoiva työntekijä on esimerkiksi motivoitunut ja vastuuntuntoinen. Hän pääsee työtehtävissään käyttämään vahvuuksiaan ja osaamistaan sekä tuntee työn asettamat tavoitteet. Myös itsensä tarpeelliseksi kokeminen, itsenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä riittävä palautteen saaminen kuuluvat hyvinvoivan työntekijän määritelmään.

Koska työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja se on ymmärrettävissä ja koettavissa eri tavoin, työhyvinvointi päädyttiin rajaamaan tässä opinnäytetyössä viiteen teemaan, jotka ovat fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, työn hallinta, työympäristö ja -yhteisö, työn mielekkyys sekä esihenkilön tuki ja johtaminen.

### 3 KOTISAIRAALA TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ

Tutkimusympäristönämme toimi kotisairaala, jonka tiimit toimivat neljässä eri kaupungissa. Nämä neljä tiimiä muodostivat henkilöstömäärältään noin 50 henkilön työyhteisön, joka koostui sairaanhoitajista, lääkäreistä sekä heidän esihenkilöistään, ylilääkäreistä ja hoitotyön esihenkilöstä.

Kotisairaala tarjoaa ympärivuorokautista sairaalatasoista hoitoa potilaille heidän omassa kodissaan. Potilaat ohjautuvat kotisairaalaan muun muassa päivystyksestä, vuodeosastolta tai sairaalasta. Kotisairaalahoido voi olla luonteeltaan lyhytaikaista hoitoa tai pidempikestoista tukea, esimerkiksi syöpäpotilaan oireenmukaisesta hoidosta huolehtimista. Kotisairaalaan potilas voi ottaa yhteyttä ympäri vuorokauden. (Keski-Uudenmaan SOTE, 2020-c.)

Filosofian Akatemia (2021) järjesti kotisairaalan henkilökunnalle yhteisöohjautuvuuden koulutuksen ja se toteutettiin kolmessa osassa esihenkilöille, hoitajille ja lääkäreille erikseen. Koulutuksen aikana järjestettiin työpajoja, joissa mietittiin, mitä kotisairaalan arjessa tulisi kehittää. Kehittämistyön tuloksena tiimit muodostivat itsenäisiä, ilman esihenkilön läsnäoloa olevia kokouksia ja työntekijät olivat vastuussa arjen päätöksenteosta, kuten työpäivien henkilöressursista ja työnjaoista. Työntekijät saivat myös omia vastuualueita oman kiinnostuksensa mukaisesti. Tiimien sisäiset vastuuhenkilöt toivat oman vastuualueensa informaation muun tiimin tietoon. Valmentava johtaminen näkyi arjen muutoksissa myös niin, ettei esihenkilö johtamisessaan antanut työntekijöiden kysymyksiin valmiita vastauksia, vaan kannusti työntekijöitä pohtimaan ongelmaan ratkaisua itse. Tämä vahvistaa työntekijöiden omaa luovuutta. (Filosofian Akatemia Oy, 2021.) Esimerkki yhteisöohjautuvuuden näkymisestä arjen työssä oli potilaspalautteiden käsittely yhdessä tiimin kanssa pohtien, mitä palautteesta voidaan oppia. Aikaisemmin palautteet käsitteli ainoastaan esihenkilö. (Filosofian Akatemia Oy, 2021.)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tutkia johtamistapojen muutosten merkitystä kotisairaalan henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietämystä johtamistapojen muutosten merkityksestä työhyvinvointiin kotisairaalan henkilöstön kokemana. Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: Millaista merkitystä yhteisöohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella on työntekijöiden työhyvinvointiin heidän kokemuksiansa perusteella?

Opinnäytetyömme pohjautui organisaatiossa vuoden 2019 lopussa käynnistyneeseen isoon kulttuurimuutoshankkeeseen, jonka tavoitteena oli, että kotisairaalan lisäksi myös organisaation muissa yksiköissä toteutuu johtamisessa yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Kotisairaala oli mukana yhteisöohjautuvuuden valmennuksessa vuonna 2020 ja johtamista on tämän jälkeen viety vahvasti siihen suuntaan sekä monia käytännön toimia on otettu käyttöön, esimerkiksi vastuuta jakamalla.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisessä (kvantitatiivinen) tutkimusmenetelmässä tutkimustieto luodaan numeroiksi tai ryhmitellään numeeriseen muotoon aineiston ollessa laadullinen. Aineiston olennainen numerotieto avataan ja se tulkitaan sekä selitetään sanallisesti. Määrällinen tutkimus siis kuvaa, millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toistensa suhteen. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin: kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilkka, 2007, s. 14.) Kvantitatiivinen tutkimus on tyypillinen ja tavallinen menetelmä sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot saadaan tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista ja niitä sosiaali- ja terveysalalla on runsaasti saatavilla. (Heikkilä, 2014, s. 16.)



Tämä opinnäytetyö päätettiin toteuttaa määrällisenä tutkimuksena, sillä lähtökohdaisesti odotimme tutkimukselle suurempaa vastaajamäärää. Lisäksi valtaosa vastaajista työskenteli kolmivuorotyössä sekä tutkimuksen aikana Suomessa vallitsi pandemiatilanne, joten kasvokkainen haastattelu olisi ollut haastavaa järjestää opinnäytetyön aikataulu huomioiden. Vastaajille lähetettiin linkki Webropol -kyselylomakkeeseen, joka sisälsi 24 suljettua kysymystä sekä neljä avointa kysymystä. Kyselylomakkeeseen pystyi vastaamaan kahden viikon ajan.

## 5.2 Tiedonhaku

Ennen tiedonhaun aloittamista määriteltiin hakusanat, joina käytettiin yhteisöohjautuvuuden, valmentavan johtamisen ja (työ)hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja terveydenhuollon muunnoksia. Samat hakusanat käännettiin englanniksi; community orientation, leadership, management, coaching as a leadership style(s), coaching leader, supervisor support, well-being, well-being at work, working health, physical health, working conditions, working environment, meaningfulness of work, job satisfaction, nurses ja healthcare. Tarvittaessa hakusanat katkaistiin tietokantojen edellyttämiä katkaisumerkkejä hyödyntäen, jotta saatiin mahdollisimman kattavia tuloksia. Aineistoa rajattiin yhdessä sovittujen sisäänottokriteerien mukaan, joita olivat: vain tieteelliset tutkimukset/tutkimusartikkelit, julkaisuvuosi välillä 2012–2022, sosiaali- ja/tai terveysalan tutkimus, suomen tai englannin kieli ja se käsittelee valmentavaa johtamista, yhteisöohjautuvuutta tai (työ)hyvinvointia tai siihen liittyviä osa-alueita.

PubMed	Hakutulokset	Hakutulokset rajausten jälkeen	Valitut tutkimukset/artikkelit
Working health	18	14	1
Well-being at work	108	101	3
Well-being AND job satisfaction AND physical health AND nurses	148	117	1
Community orientation AND health care	77	56	0
Coaching as leadership style AND health care	5	5	1
Coaching leader AND health care	83	71	1
Coaching leadership AND well-being	6	6	2

Taulukko 1. PubMed-tietokantahaku

Lähteitä haettiin sekä kotimaisista että kansainvälisistä tietokannoista. Valitut tietokannat olivat PubMed, Cinahl (EBSCO) ja Google Scholar. Valmentavasta johtamisesta löytyi tiedonhaussa hyvin niukasti tuloksia, sillä suurin osa osuista koski urheiluvalmentamista tai muuta liikuntaan liittyvää valmennusta. Tiedonhaun kannalta tuottoisammaksi tietokannaksi osoittautui PubMed, jonka tiedonhaku kuvattu yllä olevassa taulukossa (Taulukko 1). Lisäksi tiedonhaun tukena käytettiin Cinahl (EBSCO)- ja Google Scholar – tietokantoja samoja hakusanayhdistelmiä käyttäen. Cinahl (EBSCO)-tietokannasta löytyi kaksi tulosta (Kelly, ym. ja Goetz, ym.) ja loput viisi (Chalofsky, Martela ym., Salovaara, Martela ja Virolainen) Google Scholarista. Tiedonhaussa hyödynnettiin myös opin- näytetöitä ja pro gradu -tutkielmia sisältäviä tietokantoja. Osa tutkimuksista löytyi toisen käytetyn lähteen lähdeluetteloon tutustumisen kautta; vaikka lähteet eivät kaikilta osin osuneet laadittuihin rajauksiin (julkaisuvuosi), lähteiden aiheet kuitenkin sopivat tutkimusaiheeseen, jolloin niitä päätettiin käyttää osana teoria- osuutta (Hamlin, ym. ja Ellinger, ym.)

### 5.3 Kyselylomakkeen laatiminen

Opinnäytetyön prosessin aluksi määriteltiin keskeisten käsitteiden avulla, mitä hyvinvoinnilla ja työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, mitä on valmentava johtaminen ja yhteisöohjautuvuus. Tiedonhaun kautta tuodun teorian pohjalta muodostettiin kyselylomakkeen kysymykset ja väittämät, joilla pyrittiin kartoittamaan vastauksia tutkimuskysymykseen. Suunnittelussa otettiin huomioon, että kysymykset ja väittämät olivat yksiselitteisiä ja ne pyrittiin muodostamaan niin, että ne eivät johdattelisi kyselyyn vastaajaa. Kysymykset ja väittämät eivät tule sisältää useita, keskenään ristiriitaisia asioita. (Mäkinen 2006, s. 93.)

Kyselylomakkeeseen valikoitui kolme kysymystä koskien vastaajien taustamuuttujia, sillä laajempi taustamuuttujien kartoitus olisi yksilöinyt vastaajia liikaa vastaajamäärään nähden. Taustamuuttujakysymyksiksi valikoitui työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla (työntekijän työsuhde alkanut ennen vuotta 2020), ammattinimike sekä ikä, joiden avulla kuvailtiin kyselyyn vastanneiden joukkoa. Tutkimuskysymykseen vastaavat kysymys- ja väittämäpatteristot jaoteltiin

teemoittain: fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi, työn hallinta, työympäristö ja -yhteisö, työn mielekkyys sekä esihenkilön tuki ja johtaminen. Nämä teemat muodostettiin tutkimuskysymyksen kannalta keskeisten käsitteiden pohjalta. Kyselylomakkeen kautta tutkittiin yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen merkitystä valittuihin työhyvinvoinnin teemoihin. Kyseisten johtamistapojen merkityksestä työhyvinvointiin löytyi niukasti tutkittua tietoa, joten kyselylomakkeen laadintaan käytettiin tutkittua tietoa johtamisen merkityksestä työhyvinvointiin yleisellä tasolla.

Kyselylomakkeen asteikko luotiin Rensis Likertin (1932) kehittämällä asteikolla, joka järjestää vastaajien vastaukset samanmielisyyden mukaan. Asteikon vastausvaihtoehtoina käytettiin ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”ei samaa, eikä eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. (Tietoaristo, i.a.) Näin saatiin mitattua kyselyn avulla henkilökunnan arviota valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden toteutumisen merkityksistä heidän kokemaansa työhyvinvointiin.

Kyselylomake olisi hyvä testata ennen varsinaista kyselyä. Lomakkeen testaamisella tarkoitetaan, että tehdään koekysely. (Vilkkä, 2014, s. 78.) Koekyselyn hyviä testaaajia ovat itse kyselyn kohderyhmään kuuluvat, jolloin saadaan todenmukainen käsitys kysymysten ja ohjeiden ymmärtämisestä, kysymysten tarpeellisuudesta sekä onko jotain olennaista jäänyt kysymättä. Testaajia ei tarvita paljon – pienelläkin testaajamäärällä saadaan pahimmat ongelmat korjattua ennen varsinaista tiedonkeruuta. (Vehkalahti, 2014, s. 48.) Pelkkä lomakkeen kommentointi ei kuitenkaan ole testaamista (Vilkkä, 2017, s. 78).

Epäilynä oli, että haasteina kyselyssä tulisi olemaan vaikeus tulkita, onko vastaaja ymmärtänyt kysymykset kuten on tarkoitettu, vastaajan sitoutumisen varmistaminen kyselyyn vastaamiseen ja vastausten määrän kontrolloimattomuus. Tätä varten kyselylomake testattiin ennen varsinaisen aineiston keruun aloittamista alueellisen kotisairaalan kahden työntekijän toimesta. Testaajilta saadun palautteen mukaisesti kyselylomakkeen taustamuuttujaosuutta muokattiin työsuhteen keston osalta niin, että kysely päättyi niiltä vastaajilta, joiden työsuhde ei ole alkanut ennen kesää 2020. Muilta osin kyselylomake ei saanut korjaukseen tai muokkaukseen liittyviä kommentteja testaajilta.

Kysely (liite 2) toteutettiin Webropol-alustalla. Toiveena oli saada kotisairaalan henkilöstöstä vastaamaan kyselyyn ne, jotka ovat työskennelleet kotisairaalamme jo ennen johtamismuutosten toimeenpanoa. Mikäli vastaajan työsuhde oli alkanut vuoden 2020 kesäkuun jälkeen, hänen kyselyyn vastaamisensa päättyi automaattisesti ensimmäisen kysymyksen jälkeen.

#### 5.4 Aineiston keruumenetelmä

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan kysely toteutettiin internetkyselynä. Internetkyselyn avulla saadaan kustannustehokkaasti ja nopeasti tietoa suurelta joukolta ihmisiä. Vastausten saanti on nopeaa ja haastattelijan vaikutus vastauksiin pystytään välttämään. Internetkysely mahdollistaa myös pitkän kyselylomakkeen käytön ja arkaluonteistenkin kysymysten esittäminen on mahdollista, kun vastaajien henkilöllisyys ei tule esille. (Heikkilä 2014, s. 15–18.) Se soveltuu kuitenkin vain sellaiseen tutkimukseen, jossa perusjoukolla on internet käytettävissä (Heikkilä, 2014, s. 1.). Alustavasti yhteyshenkilön kanssa oli keskusteltu kyselylinkin lähettämisestä sähköpostitse, mutta myöhemmin selvisi, että linkki oli lähetetty henkilöstölle Teamsin välityksellä. Valinta perusteltiin paremmalla henkilöstön tavoitettavuudella. Kyselylinkin yhteydessä oli mukana myös saatekirje (liite 1).

Kysely toteutettiin lomakkeena, joka sisälsi strukturoitujen kysymysten lisäksi neljä avointa kysymystä, jotka toivat vastauksiin kuvailevaa tietoa. Kyselytutkimus on keino kerätä ja tarkastella tietoa esimerkiksi ihmisten toiminnasta, yhteiskunnan ilmiöistä, asenteista, arvoista ja mielipiteistä. Tutkija esittää kyselytutkimuksessa vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on siis mittausväline – mittaus tapahtuu kyselylomakkeella, joka on kokonaisuudessaan mittareita ja yksittäisiä kysymyksiä. Kyselytutkimuksessa sovelletaan tilastollisia menetelmiä ja se on enimmäkseen määrällistä tutkimusta. Kyselyn aineistot koostuvat enimmäkseen mitatuista luvuista ja numeroista, koska vaikka kysymykset esitetäänkin sanallisessa muodossa, vastaukset ilmaistaan numeerisesti. Sanallisesti voidaan antaa täydentäviä tietoja ja vastauksia niihin

kysymyksiin, joiden esittäminen numeroina olisi epäkäytännöllistä. Kyselytutkimuksessa kiinnostuksen kohteet ovat esimerkiksi asenteita tai arvoja eli abstrakteja, mutta niiden mittaus tapahtuu konkreettisten kysymysten ja väitteiden avulla. Käsitteet on työstettävä ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon eli operationalisoitava. (Vehkalahti, 2019, s. 11, 13, 17, 18.)

## 5.5 Aineiston analyysi

Kyselyn analysointi tapahtui kvantitatiivista menetelmää käyttäen. Koska aineistoon vastasi suhteellisen pieni ( $n=13$ ) määrä vastaajia, aineiston analyysimenetelmien käyttö oli rajallista. Kyselystä saatu aineisto käsiteltiin Excel -taulukointiohjelmalla. Vastaukset läpikäytiin ja tarkasteltiin vastausten lukumääriä ja prosentteja, jotka kuuluvat määrällisen analyysin perusmenetelmiin (Vilkka, 2007, s. 118).

Määrällisessä tutkimuksessa aineistoon voidaan myös sisällyttää avoimia kysymyksiä (Vilkka, 2014, s. 32). Kyselylomake sisälsi yhteensä neljä avointa kysymystä, joihin tuli vastauksia 16 kappaletta. Avointen kysymysten vastaukset analysoimme käyttäen laadullisen aineiston analyysimenetelmää. Kyselylomake on jaettu viiteen pääteemaan, joita käytimme avointen kysymysten vastausten analysoinnissa pääluokkina. Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa alkuperäinen data pelkistetään eli redusoidaan. Tämä voi olla kerätyn aineiston tiivistämistä tai osiin pilkkomista. Laadullisessa aineiston analyysimenetelmässä aineisto ryhmitellään eli aineistosta etsitään eroavaisuuksia ja/tai samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Alaluokat muodostetaan ryhmitellyistä ja yhdistetyistä samaa ilmiötä kuvaavista käsitteistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 91–92.) Kävimme läpi tarkasti jokaisen avoimen kysymyksen vastauksen ja etsimme samoja ilmiöitä kuvaavia sanoja ja käsitteitä. Toistuvien sanojen ja käsitteiden avulla muodostettiin alaluokat. Alaluokat nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä ja tämä käsite valittiin vastaamaan pääluokkaa. Esimerkiksi työn hallinnan pääluokkaan syntyi alaluokaksi ”vastuu”. Kaikki avointen kysymysten vastaukset saatiin luokiteltua.

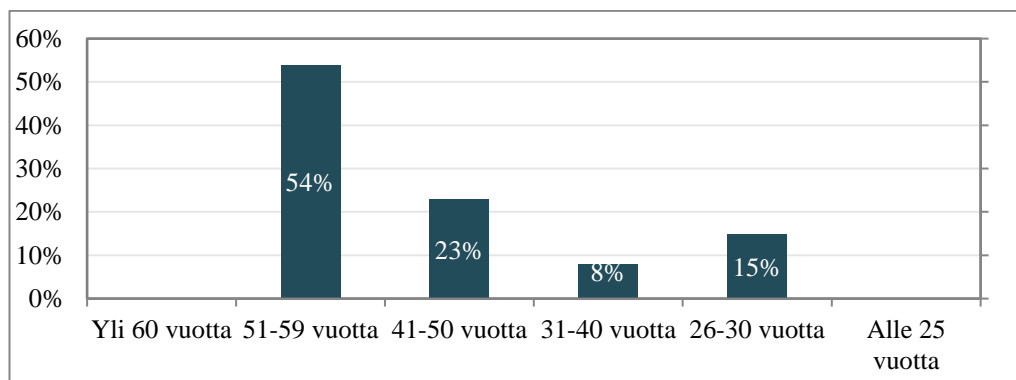
Aineiston analysoinnin jälkeen tulosten raportoinnissa käytettiin apuna taulukoita ja kuvioita, jotka havainnollistivat tekstin tukena johtamistapojen muutosten ja työhyvinvoinnin eri osa-alueiden yhteyttä.

## 6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Kyselylomaketta varten väittämät jaoteltiin teemoittain, joita olivat fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, työnhallinta, työyhteisö -ja ympäristö, työn mielekkyys ja esihenkilön tuki ja johtaminen. Kyselyssä oli valmiina vastausvaihtoehdot, jotka olivat numeroitu: 1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä. Lisäksi osaan väittämistä sai halutessaan lisäksi vastata myös omin sanoin (ns. avoin kysymys).

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

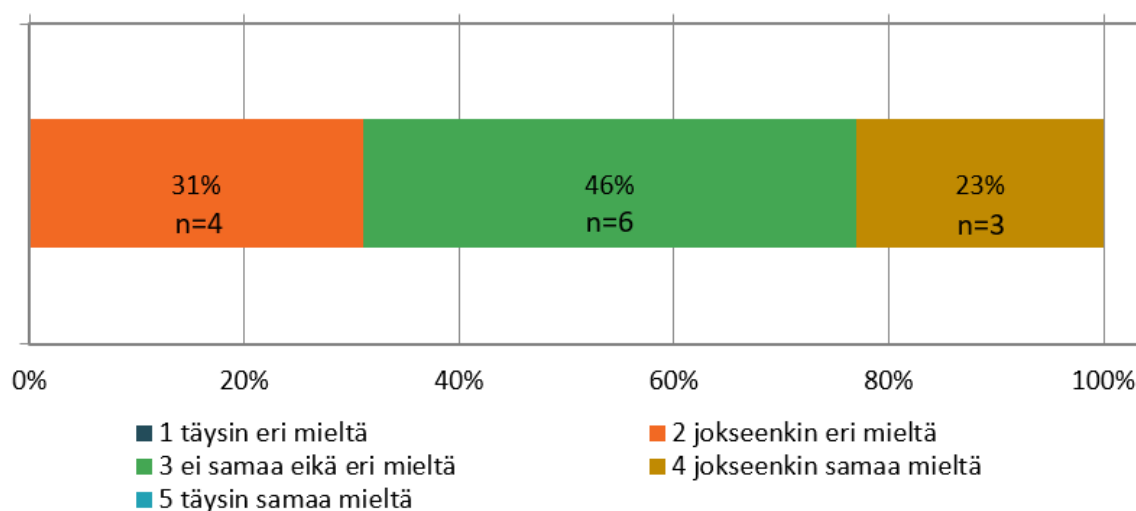
Tutkimuksen kyselylomake lähetettiin 56 vastaajalle, mutta vastauksia kuitenkin saatiin vain 13, joiden ikäjakauma on kuvattu kuviossa 1. Eniten vastaajia oli ikäluokassa 51–59 vuotta ja vähiten ikäluokassa 31–40 vuotta. Vastaajista 10 kuului hoitohenkilöstöön, loput 3 vastaajaa olivat lääkäreitä ja esihenkilöitä.



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma luokiteltuna (n=13).

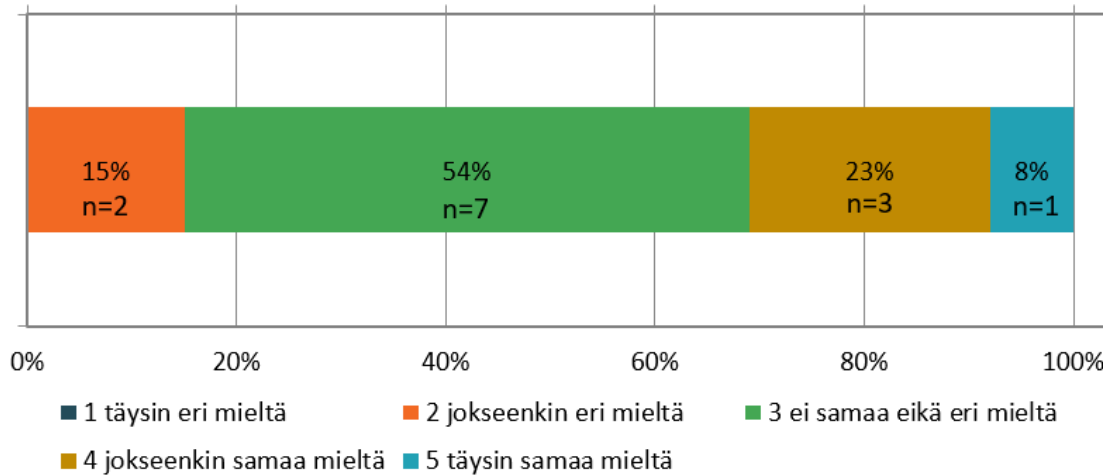
## 6.2 Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi

Kyselyn alussa väittämät koskivat johtamistapojen merkitystä vastaajan kokemaan fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Ensimmäisen väittämä koski fyysistä hyvinvointia. Vastausten jakauma näkyy alla olevasta kuviosta (kts. kuvio 2). Lähes puolet (46 %, n=6) eivät olleet eri eivätkä samaa mieltä siitä, että heidän fyysinen hyvinvointinsa olisi kohentunut johtamistapojen muutosten myötä. Loput vastaajista olivat joko jokseenkin eri mieltä tai jokseenkin samaa mieltä.



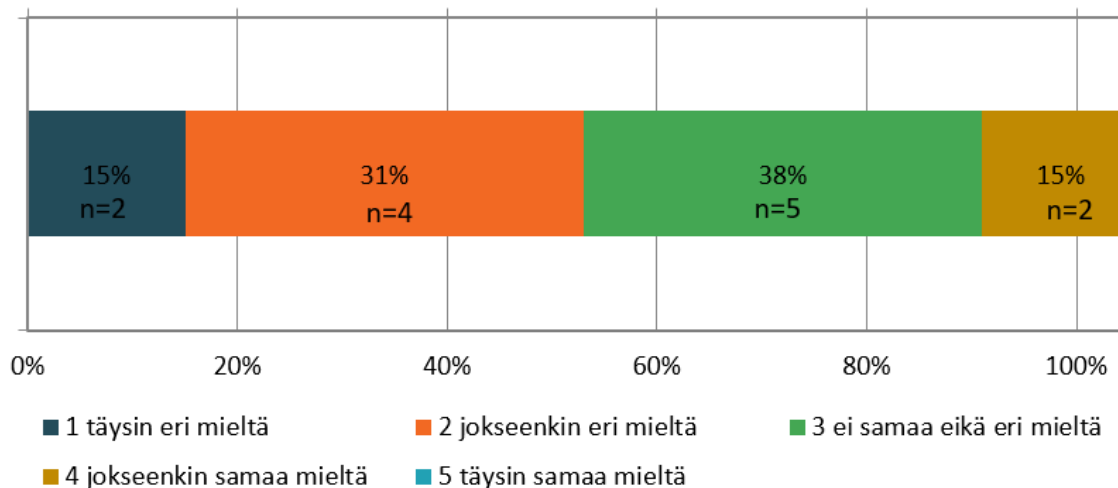
Kuvio 2. Johtamistapojen muutosten positiiviset vaikutukset fyysiseen hyvinvointiin.

Toisessa väittämässä käsiteltiin johtamistapojen muutosten vaikutusta vastaajan kokemaan psyykkiseen hyvinvointiin. 54 % (n=7) vastaajaa ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä, kolme (23 %) koki olevansa jokseenkin samaa mieltä ja kaksi (15 %) jokseenkin eri mieltä siitä, että johtamistapojen muutoksilla on ollut positiivisia vaikutuksia vastaajan kokemaan psyykkiseen hyvinvointiin. Yksi (8 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä.



Kuvio 3. Johtamistapojen muutosten positiiviset vaikutukset psyykkiseen hyvinvointiin.

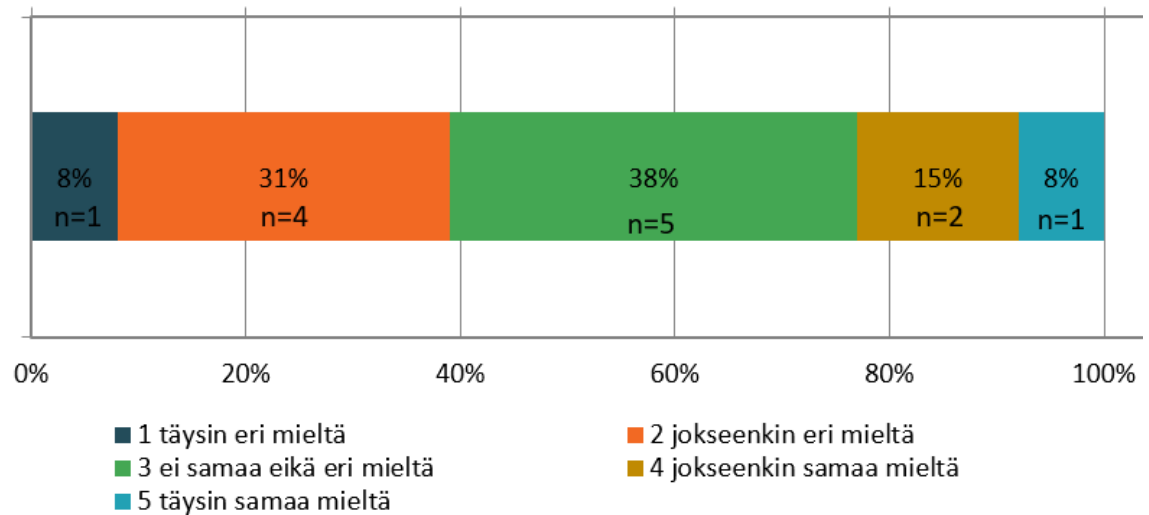
Seuraavat väittämät koskivat työn rasittavuutta, työssä jaksamista ja työstä palaantumista. Työn rasittavuutta koskevassa väittämässä enemmistö vastaajista jakaantui kahden vastausvaihtoehdon välille (kts. kuvio 4).



Kuvio 4. Johtamistapojen muutosten vaikutukset työn rasittavuuden kokemiseen.

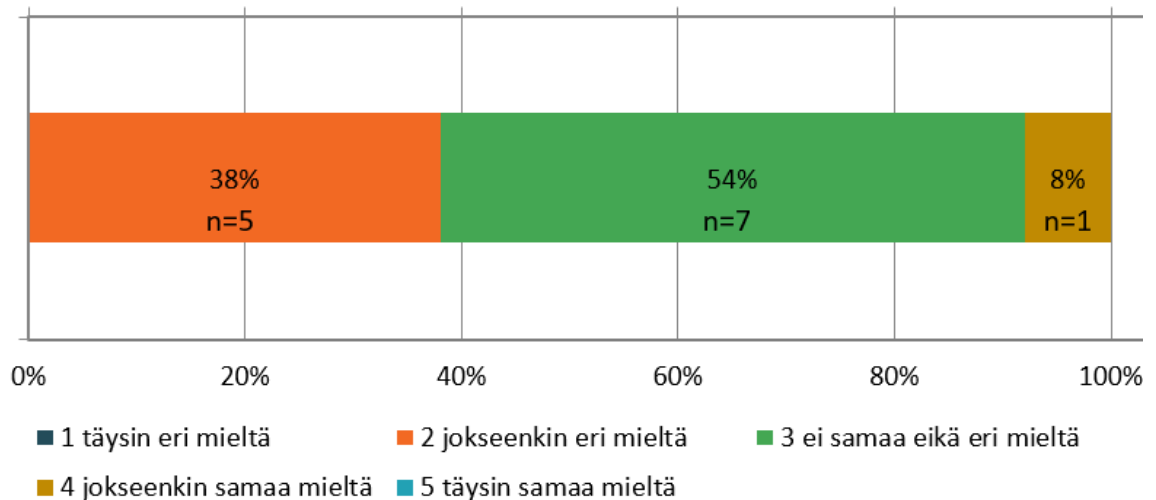
Kuviossa 5 näkyy, että vastaukset ovat jakaantuneet kaikkien vastausvaihtoehtojen välille. Vastaajista melkein puolet koki, ettei työssä jaksaminen ole parantunut johtamistapojen muutosten vaikutuksesta, sillä 31 % (n=4) vastaajista vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä ja yksi (8 %) vastaaja oli täysin eri mieltä.





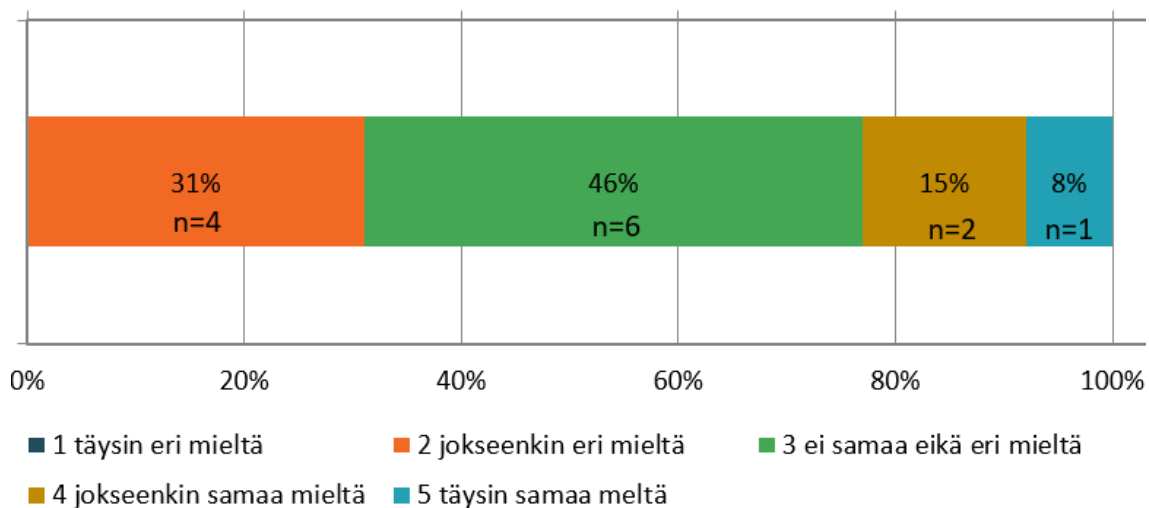
Kuvio 5. Johtamistapojen muutosten positiiviset vaikutukset työssä jaksamiseen.

8. väittämässä seitsemän (54 %) vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että johtamistapojen muutoksilla olisi vaikutusta työstä palautumiseen (kts. kuvio 6). Loput vastaajista oli jokseenkin eri mieltä (38 %, n=5) tai jokseenkin samaa mieltä (8 %, n=1).



Kuvio 6. Johtamistapojen muutosten positiiviset vaikutukset työstä palautumiseen.

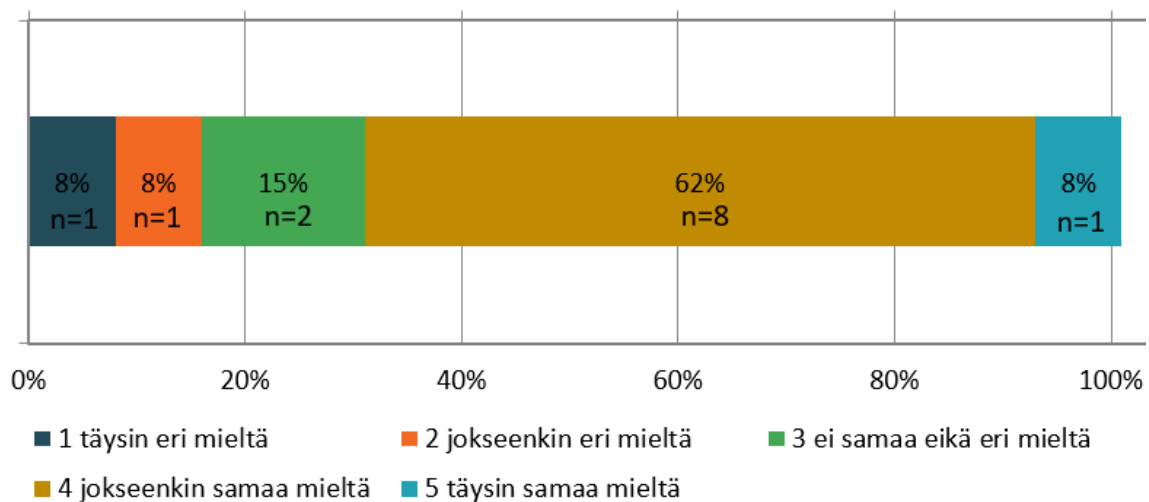
Osion viimeisessä väittämässä (kts. kuvio 7) 46 % (n=6) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Puolestaan 31 % (n=4) koki olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että johtamistapojen muutoksilla olisi ollut myönteisiä vaikutuksia omaan työhyvinvointiin.



Kuvio 7. Johtamistapojen muutosten myönteinen vaikutus koettuun työhyvinvointiin.

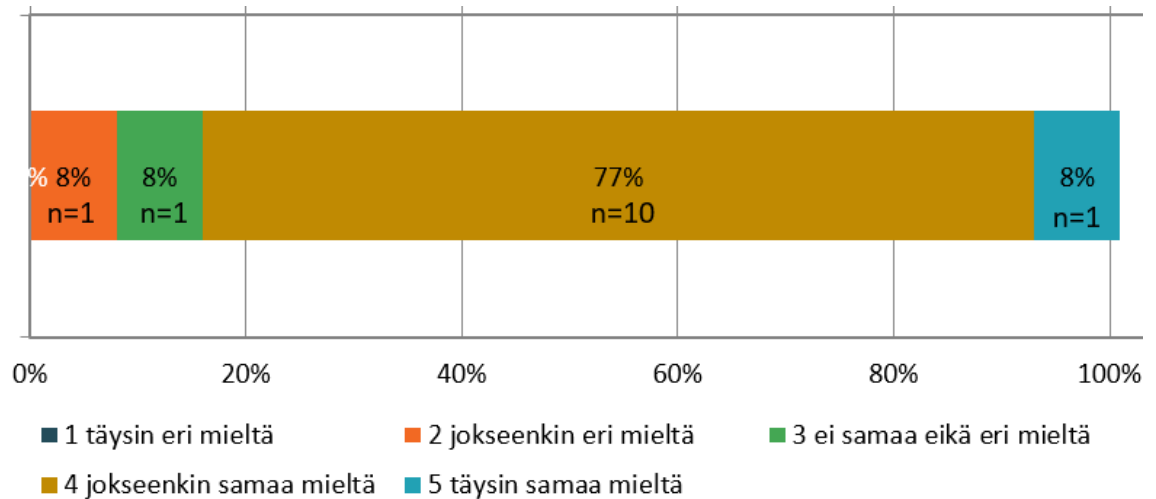
### 6.3 Työn hallinta

Työn hallintaa kartoitettiin työn odotusten, itsenäisemmän ja vapaamman työskentelymahdollisuuden sekä työajan riittävyyden näkökulmasta. Kuten kuviossa 8 näkyy, enemmistö (62 %, n=8) vastaajista koki, että työn odotukset tunnistetaan paremmin johtamistapojen muutosten myötä.



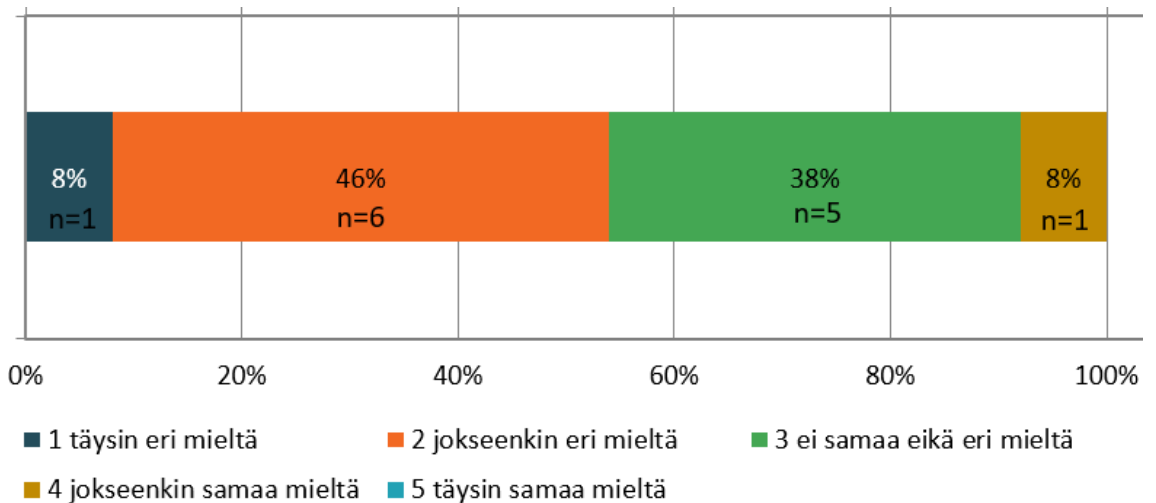
Kuvio 8. Johtamistapojen muutosten merkitys työn odotusten tunnistamiseen.

Samoin enemmistö koki olevansa jokseenkin samaa mieltä (77 %, n=10) ja yksi (8 %) täysin samaa mieltä siitä, että työskentely on itsenäisempää ja vapaampaa johtamistapojen muutosten myötä (kts. kuvio 9).



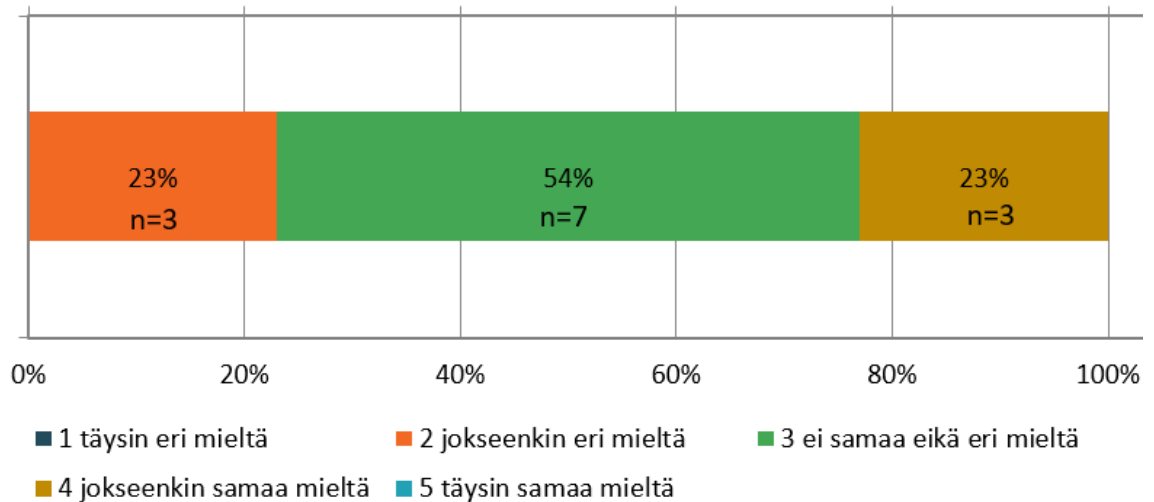
Kuvio 9. Johtamistapojen muutosten merkitys itsenäisempään ja vapaampaan työskentelyyn.

Työaika ei kuitenkaan koettu riittäväksi työtehtävien hoitamiseen johtamistapojen muutosten jälkeen, sillä lähes puolet (46 %, n=6) oli väittämistä jokseenkin eri mieltä ja yksi (8 %) täysin eri mieltä. Viisi vastaajaa (38 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että työaika olisi riittävä (kts. kuvio 10).



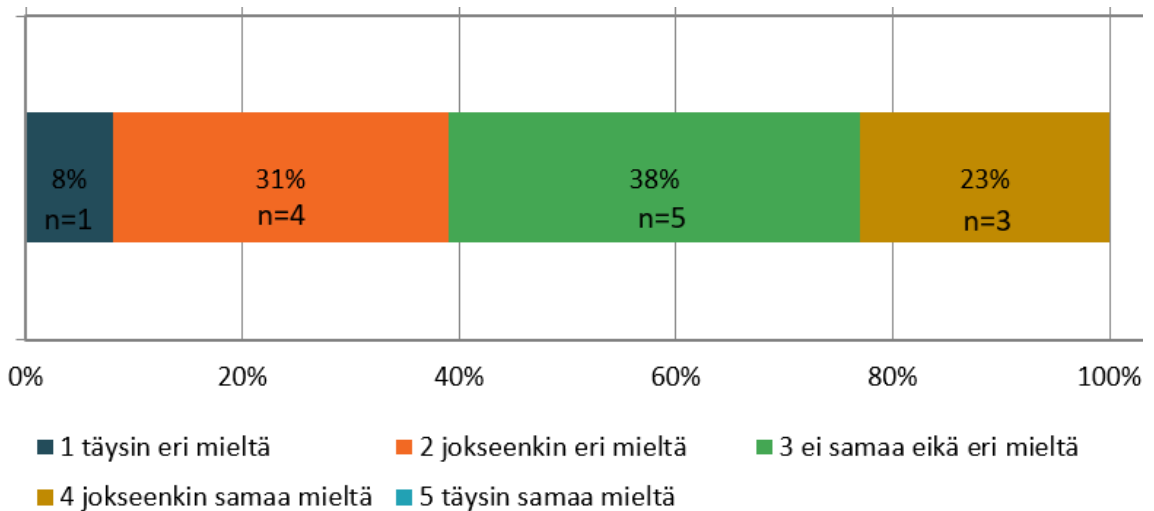
Kuvio 10. Työajan riittävyyden kokeminen johtamistapojen muutosten jälkeen.

Työhallintaan liittyvissä väittämissä tutkittiin myös johtamistapojen muutosten vaikutuksia työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen ja vapaa-aikaan. Yli puolet (54 %, n=7) ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen sujuisi paremmin johtamistapojen muutosten myötä (kts. kuvio 11).



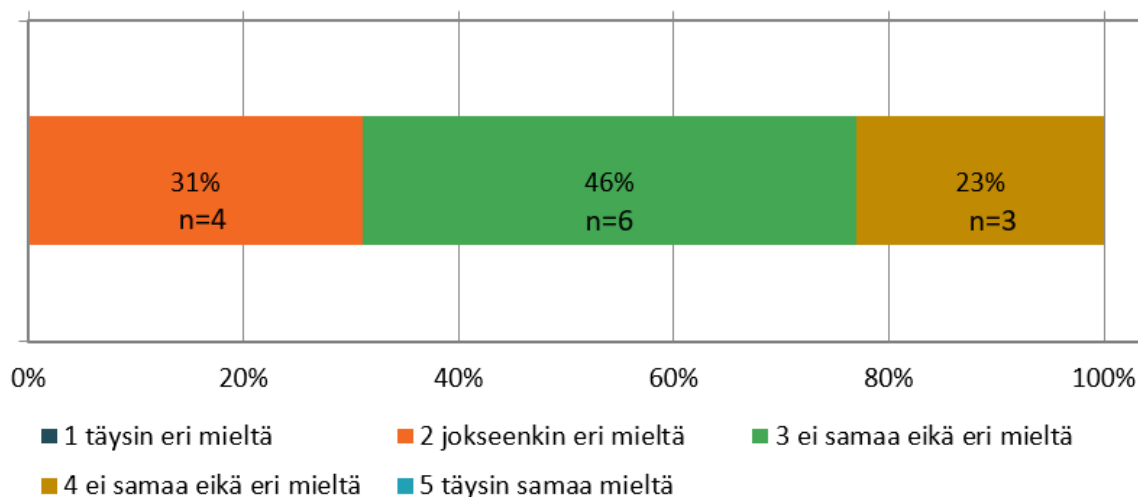
Kuvio 11. Koettu työn ja yksityiselämän yhtensovittaminen johtamistapojen muutosten myötä.

Kuviossa 12 näkyy vastausten jakautuminen työstä irrottautumista koskevaan väittämään, josta 38 % (n=5) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. 31 % (n=4) vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että pystyy irrottautumaan työstään paremmin johtamistapojen muutosten myötä ja yksi (8 %) vastaajista oli täysin eri mieltä.



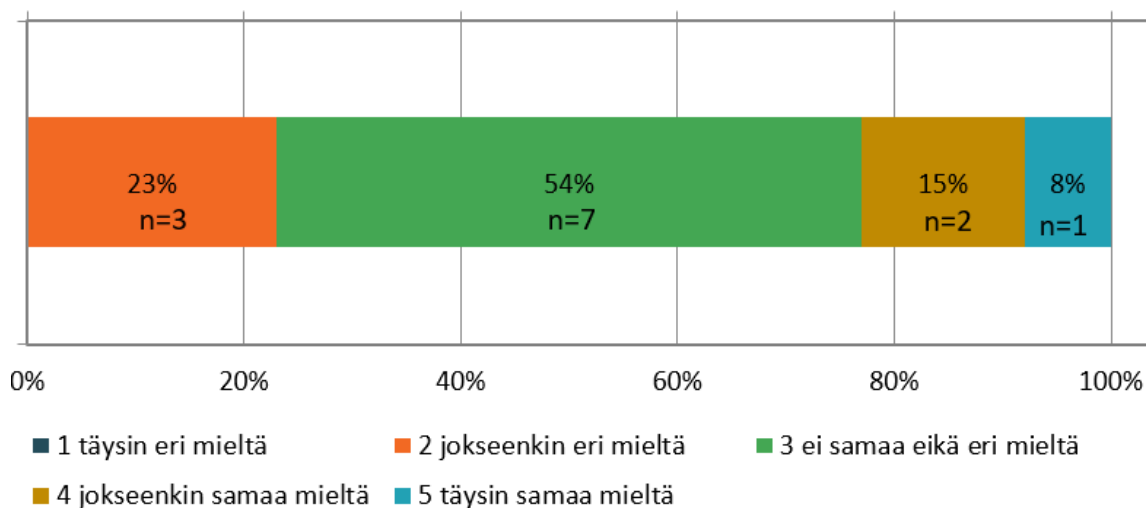
Kuvio 12. Työstä irrottautuminen johtamistapojen muutosten myötä.

Vastaukset koskien vapaa-aikaa jakaantuivat kolmen vastausvaihtoehdon kesken (kts. kuvio 13). Vastaajista 46 % (n=6) eivät olleet samaa eikä eri mieltä siitä, että johtamistapojen muutosten myötä olisi enemmän energiaa vapaa-aikana tehdä itselleen mieluisia asioita.



Kuvio 13. Energian lisääntyminen vapaa-ajalla mielekkäiden asioiden tekemiseen johtamistapojen muutosten myötä.

Seuraavassa väittämässä tutkittiin johtamistapojen muutoksien positiivisia vaikutuksia työhön. Yli puolet (54 %, n=7) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että johtamistapojen muutoksilla olisi ollut positiivisia vaikutuksia työhön. Kolme (23 %) vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja loput jokseenkin (15 %, n=2) tai täysin (8 %, n=1) samaa mieltä (kts. kuvio 14).



Kuvio 14. Johtamistapojen muutoksien positiiviset vaikutukset työhön.

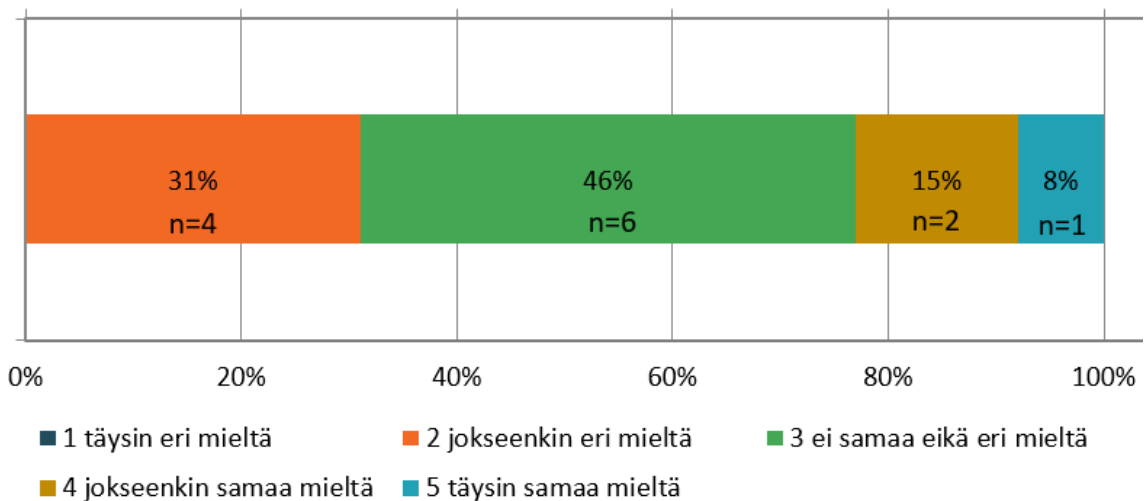
Mikäli väittämään vastasi ”täysin/jokseenkin samaa mieltä”, oli vastaajalla mahdollisuus vastata omin sanoin avoimeen kysymykseen, joka oli; ”Millaisia vaikutuksia johtamistapojen muutoksilla on ollut työhösi?”. Vastauksia tuli kolme, joissa kuvataan johtamistapojen vaikutuksia työhön näin:

*”Pääsen vaikuttamaan yksilönä ja tiiminä jo työn suunnittelussa.”*

*”Työni on pirstaloitunut ja työryhmiä ja kokouksia on ilmaantunut kalenteriin, enkä koe hallitsevani enää työtäni tai työn kokonaisuutta.”*

*”Jaksaminen + Työn hallinta? Vuorovaikutus työyhteisöjen kanssa +, tiivistynyt, silloin kun ollaan yhteydessä.”*

Viimeisenä työnhallintaan liittyvänä väittämänä käsiteltiin työssä saatua opastusta ja koulutusta johtamistapojen muutosten myötä uusiin työtehtäviin liittyen. 31 % (n=4) oli jokseenkin eri mieltä siitä, että olisi saanut riittävästi opastusta. Lähes puolet (46 %, n=6) vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä, kun taas 18 % (n=2) oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi (8 %) täysin samaa mieltä (kts. kuvio 15).

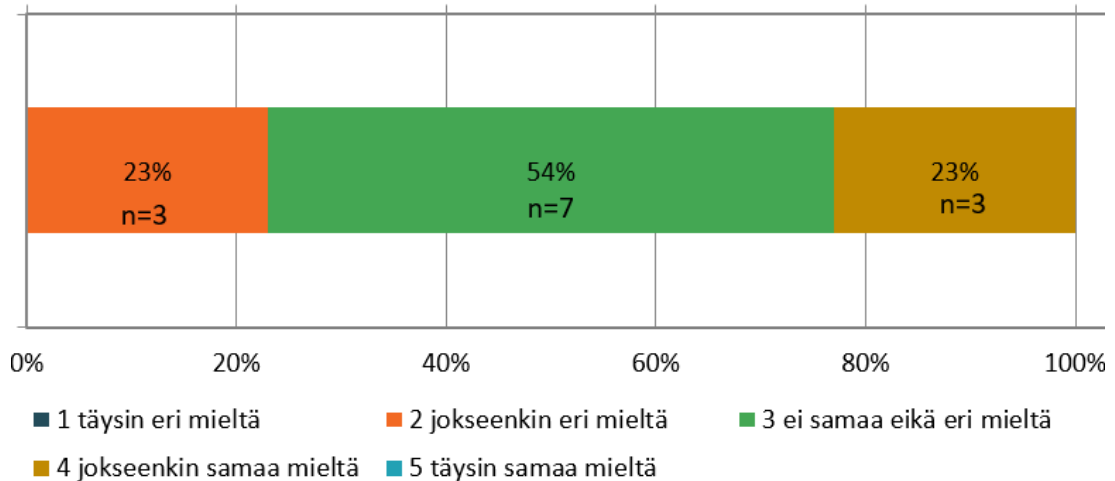


Kuvio 15. Opastuksen ja koulutuksen riittävyys uusiin työtehtäviin liittyen johtamistapojen muutosten myötä.

#### 6.4 Työyhteisö -ja ympäristö

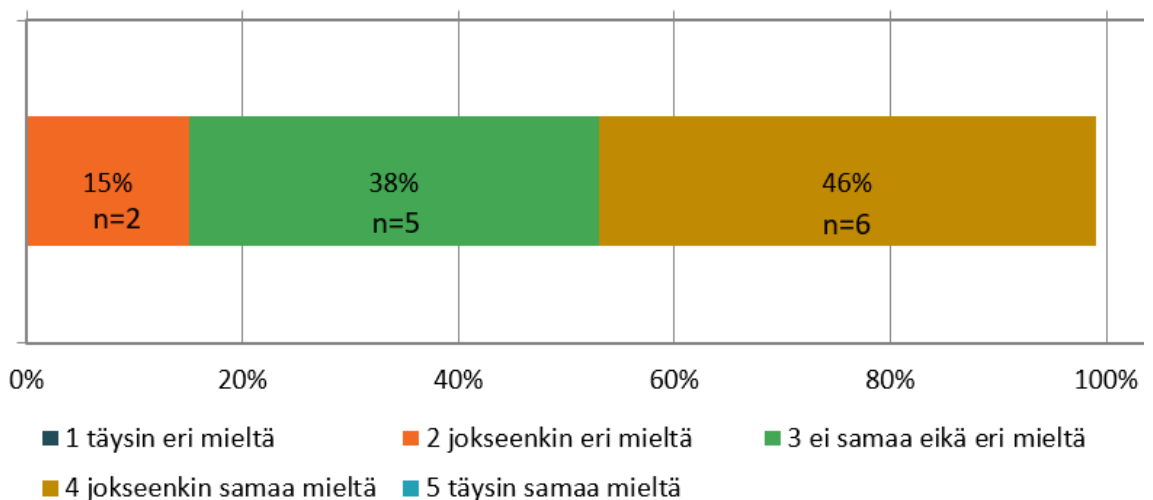
Työyhteisö- ja ympäristö- teemassa keskityttiin työyhteisön toimintaan ja väittämien avulla tutkittiin johtamistapojen muutosten merkitystä ilmapiiriin, työskenteelyyn ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Kuviosta 16 ilmenee, että 23 % (n=3)

vastaajista koki olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä vallitsee aiempaa parempi ilmapiiri johtamistapojen muutosten jälkeen. Samaten kolme (23 %) vastaajaa oli myös jokseenkin eri mieltä väittämästä. Seitsemän (54 %) vastaajaa päätyi vastausvaihtoehtoon ”ei samaa eikä eri mieltä”.



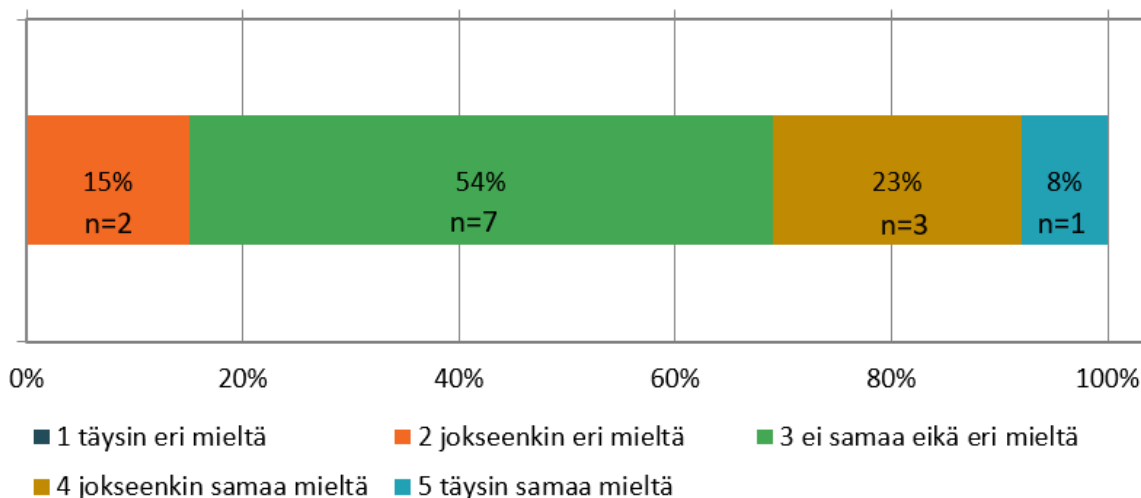
Kuvio 16. Vallitsevan työilmapiirin parantuminen johtamistapojen muutosten myötä.

Kuusi (46 %) vastaajaa koki olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että työskentely työyhteisössä on sujuvampaa johtamistapojen muutosten jälkeen. Loput vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai eivät olleet samaa eikä eri mieltä (kts. kuvio 17).



Kuvio 17. Työskentelyn parempi sujuvuus työyhteisössä johtamistapojen muutosten jälkeen.

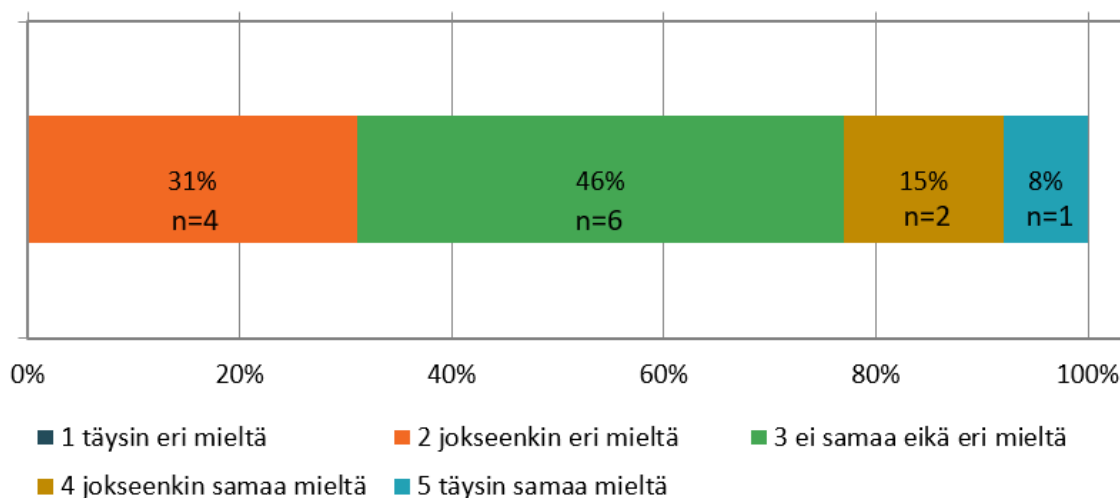
Noin kolmasosa vastaajista koki, että työyhteisössä otetaan paremmin huomioon parannusehdotukset ja haasteet, vastaamalla väittämään ”jokseenkin samaa mieltä” (23 %, n=3) tai ”täysin samaa mieltä” (8 %, n=1). Yli puolet kuitenkin vastasi, ettei ole samaa eikä eri mieltä (kts. kuvio 18).



Kuvio 18. Parannusehdotusten ja haasteiden parempi huomioon ottaminen johtamistapojen muutosten myötä.

## 6.5 Työn mielekkyys

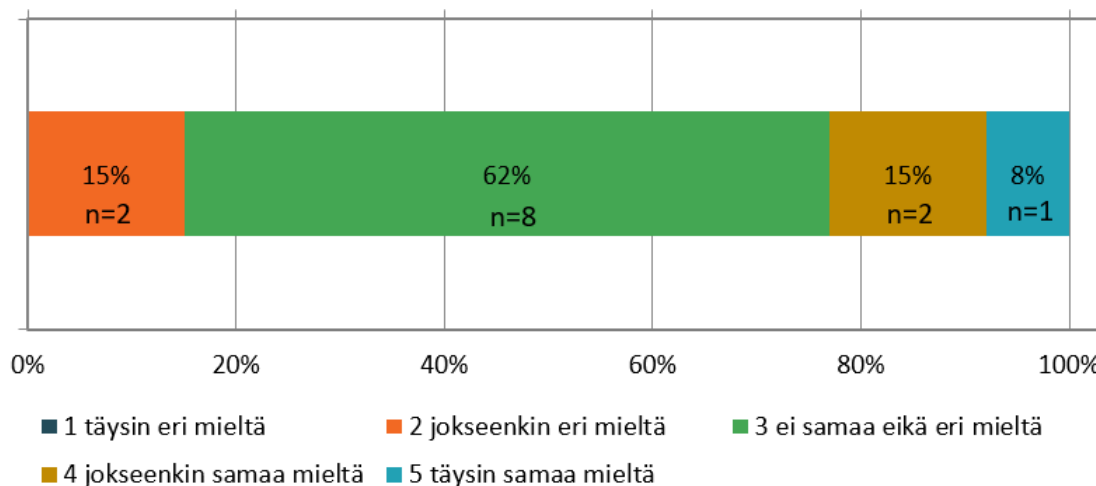
Kuviosta 19 näkyy vastausten jakauma väittämään koskien työstä nauttimista. Noin kolmasosa (31 %, n=4) vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että nauttisi työstään enemmän johtamistapojen muutosten myötä. Kuusi (54 %) vastaajaa vastasi ”ei samaa eikä eri mieltä”. Loput vastaajista koki olevansa jokseenkin samaa mieltä (15 %, n=2) ja täysin samaa mieltä (8 %, n=1).



Kuvio 19. Työstä nauttimisen lisääntyminen johtamistapojen muutosten seurauksena.



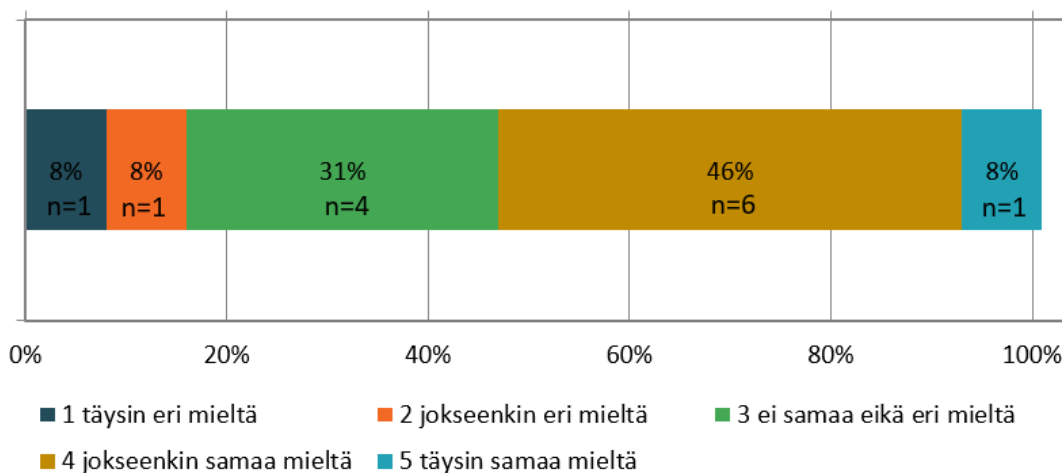
Johtamistapojen muutosten merkitystä työssä jatkamiselle tutkittiin väittämässä 22 (kts. kuvio 20). Neljän vastaajan vastaukset jakaantuivat tasan vastausvaihtoehtojen ”jokseenkin samaa mieltä” (15 %) ja ”jokseenkin eri mieltä” (15 %) välille. Kahdeksan (62 %) vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 20. Todennäköisyys nykyisessä työssä jatkamiselle tulevaisuudessa johtamistapojen muutosten myötä.

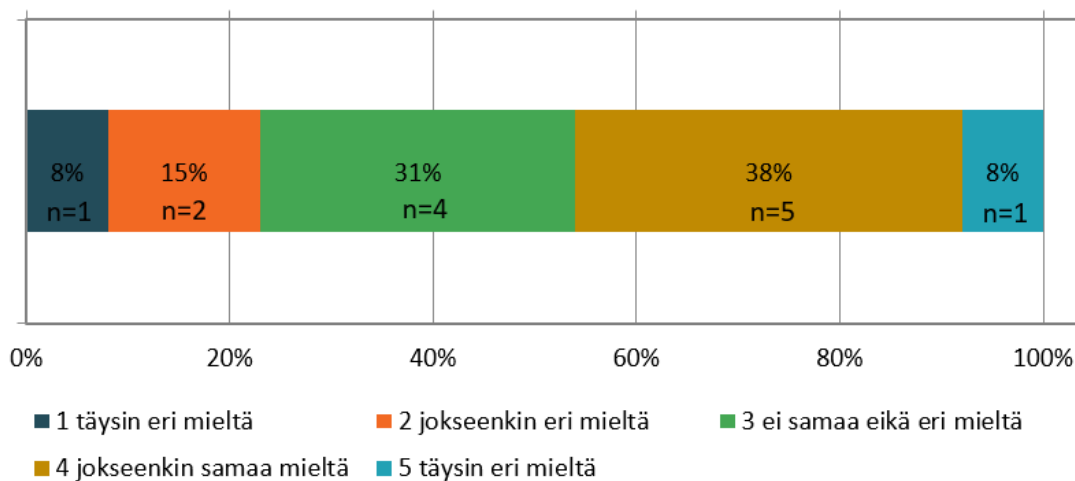
## 6.6 Esihenkilön tuki ja johtaminen

Viimeiset väittämät koskivat johtamistapojen muutosten merkitystä esihenkilötyöhön. Ensimmäinen väittämä jakoi vastaukset kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken; yli puolet vastaajista (yht. 54 %) kuitenkin vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä (kts. kuvio 21).



Kuvio 21. Esihenkilön ammatillisen tuen ja kannustuksen lisääntyminen johtamistapojen muutosten myötä.

Kuten kuvio 22 ilmenee, vastaukset jakaantuivat viimeisessäkin väittämässä kaikkien vastausvaihtoehtojen välille; Viisi (38 %) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä ja yksi (8 %) täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli kaksi (15 %) vastaajista ja täysin eri mieltä yksi (8 %) vastaaja. Neljä vastaajista (31 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä.



Kuvio 22. Ehdotuksien ja ideoiden parempi huomioon ottaminen esihenkilön toimesta johtamistapojen muutosten myötä.

### 6.7 Avointen kysymysten vastausten luokittelu

Avointen vastausten luokittelu aloitettiin jakamalla vastaukset viiteen eri pääluokkaan, joita ovat fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, työn hallinta, työyhteisö- ja ympäristö, työn mielekkyys sekä esihenkilön tuki ja johtaminen. Pääluokat muodostettiin kyselylomakkeen teemojen mukaisesti. Kaikkiin pääluokkiin muodostui avoimia vastauksia jäsennellessä useampia alaluokkia. Taulukkoon 1 on esitetty luokiteltu pää- ja alaluokat vastausmäärineen.

Pääluokat	Alaluokat	Vastausten määrä
Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi	Stressi	1
	Henkilökohtainen elämä	1
	Jaksaminen	1
	Työhyvinvointi	1
Työn hallinta	Muutokset	3
	Työmäärä/työkuorma	3
	Itseohjautuvuus	2
	Itsenäisyys	3
	Työn hallittavuus	1
	Vastuu	3
Työyhteisö- ja ympäristö	Potilaiden hoitaminen	2
	Ilmapiiri	2
	Vuorovaikutus	2
Työn mielekkäisyys	Luottamus	1
	Vaikuttaminen	2
Esihenkilön tuki/johtaminen	Johtamistapojen muutos	4
	Esihenkilötyö/esimiestyö	1

Taulukko 1. Avointen kysymysten luokittelu pää- ja alaluokittain sekä niiden vastausmäärät.

Kuten yllä olevasta taulukosta huomataan, fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin muodostui neljä alaluokkaa, työnhallintaan seitsemän alaluokkaa, työyhteisöön- ja ympäristöön kolme alaluokkaa, työn mielekkyyteen yksi alaluokka ja puolestaan esihenkilön tukeen/johtamiseen kaksi alaluokkaa. Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin pääluokan alle muodostui käsitteistä ”stressi”, ”henkilökohtainen elämä”, ”jaksaminen” ja ”työhyvinvointi” alaluokat. Alla olevassa avoimen kysymyksen vastauksessa vastaaja kuvailee stressin lisääntymistä työssään:

*”Lisää stressiä sitä kautta, että esimies ei ole aina helposti saatavilla. Monet asiat pystytään ratkomaan ilmentäen esimestä ja johtamistapojen muutoksen vuoksi ollaan opittu entistä itsenäisemmiksi, mutta ajoittain esimiehen tuki/apu olisi suotavaa. Lisää mielestäni työmäärää, kun itse saa selvittää niin paljon erinäisiä asioita.”*

Vastauksista nousi erilaisia osa-alueita, jotka vastaaja koki vaikuttavan omaan fyysiseen ja/tai psyykkiseen hyvinvointiin. Eräs vastaaja kuitenkin totesi, ettei usko johtamistapojen muutoksilla olevan merkitystä omaan työhyvinvointiin:

*”En usko, että työssäni tai työhyvinvoinnissa vaikuttaa johtamistavan muutos.”*

Pääluokassa ”työn hallinta” useampaan alaluokkaan kasaantui useampi samaa käsitettä kuvaava vastaus. Alaluokat muodostuivat ”muutokset”, ”työmäärä/työkuorma”, ”itseohjautuvuus”, ”itsenäisyys”, ”työn hallittavuus”, ”vastuu” ja ”potilaiden hoitaminen” käsitteistä. Kokonaisuutena vastauksista kumpusi se, että vastuiden ja työn määrä olisi vastaajien kokemuksen mukaan lisääntynyt. Alla olevasta vastauksesta on tulkittavissa, ettei johtamistapojen muutoksilla ole ollut merkittävää vaikutusta potilastyöhön.

*”Muutokset johtamisessa tuoneet työhön enemmän vastuualueita ja sitä kautta työmäärä on lisääntynyt. Itseohjautuvuus tiettyjen raamien puitteissa ehkä tuonut enemmän vapautta, mutta vastuuttaa myös enemmän. Työmäärä ei ole vähentynyt eikä resursointi ei ole lisääntynyt. Johtamistapojen muutos ei kuitenkaan erityisesti vaikuta kliiniseen työn tekemiseen, potilaiden hoitoon tai henkilökohtaiseen kokemukseen työn vaikutusta työilmapiiriin, henkilökohtaiseen elämään.”*

Osassa vastauksista oli huomattavissa, mitä johtamistapojen muutoksilla tarkoitetaan heidän työyhteisössään – muutosta johtamisessa ei ollut havaittu alla olevassa vastauksen mukaan:

*”En oikein saanut kiinni tästä ”johtamistapojen muutoksesta”, kun minusta johtamistapa on ollut kaiken aikaa samanlaista. Tehtävät, vastuu, uudet asiat, projektit lisääntyvät koko ajan. Se on aika väsyttävää ja vie aikaa potilastyöstä. Jotkut muutokset ovat olleet tarpeellisia ja hyödyllisiä.”*

Työyhteisön- ja ympäristön pääluokassa vastauksia jakaantui kolmeen alaluokkaan käsitteistä ”ilmapiiri”, ”vuorovaikutus” ja ”luottamus”. Vastauksissa korostui vuorovaikutuksen merkitys ja sen todettiin olevan eri ammattiryhmien välillä hyvää. Ilmapiiri koettiin innostavaksi työn kehittämistä ajatellen. Kuitenkin vastauksissa myös todettiin, että dialogi vaatii jatkuvuutta ja vuorovaikutusta on käytävä aktiivisesti jatkossakin. Myös luottamuksen koettiin vahvistuneen.

*”Jaksaminen + Työn hallinta? Vuorovaikutus työyhteisöjen kanssa +, tiivistynyt, silloin kun ollaan yhteydessä.”*

”Vaikuttaminen” oli ainoa alaluokka, joka muodostui työn mielekkyyss- pääluokan alle. Toinen vastaaja koki, että johtamistapojen muutosten myötä mahdollistui työhön vaikuttaminen jo työn suunnitteluvaiheessa, kun taas toinen vastaaja ei osannut kuvailla, miten muutokset vaikuttavat työhön.

*”Pääsen vaikuttamaan yksilönä ja tiiminä jo työn suunnittelussa.”*

*”En osaa sanoa miten tämä vaikuttaa työhöni.”*

Esihenkilön tukeen ja johtamiseen alaluokat muodostuivat käsitteistä ”johtamistapojen muutos” ja ”esihenkilötyö/esimiestyö”. Niihin kasaantui yhteensä viisi vastausta. Vastauksissa korostui, että johtamistapojen muutosten myötä työntekijät ovat omaksuneet entistä itsenäisemmän työtavan, ja muutokset ovat tuoneet lisää vastuuta. Toisaalta esihenkilön tukea ja apua kuitenkin toivottiin enemmän sekä tämän toivottiin olevan helpommin tavoitettavissa. Eräässä vastauksessa korostui tästä huolimatta epätietoisuus siitä, mitä johtamistapojen muutoksilla tarkoitetaan:

*”On vaikea hahmottaa mitä johtamistapojen muutokset todellisuudessa ovat!”*

## 6.8 Tulosten tarkastelu

Kuten opinnäytetyön teoriaosuudesta ilmenee, johtamistapojen muutosten merkitystä työhyvinvointiin on tutkittu myös aiemmin. Tutkimuksia yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen merkityksestä työhyvinvointiin ei kuitenkaan löydetty tiedonhaun aikana. Myönteisellä ja henkilöstöä tukevalla johtamistavalla voidaan kuitenkin parhaimmillaan parantaa työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista sekä vähentää uupumusta, kuten esimerkiksi Ibtissam ym. (2020, s. 6) tutkimuksessaan toteavat. Esihenkilöiden voidaan ajatella olevan merkittävässä roolissa työn viihtyvyyden ja työmotivaation tukijoina.

Kuten Saksvik-Lehouillier ym. (2015) tutkimuksessaan toteavat, työtyytyväisyyteen ovat yhteydessä muun muassa fyysinen terveys, hyvinvointi sekä työssä jaksaminen. Työtyytyväisyys työssä on työhyvinvointia edistävä tekijä. Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin teemaa tarkasteltaessa huomattiin, ettei tutkimuksesta noussut esille eriäviä tai puoltavia vastauksia, vaan enemmistö vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että fyysinen tai psyykinen hyvinvointi olisi kohentunut johtamistapojen muutosten myötä. Tuloksista päätellen näyttää siis siltä, että johtamistapojen muutoksilla ei ole ollut merkittävää yhteyttä kotisairaalan henkilökunnan kokemaan fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kohentumiseen. Tähän teemaan liittyen tuloksista nousi esille henkilöstön kokemukset työssä jaksamisesta ja työstä palautumisesta; yli kolmasosa koki, ettei työssä jaksaminen tai työstä palautuminen ole parantunut johtamistapojen muutosten myötä. Myös yli kolmasosa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että johtamistapojen muutoksilla on ollut myönteisiä vaikutuksia työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Lähes puolet vastasi myös väittämään ”ei samaa eikä eri mieltä”. Tämä on tutkimuskysymystä ajatellen merkittävä tulos, sillä se antaa viitteitä siitä, ettei yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen käyttöönotolla ei nähdä olevan myönteistä merkitystä koettuun työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että suurin osa vastaajista koki, että työn odotukset tunnistettiin paremmin johtamistapojen muutosten seurauksena ja muutokset myös mahdollistivat itsenäisemmän ja vapaamman työskentelyn. Työaikaa ei kuitenkaan koettu riittäväksi työtehtävien hoitamiseen. Vaikka johtamistapojen muutoksilla saataisiin myönteisiä vaikutuksia liittyen työntekijöiden vapaampaan ja itsenäisempään työnkuvaan, ei ole tarkoituksenmukaista, että työmäärä kasvaa suhteessa työaikaan. Kuitenkin työmäärän kasvuun voivat vaikuttaa monet muutkin tekijät, kuten henkilöstöressit. Työn hallinta on kuitenkin työhyvinvoinnin osa-alue, joka parhaimmillaan motivoi, kehittää ja lisää sitoutumista työhön. Myös Hirsle & Gondim (2018) totesivat tutkimuksessaan, että muun muassa työn stressitekijöiden vähyys, riittävät resurssit liittyen työhön ja organisaation antama tuki edistävät merkittävästi työhyvinvointia.

Työyhteisön -ja ympäristön yhteydestä johtamistapojen muutosten vaikutuksiin paljastui, että työskentely työyhteisössä koettiin sujuvammaksi johtamistapojen

muutosten jälkeen. Työssä viihtyminen onkin oleellinen osa työhyvinvointia; yhteistyö ja kollegiaalisuus lisäävät työtyytyväisyyttä, kuten Kelly ym., (2021, s. 119) toteavat tutkimuksessaan. Johtamistavalla voidaan myös ylläpitää myönteistä työympäristöä sekä motivoida työntekijöitä (Specchia, ym. 2021).

Työn mielekkyys voidaan nähdä etenkin työntekijän suhtautumisena työpaikkaan, kuten sitoutumisena (Chalofsky 2010, s. 12). Työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon voidaan edistää myönteisillä ja henkilöstöä tukevilla johtamistavoilla (Specchia, ym. 2021). Tämä tutkimus ei kuitenkaan osoittanut merkittävää yhteyttä siihen, että johtamistapojen muutoksilla olisi ollut vaikutusta työn mielekkyyteen; tutkimuksessa ei noussut selkeää yhteyttä johtamistapojen muutosten merkityksestä työstä nauttimiseen ja työssä jatkamisen todennäköisyyteen.

Aikaisempien tutkimusten (kuten Ibtissam ym., 2020, s. 6; Hämmig, 2017) johtamisella ja lähiesihenkilötyöllä on vahva yhteys työterveyteen ja työhyvinvointiin. Lisäksi Berlanda ym. (2020) toteavat, että työntekijän hyvinvointia voidaan edistää vahvistamalla osaamista ja ammatillista kasvua. Tutkimuksen tuloksista ilmenikin, että lähes puolet vastaajista koki, että on saanut esihenkilöltään aiempaa enemmän tukea ja kannustusta työssä kehittymiseen johtamistapojen muutosten myötä. Lisäksi lähes puolet vastaajista kokivat, että esihenkilö on ottanut paremmin huomioon henkilöstön tuomat parannusehdotukset ja haasteet. Toisaalta avoimissa vastauksissa yksi vastaaja toi esille, että esihenkilö on vaikeasti tavoitettavissa ja useimmissa tapauksissa esihenkilön apu olisi suotavaa.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyö toteutettiin tarvelähtöisenä tutkimuksena, sillä ehdotus aiheesta tuli työelämäkumppanin taholta. Tutkimuksen aiheena sosiaali- ja terveysalan johtamisen merkitys työhyvinvoinnille oli kiinnostava, sillä ala on jatkuvasti kehittyvä ja toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tästä syystä johtamiselta edellytetään uusia toimintatapoja, säilyttämällä siinä kuitenkin samanaikaisesti ihmisläheisyys. Tulevaisuudessa henkilöstöä osallistava johtaminen on edellytys sille, että pystytään tuottamaan palveluita mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäen koko henkilöstön osaamista ylläpitäen ja edistäen samalla henkilöstön työhyvinvointia muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Kun perehdyimme opinnäytetyön prosessin alussa aiheeseen liittyvään teoriaan, huomasimme, ettei valmentavan johtamisen eikä yhteisöohjautuvuuden toimintatavan yhteydestä työhyvinvointiin ollut juurikaan vertaisarvioituja tutkimuksia. Tiesimme kuitenkin, että johtamisella on yleisesti vaikutusta työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.

Saimme opinnäytetyömme aloituskeskustelussa työelämäkumppanilta tiedon kotisairaalaan henkilöstömäärästä (n. 56). Tutkimuskysymyksemme rajasi vastaajien määrää, sillä vastaajalla tuli olla kokemusta kotisairaalassa työskentelystä ennen johtamistapojen muutoksia. Odotettua pienemmän vastaajamäärän takia oli mahdotonta tutkimuksen pohjalta tehdä suoria yleistyksiä johtamistapojen muutosten merkityksestä työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Uskomme, että myös pandemia-aika ja vallitsevat henkilöstöresurssoinnin haasteet ovat osaltaan vaikuttaneet kyselyyn vastaamiseen tai vastaamatta jättämiseen. Pohdimme myös olisiko kyselyssä voinut olla väittämiä myös niille työntekijöille, jotka ovat aloittaneet työskentelyn kotisairaalassa vuoden 2020 kesän jälkeen. Tämä olisi lisännyt kyselyn vastaajakapasiteettia.



## 7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtamistapojen muutoksilla on ollut myönteistä merkitystä työn odotusten tunnistamiseen, itsenäisempään ja vapaampaan työskentelyyn ja työskentelyn sujuvuuteen työyhteisössä. Lisäksi esihenkilötyön ja johtamisen suhteen havaittiin, että johtamistapojen muutosten myötä esihenkilö antaa enemmän tukea ja kannustusta ammatillisesti sekä ottaa paremmin huomioon työntekijöiden esittämät parannusehdotukset ja ideat. Kuitenkaan johtamistapojen muutoksilla ei ollut merkittävää yhteyttä työntekijöiden kokemaan fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin, sillä enemmistö vastaajista vastasi väittämiin ”ei samaa eikä eri mieltä”. Puolestaan johtamistapojen muutoksilla ei koettu olevan positiivista merkitystä työntekijöiden työssä jaksamisen parantumiseen taikka työstä palautumiseen.

Kuitenkin vastauksista huomattiin, että vaikka useissa väittämissä enemmistö vastaajista vastasi ”ei samaa eikä eri mieltä”, siitä huolimatta jokaiseen väittämään oli vastaukset jakaantuneet useamman vastausvaihtoehdon välille. Tämä kiellii siitä, että muutos positiivisempaan suuntaan on kuitenkin osittain tapahtunut. Vastatessa ”ei samaa eikä eri mieltä” väittämiin, ei vastaajan kokemus ole välttämättä huonontunut – se on voinut myös pysyä täysin ennallaan. Toisaalta kyseinen vastausvaihtoehto, joka esiintyi vastauksissa enemmistönä, herätti kysymyksen, ovatko johtamistapojen muutokset toteutettu riittävän näkyvästi työyhteisössä ja tarvitsisiko henkilöstö niistä vielä lisää tietoa?

## 7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöprosessissa noudatettiin yleisiä eettisen tutkimuksen periaatteita. Näitä olivat tutkittavien henkilöiden ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön sekä luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen sekä tutkimuksen toteuttaminen siten, ettei tutkimuksesta aiheudu merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 3). Pitkin opinnäytetyön prosessia kiinnitettiin huomiota erilaisiin eettisyyteen liittyviin seikkoihin, jotka voivat liittyä tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen,

tutkijoiden omiin sitoumuksiin opinnäytetyön tekijöinä, kohderyhmään, aineistonkeruuseen, tutkijoiden ja tutkittavien väliseen suhteeseen, aineiston analysointiin taikka raportointiin. Opinnäytetyö alkoi aiheen valinnalla, johon omalta osaltaan vaikutti opinnäytetyön työelämäkumppanin vaatimukset ja odotukset. Aihe nousi siis työelämän tarpeista ja on tällöin ajankohtainen ja tältä osin eettiset lähtökohdat huomioon ottava. Opinnäytetyössä edettiin vaadittujen ohjeistuksien mukaisesti koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön varhaisessa vaiheessa teorian tiedon hankkimiseen voi liittyä eettisiä haasteita – millaista tietoa käyttää opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ja mitä asioita kertoo tai jättää kertomatta. Opinnäytetyön prosessissa tulisi noudattaa vastuullisia ja oikeita toimintatapoja edistämällä tutkimustoimintaa tieteenalasta riippumatta. Tämä edesauttaisi puolestaan loukkausten ja epärehellisen toiminnan tunnistamista ja torjumista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012.) Teoriatietoa hakiessa saattaa helposti poimia tutkimustiedosta vain oleelliset virkkeet ja lauseet, huomioimatta tekstiä kokonaisuutena. Tässä noudatettiin erityistä tarkkuutta teoriatietoa läpikäydessä. Tietokantoja selatessa tuli kuitenkin samanaikaisesti kriittisesti arvioida, voidaanko tutkimusartikkelin tuloksia käyttää opinnäytetyössä eli toisin sanoen, oliko tutkimusartikkeli hyödynnettävissä aiheeltaan, julkaisuvuodeltaan ja otokseltaan. Teoreettista osuutta kirjoittaessa kiinnitettiin erityistä huomiota myös lähdeviitteiden oikeellisuuteen, jotta opinnäytetyö kunnioittaisi jo muiden aikaisemmin tehtyä työtä.

Aineistonkeruun aloittamiseksi oli ensin haettava tutkimuslupa opinnäytetyön tilaajalta ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Opinnäytetyötä varten nimettiin tilaajan puolelta yhteyshenkilöt, jotka toimivat edustajina tutkimuksessa ja auttoivat tarvittaessa lupien hakemisessa ja käytännön järjestelyissä. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen opinnäytetyön aineisto kerättiin kyselylomakkeen kautta. Kyselylomakkeessa ei kerätty vastaajien henkilötietoja. Henkilötiedoilla tutkimusaineistossa tarkoitetaan tietoja, joista voidaan tunnistaa vastaaja suoraan tai epäsuorasti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s. 11). Täten kyselylomakkeeseen vastattaessa ei millään keinoin pystytty tunnistamaan vastaajan henkilöllisyyttä. Vaikka kyselyn loppuun asti pystyi vastaamaan työsuhteensa keston

perusteella vähäinen määrä vastaajia, ei vastauksista ole kuitenkaan tunnistettavissa vastaajaa, sillä vastauksia ei analysoitu esimerkiksi vastaajien iän mukaan.

Webropol-kyselyn liitteenä toimitettiin vastaajille saatekirje, josta kävi ilmi muun muassa opinnäytetyön aihe, tarkoitus, aineiston keruumenetelmä, osallistujien anonymiteetti sekä vastaamisen vapaaehtoisuus. Vastaamalla kyselyyn tulkittiin henkilön antavan suostumuksensa aineiston hyödyntämiseen. Saatu aineisto suojattiin salasanalla. Opinnäytetyön tulokset raportoitiin mitään muokkaamatta tai pois jättämättä mahdollisimman tarkasti, kuitenkin vastaajien identiteettiä suojellen. Lisäksi aineiston keruu ja analysointi esiteltiin opinnäytetyössä. Tutkimuksen päätyttyä aineisto tuhottiin asianmukaisesti.

Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta yleisesti, määrällisen tutkimuksen kannalta voidaan tiivistää kolme tärkeää asiaa, jotka ovat suuri otos, korkea vastausprosentti ja että kysymykset mittasivat oikeaa asiaa ja vastasivat tutkimuskysymykseen (Vehkalahti, 2014, s. 40). Tutkimuksen luotettavuuteen voivat vaikuttaa myös sisällölliset, tilastolliset, kulttuuriset, tekniset ja kielelliset tekijät (Vehkalahti, 2019, s. 40). Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa on tärkeää myös tarkastella reliabiliteettia ja validiteettia. Lyhyesti kuvailtuna validiteetti ilmaisee, mitataanko sitä, mitä piti, ja puolestaan reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitataan. Reliabiliteetti on tärkeä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, mutta validiteettiin verrattuna vasta toissijainen peruste. Validiteettikysymyksiä pidetään sisällöllisinä ja jos niihin on saatu hyväksyttäviä vastauksia, tällöin on kiinnostavaa mittauksen tarkkuus eli reliabiliteetti, joka ilmaisee osuuden mittauksen todellisesta vaihtelusta. (Vehkalahti, 2019, s. 116.)

Validiteetti nähdään perustana mittauksen luotettavuudelle, sillä jollei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetillakaan ole mitään merkitystä. (Vehkalahti, 2019, s. 40–41.) Tästä syystä tutkimuksen aikana on käyty vuorovaikutusta myös opinnäytetyön yhteistyökumppanin kanssa, jonka toimeksiantona opinnäytetyö tehtiin. Suunnitellessa ja keskusteltaessa tutkimukseen liittyvistä asioista, yhteyshenkilöt toivat esiin kohtia, jotka korjattiin, jotta tutkimus vastaisi siihen, mitä siltä odotettiin. Nämä korjausehdotukset koskivat etenkin opinnäytetyön kyselylomakkeen valmistelua, siihen liittyviä kysymyksiä sekä vastausvaihtoehtoja. Koska kyse oli

ihmisiin liittyvästä tutkimuksesta, jonka toteuttivat myös ihmiset, tutkimuksen tulosten käsittelyä, raportointia tai julkaisua eivät ohjanneet tekijöiden henkilökohtaiset arvot, asenteet, odotukset tai mielipiteet ja tähän kiinnitettiin koko prosessin ajan erityistä huomiota.

Tutkimuksen validiteettia voi horjuttaa se, ettei kysymyksiä ole ymmärretty tai ne on ymmärretty eri tavalla kuin ne on tarkoitettu tai eri vastaajat ovat ymmärtäneet ne eri tavoin. Myös käsitteiden epäonnistunut operationalisointi (käsitteen yhdistäminen mitattavaan ominaisuuteen) vaikuttaa validiteettiin. (Vehkalahti, 2019, s. 90.) Opinnäytetyön kyselylomaketta luodessa pyrittiin luotettavuuteen ja oikean asian mittaamiseen. Jotta kyselylomake mittaisi oikeaa asiaa, oli tärkeää teoreettista viitekehystä luodessa kiinnittää huomiota tiedonhakuun. Tämä tarkoitti sitä, että teorian tietoa hakiessa, käytettiin vain luotettavia, kansainvälisiä tietokantoja. Erilaisten tutkimusartikkelien käyttö tuki opinnäytetyön teoreettista viitekehystä, jonka pohjalta luotiin kyselylomakkeen kysymykset.

Oleellista kyselylomakkeen luonnissa oli kiinnittää huomiota kysymyksiin; niiden muotoiluun sekä kielelliseen ilmaisuun ja vastausvaihtoehtojen valintaan. Kysymykset pyrittiin luomaan mahdollisimman yksinkertaisesti asiaa käsitteleviksi ja ymmärrettäviksi, joka osaltaan tukee opinnäytetyön reliabiliteettia. Kyselylomakkeessa päädyttiin käyttämään Likertin viisiportaista asteikkoa, jonka vastausvaihtoehdot ovat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Vastausvaihtoehdot koettiin selkeämpänä kuvaamalla ne sanallisesti kuin määrittelemällä vain vastausvaihtoehtojen ääripäät numeroin. Vastausvaihtoehtojen sanallinen kuvaaminen lisäsi kyselylomakkeen luotettavuutta siten, että jokaisen vastaajan ymmärtäessä vaihtoehdot samalla tavalla, on helpompaa tarkastella tuloksia yhteneväisesti.

Opinnäytetyön luotettavuus huomioiden kyselylomake esitettiin yhteyshenkilöillä ennen sen varsinaista lähettämistä sekä tehtiin tarvittavat korjaukset palautteiden pohjalta. Kyselylomake lähetettiin koko kotisairaalan henkilöstölle (56 henkilöä). Yhteyshenkilöiltä saadun tiedon mukaan noin puolet henkilöstöstä olisivat työsuhteensa keston puolesta (aloittaneet työskentelyn kotisairaalaan ennen kesää 2020) voineet vastata koko kyselyyn. Kyselylomakkeeseen vastasi 24

henkilöä, mutta 13 vastaajaa pystyi vastaamaan kyselyn loppuun asti. Kysely keskeytyi heillä, joiden työsuhde oli alkanut kesän 2020 jälkeen, jolloin potentiaalisista vastaajista osallistui tutkimukseen noin puolet (46 %). Kyselyn keskeyttäminen työsuhteen keston perusteella tuki tutkimuksen luotettavuutta, sillä väittämät olivat rakennettu niin, että vastaajan tuli pystyä vertailemaan aikaa ennen johtamistapojen muutoksia ja niiden jälkeen. Luotettavuutta lisäsi kvantitatiivisen menetelmän käyttö aineiston analysoinnissa sekä puolestaan avointen kysymysten osalta laadullinen sisällönanalyysi.

Koska kyselyyn loppuun asti vastanneita oli vähäinen määrä, sillä on vaikutusta opinnäytetyön luotettavuuteen siten, ettei tutkimusaineiston perusteella voida tehdä suoria yleistyksiä ja tuloksiin on muutenkin suhtauduttava kriittisesti, sillä ne edustavat varsinaisen pientä joukkoa työyhteisössä, saati koko organisaatiossa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin säilytettiin muuttumattomina eikä niistä jätetty mitään pois vain tekijöiden omiin näkemyksiin tai pieneen otoskokoön vedoten.

### 7.3 Ammatillinen kasvu

Opinnäyteprosessi kokonaisuutena oli antoisa, sillä meitä molempia on kiinnostanut opintojen alusta asti johtaminen ja etenkin sen vaikutukset työhyvinvointiin. Opinnäytetyö laajensi näkemystämme johtamiseen liittyen ja meille muotoutui käsitys siitä, millaista on hyvä johtaminen ja esihenkilötyö. Opinnäytetyö vahvisti kiinnostustamme työhyvinvointia ja sitä tukevaa johtamista kohtaan. Perehtyminen työhyvinvointia koskeviin tutkimuksiin ja kansainvälisiin artikkeleihin kasvatti ymmärrystämme johtamisen merkityksestä työhyvinvointiin sekä millä eri johtamisen tavoin siihen voidaan vaikuttaa.

Koemme, että tutkimus- ja kehittämistaitomme kehittyivät opinnäytetyöprosessin aikana. Koska teimme ensimmäistä kertaa määrällistä tutkimusta, vaati prosessi meiltä erityistä tarkkuutta ja huolellisuutta. Opinnäytetyöprosessin eri vaiheet lisäsivät tiedonhakutaitojamme, kriittisiä aineiston tarkastelutaitoja ja opettivat

myös kirjoittamaan tutkimustekstiä. Uskomme vahvasti, että pystymme hyödyntämään opinnäytetyön aineistoa, teoriaa ja menetelmäkirjallisuutta tulevissa työtehtävissämme.

Opintojemme aikana olemme sisäistäneet jatkuvan kehittämisen toimintamallin ja olikin myös mielenkiintoista huomata, että löysimme esitettäviä jatkotutkimusideoita. Lisäksi parityöskentelyn pohjalta käydyt keskustelumme syvensivät ajatteluamme ja pohdintaamme johtamisen merkityksestä työelämässä. Johtamistapojen muutosten käyttöönotto on prosessi, joka tarvitsee myös johtamista ja tässä opinnäytetyössä perehdyimme siihen, miten tällaista prosessia voidaan johtaa.

Kuitenkin opinnäytetyöprosessi keskellä pandemia-aikaa asetti omat haasteensa työskentelyn aikataulutukselle työelämäyhteistyökumppanin kanssa. Näistä haasteista huolimatta opinnäytetyö eteni toivotun aikataulun mukaisesti ja mielestämme toteutettu tutkimus antoi lisää tietoa johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille.

#### 7.4. Jatkotutkimusaiheet ja kehittämissuositukset

Opinnäytetyön avulla saatua tietoa voisi hyödyntää työelämässä ja tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamistapojen muutoksissa huomioiden työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulma. Jatkotutkimusehdotuksemme olisi uuden kyselyn teettäminen isommalle vastaajamäärälle koko organisaation sisällä, mutta rajatummalla väittämien teemoittelulla; mielestämme olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden merkitystä etenkin työn hallintaan, työyhteisöön -ja ympäristöön, työn mielekkyyteen ja esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Harmiksemme emme saaneet aikaisempia organisaation teettämiä työhyvinvointikyselyiden tuloksia, jotka olisivat antaneet meille arvokasta ja vertailtavaa tietoa omaan tutkimukseemme. Vaikka opinnäytetyömme tuloksista ei pysty tekemään suoria yleistyksiä, se toimi mielestämme hyvänä suunnannäyttäjänä siihen, mitä työhyvinvoinnin osa-alueita olisi hyvä tutkia lisää organisaatiossa.

Tutkimustulokset antavat organisaatiolle arvokasta tietoa siitä, mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin johtamistapojen muutoksilla on ollut positiivista merkitystä. Tutkimustulokset antavat myös tietoa siitä, mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin merkitys on ollut vähäisempi. Tätä tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa siten, että organisaatiossa tiedostetaan, mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin tulisi johtamistapojen muutoksilla pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti.

Kokonaisuudessaan tulokset koskien työn odotuksia, itsenäisempää ja vapaampaa työnkuvaa, työskentelyn sujuvuutta työyhteisössä sekä esihenkilön tukea, kannustusta ja parannusehdotusten ja ideoiden huomioonottoa vakuuttivat meidät siitä, että johtamisella on merkitystä eri työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Tulevaisuudessa johtamisen tulee olla jaettava, jotta se koettaisiin yhteisenä asiana ja vastuuna. Tulevaisuuden johtajien tuleekin toimia suunnannäyttäjinä ja koossapitävinä voimina. Valmentava johtaminen sekä yhteisöohjautuvuus ovat juuri niitä menetelmiä, joita myös johtaminen tarvitsee tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

- Berlanda, S., de Cordova, F., Fraizzoli, M., & Pedrazza, M. (2020). Risk and protective factors of well-being among healthcare staff. A thematic analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18).
- Chalofsky, N. (2010). *Meaningful Workplaces Reframing How and Where We Work*. Center for Creative Leadership.
- Ellinger, A., Ellinger, A., & Keller, S. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4).
- Filosofian Akatemia Oy. (i.a.). *Kulttuurinmuutos 3500 työntekijän organisatiossa*. Saatavilla 22.11.2021 <https://filosofianakatemia.fi/referenssit/keusote/>
- Filosofian Akatemia Oy. (4.10.2021). *Miksi sote-alan johtajan kannattaa luovuttaa valta työntekijöille? – Nina Tommola ja Ulla Palomäki* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=hBLLrGHKYsk>
- Goetz, K., Kleine-Budde, K., Bramesfeld, A. & Stegbauer, C. (2017). Working atmosphere, job satisfaction and individual characteristics of community mental health professionals in integrated care. *Health and Social in the community*.
- Hamlin, R., Ellinger, A., & Beattie, R. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of 'coaching,' 'organization development,' and 'human resource development'. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*.
- Hirsche, A. & Gondim, S. (2018). Stress and well-being at work: a literature review. *Ciência saúde coletiva*, 25(7).
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita.
- Hyvönen, J. (2019). *Työaika-autonomia sairaalahenkilöstön kokemana*. [Pro gradu- tutkielma, Itä-Suomen yliopisto]. [https://erepo.uef.fi/bitstream/hadle/123456789/14562/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20141426.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/hadle/123456789/14562/urn_nbn_fi_uef-20141426.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM Popul Health*, 9(3), 393–402.



- Ibtissam, M. S., Tahanie, T. I., Rania, H. K., Hajar, A-M. B., Sanaa, M. S., Nabil, S. D., & Hala, M. S. (2020). The association of leadership styles and nurses well-being: a cross-sectional study in healthcare settings. *Pan African Medical Journal*(36), 1.
- Kelly, L., Johnson, K., Bay, C., & Todd, M. (2021). Key elements of the critical care work environment associated with burnout and compassion satisfaction. *American Journal of Critical Care*, 2021(2), 113–120.
- Keski-Uudenmaan SOTE. (2021). *Opinnäytetyön tekijän ohjeet*. Saatavilla 15.1.2022 <https://www.keusote.fi/etusivu/tietoa-meista/tkio/ohjeita-tutkijalle-ja-opinnaytetyon-tekijalle/opinnaytetyon-tekijan-ohjeet/>
- Keski-Uudenmaan SOTE. (23.9.2021-b). *Mitä sote-uudistus tarkoittaa?* <https://www.keski-uudenmaansote.fi/keski-uudenmaan-hyvinvointi-alue/mita-sote-uudistus-tarκοittaa/>
- Keski-Uudenmaan SOTE. (10.6.2020-c). *Kotisairaala*. [https://www.keski-uudenmaansote.fi/asiakasryhmien\\_palvelut/terveys-ja-sairaanhoito/sairaalapalvelut/kotisairaala/](https://www.keski-uudenmaansote.fi/asiakasryhmien_palvelut/terveys-ja-sairaanhoito/sairaalapalvelut/kotisairaala/)
- Kumar, N. & Jin, Y. (2022). Impact of Nurses' Emotional Labor on Job Stress and Emotional Exhaustion amid COVID-19: The Role of Instrumental Support and Coaching Leadership. *Journal of Nursing Management*.
- L738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>
- Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M., & Ruottu, T. (2016). Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa; Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68*. Sosiaali- ja terveysministeriö. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti\\_johtaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%c3%a4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Laulainen, S. (20.4.2021). Sote-johtaminen vaatii laajaa ymmärrystä, yhdessä tekemistä ja inhimillisyyttä. *Itä-Suomen yliopisto*. <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/sote-johtaminen-vaatii-laajaa-ymmar-rysta-yhdessa-tekemista-ja-inhimillisyytta>

- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde?* (Aalto University publication series 3/2021). Aalto Yliopisto. Saatavilla 30.10.2021 <https://acris.aalto.fi/ws/portal-files/portal/62348372/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>
- Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 6–14). (Haaga-Helia julkaisut 3/2021). Saatavilla 18.11.2021 <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Mäenpää, M. (2016). Millainen on työn ja työmarkkinoiden tulevaisuus? Sitran työpäivi 25.1.2016. Saatavilla 16.11.2022 [https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Millainen\\_on\\_tyon\\_ja\\_tyomarkkinoiden\\_tulevaisuus.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Millainen_on_tyon_ja_tyomarkkinoiden_tulevaisuus.pdf)
- Mäkinen, O. (2006). *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki. Tammi.
- Pahkin, K., & Vesanto, P. (2013). Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-336-3>
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., & Mockallo, S. (2011). Mielekäs muutos – *Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-158-1>
- Ristikangas, M-R., & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent.
- Sabbah, I., Ibrahim, T., Khamis, R., Bakhour, H., Sabbah, S., Droubi, N., & Sabbah, H. (2020). The association of leadership styles and nurses well-being: a cross-sectional study in healthcare settings. *The Pan African Medical Journal*, 2020(36), 328.
- Saksvik-Lehouillier, I., Pallesen, S., Bjorvatn, B., Magerøy, N., & Folkard, S. (2015). Towards a more comprehensive definition of shift work tolerance. *Industrial Health – National Institute of Occupational Safety and Health*, 2015(1), 69–77.
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos. Helsinki.

- Salovaara, P. (2020). Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli*, 2/2020, s.18–19. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)
- Sonnino, R. (2016). Health care leadership development and training: progress and pitfalls. *Journal of Healthcare Leadership*, 2016(8), 19–29.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. i.a. *Työhyvinvointi*. Saatavilla 26.11.2021 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (i.a.) *Mikä sote-uudistus?* Saatavilla 30.10.2021 <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2005). *Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta*. (s. 17). (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25). Saatavilla 26.11.2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73001/Selv200525.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Specchia, M., Cozzolino, M., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2021(4), 1552.
- Tammeaid, M. & Virtanen, P. (2020). Yhdessä ohjautuminen julkisessa hallinnossa. *Työn tuuli*, 2020(2), 88–90. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. (25.3.2020). *Keskeisiä käsitteitä*. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/keskeiskasitteita>
- Tietoarkisto. (i.a.). *Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet*. Saatavilla 7.1.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/ominaisuudet/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Saatavilla 30.10.2021 [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Työterveyslaitos, i.a. *Työhyvinvointi*. Saatavilla 26.11.2021

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Uusitalo, K. (7.9.2020). ”Viisaus ei asu esimiehen päässä” todettiin sote-kuntayhtymässä – ja siitä käynnistyi kokonaisen työkuulttuurin jättimuu-

tos. Saatavilla 18.11.2021 [https://yle.fi/uutiset/3-](https://yle.fi/uutiset/3-11525700?fbclid=IwAR09DD7W8H-Yama5Xr5klGKNqWbUCC-tvB45i_dG6GLKODv0BiTSEdxuq8Q&utm_campaign=y-leuuti-set&utm_medium=social&utm_source=facebook)

[11525700?fbclid=IwAR09DD7W8H-Yama5Xr5klGKNqWbUCC-tvB45i\\_dG6GLKODv0BiTSEdxuq8Q&utm\\_campaign=y-leuuti-set&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook](https://yle.fi/uutiset/3-11525700?fbclid=IwAR09DD7W8H-Yama5Xr5klGKNqWbUCC-tvB45i_dG6GLKODv0BiTSEdxuq8Q&utm_campaign=y-leuuti-set&utm_medium=social&utm_source=facebook)

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Saatavilla

20.11.2021 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/han-](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lappo-niensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[dle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lappo-niensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lappo-niensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.

Saatavilla 16.1.2022 [https://helda.helsinki.fi/bitstream/han-](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf)

[dle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf)

Vesterinen, S., Suhonen, M., Isola, A., Paasivaara, L., & Laukkala, H. (2013).

*Nurse Managers' Perceptions Related to Their Leadership Styles, Knowledge, and Skills in These Areas—A Viewpoint: Case of Health Centre Wards in Finland*. Vol 2013.

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustan-

nusosakeyhtiö Tammi. Saatavilla 30.10.2021

<http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Virolainen, H. 2012. *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand. Saatavilla 25.11.2021

[https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=97IqYIYUaQcC&oi=fnd&](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=97IqYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi&ots=giUt-bTqrHO&sig=wvbvQqw1nL3LSHkjkGxAM362xiEE&re-dir_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false)

[pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi&ots=giUt-](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=97IqYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi&ots=giUt-bTqrHO&sig=wvbvQqw1nL3LSHkjkGxAM362xiEE&re-dir_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false)

[bTqrHO&sig=wvbvQqw1nL3LSHkjkGxAM362xiEE&re-](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=97IqYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi&ots=giUt-bTqrHO&sig=wvbvQqw1nL3LSHkjkGxAM362xiEE&re-dir_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false)

[dir\\_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=97IqYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ty%C3%B6hyvinvointi&ots=giUt-bTqrHO&sig=wvbvQqw1nL3LSHkjkGxAM362xiEE&re-dir_esc=y#v=onepage&q=ty%C3%B6hyvinvointi&f=false)

Wang, W., Kang, S-W., & Choi, S. (2021). Effects of Employee Well-Being and Self-Efficacy on the Relationship between Coaching Leadership and Knowledge Sharing Intention: A Study of UK and US

Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20).

## LIITE 1. Saatekirje tutkimuskyselylle

Hyvä alueellisen kotisairaalan työntekijä,

### **TUTKIMME VALMENTAVAN JOHTAMISEN JA YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN MENETELMIEN MERKITYSTÄ TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMAAN TYÖHYVINVOINTIIN**

Keusote:n kotisairaalan johtamistavassa on tapahtunut muutoksia vuoden 2020–2021 aikana. Johtamisessa on otettu käyttöön yhteisöohjautuvuuden työtapa sekä valmentavan johtamisen työtapa.

Teemme opinnäytetyömme yhteistyössä Keusote:n alueellisen kotisairaalan sekä Diakonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen ja tutkimme valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden menetelmien merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin.

### **OSALLISTUMINEN ON HELPPOA JA VASTAUKSESI ON TÄRKEÄ**

Voit vastata kyselyyn verkossa **keskiviikkoon 15.6.2022 mennessä**. Kysely on lähetetty jokaiselle Keusote:n alueellisen kotisairaalan työntekijälle. Vastaamalla tähän kyselyyn annat suostumaksesi käyttää vastauksia opinnäytetyössä. Saa-duista vastauksista saamme tärkeää tutkimustietoa tehtyjen muutoksien vaikutuksesta yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastatessasi kyselyyn, edesautat tutkimuksen onnistumista ja opintojemme valmistumista.

### **ANTAMASI VASTAUKSET OVAT LUOTTAMUKSELLISIA**

Kyselyyn vastataan nimettömänä eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi tunnistaa kerätystä aineistosta julkaistavista tuloksista. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä säilytetään sähköisesti salasanalla suojatussa tiedostossa. Tutkimuksen päättymisen jälkeen vastaukset hävitetään.

Tutkimus valmistuu kevääseen 2023 mennessä.

Lisätietoa tutkimuksesta saat sähköpostitse [iida.ala-uotila@student.diak.fi](mailto:iida.ala-uotila@student.diak.fi) ja [kristina.kortelainen@student.diak.fi](mailto:kristina.kortelainen@student.diak.fi)

*Kiitos yhteistyöstä!*

*Iida Ala-Uotila*

*Kristina Kortelainen*

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen (YAMK) – koulutuksen opiskelijat  
Diakonia-ammattikorkeakoulu

## LIITE 2. Kyselylomake

Hei! Olemme kaksi Diakonia-ammattikorkeakoulun Monialainen ja yhteensovitettava johtaminen (YAMK) – koulutusohjelman opiskelijaa. Vastaamalla tähän kysymykseen saamme arvokasta tietoa, millaista merkitystä valmentavalla johtamisella ja yhteisöohjautuvuudella on työntekijöiden hyvinvointiin. Saatua tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa eri sote-alojen yksiköissä, joissa johtamisrakenteita muutetaan.

Tutkimukseen vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia. Kaikkiin kysymyksiin on tärkeää vastata. Tutkimusaineisto ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan niin, että vastauksia ei voida yhdistää yksittäisiin vastaajiin. Opinnäytetyön valmistuessa se julkaistaan Theseus – tietokannassa.

Vastaa kysymyksiin pohtimalla työhyvinvointiasi nykyisten organisaatiossa tapahtuneiden muutosten jälkeen verraten sitä muutoksia edeltävään aikaan.

Työhyvinvointisi johtamisrakenteiden muutosten jälkeen

### **Taustamuuttajat**

1. Oletko aloittanut työsuhteen alueellisessa kotisairaalassa kesällä 2020 tai aiemmin?
  - Kyllä
  - Ei
2. Ikäsi?
  - alle 25 vuotta
  - 26–30 vuotta
  - 31–40 vuotta
  - 41–50 vuotta
  - 51–59 vuotta
  - yli 60 vuotta
3. Työnkuvasi?
  - Hoitohenkilöstö
  - Lääkärit
  - Esihenkilöt

## Fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi

4. Koen, että fyysinen hyvinvointini on kohentunut johtamistapojen muutosten vaikutuksesta
  - täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä
  - ei samaa eikä eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - täysin eri mieltä
  - Jos vastasit ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin eri mieltä”, millaisia muutoksia olet fyysisessä terveydentilassasi havainnut?**
  
5. Koen, että psyykkinen hyvinvointini on kohentunut johtamistapojen muutosten vaikutuksesta
  - täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä
  - ei samaa eikä eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - täysin eri mieltä
  - Jos vastasit ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin eri mieltä”, millaisia muutoksia olet psyykkisessä terveydentilassasi havainnut?**
  
6. Koen, että työ rasittaa minua vähemmän johtamistapojen muutosten vaikutuksesta
  - täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä
  - ei samaa eikä eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - täysin eri mieltä
  
7. Koen, että jaksaminen työssäni on parantunut johtamistapojen muutosten vaikutuksesta
  - täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä
  - ei samaa eikä eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - täysin eri mieltä
  
8. Palaudun työstäni paremmin johtamistapojen muutosten myötä
  - täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä
  - ei samaa eikä eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - täysin eri mieltä



9. Toteutetut johtamistapojen muutokset ovat olleet myönteisiä oman työhyvinvointini näkökulmasta
- täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä
  - ei samaa eikä eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - täysin eri mieltä

### **Työn hallinta**

10. Tiedän nyt johtamistapojen muutosten myötä paremmin, mitä minulta odotetaan työssäni
- täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä
  - ei samaa eikä eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - täysin eri mieltä
11. Minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisemmin ja vapaammin johtamistapojen muutosten jälkeen
- täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä
  - ei samaa eikä eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - täysin eri mieltä
12. Työaikani riittää työtehtävieni hoitamiseen johtamistapojen muutosten jälkeen
- täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä
  - ei samaa eikä eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - täysin eri mieltä
13. Koen, että työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen sujuu paremmin johtamistapojen muutosten myötä
- täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä
  - ei samaa eikä eri mieltä
  - jokseenkin eri mieltä
  - täysin eri mieltä
14. Pystyn irrottautumaan työstäni paremmin johtamistapojen muutosten myötä
- täysin samaa mieltä
  - jokseenkin samaa mieltä

- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

15. Minulla on enemmän energiaa vapaa-ajallani tehdä itselleni mielekkäitä asioita johtamistapojen muutosten myötä

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

16. Johtamistapojen muutoksilla on ollut positiivisia vaikutuksia työhöni

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- Jos vastasit ”täysin/jokseenkin samaa mieltä, niin millaisia vaikutuksia johtamistapojen muutoksilla on ollut työhösi?**

17. Olen saanut riittävästi opastusta ja koulutusta johtamistapojen muutosten myötä uusiin työtehtäviini liittyen

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### **Työyhteisö ja -ympäristö**

18. Työyhteisössämme vallitsee aiempaa parempi ilmapiiri johtamistapojen muutosten jälkeen

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

19. Työskentely työyhteisössämme on sujuvampaa johtamistapojen muutosten jälkeen

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

20. Työyhteisössämme otetaan paremmin huomioon esille tuodut parannusehdotukset ja haasteet johtamistapojen muutosten jälkeen

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### **Työn mielekkyys**

21. Nautin työstäni nykyään enemmän johtamistapojen muutosten jälkeen

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

22. Näen itseni työskentelevän todennäköisemmin nykyisessä työssäni johtamistapojen muutosten myötä

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

### **Esihenkilön tuki/johtaminen**

23. Esihenkilöni tukee ja kannustaa minua kehittymään työssäni ammatillisesti aiempaa enemmän johtamistapojen muutosten myötä

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

24. Esihenkilöni kuuntelee ja ottaa huomioon ehdotuksiani ja ideoitani aiempaa enemmän johtamistapojen muutosten myötä

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä

25. Tähän voit kuvailla tarkemmin, millainen merkitys johtamistapojen muutoksilla on ollut työhösi/työhyvinvointiisi: