



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Susanna Jaskari

”Täs porukassa on niinku yks monesta”

Kotihoidon lähiesihenkilöiden yhteisöllisyyden merkitys työhyvinvointiin

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Sosiaaliala



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Sosiaaliala

Tekijä: Susanna Jaskari

Työn nimi: ”Täs porukassa on niinku yks monesta” -Kotihoidon lähiesihenkilöiden yhteisöllisyyden merkitys työhyvinvointiin

Ohjaaja: Katja Valkama

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 56

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kotihoidon lähiesihenkilöiden yhteisöllisyyden merkitystä heidän koetussa työhyvinvoinnissaan. Opinnäytetyöni tarkoitus oli selvittää kotihoidon lähiesihenkilöiltä kokemuksia uusien kollegoiden muodostamista yhteisöistä (sekä alueiden sisällä olevista pienemmistä yhteisöistä että isommasta koko hyvinvointialueen kotihoidon päälliköiden yhteisöstä) ja yhteisöllisyydestä sekä niiden merkityksistä heidän työhyvinvointiinsa. Tulokset antoivat informaatiota Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueelle siitä, mikä merkitys yhteisöllisyydellä on kotihoidon päälliköiden koettuun työhyvinvointiin ja miten yhteisöllisyyttä voitaisi kehittää. Tiedon avulla esihenkilöyhteistyöhön voidaan tehdä muutoksia tai jalkauttaa hyviä olemassa olevia toimintamalleja muihin yksiköihin. Opinnäytetyön lähtökohtia olivat suuri organisaatiomuutos, esihenkilöiden työhyvinvoinnin merkitys sekä yhteisöllisyyden merkitys yksilölle.

Laadullisessa tutkimuksessani käytin aineistonkeruumenetelmänä fokusryhmähaastattelua, jonka tulokset analysoitiin teoriasidonnaisella analyysimenetelmällä. Ryhmähaastatteluja oli kaksi ja haastateltavia yhteensä seitsemän. Fokusryhmähaastattelut olivat avoimia ryhmäkeskusteluja, joissa hyötynä oli osallistujien välinen vuorovaikutus ja tutkijan vähäinen rooli haastattelijana.

Tuloksissa ilmeni, että organisaatiomuutoksella oli merkitystä yhteisöllisyyden kokemiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yhteisöllisyyttä haluttiin kehittää yhteistyössä. Uusi organisaatio oli tuonut hyviä kokemuksia yhteisöllisyydestä, mutta toisaalta yhteisöllisyyden katsottiin olevan vasta kehittymässä. Työyhteisön luottamuksella oli suuri merkitys koettuun työhyvinvointiin. Voimavaroina työyhteisössä nähtiin erilaisuuden hyväksyminen ja asioiden jakaminen. Kokouskäytäntöjen kehittäminen koettiin suurena asiana yhteisöllisyyden kehittymisessä. Myös työnohjausta ja yhteisiä pelisääntöjä toivottiin. Sekä yksilöllä että johdolla on merkitystä siihen, miten yhteisöllisyys lähtee kehittymään. Vapaalle keskustelulle toivottiin tilaa työyhteisöissä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yhteisöllisyys ei kaikissa yhteisöissä ole vielä muodostunut, mutta lähtökohdat niiden kehittymiseen ovat olemassa. Organisaatiossa on myös tärkeää luoda yhteiset tavoitteet siihen, millä tasolla yhteisöllisyyttä halutaan lähteä kehittämään.

¹ Asiasanat: yhteisöllisyys, työhyvinvointi, organisaatiomuutokset, lähiesihenkilöt

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree in Social Services and Health Care

Specialisation: Social Work

Author: Susanna Jaskari

Title of thesis: "In this group, I am one of many" - The importance of communality for well-being at work as experienced by home care supervisors

Supervisor: Katja Valkama

Year: 2024

Number of pages: 56

Number of appendices: 2

The aim of this thesis was to explain the significance of the communality of home care supervisors in their perceived well-being at work. The purpose of my thesis was to explicate from home care supervisors about their experiences of communities formed by new colleagues (both smaller communities within the areas and a larger community of home care managers in the entire wellbeing services county) and communality and their significance for their well-being at work. The results provided information for the wellbeing services county of South Ostrobothnia on the significance of communality on the perceived well-being at work of home care managers and how communality could be developed. With the help of the information, changes can be made to supervisor cooperation or good existing operating models can be implemented in other units. The starting points for the thesis were a major organizational change, the importance of supervisors' well-being at work and the importance of community for the individual.

In my qualitative research, I used a focus group interview as a data collection method, the results of which were analysed using a theory-based analysis method. There were two group interviews and a total of seven interviewees. The focus group interviews were open group discussions, which benefited from interaction between participants and the researcher's limited role as an interviewer.

The results showed that the organisational change had an impact on the perception of communality from the perspective of well-being at work. The aim was to develop a sense of community in cooperation. The new organisation had brought good experiences of communality, but on the other hand, the sense of community was considered to be still developing. The trust of the work community played a major role in the perceived well-being at work. The resources of the work community are accepting differences and sharing things. The development of meeting practices was seen as a major factor in the development of communality. Work supervision and common ground rules were also requested. Both the individual and the management play a role in how the sense of community develops. It was hoped that there was room for free discussion in work communities. In conclusion, it can be said that a sense of community has not yet been formed in all communities, but the starting points for their development exist. In the organisation, it is also important to create common goals for the level at which the community spirit is to be developed.

¹ Keywords: communality, well-being at work, organisational changes, immediate superiors

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
2 YHTEISÖLLISYYDEN JA TYÖHYVINVOINNIN KÄSITTEITÄ.....	11
2.1 Yhteisö ja työyhteisö.....	11
2.2 Yhteisöllisyys osana työyhteisöä	13
2.3 Työhyvinvointi	16
3 ORGANISAATIOMUUTOKSEN MERKITYS YHTEISÖLLISYYTEEN JA TYÖHYVINVOINTIIN.....	21
3.1 Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen muodostuminen	21
3.2 Organisaatiomuutoksen teoriaa	22
3.3 Organisaatiomuutos, yhteisöllisyys ja työhyvinvointi.....	24
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	26
4.2 Fokusryhmähaastattelu.....	27
4.3 Aineiston analysointi	28
4.4 Tutkimuksen prosessi, tiedonhaku sekä aineistojen keruu ja analysointi	29
5 TUTKIMUSTULOKSET LUOKITELTUNA	31
5.1 Organisaatiomuutoksen merkitys esihenkilöiden yhteisöllisyyteen	31
5.2 Työyhteisön voimavarat.....	32
5.3 Yhteisöllisyyden kokemukset osana työhyvinvointia	34
5.4 Yhteisöllisyyden kehittäminen.....	35
5.5 Yhteistyön merkitys yhteisöllisyyden kehittämisessä	37
5.6 Tutkimustuloksien yhteenveto.....	39
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	42
7 POHDINTA.....	47

7.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	47
7.2 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu.....	48
LÄHTEET	51
LIITTEET	56

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Työelämän yhteisöllisyyden osa-alueet.	16
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin käsitekartta.	19
Kuvio 3. Tutkimustulokset kokonaisuudessaan jaoteltuna eri luokkiin.	41
Taulukko 1. Esimerkkejä aineiston luokittelusta.	40

Käytetyt termit ja lyhenteet

Sote-ala	Lyhenne sanasta sosiaali- ja terveysala
Esihenkilö	Olen valinnut opinnäytetyössäni käytettäväksi sanan esihenkilö, joka on sukupuolineutraali käsite esimies-sanalle.
HYVAEP	Lyhenne organisaatiosta Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue
Teams	Microsoft Teams on yhtenäinen viestintä- ja yhteistyöalusta, jossa on mahdollisuus videotapaamisiin.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheen valintaan on vaikuttanut oma henkilökohtainen sidokseni kotihoidon lähiesihenkilötyöhön. Sen myötä haluan kehittää ja tukea oman ammattiryhmän työssä jaksamista. Hämäläinen (2016) kirjoittaa KT-lehdessä esihenkilöiden työhyvinvoinnista. Hän toteaa, että esihenkilöiden oma työhyvinvointi on ratkaisevassa asemassa myös alaisten jaksamisen suhteen. Hän tuo esille, että esihenkilöiden asema on usein yksinäinen ja odotukset puolueettomuudesta ja tunteidensäätelystä ovat korkealla. Esihenkilöihin kohdistuu paineita sekä alaisilta että korkeammalta johdolta. Kunta10-tutkimuksen (2023) mukaan sosiaali- ja terveysalan (jatkossa käytän myös termiä sote) johtajien usko siihen, että he jatkavat työssään eläkeikään asti on laskenut koko ajan vuodesta 2016 lähtien. Vuonna 2016 vastaajista 91 % ajatteli jatkavansa työssään eläkeikään asti, mutta vuonna 2022 prosentti oli enää 77,1 %. Tämä suuntaus kertoo opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuudesta.

Yhteisöllisyys-näkökulma osana työhyvinvointia tulee olemaan tämän opinnäytetyön keskiössä. Havunen (2004, s. 21–22) kertoo kirjassaan, miten ihmisellä on elämässään erilaisia ryhmiä, jotka muuttuvat ja vaihtuvat elämän eri vaiheissa. Hän toteaa, että ihmiset toimivat erilaisissa ryhmissä suuren osan elämästään ja sitä pidetään itsestäänselvyytenä ilman, että pohditaan, miten ne meihin vaikuttavat. Ryhmän toiminnan vetovoimaisuuden katsotaan perustuvan siihen, että yksilö nauttii toiminnasta ja sosiaalisuudesta, jonka ryhmä tarjoaa. Työyhteisö on yksi ryhmä, jossa ihminen usein viettää elämästään suurimman osan. Tulen tutkimaan kotihoidon päälliköiden yhteisöllisyyden kokemuksia ja niiden merkitystä heidän työhyvinvointiinsa.

Opinnäytetyöni sijoittuu aikakauteen, joka on keskellä suurta organisaatiomuutosta. Suuri muutos sote-palveluiden järjestämisessä on astunut voimaan hyvinvointialueiden muodostamisen myötä 1.1.2023 (Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja pelastustoimeen koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulusta 616/2021). Työterveyslaitokselta Pahkin ja Vesanto (2013a, s.5) kirjoittavat, että organisaatiomuutos voi vaikuttaa työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin eri tavoin, koska muutos luo työntekijälle epävarmuuden tunnetta. Tutkittavat henkilöt ovat keskellä tällaista suurta organisaatiomuutosta, joka on muokannut heidän työyhteisöjään. Tämä opinnäytetyö tarkastelee yhteisöllisyyden kokemuksia ja niiden merkityksiä työhyvinvointiin tämän organisaatiomuutoksen tuomien yhteisömuutosten keskellä.

Esihenkilöt, jotka ovat tutkimuskohteena johtavat kotihoidon henkilöstöä. Kotihoito on lakisääteistä palvelua. Sosiaalihuoltolain (30.12.2014/1301, 3 luku 19 a §) mukaan kotihoito on palvelua, jolla huolehditaan, että henkilö suoriutuu jokapäiväiseen elämään kuuluvista toiminnoista kodissaan ja asuinympäristössään. Sitä järjestetään vuorokauden ajasta riippumatta henkilöille, joiden toimintakyky on alentunut korkean iän, sairauden, vamman tai muun vastaavan syyn vuoksi. Siihen kuuluu hoito ja huolenpitoa, toimintakykyä ja vuorovaikutusta edistävää ja ylläpitävää toimintaa sekä kotisairaanhoidoa. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen kotihoito (i.a.) on organisoitu siten, että koko aluetta ohjaa yhteiset kotihoidon myöntämisen perusteet. Myöntämisen perusteissa on otettu huomioon maakunnan eroavaisuudet kuten esimerkiksi yksityisten palveluntuottajien käyttämisen mahdollisuus. Asiakasohjausyksiköt myöntävät kotihoidon palvelut asiakkaille RAI-arviointimenetelmän avulla. Palveluiden myöntämisen jälkeen kotihoidossa alkaa arviointijakso, jonka aikana palveluiden tarve tarkentuu. Palvelutarpeen arviointia jatketaan myös jakson jälkeen ja palvelut voivat muuttua aina asiakkaan voinnin muuttuessa.

Opinnäytetyöni yhteistyöorganisaationa toimii Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. Kotihoidon vastuuyksikköjohtajat eli kotihoidon päälliköt sijoittuvat Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen organisaatorakenteessa (2022) ikäihmisten palveluiden alle. Ikäihmisten palveluilla on toimialuejohtaja, joka vastaa ikäihmisten asiakasohjauksesta, toimintakyvyn tuen palveluista, kotihoidosta sekä ympärivuorokautisesta palveluasumisesta. Kotihoidossa on yksi palvelualuejohtaja, joka on vastuussa kotihoidon kokonaisuudesta hyvinvointialueella. Hänen alaisiansa on kolme palveluyksikköjohtajaa, jotka kukin vastaavat omasta maantieteellisestä alueestaan: eteläinen, keskinen ja pohjoinen. Palveluyksikköjohtajilla on alaisinaan oman alueen vastuuyksikköjohtajat, joiden titteli on kotihoidon päällikkö. Kotihoidon päälliköt toimivat lähiesihenkilöinä alueen kenttätyöntekijöille (lähihoitajat, kotiavustajat, hoiva-avustajat, sairaanhoitajat, geronomit ja sosionomit). Tämä opinnäytetyö toteutetaan vastuuyksikköjohtajien eli kotihoidon päälliköiden näkökulmasta.

Kotihoidon päälliköiden työtehtävä on johtaa alaisiaan. Johtaminen on Haslam, Reicher ja Platown (2012, s. 13–14) teorian mukaan resurssien uusimista, ei niiden ehdyttämistä. Johtaja saa ihmiset innostumaan niin, että he haluavat edetä tiettyyn suuntaan ilman, että johtaja olisi edes läsnä. Kyse on siitä, että ihmisiä ei vain saada tekemään asioita vaan heidät saadaan haluamaan asioiden tekemistä. Johtamisen työtehtävässä onnistuminen vaatii esihenkilöltä työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Opinnäytetyöni tulee selvittämään, miten

esihenkilöt kokevat uudet yhteisöt ja yhteisöllisyyden, ja mitä ne merkitsevät esihenkilöiden työhyvinvoinnissa, jota työ heiltä vaatii. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten he kehittäisivät yhteisöllisyyttä.

2 YHTEISÖLLISYYDEN JA TYÖHYVINVOINNIN KÄSITTEITÄ

Maslow'n (1987, s. 56–57) tarvehierarkiassa on kyse siitä, että ihmisen tarpeiden rakenne on hierarkkinen. Teorian mukaan aiemman tarpeen täytyttyä alamme kehittämään uusia ylempiä tarpeita. Tarpeet on jaoteltu viiteen tasoon: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, tunnustuksen tarve ja itsekehittämisen tarpeet. Sosiaaliin perustarpeisiin kuuluu ihmisen tarve olla muiden ihmisten seurassa. Tähän kuuluvat esimerkiksi kommunikointi ja yhteisöön kuuluminen sekä ryhmän hyväksynnän saaminen. Tämä teoria toimii yhteisöllisyyden perustana. Tässä luvussa esittelen yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin terminologiaa ja luon teoreettista viitekehystä tutkimukselleni.

2.1 Yhteisö ja työyhteisö

Työhyvinvoinnin portaiden -mallissa Rauramo (2012, s. 104) määrittelee *yhteisön* alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi. Yhteiset päämäärät, joihin pyritään yhdessä toimimalla synnyttävät toiminnallista yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Hän myös toteaa, että ihmisen liittyminen erilaisiin ryhmiin on luontaista, ja yhteisö, jossa voi kokea yhteenkuuluvuutta on ihmiselle tärkeä. Yhteisön katsotaan Aron (2011, s. 35) mukaan olevan keskeinen sosiaalisen ja yhteiskunnallisen organisoitumisen muoto. Heikki Lehtonen (2020) puolestaan määrittelee yhteisön olevan ryhmä ihmisiä, jotka toimivat yhdessä parantaakseen elinehtojaan. Yhteisön koko voi vaihdella muutamasta ihmisestä koko yhteiskuntaan.

Yhteisö viittaa Lehtosen (2020) mukaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tapaan, yhteisyyteen, ihmisten väliseen suhteeseen tai siihen, mikä on tietylle ryhmälle ihmisiä yhteistä. Yhteisön jäsenillä on oltava jotain yhteistä, jolloin puhutaan *yhteisyydestä*. Kangaspunta (2011, s. 15) kirjoittaa artikkelissaan, että sosiaalinen yhteisyys on sosiaali-, teknologia- ja kulttuurihistorian aikoina muuttunut ja saanut uusia muotoja. Alun perin ihmiset ovat liittyneet yhteen sukuina, sitten kylinä ja kaupunkkeina. Nämä suku- ja heimoyhteisöt saivat rinnalleen statusyhteisöjä, kuten killat, kauppias- ja ammattiyhteisöt. Modernin yhteiskunnan myötä yhteisöjen perustaksi kehittyi sopimuksellisuus. Tämän myötä yksilöllisyys eli yksilön asema ja rooli korostuvat eikä yhteisö enää määrittele ihmisen osaa.

Yksilön aseman vahvistuminen ei kuitenkaan poissulje yhteisön tärkeyttä yksilölle. Tästä kirjoittaa Aro (2011, s. 52–53) artikkelissaan. Hän on samaa mieltä Kangaspunnan (2011, s. 15)

kanssa siitä, että modernisaation vaikutukset ovat vaikuttaneet yksilöllisyyden vahvistumiseen. Aro kuitenkin pitää yhteisöjen ja niiden tarjoamaa yhteenkuuluvuuden tunnetta nykyajan ihmiselle arvokkaana asiana, identiteetin lähteenä ja kaipuun kohteena. Yksilön ja yhteisön merkityksestä toisiinsa kertoo myös Suhonen, Lunkka ja Turkki (2019, s. 76) artikkelissaan, kun he määrittelevät *työyhteisöä*. Heidän mukaansa työyhteisöllä on virallinen tarkoitusperä ja siellä toimii yksilöitä, joilla on jokaisella oma kokemusmaailma. Yksilö ja työyhteisö muovaavat ja tarvitsevat toisiaan sekä niiden välillä on vastavuoroinen vuorovaikutussuhde. Toimivalla työyhteisöllä tulee olla selkeä rakenne, jolla on tavoitteet, toimintamallit, määrätty johtaja ja henkilöstö. Työyhteisö on päämäärähakuinen yhteisö, jossa on oma hierarkia. Sen rakenteiden pysyvyys on suhteellista ja se tarvitsee yksilöiden erilaisuutta, jotta se pystyy uudistamaan toimintaansa.

Hackman (2011, s. 61, 113) kirjoittaa työyhteisön toiminnan uudistamisesta. Hänen mukaansa pitkään yhdessä toiminut yhteisö työskentelee usein paremmin yhdessä. Asian kääntöpuoli on kuitenkin se, kun yhteisöstä tulee liian tuttu. Liian tuttu työyhteisö voi alkaa suhtautua liian löyhästi esimerkiksi käyttäytymisnormeihin ja toisen tekemät virheet hyväksytään helpommin. Siksi hänen mukaansa on hyvä välillä uudistaa yhteisöjä. Hän kirjoittaa, että rakentavien yhteisönormien luominen voi olla kuitenkin vaikeaa, jos organisaatio ei anna rakentamiselle tilaa. Tutkimuksessani organisaation vaikutukset yhteisöllisyyden kokemuksiin tulevat olemaan myös esillä, koska haastateltavilla on taustalla kokemus suuresta organisaatiomuutoksesta. Yksilöllä voi myös olla vaikutuksia työyhteisön uudistumisen onnistumiseen. Työyhteisöjen sosiaalista pääomaa tutkinut Koivumäki (2008, s. 228) kertoo väitöskirjatutkimuksessaan, että työyhteisöön liittyvän työntekijän oma suhtautuminen uuteen yhteisöön vaikuttaa siihen, miten häneen aletaan suhtautua. Epäilevästi uuteen yhteisöön tulevaa työntekijää aletaan todennäköisesti suhtautua myös epäilevästi ja torjuvasti. Hyvinvointialueelle siirryttäessä yhdistyy monta eri työyhteisöä yhdeksi isoksi yhteisöksi. On mielenkiintoista tutkia, näkyykö tämä oman käytöksen huomioimisen ilmiö tutkimustuloksissani.

Työyhteisössä tapahtuva yhdessä työskentely eli *tiimityö* on merkityksellistä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Siitä kirjoittavat Sutela ja Lehto (2014, s. 95–98), jotka kertovat tiimi- ja ryhmätyön tekemisen yleistyneen vuosien 2003–2013 välillä. Heidän mukaansa ylempinä tai alempina toimihenkilöinä työskentelevät osallistuvat tiimityöhön yleisemmin kuin työntekijäasemassa olevat ja julkisella sektorilla tämä on yleisempää kuin yksityisellä sektorilla. Tutkimuksessaan he osoittavat, että tiimityö parhaimmillaan edesauttaa tiedonkulkua, ideointia,

oppimista, työviihtyvyyttä ja on keino tasata työpaineita. Myös heidän mukaansa onnistunut tiimityö edellyttää selkeitä yhteisiä päämääriä, kaikkien jäsenten sitoutumista ja hyvin toimivia vuorovaikutussuhteita. Vakaat tiimit toimivat Hackmanin (2011, s. 62–72) näkemyksen mukaan paremmin, koska he voivat keskittyä työhön sen sijaan, että heillä kuluisi aikaa ja energiaa uusien ihmisten tutustumiseen ja muuttuviin olosuhteisiin. Vakaan tiimin tulee kuitenkin olla tietoinen siitä, että he voivat eristäytyä liikaa ja he luottavat liikaa rutiineihin arkityössään. Hyvän tiimin toiminta edellyttää yhteisiä selkeitä tavoitteita, joissa on riittävästi haasteita ja ne ovat merkityksellisiä. Nämä antavat tiimin jäsenille energiaa tehdä työtä niin, että jokaisen osaamista hyödynnetään.

Mäkisalo-Ropposen (2016, s. 8–9) kirjoittaa näennäisestä ja todellisesta *yhteistyöstä*. Näennäisellä yhteistyöllä hän tarkoittaa esimerkiksi yhteisissä palavereissa istumista, missä ei kuitenkaan saada muutoksia toimintatapoihin. Sen sijaan todellinen yhteistyö on yhdessä tekemistä, jossa korostuvat yhteiset tavoitteet ja toimintalinjaukset. Yhdessä tekeminen edellyttää sitoutumista, motivaatiota ja joustamista omista tavoitteista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on lähellä yhteistoiminnallisuuskäsitettä, jossa yksilöt ovat liittyneet yhteen ratkaistakseen ongelmia. Tällainen toiminta edellyttää esimerkiksi kunnioitusta ja luottamusta. Sujuva yhteistyö edellyttää myös toimivaa keskustelukulttuuria. Lampisen (2019, s. 48) mukaan toimiva keskustelukulttuuri syntyy silloin, kun työyhteisöllä on yhteisiä säännöllisiä tapaamisia, yhteistä keskustelua ja yhteistä aikaa. Yhteisten säännöllisten tapaamisten, kuten palavereiden ja koulutusten lisäksi on tärkeää, että esihenkilöillä on myös yhteistä aikaa niiden ulkopuolella. Tämä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta esihenkilöiden välillä.

2.2 Yhteisöllisyys osana työyhteisöä

Suhosen, Lunkan ja Turkin (2019, s. 79) mukaan Leana ja van Buren III (1999, s. 538–555) ovat määritelleet yhteisöllisyyttä yhteisön jäsenten kyvyksi asettaa yhteisön tavoitteet yksilön tavoitteiden edelle. *Yhteisöllisyys* voidaan kuvata prosessina, jossa yksilön ja työyhteisön tavoitteet hioutuvat yhteen. Pahimmassa tilanteessa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteet ovat ristiriitaiset. Tällöin yksilö ei kunnioita yhteisiä tavoitteita vaan pitää kiinni omista toimintalinjoistaan. Parhaimmillaan se edistää työyhteisön jäsenten välistä yhteistyötä ja silloin se näkyy vastavuoroisuutena. Mankan (2011, s. 115) mukaan erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta. Hyvä yhteisö auttaa jäseniään toteuttamaan yksilöllisyyttään ja

yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Yhteisöllisyyden on havaittu tukevan terveyttä ja hyvinvointia.

Yhteisön tavoitteiden lisäksi myös luottamuksen kehittymisellä on merkitystä yhteisöllisyyteen. Mäkisalo-Ropposen (2016, s. 178) mukaan luottamuksen rakentamisen lähtökohtana on suhtautuminen omaan itseensä. Kun pystyy arvostamaan itseään, on myös varmuutta esittää muiden käsityksistä poikkeavia ajatuksia. Kun luottaa omiin kykyihinsä, pystyy samalla luottamaan siihen, että muutkin tarkoittavat hyvää. Asioiden eri tavalla näkeminen ja kokeminen eivät ole uhka vaan mahdollisuus oppia. Jos työyhteisössä on luottamusta, voi asioista olla aidosti eri mieltä. Myös Lampinen (2019, s. 48) on saanut väitöskirjatutkimuksessaan tulokseksi, että yhteenkuuluvuuden tunnetta edistävä tekijä on esimerkiksi avoin vuorovaikutus. Se ilmeni avoimena keskustelukulttuurina, jossa on mahdollisuus tuoda omia, jopa eriäviä näkemyksiään esille.

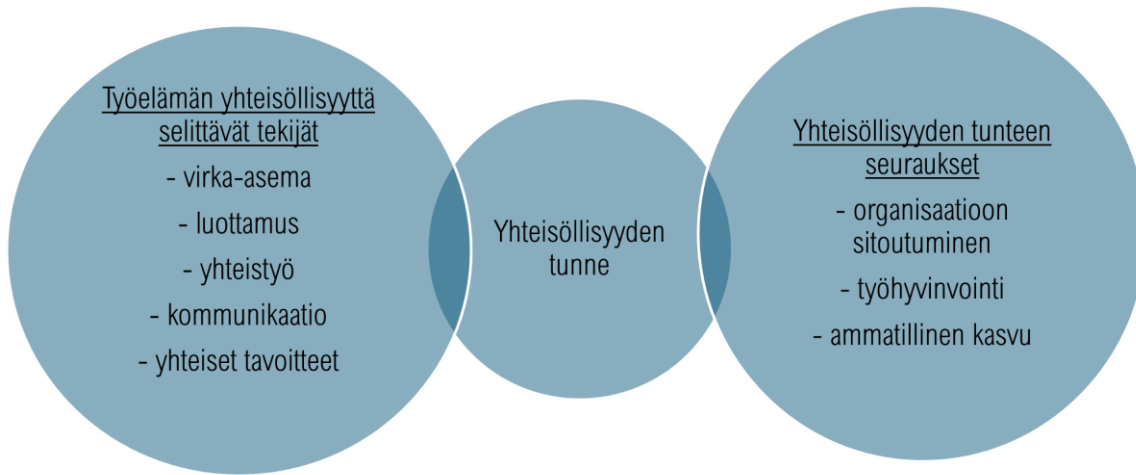
Luottamuksen merkityksestä on kirjoittanut myös Koivumäki (2008, s. 222–232), joka on väitöskirjassaan todennut, että ajan ja kokemusten merkitys sekä yhteisön jäsenten samankaltaisuus ovat työyhteisön luottamuksen muodostumisessa oleellisia asioita. Hän on todennut myös, että luottamus mielletään usein vastavuoroiseksi kokemukseksi. Luottamukseen vaikuttavat positiivisesti esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työssä ja työroolin selkeys työyhteisössä. Tutulta työkaverilta saatu apu vaikuttaa positiivisesti yhteisöllisyyden tunteeseen. Parhaimmillaan työn imu voi olla seurausta yhteisöllisyydestä eli se voi olla energisoiva voimavara tekijä. Vastaavasti matalampaa luottamusta aiheuttavat esimerkiksi puuttuvat verkostot työn ulkopuolella sekä työntekijän korkeampi ikä.

Myös Maunu (2018, s. 12–32) on tutkinut luottamuksen aihetta sosiaalinen luottamus ryhmäilmionä -näkökulmasta ja kirjoittaa siitä artikkelissaan. Maunu määrittelee sosiaalisen luottamuksen ilmiönä, jossa luottamus rakentuu ryhmätason prosessina sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Hän on tutkinut *sosiaalista luottamusta* opiskelijaryhmissä, mutta sovellan tutkimustietoa nyt työyhteisössä tapahtuvaan toimintaan. Maunun mukaan ryhmän vuorovaikutuksen epätasapainoisuus aiheuttaa epävarmaa ja riskialtista vuorovaikutusympäristöä. Kokemukset epätasapainoisesta vuorovaikutuksesta, kuten esimerkiksi tilanteissa, jossa aktiiviset keskustelijat eivät anna tilaa eivätkä rohkaise passiivisempia osallistujia, luovat sosiaalisen epäluottamuksen kehää. Maunun tutkimuksen mukaan tällaiseen epätasapainoiseen tilanteeseen ajautuminen on johtunut siitä, että ryhmää ei ole ryhmäytetty ohjaajien toimesta eivätkä osallistujat ole päässeet tutustumaan uusiin ihmisiin. Tutkimuksessa oli myös

havaittu, että hyvä sosiaalinen luottamus koostuu tasapuolisuudesta. Tasapuolisessa vuorovaikutusympäristössä puheenvuorot jakautuvat tasaisemmin ja keskusteluissa on paljon naurua, mikä kertoo rennosta ja tasavertaisesta ilmapiiristä. Tällainen vuorovaikutuksen ympäristö mahdollistaa osallistujille samanlaisia asemia ja osallistumisen mahdollisuuksia sekä ruokkii ja motivoi jäsentensä yhteistyötä.

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten vuorovaikutus luovat Mankojen (2016, s. 132) mukaan *sosiaalista pääomaa*. Sen voidaan katsoa olevan sellainen yhteisöllinen piirre, joka vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on sekä yhteisön että yksilön voimavara. Sen avulla voidaan tehostaa paremmin tavoitteiden saavuttamista. Myös liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat luoda ei-toivottuja ilmiöitä, kuten kiusaamista ja kateutta.

Lampinen (2019, s. 42–43) on tutkinut väitöskirjassaan, mitä on sote-alalla työskentelevien keski- ja lähijohtoon kuuluvien esihenkilöiden kokema keskinäinen yhteisöllisyys. Kuviossa 1 on tiivistetty hänen tutkimustuloksiaan. Tutkimustuloksissa työelämän yhteisöllisyyden osat alueet jakautuvat työelämän yhteisöllisyyttä selittäviin tekijöihin ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksiin. Yhteisöllisyyttä selittävät tekijät oli jaettu yksilö-, yhteistyö- ja vuorovaikutus- sekä kulttuuritekijöihin. Yksilöllisiä tekijöitä olivat esimerkiksi sukupuoli ja virka-asema. Yhteistyö- ja vuorovaikutustekijöitä olivat esimerkiksi luottamus ja kunnioittaminen, hyväksyntä, yhteistyö, vuorovaikutus sekä kommunikaatio. Kulttuuritekijöiksi hän mainitsee esimerkiksi tiimityöskentelyn ja yhteiset tavoitteet. Yhteisöllisyyden tunteen seurauksena ilmenee esimerkiksi työhön ja organisaatioon sitoutumista, työhyvinvointia ja ammatillista kasvua.



Kuvio 1. Työelämän yhteisöllisyyden osa-alueet (soveltaen Lampinen, 2019, s. 42).

Esihenkilöiden yhteisöllisyyttä on myös tutkittu työhyvinvointitutkimuksessa. Esimerkiksi Suutalan, Kaltiaisen ja Hakasen Miten Suomi voi? -tutkimuksessa (2024, s. 27–30) kerrotaan, että esihenkilöiden kokemus yhteisöllisyydestä on heikentynyt vuoden 2021 tuloksista vuonna 2023. Yhteisöllisyyteen liittyy vahvasti myös nykypäivänä suuressa suosiossa oleva etänä tehtävä työ. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että etätöihin liittyviä kielteisiä ilmiöitä ovat esimerkiksi suurempi yksinäisyys ja vähäisempi optimismi. Etänä tehtävän työn aiheutta johtamisen näkökulmasta tutkinut Saarinen (2016 s. 69) on saanut tulokseksi, että etänä johtamisen heikkouksia ovat esimerkiksi heikko tuntemus työntekijöistään ja työntekijöiden sitoutumattomuus työhön. Tutkimuksessani en tutki varsinaisesti etätöitä, mutta haluan tuoda tämän teorianäkökulman esille, koska etänä tehtävä kokoustaminen on yksi kotihoidon päälliköiden toimintamuoto heidän työssään.

2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on hyvin laaja ja sitä ohjaavat Suomessa myös monet lait. Lait työstä ja työhyvinvoinnista velvoittavat työnantajaa erilaisissa tilanteissa. Näitä lakeja ovat

esimerkiksi työaikalaki (5.7.2019/872), työturvallisuuslaki (23.8.2002/738), työterveyshuolto-laki (21.12.2001/1383) ja yhdenvertaisuuslaki (1325/2014).

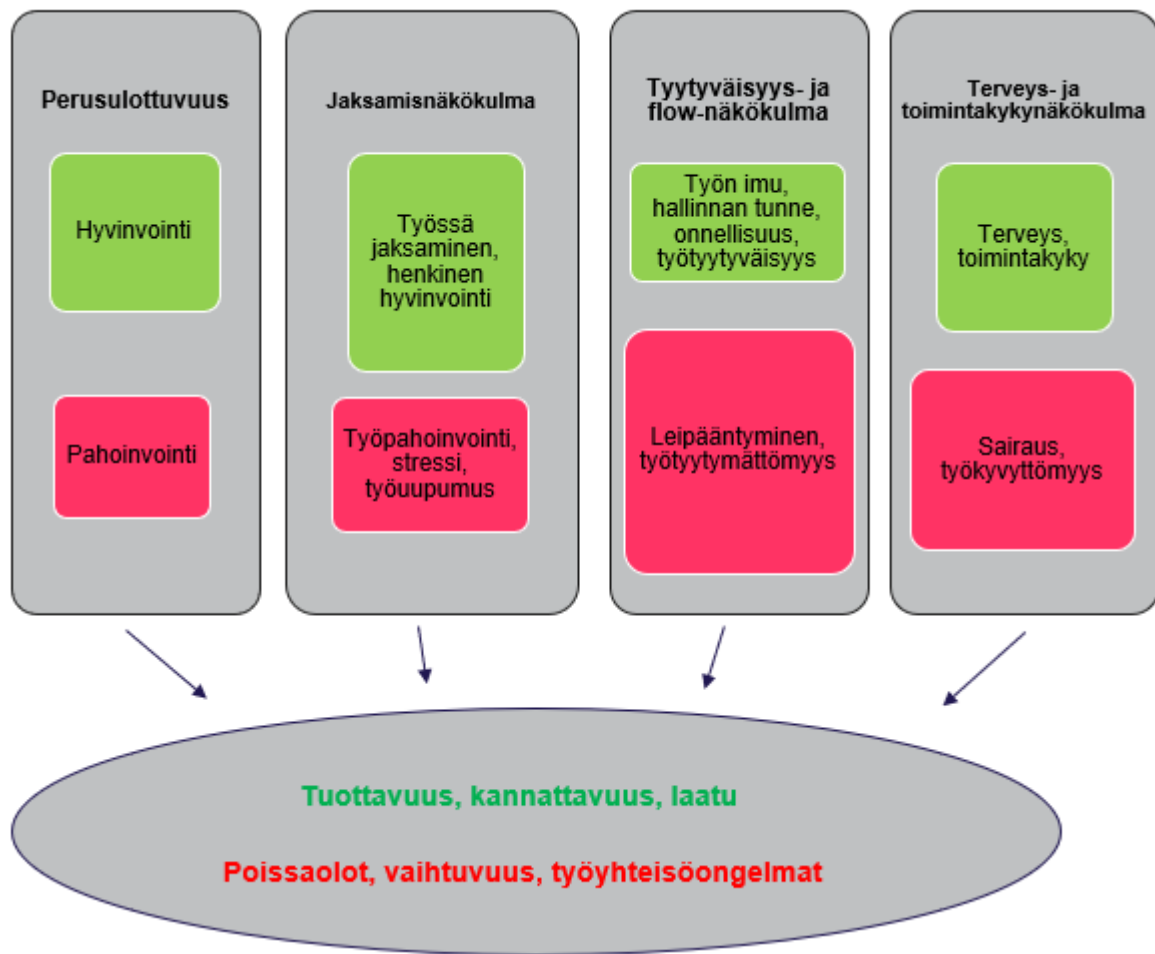
Sosiaali- ja terveysministeriö (2.5.2023) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Sen edistämisen katsotaan kuuluvan sekä työntekijälle itselle että työnantajalle. Laineen, Lindbergin ja Silvennoisen (2016, s. 288–289) artikkelissa kerrotaan, että työhyvinvointi määritellään yleisesti työntekijän psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Työhyvinvointi on työntekijän työkokemuksesta syntynyt positiivisen tunteen tila. Puolestaan Työturvallisuuskeskus on laatinut työkirjan (2009, s. 3), jossa se määritellään työhyvinvointiportaikoksi, jossa on viisi askelmaa. Nämä askelmat ovat: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve.

Työhyvinvointi on osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Aiheesta kirjoittaa esimerkiksi Rauramo (2012, s. 10–13), joka kertoo, miten työhyvinvointia on vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista erilleen. Hyvinvointiin vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi ihmisen persoonallisuustekijät, henkilökohtaiset arvot sekä tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Työhyvinvoinnin portaiden -mallissa on kyse siitä, miten ihmisen perustarpeet ovat suhteessa työhön ja miten nämä tarpeet vaikuttavat motivaatioon. Yhteisöllisyyden tarpeen näkökulmasta työpaikan tulee tukea yhteishenkeä sekä arvostaa avoimuutta, luottamuksellisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia omaa työtä kohtaan. Tärkeää on myös se, että esimies-alaisuus suhteet ovat toimivia, työ on kehittyvää ja kokouskäytäntöihin kiinnitetään huomiota. Yksilön hyvinvointia tuetaan vahvan yhteisöllisyyden avulla.

Työturvallisuuskeskuksen työkirjan (2009, s. 12) mukaan työyhteisön toimintasuunnitelman toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin lisäämiseksi ovat esimerkiksi kollegojen verkostotoimintaan osallistuminen, kokouskäytäntöjen kehittäminen ja sosiaalisten kohtaamisten lisääminen. Rajamäki ja Mikkola (2017, s. 259–262) ovat artikkelissaan tuoneet esille hoitohenkilökunnan näkökulmia työyhteisöön kuulumisesta ja työyhteisön vuorovaikutuksesta. Heidän tutkimuksensa yksi tulos oli nimenomaan organisaation vuorovaikutuskäytänteet, joihin Työturvallisuuskeskuskin viittaa. Tällaisia vuorovaikutuskäytänteitä ovat esimerkiksi kokoukset ja tiedottaminen. Pelkkään tiedottamiseen liittyvät kokoukset heikensivät Rajamäen ja Mikkolan (2017, s. 259) tutkimuksen mukaan osallisuutta. Tämän perusteella kokouskäytäntöihin on syytä kiinnittää huomiota, jotta ne luovat edellytykset vuorovaikutukselle työyhteisössä.

Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan Laineen (2013, s. 36, 83–98) mukaan tarkastella myös eri tieteenalojen näkökulmasta. Näitä tieteenaloja ovat esimerkiksi lääketiede, terveystiede ja yhteiskuntatiede. Hänen tutkimuksensa selvitti eri tieteellisten julkaisujen välittyvää tieteenalojen työhyvinvointi-intressiä ja työhyvinvoinnin määrittelykonteksteja. Laineen tuloksista nostan esiin työhyvinvoinnin jatkuvuuden. Hänen mukaansa työhyvinvointi on dynaaminen ilmiö, joka pitää sisällään lyhyen ja pitkän aikavälin dynamiikkaa ja on näin ollen myös pysyvää ja staattista. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisellä on ”keskimääräinen elämäntyytyväisyys”. Se puolestaan tarkoittaa, että hänellä on pohjana eräänlainen sopeutuminen vaihtuviin tilanteisiin ja työhyvinvointiin liittyvät tunteet eivät välttämättä aina ole nopeatempoisesti muuttuvia.

Niin kuin on todettu, työhyvinvointi voidaan määritellä hyvin eri tavoin. Alla olevassa kuviossa on jäsennely joitakin työhyvinvoinnin käsitteitä. Kuviossa 2 on sovellettu Laineen (2013, s. 38) esittämää kuviota työhyvinvoinnin käsitekartasta. Käsitekartassa perusulottuvuuden käsitteen alla on hyvinvointi ja pahoinvointi, joka viittaa aiemmin mainittuun Rauramon (2012, s. 10–13) kertomaan väitteeseen, ettei työhyvinvointia voi erottaa muusta hyvinvoinnista. Työhyvinvointi on onnistuessaan työssä jaksamista, mutta sen toisena ääripäänä voi olla uupumusta ja liiallista stressiä. Työhyvinvoinnissa tyytyväisyys näyttäytyy työn imuna, hallinnan tunteena ja onnellisuutena. Kun työntekijä ei ole tyytyväinen työssään, hän leipääntyy ja hänelle tulee työtytymättömyyttä. Hyvinvoiva työntekijä on terve ja hänellä on toimintakykyä tehdä työtä, pahoinvoiva työntekijä on sairas ja työkyvytön. Työhyvinvoinnin toteutuessa nämä mainitut positiiviset asiat (vihreissä laatikoissa olevat asiat) lisäävät työn tuottavuutta, kannattavuutta ja parantavat sen laatua. Puolestaan negatiiviset asiat (punaisissa laatikoissa) aiheuttavat työntekijälle poissaoloja, työntekijöiden vaihtuvuutta ja työyhteisöongelmia. Myös Pennosen (2021, s. 16) ajatukset työhyvinvoinnista kertovat työhyvinvoinnin olevan monen eri tekijän summa ja se syntyy pääasiassa työn arjessa. Hänen mukaansa työntekijän kannattaa ottaa itse vastuuta niistä asioista, joihin hän pystyy vaikuttamaan. Näitä voivat olla esimerkiksi arjen pienet valinnat, kuten terveyteen, elämänhallintaan ja ihmissuhteisiin liittyvät asiat.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin käsittekartta (soveltaen Laine, 2013, s. 38).

Oksanen (2009, s. 59–67) on tutkinut työyhteisön sosiaalisen pääoman yhteyttä kuntatyöntekijöiden terveyteen. Hänen tutkimuksensa mukaan vähäinen tai vähenevä sosiaalinen pääoma työssä lisäsi riskiä heikentyneeseen kokemukseen terveydestä heidän kohdallaan, jotka tutkimuksen alussa olivat kokeneet terveytensä hyväksi. Matalaan sosiaaliseen pääomaan liittyy masennuksen ilmaantumista, kun taas korkean sosiaalisen pääoman katsottiin vaikuttavan edullisesti työntekijöiden terveyteen. Tutkimuksen mukaan työyhteisöjen olisi tärkeää lisätä sosiaalista pääomaa ja kannustaa toimintaan, joka lisää luottamusta ja vastavuoroisuutta työntekijöiden välillä. Myös Lampinen (2019, s. 43–45) on myöhemmin saanut samansuuntaisia tuloksia yhteisöllisyyden tunteen yhteydestä työhyvinvointiin. Tuloksissa esihenkilön arvostus johtamistaitoja kohtaan sekä työyhteisön läheiset, turvallisuudentunnetta edistävät ihmissuhteet selittivät tyytyväisyyttä työhön. Myös esimerkiksi avoin tiedonkulku organisaatiossa ja työn kokeminen merkityksellisenä lisäsivät työtyytyväisyyttä. Palvelun laatuun yksi suuri vaikuttava tekijä oli se, että organisaatiossa pystyi turvallisesti tuomaan esiin eriäviä näkemyksiä.

Pennasen (2015, s. 57) artikkelissa kerrotaan sairaalayhteisön käsityksiä vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä. Hänen mukaansa vuorovaikutus rakentaa hyvinvoinnin kokemusta silloin, kun työntekijällä on tunne, että hän kuuluu yhteisöön. Tämä tunne on hänen mukaansa edellytys toimivalle yhteistyölle. Silloin, kun yhteisöön kuuluminen on työntekijälle merkityksellistä, se tukee hänen työsssänsä jaksamista. Näin ollen omasta halusta ryhmän ulkopuolelle jättäytyminen voi myös olla osa hyvinvoinnin kokemusta.

Laineen, Lindbergin ja Silvennoisen (2016, s. 288–289) mukaan työhyvinvoinnin käsitteet ovat muuttuneet ja laajentuneet läpi historian. Esimerkiksi työkyky, työterveys ja työtyytyväisyys ovat nykyaikaisen työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyviä ilmiöitä. Heidän tutkimuksensa mukaan Suomen tieteellisten aikakauslehtien artikkeleissa työhyvinvoinnin diskursiivisia luokkia ovat terveys ja työympäristö, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, persoonallisuus- ja yksilötekijät, psyykinen turvallisuus ja muutos, työuupumus ja työn imu sekä sosiaalinen ympäristö ja johtaminen. Nämä aihealueet rakentavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden, mutta vaikuttavat myös toinen toisiinsa. Tutkimuksessani etenkin sosiaalisen ympäristön merkitykset ovat olennaisia.

Sosiaali- ja terveysalan johtajien työhyvinvoinnista ei yleisesti ottaen ole paljon tutkimustietoa saatavilla, mutta Herttualan viime vuonna valmistuneessa väitöskirjassa asiaan on paneuduttu. Herttuala (2023, s. 36–37) on tutkinut väitöskirjassaan sote-johtajien työhyvinvoinnin osa-alueita. Ensimmäisessä osajulkaisussaan hän selvitti sote-johtajien työhyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tulosten mukaan yksi työhyvinvoinnin viitekehyksen osa-alueista on työpaikan sosiaaliset tekijät, joista työhyvinvointia edistävinä tekijöinä hän mainitsee esimerkiksi sosiaalisen tuen ja hyvän työyhteisön. Estävinä tekijöinä hän mainitsee esimerkiksi yhteisten tavoitteiden puutteen, epäselvät vastuut, puuttuvat ohjeistukset ja puuttuvan esimiehen tuen. Sosiaalisen tuen lisäksi on muitakin tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin muodostumiseen. Yksi asia voi olla esimerkiksi yhteisön psykologinen turvallisuus, josta Hackman (2011, s. 107) kertoo kirjassaan. Psykologinen turvallisuus on muodostunut silloin, kun tiimin kanssa voi jakaa myös henkilökohtaisia ja vaikeita asioita. Kun psykologinen turvallisuus on yhteisössä läsnä, yhteisön jäsenet pystyvät paremmin ymmärtämään negatiivisia asioita ja pyytämään työkaveriltaan tukea.

3 ORGANISAATIOMUUTOKSEN MERKITYS YHTEISÖLLISYYTEEN JA TYÖHYVINVOINTIIN

Tässä luvussa käsittelen organisaatiomuutosta ja sen merkitystä yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin. Tutkimukseni ajankohta sijoittuu historiallisen suuren organisaatiomuutoksen ta-
pahtuma-aikaan, joten siksi tämä näkökulma on tärkeä ottaa huomioon myös teoriatasolla ja
tutkimukseni tuloksissa.

3.1 Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen muodostuminen

Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta
ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulusta (616/2021) tuli voimaan 1.1.2023. Lain
myötä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvin-
vointialueille. Sosiaali- ja terveysministeriö (2023) kertoi tiedotteessaan, että uudistuksen ta-
voitteena on ollut luoda tasa-arvoisempi palveluiden saatavuus sekä vähentää ihmisten väli-
siä terveys- ja hyvinvointieroja.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue (HYVAEP) aloitti uudistuksen myötä toimintansa 1.1.2023.
Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja
sitä koskevan lainsäädännön voimaantulusta (616/2021) on määritellyt, että sosiaali- ja ter-
veydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisvastuu siirtyy Alajärven, Alavuden,
Evijärven, Ilmajoen, Isojoen, Isonkyrön, Karijoen, Kauhajoen, Kauhavan, Kuortaneen, Kurikan,
Lappajärven, Lapuan, Seinäjoen, Soinin, Teuvan, Vimpelin ja Ähtärin kunnista Etelä-Pohjan-
maan hyvinvointialueelle. Hyvinvointialueita on koko Suomessa 21, lisäksi Helsinki vastaa
näistä toiminnoista omalla alueellaan. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen mukaan (2023)
heillä työskentelee n. 10 000 sosiaali- ja terveysalan ammattilaista, heistä n. 1600 on sairaan-
hoitajia ja n. 2200 lähihoitajia. Kotihoidossa henkilöstöä on palveluyksikköjohtaja T. Tiensivu-
Peltokosken (henkilökohtainen tiedoksianto, 24.5.2023) mukaan n. 780, joista vastuuyksikkö-
johtajia eli kotihoidon päälliköitä on 19.

Organisaatiomuutoksen myötä edellä mainittujen kuntien kotihoidon lähiesihenkilöt siirtyivät
suoraan ilman erillisiä rekrytointeja liikkeenluovutuksella uuteen organisaatioon kotihoidon
päälliköiksi. Muutoksen myötä kotihoidon päälliköistä on muodostunut yhteisö, joka tekee
säännöllistä yhteistyötä ja heidän pyrkimyksensä on kehittää yhtenevät toimintatavat koko

hyvinvointialueelle. Yhteistyötä tehdään sekä alueiden sisällä (eteläinen, keskinen, pohjoinen) että maakunnallisesti kaikkien kolmen alueen kotihoidon päälliköiden kesken.

3.2 Organisaatiomuutoksen teoriaa

Pahkin ja Vesanto (2013b, s. 4) määrittelevät organisaatiomuutoksen rakenteelliseksi, koko organisaatiota koskevaksi toiminnalliseksi muutokseksi. Se on olemukseltaan laaja ja koskettaa yleensä useampaa työntekijää. Muutoksia voi tapahtua työtehtävissä, työntekijöiden asemassa tai koko organisaation toiminnassa. Organisaatiomuutos on aina prosessi, jossa on erilaisia vaiheita. Muutos alkaa jo silloin, kun se tulee yleisesti tietoon. Se ei kuitenkaan pääty kokonaan, kun uusi organisaatio astuu virallisesti voimaan. Organisaation muutosten syyt voivat olla ulkoisia tai sisäisiä, kirjoittavat Virtanen ja Stenvall (2014, s. 82, 120) kirjassaan. Uudistuksia tarvitaan silloin, kun organisaation sisältä nousee esiin muutostarpeita tai toimintaympäristö vaatii muutoksia. Sote-uudistuksessa kyse on suuresta muutoksesta, jonka lähtökohtana on väestön kehityksen aiheuttamat muutostarpeet. Kun suuria rakennemuutoksia tehdään, tarvitaan kuitenkin aina hyvää ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Taskisen (2018, s. 156–157) mukaan Juppo (2005) on kuvannut organisaatiomuutoksen vaihemallin kolmivaiheisena. Juppon mukaan ensimmäisessä vaiheessa tehdään muutoksen valmistelua, suunnitelmien laatimista, resurssien varmistamista, henkilöstön sitouttamista, viestintää, motivointia ja kannustamista. Toisen vaiheen tarkoituksena on toteuttaa ja ohjata keskeiset muutokset. Kolmannessa vaiheessa tehdään seurantaa, vakiinnutetaan ja juurrutetaan muutoksia, tehdään uudelleenarviointia ja annetaan palautetta. Yhteistyöorganisaationi Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen muutos on alkanut jo ennen vuotta 2023 esivalmisteluilla erilaisten hankkeiden ja työryhmien avulla. Virallinen muutos on tehty ja organisaatio on käynnistänyt toimintansa tammikuussa 2023. Tutkimukseni haastattelut on pidetty silloin, kun uusi organisaatio on ollut toiminnassa noin vuoden verran. Juppon (2005) teorian mukaan Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen organisaatiomuutos on siten nyt vaiheessa kolme, minkä tarkoituksena on vakiinnuttaa ja juurruttaa muutoksia sekä tehdä uudelleenarviointia ja antaa palautetta.

Virtanen ja Stenvall (2014, s. 70–73) esittävät, että organisaatioteoriat läpi historian pitävät sisällään ominaisuuksia, joita tarvitaan myös nykypäivän julkisten organisaatioiden toimintaedellytyksissä. Karlöf ja Lövingsson (2006, s. 12–13) ovat esitelleet Henri Fayolin klassinen

organisaatioteorian, joka perustuu tuotannon tehokkuuden maksimoimiseen, työnjaon optimaalisuuteen ja organisaation kokonaisvaltaiseen hallintaan. Sen tavoitteena on tuottaa samalla työpanoksella enemmän ja parempaa työtä, mikä edellyttää selkeää vastuiden ja roolien määrittelyä. Hyvinvointialueiden muodostumisessa on jäljitelyä tätä teoriaa, kun kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäviä hoitava henkilöstö siirtyi lain (Laki sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta ja sitä koskevan lainsäädännön voimaantulusta 616/2021) mukaan liikkeenluovutuksella hyvinvointialueen työntekijöiksi tuottamaan palveluita koko maakuntaan.

Kuokkanen ja Seeck (2007, s. 122) esittelevät artikkelissaan psykologi Kurt Lewinin 1920-luvun ihmissuhdekoulukunnan teoriaa, jonka arvo on organisaatioiden sosiaalisen ulottuvuuden läpinäkyväksi tekeminen sekä työmotivaation liittyminen työilmapiiriin ja ryhmän toimivuuteen. Sen mukaan työmotivaatioon vaikuttaa huomattavasti se, millainen ryhmähenki työyhteisössä vallitsee, kuinka työntekijöitä arvostetaan ja miten työyhteisöä johdetaan. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisvastuun siirtäminen hyvinvointialueille on iso muutos, joka vaatii muutosjohtamista. Taskisen (2018, s. 160–166) mukaan muutosjohtamisen keskeisiä osaamisalueita ovat tiedotus sekä henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen. Kaksisuuntainen vuorovaikutus antaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa sekä sen myötä mukanaolon kokemuksen. Myös henkilöstön epätietoisuus vähenee ja luottamus tulevaisuuteen kasvaa. Etenkin laajoissa organisaatiomuutoksissa muutoksen onnistuminen vaatii henkilöstön kokemaa oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuus syntyy henkilöstön muutostietämyksestä, osallisuudesta ja yhteistyöstä. Henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne edistää henkilöstön sitoutumista muutokseen.

Innovaatioteoria kiinnittää Virtasen ja Stenvallin (2014, s. 72, 120–121) mukaan huomion organisaation uudistamiseen. Se perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen on oppiva. Se korostaa myös vaatimuksia sosiaalisuudesta ja vuorovaikutteisuudesta. Tiedon kulku organisaatioiden sisällä on merkityksellisessä asemassa. Menestyksellisen toiminnan näkökulmasta organisaation vuorovaikutuksen laadun merkitys on ratkaiseva. Seeck (2021, luku 6) kertoo innovaatioteorian etsivän jatkuvasti vastauksia siihen, miten voidaan koko ajan uudistua ja tuoda markkinoille uusia paranneltuja palveluita. Ratkaisuja haetaan jatkuvasti elävän tilanteen mukaan. Hyvinvointialueiden muodostuminen on ollut pitkä prosessi, mutta nyt niiden täytyy pystyä kehittymään ja tehostamaan toimintaansa nopealla aikataululla.

Tästä esimerkkinä ovat niiden taloussuunnitelmat, joiden Valtiovarainministeriön (i.a.) mukaan on oltava tasapainossa tai ylijäämäinen kolmen vuoden ajanjaksolla.

Organisaatiomuutoksella on aina myös erilaisia ulottuvuuksia ja niillä on kaksi ääripäätä. Taskinen (2018, s. 149) kuvaa artikkelissaan näitä ulottuvuuksia ja niiden ääripäitä. Yksi ulottuvuus on muutoksen laajuus ja sen merkityksellisyys. Organisaatiomuutos voi olla suuri ja laaja, kuten hyvinvointialueiden muodostuminen oli. Kun muutos on näin suuri, se on myös merkityksellinen. Hyvinvointialueen organisaatiomuutoksen näkökulmasta myös Taskisen (2018, s.149) esittämä muutoksen syvyys on yksi merkittävä ulottuvuus. Syvässä muutoksessa organisaation syvärakenteet eli kulttuurit muuttuvat. Lisäksi osapuolten asema ja keskinäinen suhde organisaatioiden yhdistämisessä on merkittävä hyvinvointialuemuutosta tarkasteltaessa. Sen ääripäitä voivat olla joko epätasa-arvo tai tasa-arvoisuus. Epätasa-arvoisessa osapuolten asemassa esiintyy alisteisia tai hallitsevia asetelmia, kun taas tasa-arvoisessa ympäristössä keskinäiset suhteet ovat tasavertaisia.

3.3 Organisaatiomuutos, yhteisöllisyys ja työhyvinvointi

Organisaatiomuutosta ovat tekemässä kaikki työyhteisön jäsenet. Pahkin ja Vesanto (2013a, s. 6) kirjoittavat julkaisussaan, että jokaisen työntekijän panosta tarvitaan organisaatiomuutoksessa, se ei ole vain ylimmän johdon tehtävä. Tutkimukseni kohderyhmä kotihoidon päälliköt ovat organisaatiomuutosta tarkasteltaessa sekä organisaation työntekijöitä että esihenkilöitä. Organisaatiomuutoksessa Pahkin ja Vesannon (2013a, s. 6) mukaan työntekijöiden ei ole tarkoitus olla vain passiivisia muutoksen kohteita ja muutokseen sopeutujia, vaan heidän tehtävä on vastata omalta osaltaan heidän työkyvystänsä, hyvinvoinnista ja osaamisensa kehittämistä. Esihenkilön roolissa kotihoidon päälliköt toimivat Pahkin ja Vesannon (2013b, s. 5) mukaan ylemmän johdon päätösten tulkkeina ja roolimalleina sekä muutosjohtajina.

Pahkin & Vesannon (2013a, s.7) julkaisussa myös kerrotaan, että työntekijän hyvät henkilökohtaiset voimavarat auttavat muutokseen valmistautumisessa ja siinä selviytymisessä. Kun työntekijän ajatukset muutoksesta ovat kielteiset, silloin hyvät henkilökohtaiset resurssit tukevat työntekijän hyvinvointia. Muutostilanteissa, jossa työyhteisön kokoonpanot muuttuvat, kannustetaan avoimeen keskusteluun siitä, miten muutokset vaikuttavat työntekijöiden tehtäviin ja miten muutokset koetaan. Mäkisalo-Ropposen (2016, s. 179) mukaan luottamus on kaiken perusta, jonka varaan yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen rakentuvat. Hänen

mukaansa Sankelo (2014, s. 32–35) on kirjoittanut, että työyhteisöjen muutostilanteet ovat usein luottamuksen kriittisiä paikkoja, jotka voivat liittyä esimerkiksi epävarmuuteen ja turvattomuuteen.

Pahkin & Vesanto (2013a, s.7) kertovat myös, että muutoksen vakiintuminen vaatii aikaa ja vaivannäköä työntekijöiltä. Arjen työtä tehdään koko ajan muutoksesta huolimatta ja tavoitteena on päästä nopeasti tulevaisuuden suunnitteluun. Työntekijöiden tulee myös hyväksyä muutos, mikä tarkoittaa vanhojen tapojen poisopettelua ja uuden toiminnan käynnistämistä. Arviointi on tärkeä osa muutosta. Muutoksessa on myös tärkeää kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Hyvä ja toimiva työyhteisö vaikuttavat sekä työntekijän omaan jaksamiseen että työyhteisön jaksamiseen ja hyvinvointiin. Lampisen (2019, s. 42–50) mukaan esimerkiksi avoin tiedonkulku ja omalta esihenkilöltä saatu arvostus ovat yhteydessä työhyvinvointiin.

Esihenkilöiden oppaassa Pahkin ja Vesanto (2013b, s. 14) kirjoittavat, että esihenkilön jaksamista voivat tukevat organisaatiomuutoksessa esimerkiksi toisten esihenkilöiden kanssa muodostettu verkosto ja sen kautta saatu tuki, työnohjaus ja oman esihenkilön tuki. Lampisen (2019, s. 42–50) tutkimustuloksien mukaan kollegoiden keskinäinen yhteenkuuluvuuden tunne, luottamus ja arvostus sekä avoin vuorovaikutus olivat yhteydessä siihen, miten esihenkilöt sitoutuivat organisaatioon. Organisaation hierarkkinen rakenne ja kollegoiden määrän kasvaminen olivat keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta estäviä tekijöitä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerron tutkimukseni tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä avaan metodologisia valintojani tutkimukselleni. Luvun lopuksi kerron omasta tutkimusprosessistani käytännön tasolla.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää kotihoidon lähiesihenkilöiden yhteisöllisyyden kokemuksia ja niiden merkityksiä heidän työhyvinvointiinsa. Tavoitteena on kuvata, miten lähiesihenkilöt ovat kokeneet organisaatiomuutoksen myötä tulleet yhteisön ja yhteisöllisyyden muutokset sekä niiden merkitykset koettuun työhyvinvointiin. Kivimäki (2022, s.18) on Työterveyslaitoksella tutkinut eri sote-organisaatioiden henkilöstön hyvinvointia vuosina 2000–2021. Tutkimustulokset kertovat, että vuonna 2021 ylihoitajista ja osastonhoitajista 75,3 % ovat kokeneet työyhteisön yhteistyön toimivaksi. Se oli toiseksi korkein luku eri ammattiryhmien vertailussa. Laadullisessa tutkimuksessani haluan selvittää, onko Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen kotihoidon esihenkilöillä yhtä positiivisia kokemuksia työyhteisön yhteistyön toimivuudesta. Tämän näkökulman lisäksi toisena tavoitteena minulla on saada kehitysideoita yhteisöllisyyden kehittämiseen.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää fokusryhmähaastattelun avulla kotihoidon lähiesihenkilöiltä, miten he ovat kokeneet uusien kollegoiden muodostamat yhteisöt (sekä alueiden sisällä olevat pienemmät yhteisöt että isompi koko hyvinvointialueen päälliköiden yhteisö) ja niiden yhteisöllisyyden sekä mikä merkitys niillä on heidän työhyvinvointiinsa. Haastattelutulosten analysoinnin jälkeen tuloksien on tarkoitus antaa informaatiota yhteistyöorganisaatiolle siitä, miten yhteisöllisyys on koettu ja mikä merkitys sillä on ollut esihenkilöiden työhyvinvointiin sekä miten yhteisöllisyyttä voitaisi kehittää. Tiedon avulla esihenkilöyhteistyöhön voidaan tehdä muutoksia tai jalkauttaa hyviä olemassa olevia toimintamalleja muihin yksiköihin.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaisina kotihoidon lähiesihenkilöt ovat kokeneet uudet työyhteisöt ja yhteisöllisyyden sekä niiden merkityksen työhyvinvointiin?
2. Miten esihenkilöt kehittäisivät yhteisöllisyyttä?

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jossa kerään aineistoa fokusryhmähaastattelun avulla. Vilkan (2005, s. 97) mukaan Varto (1992, 23–24, 58–59) esittää, että laadullisella tutkimuksella tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ihmisen omat kokemukset hänen todellisuudessaan. Tutkimuksen tekijän tulee aina huomioida, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Käsityksellä ei välttämättä ole yhteyttä omaan kokemukseen. Kokemus on henkilön omakohtainen ja käsitys kertoo yhteisön perinteellisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella yhteisössä. Omassa tutkimuksessani kerään tietoa kokemuksen näkökulmasta, jotta saan haastateltavien omaa ääntä paremmin kuuluviin.

4.2 Fokusryhmähaastattelu

Marková ja kumppanit (2007, s. 32–33) kirjoittavat, että fokusryhmähaastattelut ovat avoimia ryhmäkeskusteluja, joissa osallisena on tietty joukko ihmisiä. Fokusryhmälle annetaan tutkittavaksi tutkijan määrittelemiä kysymyksiä. Keskustelujen oletetaan osin sisältävän samanlaisia piirteitä kuin spontaaneissa ja rennoissa keskusteluissa arkielämässä. Pietilä (2017, s. 112–124) kirjoittaa artikkelissaan, että ryhmäkeskustelun pohjana on usein tutkijan laatima teemarunko. Sen käyttö on väljää, jotta keskustelu etenisi osallistujien ehdoilla. Keskustelussa voi hyödyntää myös virikemateriaalia, joka voi olla esimerkiksi kirjalliset kertomukset, lehtiartikkelit tai valokuvat. Tutkimuksessani hyödynsin virikemateriaalina erilaisia kuvanpankin kuvia, joiden avulla haastateltavat saivat kertoa tuntemuksiaan yhteisöllisyydestä. Jokainen valitsi kolme eri kuvaa, jotka kuvasivat heille yhteisöllisyyden toteutumista esihenkilötyössä entisessä organisaatiossa, nykyhetkessä sekä tulevaisuuden haavekuvana.

Fokusryhmähaastattelussa Henninkin (2007, s. 5) mukaan on tarkoitus siirtää huomio pois haastattelijan hallitsevasta asemasta ja keskittyä luomaan keskustelua osallistuvien välille tutkijan asettamista kysymyksistä. Tutkimusmenetelmän keskusteluelementti antaa osallistujille paremmin tilaa vuoropuhelussa esiin nostettaviin kysymyksiin, kun osallistujat puhuvat keskenään eivätkä haastattelijan kanssa. Pietilä (2017, s. 113) kirjoittaa, että fokusryhmähaastattelun haastattelijaa kutsutaan fasilitaattoriksi, jonka tehtävänä on pyrkiä luomaan ryhmä vuorovaikutukseen. Ryhmäkeskustelussa muodostetaan yksilöllisistä käsityksistä ja kokemuksista yhteistä ymmärrystä. Tämä edellyttää erilaisten ajattelutapojen vertailua.

Haastattelijan vähäinen rooli omassa opinnäytetyössäni on minulle tärkeää, koska kuulun arkityössäni tutkimuksen kohderyhmään. Haastattelu voidaan luokitella sisäpiirihaastatteluksi, jonka erityispiirteet tulee haastattelussa ja sen analysoinnissa huomioida. Juvosen (2017, s. 401–402) mukaan erityistä huomioita sisäpiirihaastattelussa täytyy kiinnittää siihen, että tutkijan tehtävä on kerätä aineistoa ja ohjata keskustelua sen mukaisesti. Lisäksi tarkentavien kysymyksien esittäminen on tärkeää, jotta haastateltavan ajatukset eivät jää tutkijan oman tulkinnan varaan.

Greenbaumin (2000, luku 2) mukaan fokusryhmähaastattelun hyöty on osallistujien välinen vuorovaikutus ja sen myötä mahdollisen tiedon lisääminen tutkimuksessa. Ryhmädynamiikan avulla osallistujat voivat rohkaistua antamaan useamman näkökulman aiheesta ja perustelemaan näkökulmiaan. Fokusryhmähaastattelun vuorovaikutuksessa osallistujien kesken tulee usein esiin asioita, joita ei yleensä esiinny yksilöhaastattelussa ilman ryhmävuorovaikutusta.

4.3 Aineiston analysointi

Pietilän (2017, s. 126–127) mukaan fokusryhmähaastattelun analyysissä on vuorovaikutuksellisen luonteen vuoksi tärkeää, ettei yksittäisiä puheenvuoroja käsitellä ryhmätilanteessa irrallisina. Keskustelu täytyy kuvata laajasti, jotta siitä erottuu, millainen merkitys vuorovaikutuksella on ollut osallistujien toimintaan ja heidän tapaansa ilmaista mielipiteet. Analysoinnissa tulee huomioida, jos ryhmän näkökannat muuttuvat keskustelun aikana. Ristiriitaisuudet ovat tyypillisiä fokusryhmähaastattelussa.

Käytin työssäni perusanalyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 93–94) mukaan sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen analyysissä on tärkeää tehdä päätös, mikä aineistossa on oleellista ja kiinnostavaa tutkimuskysymyksien kannalta. Lähdin analysoimaan aineistoa teoriasidonnaisella analyysillä. Siinä ei pohjauduta suoraan teoriaan vaan siinä käytetään teoreettisia kytkentöjä. Tässä analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan uusia ajatusuria aukova. Analyysivaiheessa edetään aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa tuodaan teoria mukaan tulosten tarkasteluun. Tutkijan tulee pyrkiä yhdistelemään aineistolähtöisyyttä ja teorian valmiita malleja välillä luovastikin.

Aineistolähtöisenä analyysimallina käytin Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 102–104) viittamaa Kyngäksen ja Vanhasen (1999, s. 3–12) mallia, jossa analyysin tekninen vaihe lähtee liikkeelle aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä. Siinä ilmaisevat lauseet pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. Tämän jälkeen samankaltaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriiaan eli luokkaan ja annetaan luokalle nimi. Analyysia jatketaan yhdistämällä alakategorioita toisiinsa ja muodostamalla yläkategorioita. Lopulta kaikki yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Näiden kategorioiden eli luokkien avulla vastataan tutkimuskysymyksiin.

4.4 Tutkimuksen prosessi, tiedonhaku sekä aineistojen keruu ja analysointi

Opinnäytetyöni konkreettinen tekeminen alkoi lupaprosessin jälkeen teoriatiedon hankinnalla ja sen kirjoittamisella. Etsin tutkimustani varten pääkäsitteistä teoriatietoa, jotta pystyin lähteä tarkemmin pohtimaan tutkimuskysymyksiäni ja tutkimusmenetelmäni.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui fokusryhmähaastattelu. Lähetin sähköpostilla omia kontaktejani hyödyntäen haastatteluun kutsukirjeen (Liite 1). Haastatteluun ilmoittautui viisi henkilöä, joista yksi joutui perumaan tulonsa, mutta sain järjestettyä hänen tilalleen uuden haastateltavan. Haastateltavat olivat pitkälti samalta maantieteelliseltä alueelta, joten järjestin toisen haastattelun, jossa oli mukana myös toiselta alueelta osallistujia. Tässä haastattelussa osallistujia oli kaksi ja se pidettiin Teamsin välityksellä. Kaikkiaan haastateltavia oli seitsemän ja he edustivat eteläistä ja keskistä kotihoidon aluetta.

Molemmat haastattelut etenivät suunnittelemani teemarungon (Liite 2) mukaisesti. Keskustelut olivat luontevia ja vuorovaikutusta haastateltavien välille syntyi. Kun keskustelu lähti etenemään aiheen ulkopuolelle, ohjasin keskustelua teemarungon avulla takaisin tutkimusaiheeseen. Myös Teams-yhteyden avulla pidetty haastattelu oli luonteeltaan keskustelu. Haastateltavat kysyivät toisiltaan mielipiteitä omien puheenvuorojensa päätteeksi.

Litteroin eli kirjoitin auki molemmat haastattelut, haastattelumateriaalia oli yhteensä 1 h 53 min, joista muodostui 38 sivua auki kirjoitettua tekstiä. Käytin litteroinnissa Arial-fonttia, kirjainkoko oli 12 ja riviväli 1,15. Kun haastattelut oli kirjoitettu auki, tein aineistolle perkauksen. Poistin sieltä epäoleellisen materiaalin tutkimuskysymyksiäni ajatellen. Oma työtäni helpottaakseni tein litteroituun haastatteluun värikoodeilla merkinnät, jotka koskivat aineistossa mennyttä aikaa, nykyhetkeä ja tulevaisuutta.

Sisällönanalyysiin lähtiessä päätin valita teoriasidonnaisen analyysin, jossa pyrin kytkemään tulokset teoriaan. Tavoitteenani oli, että jo olemassa olevalla tiedolla voi olla vaikutuksia tai sitä voidaan peilata saatuihin tutkimustuloksiini. Tarkoitukseni ei ollut testata mitään aiemmin luotua teoriaa aiheesta. Tämän valinnan jälkeen lähdin tekemään pelkistystä eli muotoilin aineistosta oleelliset puheenvuorot pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Leikkasin aukikirjoitetut pelkistetyt ilmaukset erilleen toisistaan ja ryhmittelin paperisuikaleilla olevat ilmaisut omiin kategorioihin eli alaluokkiin. Kun alaluokat alkoivat hahmottua, nimesin samaan alaluokkaan kuuluvia ilmauksia yläluokiksi. Vein tutkimustulosten analysointia vielä sen verran eteenpäin, että yhdistin yläluokat kahdeksi pääluokaksi. Tämän jälkeen yhdistin nämä pääluokat vielä yhdeksi yhteiseksi yhdistäväksi luokaksi. Tämän luokittelun myötä pystyin tarkastelemaan sitä, olinko saanut vastaukset tutkimuskysymyksiini.

5 TUTKIMUSTULOKSET LUOKITELTUNA

Tässä luvussa kerron tutkimustuloksistani. Olen otsikoinut tämän luvun alaluvut tutkimustulosten yläluokkien mukaisesti. Alaluvuissa kerron tutkimustuloksistani ylä- ja alaluokkien tasolla. Alaluvuissa tuon myös esille haastatteluiden suoria lainauksia, jotka tarkentavat tutkimustuloksiani. Yhdistän tuloksiini myös teoriasidonnaisuutta, minkä avulla peilaan tuloksiani jo olemassa olevaan teoretietoon. Viimeisessä alaluvussa avaan vielä esimerkkien kautta taulukkomuotoisesti (Taulukko 1), miten olen aineiston analysointia tehnyt luokittelun avulla sekä kokoan kaikki tulokset yhteen kuvioon (Kuvio 3) luokiteltuna.

5.1 Organisaatiomuutoksen merkitys esihenkilöiden yhteisöllisyyteen

Opinnäytetyöni tutkimustulokset kertovat, että entiset työyhteisöt ennen hyvinvointialueelle siirtymistä olivat olleet useammassa organisaatiossa hyviä ja tiiviitä. Entisten organisaatioiden esihenkilöltä oli saanut myös hyvin tukea. Tuloksissa kävi ilmi, että entisessä organisaatiossa oli koettu myös yksinäisyyttä omassa työssä eikä suurien kokonaisuuksien vuoksi ole saanut keskittyä omaan substanssiosaamiseen, kotihoidon työntekijöiden johtamiseen.

Minähän olen ollut ihan yksin omassa työssäni. – – Hyvin yksinäinen polku, mutta sellanen polku, että mä sain niinku lottovoiton kun mä sain tämän (porukan), mulla on semmonen tunne. (H1)

Uuden organisaation, Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen myötä uudet yhteisöt koettiin pääsääntöisesti hyvinä. Yhteisöllisyys on alkanut hiljalleen näkymään omien alueiden (eteläinen ja keskinen) sisällä. Yhteisöllisyyden kehittyminen omassa alueen sisäisessä yhteisössä vuoden aikana oli ollut positiivinen yllätys ja pidettiin mahtavana asiana, kun on saanut tukea työkavereilta. Koettiin, että on olemassa paljon hyvää yhteistyötä sekä omassa pienessä yhteisössä että isommassa koko alueen päälliköiden yhteisössä ja tekemisessä on positiivinen flow.

Me ollaan niinku mun mielestä esihenkilöiden kesken, niinku meillä on jotenki niinku se yhteinen tahtotila tehdä parempaa hyvinvointialuetta ja parempaa hoitotyötä ja me ollaan niinku siinä yhtenä rintamana. (H7)

Uusi organisaatio oli tuonut mukanaan myös ajatuksia siitä, että yhteisöllisyyttä ei ole vielä muodostunut. Koettiin, että organisaatioiden yhdistyminen on sekä alueilla että kaikkien

päälliköiden välillä vielä kesken ja ajatellaan vielä liikaa entistä organisaatiota. Tämä ilmiö näkyy arjen puheissa, kun puhutaan entisen organisaation nimillä asioista. Osa koki, että yhteisöllisyys, ymmärrys ja kunnioitus toisia kohtaan puuttuvat uudesta työyhteisöstä vielä kokonaan, etenkin koko kotihoidon alueen päälliköiden kesken. Yhteistyön uusien kollegoiden kanssa ei ole vielä koettu olevan tiivistä paitsi lähimpien työkavereiden kanssa. Suurin asia, joka mainittiin uuden organisaation yhteisöllisyyteen liittyen, oli se, että ei tunneta uusia työkavereita muilta alueilta, joten uudet työkaverit ovat kasvottomia.

Me ollaan nyt vähä semmonen ehkä kasvoton joukko vaan, joka yrittää pitää toisista jollain lailla kiinni. (H7)

Suutalan, Kaltiaisen ja Hakasen Miten Suomi voi? -tutkimuksessa (2024, s. 27) kerrotaan, että esihenkilöiden kokemus yhteisöllisyydestä on heikentynyt vuoden 2021 tuloksista vuonna 2023. Puolestaan Kivimäki (2022, s.18) on Työterveyslaitoksella tutkinut eri sote-organisaatioiden henkilöstön hyvinvointia vuosina 2000–2021. Hänen tutkimustuloksensa kertovat, että vuonna 2021 ylihoitajista ja osastonhoitajista 75,3 % ovat kokeneet työyhteisön yhteistyön toimivaksi. Se oli toiseksi korkein luku eri ammattiryhmien vertailussa. Hyvinvointialueiden muodostuminen on tapahtunut tammikuussa 2023, joten tutkimuksessani saadut tulokset edellisen organisaation positiivisista ajatuksista yhteisöllisyydestä ja puolestaan ajatukset yhteisöllisyyden keskeneräisyydestä uudessa organisaatiossa tukevat sekä Suutalan ja kumppanien että Kivimäen tutkimuksien tuloksia.

Maunun (2018, s. 12–32) tutkimuksessa tuotiin esille ryhmien epätasapainoinen vuorovaikutus, joka oli syntynyt ryhmäytymisen puuttumisen seurauksena. Tämä aiheutti sosiaalisen epäluottamuksen kehää, mikä aiheutti epävarmaa ja riskialtista vuorovaikutusympäristöä. Tutkimustuloksissani esiin tullut työkavereiden kasvottomuus voi kotihoidon päälliköiden kohdalla johtaa Maunun tulosten kaltaiseen epätasapainoisen vuorovaikutuksen ongelmaan.

5.2 Työyhteisön voimavarat

Tutkimustuloksieni kertovat, että työyhteisön luottamuksella ja tuella koettiin olevan suuri merkitys arjen työssä. Pidettiin tärkeänä, että kollegoille pääsee luottamuksellisesti purkamaan asioita. Luottamus kaiken kaikkiaan kollegojen välillä koettiin tärkeäksi. Myös tunnetilojen jakaminen oli tärkeää saada tehdä työkavereiden kesken. Kokemus oli, että tukea oli aina saanut läheisiltä työkavereilta oman alueen sisällä ja tuki oli ollut välitöntä. Se ei kuitenkaan ollut

itsestään selvää, että tukea aina pyydetään työkaverilta. Yhteisön tuki koettiin tärkeäksi, koska esihenkilö tekee yksinäistä työtä.

Täs porukassa on niinku yks monesta mut siellä (alaisten kanssa) on taas niinku yksin siinä roolissa. Niin onhan sun paljon helpompi olla siinä yksin siinä roolissa ku sä tiedät, et sulla on tukijoukko. (H5)

Tutkimustuloksissani ilmeni, että hyvä yhteistyö oman alueen työyhteisössä on antanut tilaa olla myös eri mieltä asioista ja kaikista asioista voidaan keskustella. Haastatteluissa kävi ilmi, että on tärkeää saada olla oma itsensä työyhteisöissä ja työkaverin kunnioitusta toivottiin. Kun esihenkilöllä oli yksi läheinen työkaveri, kokemus oli, ettei silloin tarvita suurempaa työyhteisöä ympärilleen. Sen koettiin helpottavan arjen työtä, kun läheisen työkaverin kanssa voi reflektoida asioita. Työkaverit koko hyvinvointialueella nähtiin hyvin motivoituneina työhön ja luottamus parempaan tulevaisuuteen tuotiin ilmi. Yhteisöllisyydessä koettiin tärkeäksi me-sanan käyttö, joka välillä unohtui arjessa sekä omalla alueella että koko hyvinvointialueen päälliköiden kesken. Pelkkä ajatus siitä, kun tietää, ettei ole asioiden kanssa yksin, rauhoittaa ja tukee esihenkilöitä työssään. Kollegan tuki koettiin tärkeäksi, vaikka ratkaisua asioihin ei aina saataisikaan työkaverin kanssa keskustelemalla.

Sekin jo auttaa, ku mä niinku sille kollegalle, että “hei, mulla on nyt tämmönen tilanne ja mä en tiedä mitenkä mä tästä pääsen eteenpäin”. – – Sitte voi olla, että mä ite keksin sen ratkaisun tai näin, ku saa jollekin puhua. (H2)

Luottamus ja tunnetilojen jakaminen tulivat esille tutkimustuloksissani. Lampisen (2019, s. 42–43) tutkimustuloksissa työelämän yhteisöllisyyden yksi selittävä tekijä oli myös luottamus ja kunnioitus. Luottamus on yhteydessä Hackmanin (2011, s. 107) kirjoittamaan psykologiseen turvallisuuteen, jonka muodostuessa yhteisön jäsenet voivat jakaa myös henkilökohtaisia ja vaikeitakin asioita keskenään. Psykologinen turvallisuus auttaa ymmärtämään paremmin negatiivisia asioita ja avun pyytäminen työkaverilta on helpompaa.

Hyvä yhteistyö oman alueen työyhteisössä oli antanut tilaa olla myös eri mieltä asioista. Mäkisalo-Ropponen (2016, s. 178) on todennut, että eri tavalla näkeminen ja kokeminen eivät ole uhka vaan mahdollisuus oppia. Jos työyhteisössä on luottamusta, voidaan asioista aidosti olla eri mieltä ja näin luoda avointa keskustelukuluttuuria. Myös Lampinen (2019, s. 43–45) on päätenyt tutkimuksessaan siihen lopputulokseen, että läheiset, turvallisuuden tunnetta edistävät ihmissuhteet ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen. Hän on myös todennut, että turvallisesti

esiin tuodut eriävät näkemykset parantavat palvelun laatua. Hyvä työhyvinvointi nähtiin Laineen (2013, s. 38) mukaan kokonaisuudessaan johtavan laadukkaaseen palveluun.

5.3 Yhteisöllisyyden kokemukset osana työhyvinvointia

Yhteisöllisyyden itsessään koettiin myös olevan osa työhyvinvointia. Suurimpana työhyvinvointiin merkitsevänä tekijänä koettiin, että työpaineiden jakaminen työyhteisöissä auttaa jaksamaan työssä.

Voi niinku purkaa tavallaan niinku sillai luottamuksen piirissä sitä omaa tuntemustaan ja tuskaa, jos on. Niin se on kyllä tosi tärkeää. (H4)

Kun työpaineita pystyi jakamaan, sen koettiin lisäävän työn mielekkyyttä ja sillä oli vaikutuksia työssä keskittymiseen. Keskittymisen lisääntyminen näkyi tilanteissa, kun oli voinut jakaa asioita, tietoa ja työtehtäviä työyhteisöissä. Tiedonjakamisen nähtiin olevan yksi keino keventää työpaineita. Näin ollen tiedonjako, työpaineiden jakaminen ja keskittyminen liittyivät vahvasti toinen toisiinsa.

Osa koki, ettei yhteisöllisyydellä nähdä merkitystä heidän työhyvinvointiinsa. Heille oli vaikeaa nimetä mitään yksittäisiä keinoja yhteisöllisyyteen liittyen, mitkä olisivat auttaneet heitä jaksamaan työssä.

Että en mä tiedä, ei se (yhteisöllisyys) työhyvinvointia kyllä (paranna), mä en ny nää minkäänmoista roolia (yhteisöllisyydellä työhyvinvointiin). (H6)

Lampisen (2019, s. 43–45) tutkimustuloksissa oli saatu tuloksia yhteisöllisyyden tunteen yhteydestä työhyvinvointiin. Hän mainitsee esimerkiksi avoimen tiedonkulun organisaatiossa yhdeksi työtyytyväisyyttä lisääväksi asiaksi. Tämä mainittiin myös omissa tutkimustuloksissani. Minun tuloksiani tukee myös Rauramon (2012, s. 10–13, 104) esittelemät työhyvinvoinnin portaat. Niiden mukaan yksilön hyvinvointia tuetaan vahvan yhteisöllisyyden avulla ja ihmisen liittyminen erilaisiin ryhmiin on luontaista. Yhteisö, jossa voi kokea yhteisöllisyyden tunnetta, on ihmiselle tärkeä. Omissa tuloksissani sosiaalisen tuen merkitys näkyi työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Myös Herttuala (2023, s. 36–37) on väitöskirjassaan saanut tutkimustulokseksi, että sote-johtajan yksi työhyvinvoinnin osa-alueista on sosiaaliset tekijät, joista työhyvinvointia edistävinä tekijöinä hän mainitsee esimerkiksi sosiaalisen tuen ja hyvän työyhteisön.

5.4 Yhteisöllisyyden kehittäminen

Tutkimustulokseni kertovat, että yhteisöjen koetaan jo olevan olemassa, mutta niiden muo-
vautuminen on vielä kesken.

Nyt pitäis tehdä sellasta verkostoitumista ja osaksi me ollaan varmaan tehtykin ja
nähtykin siis palaveris – – vielä se (yhteisöjen muodostuminen) on niinku
vaiheessa. (H3)

Toiveissa oli saada vielä enemmän tukea toisilta päälliköiltä ja tämän ajatellaan lisäävän yh-
teisöjen me-henkeä. Tulevaisuudessa kaikkien vahvuudet tulee tunnistaa ja hyödyntää niitä.
Yhteisten tavoitteiden luominen on tärkeää. Kun raja-aitoja alueiden välillä kaatuu, se antaa
mahdollisuuksia kehittää yhteisöllisyyttä sekä omalla alueella että koko hyvinvointialueella.

Konkreettisia toimia yhteisöllisyyden kehittämiseksi esitettiin. Eniten mainintoja sai kokous-
käytännöt. Työssä jaksamista tukee palaverit, joissa on tilaa myös vapaalle keskustelulle. Vii-
koittaisissa tapaamisissa lähimpien työkavereiden kesken nähtiin suuret hyötyvaikutukset
työssä jaksamiseen. Tiukat asialistat jokaisessa palaverissa koettiin heikentävänä tekijänä
työssä jaksamisessa. Palaveriiden valmiit asialistat, joita esihenkilöt saivat itse täydentää
ennen palaveria sen sijaan paransivat työssä jaksamista.

Sit sen saa niinku unohtaa siltä viikolta niinku hetkellisesti (sen) asian. Ja sit se
tulee siellä (palaverissa), et ainiin, et tästä piti puhua. – – Meille ei niinku laahaa
asiat sitte hirveesti. (H5)

Kun palaverit pidettiin riittävän usein, ei asioita päässyt kertymään taakaksi asti. He, joilla alu-
een sisäiset palaverit olivat harvemmin, uskoivat useammin järjestettävien tapaamisten ole-
van varmasti hyödyllisiä.

Jos niitä olis useemmin tämmösiä palavereita, niin ku mekin ollaan kahdesta eri
organisaatiosta meidän alue, niin ehkä se hitsais jollakin lailla tiiviimmin meitä yht-
een. (H2)

Kokouskäytännöissä huomioitiin myös maantieteellisesti laaja alue. Yhteinen näkemys oli,
että ajomatkoissa pitäisi myös huomioida reuna-alueet. Ehdotuksena tuotiin esille kaikkien
päälliköiden kesken pidettävien palaveriiden kiertävät palaveripaikat. Tämän myötä liikkumi-
sen kynnyksen toiselle alueelle ajateltiin madaltuvan.

Vois olla vaikka joku tällöinen meidän oma koko – – kotihoidon palaveri, niin siis jossakin muuallakin ku täällä Seinäjoella – – sitte voi olla matalampi kynnyks sitte niiltä äärialueilta lähteä sinne. (H2)

Ajomatkoihin kulutettu aika sai hyviä kokemuksia myös siitä, miten niillä voidaan edistää yhteisöllisyyttä. Kun työkavereiden kanssa viettää aikaa samassa autossa, se edesauttaa yhteisöllisyyden kehittämisessä.

Myös työnohjaukselle koettiin tarvetta. Ajatus oli, että työnohjaus auttaisi purkamaan organisaatiomuutoksen tuomia tunteita ja lisäisi yhteisöllisyyttä. Työnohjausta esitettiin vaihtoehtoisesti toteutettavan sekalaisissa ryhmissä, joissa olisi esihenkilöitä eri alueilta.

Saatais niinku niin purettua niitä (asioita), koska keskustelemallahan se niinku se kaikkien näkemys tulee esille ja oppii ymmärtämään että teillä on vaikka ne maantieteelliset pitkät matkat että, et voi ajatella näin tai että mä nyt ymmärrän että miksi. (H5)

Yhtenä ajatuksena kehittämisessä nostettiin esiin yhteisten pelisääntöjen luominen. Kokemus oli, että yhteiset pelisäännöt kaikkien kolmen alueen välillä tukevat yhteisöllisyyttä, kun asioita tehdään samalla tavalla joka alueella.

Puhallettais vielä enemmän yhteen hiileen ja olis yhteiset tavoitteet ja tiedettäis missä niinku mentäs ja et saatais niinku puolin ja toisin tukea. (H6)

Työryhmiin osallistuminen koettiin myös kaikkien alueiden yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä. Tällöin esihenkilöt näkisivät toisiaan työryhmien tapaamisissa.

Tutkimustuloksissani kävi ilmi, että kotihoidon päälliköillä on myös tarvetta vapaalle keskustelulle. Lampisen (2019, s. 48) mukaan toimiva keskustelukulttuuri syntyy silloin, kun työyhteisöllä on yhteisiä säännöllisiä tapaamisia, yhteistä keskustelua ja yhteistä aikaa. Yhteisten säännöllisten tapaamisten, kuten palavereiden ja koulutusten lisäksi oli tärkeää, että esihenkilöillä on myös yhteistä aikaa niiden ulkopuolella. Tämä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta esihenkilöiden välillä.

Työhyvinvoinnin portaiden -mallissa Rauramo (2012, s. 104) määrittelee yhteisön alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi. Yhteiset päämäärät, joihin pyritään yhdessä toimimalla synnyttävät toiminnallista yhteenkuuluvuutta ja

yhteisöllisyyttä. Myös Lampisen (2019, s. 42–43) tutkimustuloksissa on todettu, että yksi yhteisöllisyyttä selittävä tekijä on yhteiset tavoitteet. Tulokseni osoittivat, että näiden asioiden puuttuminen oli esteenä tiiviin yhteisön muodostumiselle. Tuloksissani verkostoituminen ja sosiaalisten kontaktien lisääminen koettiin merkittäväksi yhteisöllisyyden luomisessa. Samaa asiaa on tuotu esille myös Työturvallisuuskeskuksen työkirjassa (2009, s. 12), jonka mukaan työyhteisön toimintasuunnitelman toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin lisäämiseksi ovat esimerkiksi kollegojen verkostotoimintaan osallistuminen, kokouskäytäntöjen kehittäminen ja sosiaalisten kohtaamisten lisääminen.

5.5 Yhteistyön merkitys yhteisöllisyyden kehittämisessä

Yhteisöllisyyden kehittämisessä nähtiin yksilöllä oma vastuu. Koettiin, että on tärkeää osata irrottautua vanhasta. Ajatuksille täytyy antaa tilaa ja aikaa, jotta yhteisöllisyyttä voidaan kehittää. Jokainen yhteisön jäsen tarvitsee avarakatseisuutta ja uutta ajattelua.

Sillä avarakatseisuudella ja semmosella niinku uuenlaisella ajattelulla, että ei mentäis niinku “ku me olemme aina tehneet”. Ja jonkunlaista peiliin kattomista myös, vanhoista pois oppimista. (H5)

Tulevaisuus nähtiin toiveikkaana yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tulevaisuudessa uskottiin olevan hyvää yhteisöllisyyttä sekä omalla alueella että koko hyvinvointialueen päälliköiden kesken. Uskottiin siihen, että kaikilla tulee olemaan yhteiset tavoitteet. Tulevaisuus nähtiin valoisana, avoimena ja yhteistyön uskottiin lujittuvan molempien yhteisöjen tasoilla.

Tutkimustuloksissani kävi ilmi, että organisaatioon liittyvillä tekijöillä ja johtotason tuella on merkitystä yhteisöllisyyden näkökulmasta esihenkilöiden koettuun työhyvinvointiin. Roolijako organisaatiossa koettiin epäselvänä ja selkeämpiä roolituksia kaivattiin eri johtotasojen välille.

En oikein aina tiedä mikä rooli on niinku aina kelläkin. (H6)

Haastateltavat kokivat johdon tuen olevan tärkeää, kun tulevaisuutta rakennetaan yhdessä yhteistyössä. Johtamiselta toivottiin yhteisiä raameja ja linjauksia esihenkilötyöhön, jotta yhteisöllisyys kaikkien kotihoidon päälliköiden kesken voisi parantua. Tuloksissa ilmennyt korkeimman johdon luottamuspuola ei vaikuttanut positiivisesti yhteisöllisyyden kehittämiseen.

Meihin luotettais niinku enemmän, niinku meihin, meidän portaaseen. (H3)

Tutkimuksessani kommunikointi koettiin hyvin tärkeänä asiana yhteisöllisyydessä ja sen kehittämisesä sekä oman alueen sisällä että kaikkien päälliköiden kesken. Eniten huomiota sai live-tapaamisten tärkeys. Koettiin, että etäyhteydellä pidetyt palaverit eivät korvaa kasvokkain tapaamista.

Kyllä mä oon niin monta kertaa sanonu palavereiski, että kuinka on niin tärkeää, tuota niin, (tämä) porukka. Ja nähdään usein ja saa sitä tukea – – ettei olla vaan Teamsilla ja että ollahan ihan läsnä. – – Kaikkihan se on niinku se on omaa työssä jaksamista että sitä peetäkin saa puhua. (H1)

Lähimpien työkavereiden kanssa pidetyt viikkopalaverit koettiin tärkeiksi ja niiden järjestämiskäytäntöjä haluttiin osassa paikkaa kehittää. Viikoittainen palaveri tukee tiedonkulkua, yhteisöllisyyttä ja työssä jaksamista. Kokemus kuukausittain järjestetyistä yhteispalavereista lähimpien kollegoiden kanssa oli, että palavereiden sisältö tuo aina niin paljon lisätyötä, ettei uskalla toivoa palavereita olevan useammin. Puolestaan viikoittain palaveria pitävä työyhteisö koki, ettei työtä ehdi kertyä liikaa, kun palaverit ovat usein. Tärkeäksi koettiin, että on paikka ja aika, jossa saa puhua ja kysyä työkaverilta. Tiedonjako ja palaverit kokonaisuudessaan koettiin tärkeänä osana yhteisöllisyyden rakentamista.

Kokouskäytännöt koettiin tällä hetkellä ainoana tukimuotona yhteisöllisyyden kehittämisessä koko hyvinvointialueen päälliköiden kesken. Toiveena oli, että kaikkia esihenkilöitä kuullaan. Tällä hetkellä useimmilla yhteydenpitoa on tapahtunut vain läheisten kollegoiden kanssa.

Yksilön vastuu yhteisöllisyyden kehittämisessä on tullut esille myös Koivumäen (2008, s. 228) väitöskirjatutkimuksessa. Hän on todennut, että työntekijän oma suhtautuminen uuteen yhteisöön vaikuttaa siihen, miten häneen aletaan suhtautua. Epäilevä suhtautuminen aiheuttaa myös muussa yhteisössä epäilevää ja torjuvaa suhtautumista. Kun omassa tutkimuksessani kyse on usean vanhan yhteisön liittymisestä uudeksi yhteisöksi, on jokaisella yksilöllä myös oma vastuu uuden kehittämisessä.

Johdon tuen merkitys mainittiin tutkimustuloksissani. Lampinen (2019, s. 43–35) on hänen tutkimuksessaan todennut, että esihenkilön arvostus johtamistaitoja kohtaan oli yksi selittävä tekijä työtyytyväisyyteen. Tarkasteltaessa Herttulan (2023, s. 36–37) tutkimusta, käy ilmi, että sote-johtajien työhyvinvoinnin estäviä tekijöitä ovat esimerkiksi epäselvät vastuut, puuttuvat ohjeistukset ja puuttuva esimiehen tuki. Tutkimustuloksissani mainittiin myös epäselvät vastuut ja roolijaot sekä yhteisten pelisääntöjen puuttuminen. Näiden kehittämisellä voidaan

vaikuttaa esihenkilöiden työhyvinvointiin, joka on Laineen ja kumppaneiden (2016, s. 288–289) mukaan työntekijän työkokemuksesta syntynyt positiivisen tunteen tila.

Etänä tapahtuvan toiminnan heikkous oli myös yksi keskeinen tutkimustulokseni. Suutalan, Kaltiaisen ja Hakasen Miten Suomi voi? -tutkimuksen (2024, s. 27–30) mukaan etätööhön liittyviä kielteisiä ilmiöitä ovat esimerkiksi suurempi yksinäisyys ja vähäisempi optimismi. Saari-
nen (2016 s. 69) on tutkinut etäyhteyksien kautta johtamista ja saanut tuloksia siitä, että etänä johtamisen heikkouksia ovat esimerkiksi heikko tuntemus työntekijöistään ja sitoutumattomuus. Henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne edistää Taskisen (2018, s. 160–166) mukaan henkilöstön sitoutumista muutokseen. Sitoutumattomuus heikentää henkilöstön sitoutumista myös organisaatiomuutokseen, jonka voidaan ajatella Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella olevan vielä Juppon (2005) esittämän teorian mukaan muutoksen kolmannessa, va-
kiinnuttamisen ja arvioinnin vaiheessa.

5.6 Tutkimustuloksien yhteenveto

Olen koonnut alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) muutamia esimerkkejä siitä, miten olen saanut tutkimustulokseni luokiteltua. Ensimmäiseen sarakkeeseen olen ottanut suoria lainauksia haastattelumateriaaleista, jotka olen pelkistänyt seuraavaan sarakkeeseen. Pietilä (2017, s. 126–127) on kirjoittanut, ettei fokusryhmähaastattelun analyysissä käsitellä yksittäisiä puheenvuoroja ryhmätilanteessa irrallisina. Tämän vuoksi olen ilmaisujen pelkistämisessä pyrkinyt huomioimaan yksittäisen irrallisen ilmaisun sijaan haastattelutilanteen kokonaisuuden ja luonut pelkistetyn ilmaisun sen mukaisesti.

Samaan aihepiiriin kuuluvia pelkistettyjä ilmauksia olen yhdistänyt alaluokiksi, jotka ovat nimettyinä kolmannessa sarakkeessa. Pietilän (2017, s. 126–127) mukaan ristiriitaisuudet ovat tyypillisiä fokusryhmähaastatteluissa, joten alaluokkien muodostamisessa käytin apuna pelkistettyjen ilmausten toistuvuuden laskemista ja ilmaisujen ristiriitojen etsimistä.

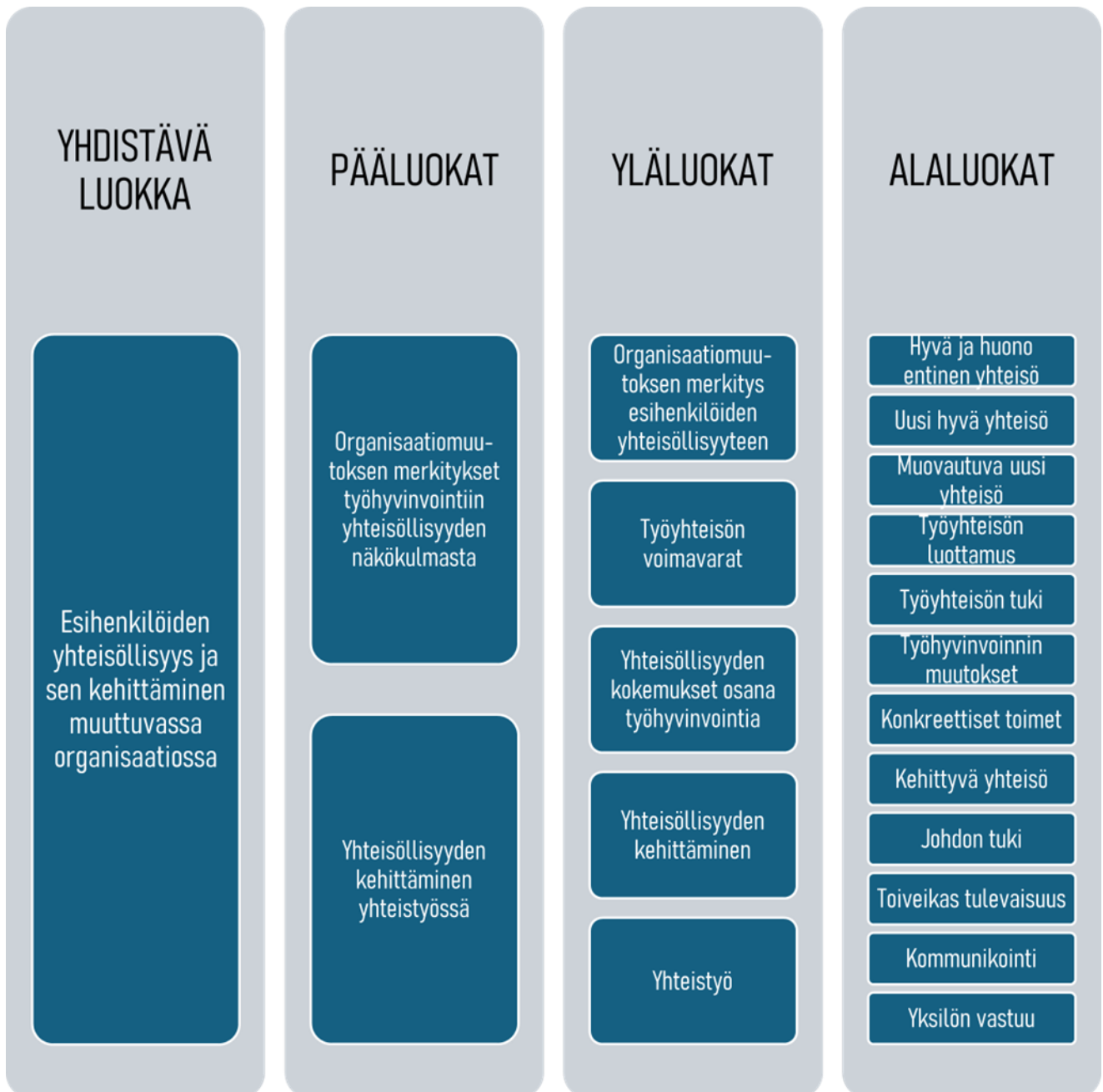
Seuraava sarake kertoo, mihin yläluokkaan olen alaluokan yhdistänyt. Yläluokkien nimeämisessä pohdin, mihin aihealueeseen alaluokan asiat kuuluvat. Viimeisessä sarakkeessa kerrotaan, mihin pääluokkaan alkuperäinen ilmaus kuuluu. Pääluokkien nimeämisessä olen pyrkinyt löytämään yläotsikot tutkimustuloksille. Viimeisen yhdistävän luokan nimeämisessä pohdin, olinko löytänyt vastaukset tutkimuskysymyksiini.

Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston luokittelusta.

Yhdistävä Luokka: Esihenkilöiden yhteisöllisyys ja sen kehittäminen muuttuvassa organisaatiossa				
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
"Meitä ei ole se sama ydinporukka enää mikä oli silloin entisen organisaation aikana"	Vanha hyvä työyhteisö on hajonnut	Hyvä ja huono entinen yhteisö	Organisaatiomuutoksen merkitys esihenkilöiden yhteisöllisyyteen	Organisaatiomuutoksen merkitykset työhyvinvointiin yhteisöllisyyden näkökulmasta
"Ne yhteisöt on siellä olemassa, muttosiaan niinku sitä työstöä vaatii"	Yhteisön kehittäminen vaatii työtä	Muovautuva uusi yhteisö	Organisaatiomuutoksen merkitys esihenkilöiden yhteisöllisyyteen	Organisaatiomuutoksen merkitykset työhyvinvointiin yhteisöllisyyden näkökulmasta
"Se meidän esihenkilöiden yhteys, niin se on kyllä ainakin mua auttanut paljon"	Oma työyhteisö tukee työhyvinvointia	Työhyvinvoinnin muutokset	Yhteisöllisyyden kokemukset osana työhyvinvointia	Organisaatiomuutoksen merkitykset työhyvinvointiin yhteisöllisyyden näkökulmasta
"Kyllä mulla niinku luottamus on, että – – kyllä tämä tästä."	Usko hyvään tulevaisuuteen	Toiveikas tulevaisuus	Yhteisöllisyyden kehittäminen	Yhteisöllisyyden kehittäminen yhteistyössä
"Vielä ne on vähän kasvottomia ne ihmiset, mutta pikkuhiljaa"	Yhteisöjen kehittymistä tapahtuu hiljalleen	Kehittyvä yhteisö	Yhteisöllisyyden kehittäminen	Yhteisöllisyyden kehittäminen yhteistyössä
" Se Teamsi juttu ei vaan oo se – – niinku saatais vielä enemmän sitä henkeä niinku koko alueen "	Etäyhteydet eivät auta yhteisöllisyyden kehittämisessä	Kommunikointi	Yhteistyö	Yhteisöllisyyden kehittäminen yhteistyössä

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) olen koonnut vielä kaikki analysoidut luokat yhteen. Tutkimustuloksissani yhdistävä luokka, joka vastaa tutkimuskysymyksiini on esihenkilöiden yhteisöllisyys ja sen kehittäminen muuttuvassa organisaatiossa. Tämän luokan olen jakanut kahden pääluokkaan: organisaatiomuutoksen merkitykset työhyvinvointiin yhteisöllisyyden näkökulmasta sekä yhteisöllisyyden kehittäminen yhteistyössä. Nämä luokat olen jaotellut viiteen eri yläluokkaan: organisaatiomuutoksen merkitys esihenkilöiden yhteisöllisyyteen,

työyhteisön voimavarat, yhteisöllisyyden kokemukset osana työhyvinvointia, yhteistyö ja yhteisöllisyyden kehittäminen. Yläluokkien alle kertyi yhteensä 12 alaluokkaa, joita ovat hyvä ja huono entinen yhteisö, uusi hyvä yhteisö, muovautuva uusi yhteisö, työyhteisön luottamus, työyhteisön tuki, työhyvinvoinnin muutokset, konkreettiset toimet, kehittyvä yhteisö, johdon tuki, toiveikas tulevaisuus, kommunikointi ja yksilön vastuu.



Kuvio 3. Tutkimustulokset kokonaisuudessaan jaoteltuna eri luokkiin (Susanna Jaskari).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimustulokissani Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen organisaation muodostamat uudet esihenkilöyhteisöt koettiin vielä keskeneräisiksi. Yhteisöllisyyttä oli alkanut muodostumaan lähimpien kollegoiden kesken, mutta edelleen puheiden kautta puhutaan erillisistä organisaatioista ja tämän katsottiin heikentävät yhteisöllisyyden kehittymistä. Myös uudet työkaverit koettiin vielä kasvottomina, koska yhteistyö koko alueen päälliköiden kesken ei ole ollut vielä tiivistä. Tuloksista voidaan todeta, että yhteisöllisyyttä ei ollut vielä kaikilla tasoilla päässyt muodostumaan. Tämä tulos on ristiriidassa tutkimuskysymyksen kanssa, jossa oletin yhteisöllisyyttä olevan ja lähdin tutkimaan sen merkityksiä työhyvinvoinnissa. Se, että yhteisöllisyys ei ollut vielä kunnolla muodostunut, johti fokusryhmähaastatteluissa siihen, että haastateltavat alkoivat muodostaa kehittämisehdotuksia yhteisöllisyyden rakentumiseen hyvin aktiivisesti.

Koska yhteisöllisyyden rakentuminen oli vielä keskeneräistä, yksi johtopäätökseni on, että organisaatiossa syytä pohtia, mitkä yhteisöllisyyden rakentumisen tavoitteet ovat. Onko tavoitteena esimerkiksi olla kolme yksittäistä alueellista työyhteisöä, joissa on yksilöitä vastavuorossa vuorovaikutussuhteessa toisiinsa (Suhonen, Lunkka ja Turkki, 2019, s. 76)? Onko tarkoitus tehdä tiimityötä, joka voi parhaimmillaan Sutelan ja Lehdon (2014, s. 95–98) mukaan edesauttaa ideointia ja työviihtyvyyttä sekä olla keino tasata työpaineita? Onko tavoitteena saavuttaa yhteisöllisyyttä (Suhonen, Lunkka & Turkki, 2019, s. 79), jossa yksilön ja työyhteisön tavoitteet hioutuvat yhteen? Aron (2011, s. 52–53) mukaan yhteisöt ja niiden tarjoamat yhteenkuuluvuuden tunteet ovat yksilölle arvokkaita. Tutkimustuloksenikin osoittavat, että kotihoidon esihenkilöillä on olemassa yhteisön ja yhteisöllisyyden kaipuuta. On kuitenkin hyvä huomioida myös Pennasen (2015, s. 57) näkökulma siitä, että omasta halusta ryhmän ulkopuolelle jättäytyminen voi olla työhyvinvoinnin kokemus. Työyhteisöön kuulumisen täytyy olla hänen mukaansa työntekijälle merkityksellistä, jotta se tukee työntekijän työssä jaksamista. Tätä näkökulmaa voi peilata tuloksissani siihen, että oli myös haastateltavia, jotka eivät kokeneet yhteisöllisyydellä olevan mitään yhteyttä työhyvinvointiin.

Suurin työhyvinvointiin merkittävä tekijä yhteisöllisyydessä oli se, että saa jakaa työpaineet työyhteisössä. Tämän nähtiin olevan positiivisesti merkityksellinen asia työssä jaksamiseen. Yhteisöllisyys itsessään nähtiin osana työhyvinvointia, mutta asiasta oli myös joitakin eriäviä mielipiteitä. Yhteisöllisyyden tärkeäksi arvopohjaksi tuotiin esiin luottamus ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa pystyy purkamaan tuntemuksiaan turvallisesti. Luottamuksellisen

työilmapiirin myötä esihenkilöt myös uskalsivat olla eri mieltä asioista ja olla aidosti oma itsensä. Maunun (2018, s. 12–32) tutkimustuloksissa sosiaalisen luottamuksen ympäristö motivoi jäsentensä yhteistyötä. Myös Koivumäen (2008, s. 222–232) tutkimuksessa luottamus miellettiin usein vastavuoroiseksi kokemukseksi ja tutulta työkaverilta saatu apu vaikutti positiivisesti yhteisöllisyyden tunteeseen. Omassa tutkimuksessani työkavereiden tuen koettiin olevan välitöntä ja tieto siitä, että ei ole yksin, lisää esihenkilöiden työhyvinvointia. Tutkimustuloksissani tuli esiin myös se, että mikäli esihenkilöllä on yksi läheinen kollega, ei suuremmalle yhteisölle koettu niin suurta tarvetta.

Yhteisöllisyydestä puhuttiin toiveikkaana ja se haluttiin nähdä tasa-arvoisena, jokaisen vahvuudet huomioon ottavana asiana. Koivumäen (2008, s. 222–223) väitöskirjan tulokset osoittavat, että ajan ja kokemusten merkitys sekä yhteisön jäsenten samankaltaisuus ovat työyhteisön luottamuksen muodostumisessa oleellisia asioita. Verraten Koivumäen tuloksia omiin tutkimustuloksiini, kotihoidon päälliköt arvostivat samankaltaisuuden sijaan yksilöiden erilaisuutta tasa-arvoisen ja luotettavan yhteisön rakentamisessa. Tutkimustulosteni puolesta puhuu Manka (2011, s. 115), joka on todennut, että yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön sitä energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Myös Suhonen, Lunkka ja Turkki (2019, s. 76) ovat todenneet, että työyhteisö tarvitsee yksilöiden erilaisuutta pystyäkseen uudistamaan toimintaansa. Näihin tietoihin perustuen kotihoidon päälliköiden ajatukset jokaisen yksilön erilaisuudesta auttavat varmasti yhteisöllisyyden muodostumisessa tulevaisuudessa.

Tutkimustuloksissani yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt koettiin tulevaisuudessa tärkeäksi, jotta yhteisöt pystyvät kehittymään paremmiksi. Konkreettisia kehittämissuhteita tuli etenkin kokouskäytäntöihin. Viikkopalaverit oman alueen päälliköiden kesken, missä on tilaa myös vapaalle keskustelulle, koettiin tarpeelliseksi säilyttää tai järjestää. Jokaisen palaverin tiukat asialistat sen sijaan koettiin työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä. Herttulan (2023, s.37) väitöskirjan tutkimustuloksena sen sijaan oli sote-johtajien työhyvinvointia edistävien tekijöiden listalla palaverissa asiassa pysyminen. Minun ja Herttulan tulokset poikkeavat siis toisistaan. Herttulan (2023, s.53) tutkimuksessa oli todettu myös, että huonompaan työhyvinvointiin oli yhteydessä uran keskivaiheilla toimiminen. Kotihoidon päällikön työn voidaan ajatella olevan uran keskivaiheilla toimimista, joten pohdin, voisiko Herttulan ja minun tuloksieni ero löytyä tästä asiasta. Korkeammalla johtotasolla työskentelevät toivovat asialistalla pysymistä, kun taas alemmalla tasolla työskentelevät esihenkilöt tarvitsevat enemmän tilaa

vapaalle keskustelulle. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisikin olla kokouskäytäntöjen vaikutukset työhyvinvointiin eri johtamistasoilla.

Kaikkien päälliköiden kesken pidettävät palaverit toivottiin järjestettäväksi välillä myös maakunnassa. Vaikka tämä toimintatapa aiheuttaisi kustannuksia, sen nähtiin myös lisäävän mahdollisuuksia yhteisöllisyyden kehittämiseksi, kun työkavereiden kanssa saisi viettää matka-aikaa ja tavattaisi kasvotusten kaikkien kotihoidon päälliköiden kesken. Voisiko palaverien järjestäminen eri puolilla maakuntaa olla organisaatiolle investointi, joka tuottaa tulevaisuudessa parempaa työhyvinvointia, kun yhteisö pääsisi muodostumaan ja kaikkien päälliköiden kesken muodostuisi yhteisöllisyyttä?

Työnohjaukselle koettiin tarvetta, jotta organisaatiomuutoksen tuomia eroavaisuuksia pystyttäisi siellä käsittelemään. Sen nähtiin myös lisäävän yhteisöllisyyttä, jos työnohjausta järjestettäisi esimerkiksi sekalaisissa ryhmissä eri alueiden päälliköiden kesken. Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho ja Salonen (2007, s. 221–222) toteavat kirjassaan, että organisaatiomuutoksen läpiviennin onnistuminen voi edellyttää työnohjausta. Työnohjauksessa voidaan paikantaa ja selkiyttää organisaation kehittämisenäkökulmia ja -tarpeita. Tähän tietoon peilaten työnohjaus voisi olla hyvin perusteltua kotihoidon päälliköille, jotka tekevät lähiesihenkilötyötä organisaatiomuutoksen keskellä. Työnohjauksen avulla tai sen rinnalla olisi hyvä varmasti tehdä myös organisaation sisällä väliarviointia yhteisöjen ja yhteisöllisyyden kehittymisestä. Esimerkiksi Hackman (2011, s. 141) kertoo kirjassaan välietappien merkityksestä tiimityön rakentamisessa. Kun yhteisöt ovat vuoden 2023 alussa muodostuneet, olisi välillä hyvä tarkastella, mikä on mennyt hyvin ja onko tarpeen muuttaa joitakin linjauksia.

Tutkimustulokseni osoittivat, että yhteisöllisyyden kehittäminen tarvitsee myös yksilönvas-
tuuta. Jokaisen tulee pystyä oppimaan pois vanhoista tavoista ja olla avoin uusille yhteisöille. Myös Pahkin & Vesanto (2013a, s.7) ovat oppaassaan kirjoittaneet, että työntekijöiden tulee hyväksyä organisaatiomuutos. Tämä tarkoittaa heidän mukaansa vanhojen tapojen poisopettelua ja uuden toiminnan käynnistämistä. Suhonen, Lunkka ja Turkki (2019, s. 76) ovat kuvanneet yksilön ja yhteisön merkitystä toisiinsa. Heidän mukaansa työyhteisössä toimii yksilöitä, joilla on jokaisella oma kokemusmaailmansa. Yksilö ja työyhteisö muovaavat ja tarvitsevat toisiaan ja ne tekevät sen vastavuoroisen vuorovaikutuksen avulla. Kun vertaan tutkimustuloksiani tähän teoriaan, yhteisöjen jäsenten eli kotihoidon päälliköiden tulee kiinnittää huomiota omaan kokemusmaailmaansa ja antaa vastavuoroiselle vuorovaikutukselle tilaa uusissa työyhteisöissä.

Myös johdon tuki oli tärkeä yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta. Herttulan (2023, s. 37) tutkimuksessa työhyvinvointia edistävänä tekijänä oli löydetty positiivisen palautteen antaminen. Palautteen antaminen kuuluu työpaikan sosiaalsiin tekijöihin ja palautteen anto tapahtuu yhteisön sisällä vuorovaikutuksessa. Omassa tutkimuksessani olisi voinut ajatella, että johdon roolista puhuttaessa olisi mainittu myös positiivisen palautteen antaminen, mutta näin ei käynyt. Haastatteluissa oli paljon materiaalia organisaation byrokraatiaan liittyen, mutta siihen liittyvä keskustelu ei vastannut suoraan tutkimuskysymyksiini. Jos minun tutkimusaihetani tutkittaisi siitä näkökulmasta, miten esihenkilöiden johtamisella voidaan tukea heidän yhteisöllisyytensä kehittymistä, voisi palautteen antamisella olla merkitystä tuloksissa.

Puutteellinen roolijako organisaatiossa nähtiin heikentävänä tekijänä työhyvinvoinnin kannalta. Mäkisalo-Ropposen (2016, s. 2016) mukaan osa työpaikalla annetuista rooleista on annettuja (esim. tiimivastaava) ja osa rooleista on henkilön itselleen tietoisesti tai tiedostamattomasti ottamia. Sama roolikäyttäytyminen voidaan nähdä joko myönteisenä tai kielteisenä riippuen henkilöstä ja työyhteisöstä. Pohdin tutkimustuloksissani ilmennyttä puutteellista roolijakoa. Organisaatio on antanut roolit kaikille Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen työntekijöille. Tutkimustuloksissani esiin nousseella roolijaolla tarkoitetaan siis henkilön itselleen tietoisesti tai tiedostamattomasti otettuja rooleja. Nämä roolikäyttäytymiset ovat osan tutkittavien silmissä näyttäneet kielteisinä. Osa tutkittavista ei nostanut tätä asiaa esiin, joten oletettavasti heidän ajatuksensa asiaan ovat joko neutraaleja tai positiivisia. On kuitenkin hyvä tiedostaa tämä, että sama roolikäyttäytyminen voidaan nähdä eri paikoissa eri tavalla ja siihen kannattaa kiinnittää huomiota. Aiheesta voisi tehdä myös jatkotutkimuksen, jossa selvittäisi miten organisaation roolijako vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin.

Etäyhteyksien kautta pidettyjen palavereiden ei koettu kehittävän yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä. Kasvokkain tapaaminen sai arvostusta ja sen koettiin parantavan yhteisöllisyyden muodostumisesta. Saarisen (2016, s. 69) tuloksien perusteella työntekijöiden sitoutumattomuus on yksi vaaratekijä etänä johdetussa työyhteisössä. Kun puhutaan yhteisön ja yhteisöllisyyden kehittymisestä, sitoutumattomuus voi heikentää myös näiden kehittymistä. Kun kotihoidon päälliköt ovat yhteisissä palavereissa paikalla etäyhteyden kautta, voi olla, että he eivät ole silloin sitoutuneita yhteisön ja yhteisöllisyyden kehittämiseen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että organisaatio antaa mahdollisuuden osallistua palaveriin livenä. Tutkimustulokseni antoivat tähän ongelmaan ratkaisuehdotuksen eli olisi kiertävät palaveripaikat maakunnassa.

Yhteisöissä tapahtuvalla tiedon jakamisella koettiin olevan vaikutuksia yhteisöllisyyden kehittämisessä. Haastattelumateriaalissa esiintyi paljon viestintään liittyvää keskustelua. Niiden merkitys tutkimuskysymyksiini peilaten ei ollut oleellinen, joten jätin ne osuudet pois tuloksista. Koska keskustelua viestinnästä syntyi oman tutkimusaiheeni äärellä, ajattelen, että tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena voisi olla viestinnän merkitys esihenkilöiden koettuun työhyvinvointiin.

Opinnäytetyöprosessini lopussa ennen tulosten esittelyä yhteistyöorganisaatiolle, kävin keskustelua yhteistyöorganisaationi opinnäytetyöohjaajani kanssa. Puhuimme siitä, mitä odotuksia organisaatiolla on kotihoidon esihenkilöiden yhteisöllisyydestä ja sen kehittymisestä arjen työssä. Palvelualuejohtaja Katri Nikkolan (henkilökohtainen tiedoksianto, 5.4.2024) mukaan tavoiteltavaa on, että esihenkilöillä on kollegoita ja yhteistyökumppaneita. Kotihoidon päälliköiden toivotaan saavan kollegiaalista tukea toisiltaan. Tavoitteena on, että esihenkilöt voivat yhdessä pohtia asioita ja saada vertaistukea toisiltaan. Katri Nikkola näkee, että näiden asioiden onnistuessa myös käytännöt eri alueiden välillä tulevat yhtenäistymään. Tämän keskustelun pohjalta voin todeta, että tutkijalla ja yhteistyöorganisaatiolla on ollut sama intressi siitä, että kollegoiden välistä yhteisöllisyyttä olisi hyvä kotihoidon päälliköiden välillä olla. Tulosten esittelyn jälkeen on hyvä käydä vielä uusi keskustelu organisaation sisällä siitä, minkälaiset tavoitteet yhteisöllisyyden kehittämiseksi luodaan. Tärkeää on, että kaikki kotihoidon päälliköt, palveluyksikköjohtajat ja palvelualuejohtaja ovat yhtä mieltä siitä, kuinka tiivistä yhteisöllisyyttä lähdetään tavoittelemaan alueiden sisällä pienemmissä yhteisöissä ja mikä taso on tavoiteltavaa isomman yhteisön kesken.

7 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin ensiksi opinnäytetyöprosessini eettisyyttä ja luotettavuutta sekä rooliani tutkijana. Toisessa alaluvussa arvioin koko opinnäytetyöprosessia ja pohdin työni kokonaisuutta.

7.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, s. 11–12) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö koostuu menettelytavoista, joilla huolehditaan koko tutkimusprosessin ajan hyvien tieteellisten käytäntöjen toteutumisesta. On eettisesti tärkeää huolehtia luvista ja suostumuksista ennen aineiston keruuta. Tämä osa-alue toteutui säännösten mukaisesti ja tutkimuslupa saatiin yhteistyöorganisaatiolta ennen aineiston keruun aloittamista. Tutkimuskirjeessä oli myös kerrottu, miten aineistoa tullaan käsittelemään ja kuinka se hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuskirjeeni on työni lopussa liitteenä (Liite 1).

Kuula (2011) kirjoittaa tutkittavien tunnistettavuudesta. Hänen mukaansa yksi tutkimuseettisistä normeista on tunnistettavuuden estäminen. On siis selvää, ettei tutkimuksen tuloksia esitellä nimillä vaan käytetään peitenimiä tai koodikieltä. Itse päädyin tutkimuksessani käyttämään koodeja, joilla nimesin haastateltavat. Koska opinnäytetyöni haastateltavien joukko on spesifi ja heitä ei ole organisaatiossa kovin paljon, minulle oli tärkeää saada osallistujia ainakin kahdelta eri maantieteelliseltä alueelta. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tämä asetelma ei toteutunut, joten sain toisella haastattelulla täydennettyä joukkoa ja haastateltavia oli kahdelta eri alueelta, lopulta melko tasainen määrä molemmilta.

Ensimmäisessä haastattelussa syntyi keskustelua hyvin ja tasapuolisesti ilman suurempaa ohjailua. Tämä täytti hyvin fokusryhmähaastattelun kriteerit. Toisen haastattelun ryhmäkoko oli hyvin pieni ja haastattelu pidettiin etäyhteydellä. Tässä haastattelussa piti huomioida tarkemmin, että keskustelua muodostuu kahden henkilön välille. Koska haastattelussa oli kaikilla kamerat päällä, keskustelusta tuli lopulta hyvin luontevaa ja puheenvuorojensa jälkeen haastateltavat herkästi kysyivät toisen haastateltavan mielipidettä asiaan ja tutkijan rooli jäi siinäkin onneksi hyvin pieneksi.

Artikkelissaan Valtonen (2005, s. 223–231) kertoo ryhmähaastattelun vetäjän roolista. Haastattelun aluksi hänen tulee ottaa roolia kertomalla säännöt ja luoda edellytykset keskustelulle,

mutta hän ei itse osallistu tutkimusaiheesta käytävään keskusteluun. Olin tiedostanut tämän asian hyvin ennen haastattelujen aloitusta ja tein itselleni hyvin selväksi, että en saa ottaa keskusteluissa roolia. Kerroin tästä myös haastateltaville ennen haastattelun alkua ja näin olen olimme asiasta samoilla linjoilla. Lopputuloksena olin tyytyväinen omaan rooliini haastattelijana, koska osasin esittää kuitenkin tarkentavia kysymyksiä puuttumatta keskustelun sisältöön.

Tuomi (2008, s.150) kertoo tutkimuksen validiteetin kuvaavan sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Haastattelututkimuksessa tulee pohtia, miten onnistuneita kysymykset ovat olleet eli onko niiden avulla saatu ratkaisu tutkimuskysymyksiin. Omassa tutkimuksessani pohdin tätä asiaa paljonkin. Koska pyrkimykseni oli fasilitaattorina olla mahdollisimman irrallaan haastatteluista, jäin pohtimaan, olivatko haastattelukysymykset riittäviä antamaan vastauksia juuri tutkimuskysymyksiini. Haastattelujen keskustelut etenivät monessa eri vaiheessa luonnollisesti siihen, miten kysymääni asiaa haluttiin kehittää. Nämä kehitysideat nousivat oleelliseksi osaksi tutkimustuloksiani.

Lähtökohta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan ymmärrys siitä, että tutkija on tärkein tutkimusväline. Tutkija tekee koko prosessin ajan valintoja, jotka ohjaavat tutkimusta eteenpäin. Omassa tutkimuksessani pohdin aktiivisesti tätä asiaa etenkin analysointivaiheessa. Aineiston analysointi eteni aina sen mukaan, miten minä tutkijana jaottelin asioita eri luokkiin. Vaikka taustalla on teoriatietoa ja se keskusteleekin tulosten kanssa, tulokset on luotu haastattelumateriaalista tutkijan näkökulman avulla.

7.2 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu

Opinnäytetyöprosessi on alkanut olla ajatuksen tasolla mukana jo ensimmäisistä koulupäivistä lähtien. Laadullisen menetelmien kurssilla ajatukseni oli, että lähden miettimään opinnäytetyötäni analyysimenetelmä edelle. Silloin ajatukseni oli vahvasti se, että teen opinnäytetyöni diskurssianalyysimenetelmää hyödyntäen. Kun opinnäytetyöni aiheeni vahvistui, tämä ajatus jäi kuitenkin pois. Opinnäytetyöni aiheita minulla oli aluksi paljon, ja niistä päädyin valitsemaan tämän yhteisöllisyyden merkityksen, koska näin siinä paljon potentiaalia saada kerättyä hyvää aineistoa.

Ideapaperivaiheessa opinnäytetyöni aiheen rajaaminen oli vielä hyvin keskeneräinen. Siinä vaiheessa minulla oli kuitenkin pääteemat samat kuin lopullisessa työssäni: yhteisöllisyys,

työhyvinvoini ja organisaatiomuutos. Näiden yhdistämisessä minun piti tehdä paljon rajausta, jotta saisin tutkimuskysymyksistäni riittävän selkeät. Tutkimuskysymykseni ovat muotoutuneet vielä prosessin edetessä useasti. Suurin muutoskohta oli siinä, kun sain aineistoni kerättyä ja huomasin saaneeni paljon materiaalia myös kehittämis ehdotuksista, jotka olivat hyvin sidoksissa tutkimukseni aiheeseen. Vielä prosessin loppuvaiheessa olen hionut tutkimuskysymyksiäni ja saanut niistä omasta mielestäni selkeämmät.

Opinnäytetyösuunnitelman tekeminen ajoittui keväälle 2023 ja silloin tein opinnäytetyölleni aikataulusuunnitelman, jonka mukaan aineiston kerääminen tapahtuisi syksyllä 2023 ja analysointi ja raportointi keväällä 2024. Olen pysynyt melko pitkälti suunnitelmani aikataulussa, vaikka aineiston kerääminen tapahtui tammikuussa 2024. Aineistonkeruun jälkeen tein nopeasti litteroinnin, jotta pystyin ymmärtämään parhaiten omat muistiinpanoni haastatteluista. Tämän jälkeen opinnäytetyöprosessissani oli taukoa noin kuukauden ajan. Tauon jälkeen aloitin analysoinnin ja raportoinnin hyvin tiiviissä tahdissa. Kun olin saanut tulokset auki kirjoitettua ensimmäisessä muodossaan, huomasin tarvetta täydentää teoriaosuutta. Teoriaosuuden täydentämistä olen tehnyt aktiivisesti ja olen pyytänyt siitä myös palautetta opinnäytetyöohjaajalta. Työ valmistui ajallaan kevääksi 2024.

Aineistonkeruussa fokusryhmähaastattelu ei ollut itselle ennestään tuttu, joten siihen piti tutustua teorian kautta etukäteen. Luin aiheesta paljon englanninkielistä materiaalia ja hahmottelin itselleni ryhmähaastattelun runkoa. Haastattelutilanteet olivat luonnollisia, koska haastateltavat olivat itselleni ja toisilleen tuttuja henkilöitä. Oli hyvä käydä läpi ennen haastattelua oma roolini tutkijana. Tämä helpotti myös sitä, että haastateltavat pystyivät keskustelemaan keskenään eikä minun mielipidettäni asioihin odotettu.

Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyöprosessi on kehittänyt itseäni tutkijana. Olen oivaltautunut teorialähtökohtien merkityksen omiin tutkimustuloksiin. Ennen prosessia näin nämä kaksi asiaa liian etäällä toisistaan. Teoriasidonnainen analysointimenetelmä auttoi itseäni tämän asian ymmärtämisessä. Tutkijana haluaisin kehittyä vielä lisää. Kehittämiskohteena voisin mainita esimerkiksi aiheen rajaamisen ja tutkimuskysymyksien asettelun. Tämän asian kanssa olen tässä työssä saanut tehdä eniten töitä itseni kanssa ja koen, että siinä voisi kehittyä entistä enemmän.

Prosessina tämä opinnäytetyö on ollut hyvin mielenkiintoinen, vaikka paljon aikaa vievä. Prosessin loppuvaiheessa ajankäyttöä piti kalenteroida, koska tein töitä täysipäiväisesti koko

prosessin ajan. Tarkasteltuna kokonaisuutta ajassa taaksepäin, en löydä sieltä ajanjaksoja, mihin en olisi ollut tyytyväinen. Silloin, kun työ ei ole edennyt, minulla on ollut taustalla kuitenkin aikataulu tiedossa, miten aion työtäni jatkaa. Se, että työtä ei ole kirjoittanut joka päivä läpi vuoden, on varmasti ollut hyvä asia ja auttanut näkemään omaa työtään myös objektiivisesti.

LÄHTEET

- Aro, J. (2011). Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa S. Kangaspunta (toim.), *Yksilöllinen yhteisöllisyys: Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen* (s. 35–60). Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue (HYVAEP). (21.11.2022.). *HYVAEP organisaatio- ja johtamisrakenne*. <https://www.hyvaep.fi/uploads/2023/01/hyvaep-organisaatio-ja-johtamisrakenne-nimet-paivitetty-01122022.pdf>
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. (27.1.2023). *Oikein hyvää kansallista lähihoitajapäivää kaikille lähihoitajille ja lähihoitajaopiskelijoille! 27.1. on kansallinen lähihoitajapäivä. Lähihoitajia työskentelee kaiken ikäisten keskuudessa kaikkialla, missä ihmisiä* [Tilapäivitys]. Facebook. <https://www.facebook.com/hyvaeprekryjaura>
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. (12.5.2023). *Hyvää sairaanhoitajapäivää! Tiesitkö, että Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella työskentelee vakituisena yli 1600 henkilöä sairaanhoitajan ammattinimikkeellä. Sairaanhoitajia työskentelee etenkin keskussairaalassa, sote-keskuksissa sekä ikäihmisten* [Tilapäivitys]. Facebook. <https://www.facebook.com/hyvaeprekryjaura>
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. (i.a.). *Kotihoito*. Haettu 11.9.2023. <https://www.hyvaep.fi/palvelu/kotihoito/>
- Greenbaum, T.L. (2000). *Moderating focus groups : A Practical guide for group facilitation*. SAGE Publications, Inc.
- Hackman, J.R. (2011). *Collaborative intelligence: Using teams to solve hard problems*. a BK Business book.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. (M. Ahokas, käänt.) Gaudeamus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2011).
- Havunen, R. (2004). *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Talentum.
- Hennink, M.M. (2007). *International focus group research : A Handbook for the health and social sciences*. Cambridge University Press.
- Herttuala, N. (2023). *Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla*. (Tampereen yliopiston väitöskirjat 875) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. PunaMusta Oy - Yliopistopaino. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3084-2>
- Hämäläinen, H-K. (11.2.2016). *Mistä voimaa esimiehille?* Haettu 1.7.2023. <https://www.ktlehti.fi/2016/1/mista-voimaa-esimiehille>

- Juvonen, T. (2017). Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa: M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusu-
vuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 398–410). Vastapaino.
- Kangaspunta, S. (2011). Traditionaalista yhteisöstä verkkoyhteisyyteen. Teoksessa S. Kan-
gaspunta (toim.), *Yksilöllinen yhteisöllisyys: Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmär-
tämiseen* (s. 15–34). Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. (2006). *Organisaation olemus*. (M. Tillman, käänt.) Edita. (Alku-
peräinen teos julkaistu 2006).
- Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho U-M. & Salonen, J. (2007). *Työnohjaus sosiaalityössä*.
Edita.
- Kivimäki, M. (13.1.2022). *Henkilöstön hyvinvointitutkimus 2000–2021*. [PowerPoint-esitys].
Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/Henkilo%CC%88sto%CC%88n%20hyvinvointitutkimusFINAL.pdf>
- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöl-
lisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*.
(Acta Electronica Universitatis Tamperensis 722) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tam-
pereen Yliopistopaino Oy. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7314-2>
- Kunta 10-tutkimus. (25.1.2023). *Kunta-alan työ ja työntekijöiden hyvinvointi*. Työterveyslaitos.
<https://tyoelamatieto.fi/fi/dashboards/kunta10>
- Kuokkanen, A. & Seeck, H. (2007). Ihmissuhdekoulukunta –synty, sisältö ja perintö. *Työelä-
män tutkimus*, 5(2), 118–137. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87591>
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen: Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa*
(Scripta lingua fennica Edita C Osa 372) [väitöskirja, Turun yliopisto]. Painosalama Oy.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>
- Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason
seurantatietoa: Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hal-
linnon tutkimus*, 35(4), 287–303. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521>
- Laki sosiaali- ja terveydenhuolto- ja pelastustoimea koskevan uudistuksen toimeenpanosta
ja sitä koskevan lainsäädännön voimaansaattamisesta 616/2021. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210616>
- Lampinen, M-S. (2019). *Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä*. (Tampe-
reen yliopiston väitöskirjat 109) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. PunaMusta Oy–Yliopis-
topaino. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1202-2>

- Lehtonen, H. (2020). *Mikä on yhteisö?*. Kansalaisyhteiskunta. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/mika-on-yhteiso/>
- Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. WSOY.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Marková, I., Linell, P., Grossen, M. & Salazar-Orvig, A. (2007). *Dialogue in focus groups: Exploring socially shared knowledge*. Equinox.
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and personality*. Third Edition. (Alkuperäinen teos julkaistu 1954).
- Maunu, A. (2018). Sosiaalinen luottamus ryhmäilmionä: Tapaustutkimus ammatillisista opiskelijaryhmistä. *Sosiaalipedagoginen aikakauskirja*, 19(2018). 9–42. <https://doi.org/10.30675/sa.70196>
- Mäkisalo-Ropponen, M. (2016). *Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria*. Draamatyö.
- Oksanen, T. (2009). *Workplace social capital and employee health*. (D osa- Tom. 876) [väitöskirja, Turun Yliopisto]. Painosalama Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4083-7>
- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013a). *Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-337-0>
- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013b). *Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-336-3>
- Pennanen, E. (2015). Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. *Prologi*, 11(1), 52–75. <https://doi.org/10.33352/prlq.95903>
- Pietilä, I. (2017). Ryhmäkeskustelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 111–130). Vastapaino.
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus*, 15(3), 250–265. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277>
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta*. Edita.
- Saarinen, J. (2016). *Managing global virtual teams*. (Doctoral dissertations 184/2016) [väitöskirja, Aalto University]. Unigrafia Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>
- Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa*. (6.p.). Gaudeamus.

- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L3P19a>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (12.1.2023). *Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus)*. <https://stm.fi/soteuudistus>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (2.5.2023). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. (2019). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.), *Johtamisen psykologia* (2.p., s. 75–114). PS-kustannus.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Tilastokeskus. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-515-5>
- Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2024). *Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023*. [PowerPoint-esitys]. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Taskinen, H. (2018). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lamintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 147–166). Sanoma Pro Oy.
- Tuomi, J. (2008). *Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työaikalaki 5.7.2019/872. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työturvallisuuskeskus (TTK). (2009). *Työhyvinvoinnin portaat*. Edita Prima Oy.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Valtiovarainministeriö. (i.a.). *Hyvinvointialueiden talous*. <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-talous>
- Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi?. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.), *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 223–241). Vastapaino.
- Vilka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

LIITTEET

Liite 1. Kutsukirje haastatteluun

Liite 2. Haastattelun teemarunko

Liite 1. Kutsukirje haastatteluun

Hyvä kotihoidon päällikkö,

Opiskelen sosiaali-alan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Opintoihini sisältyy opinnäytetyö, jonka teen omalle työnantajalleni Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueelle. Toimin itse Keskeisen kotihoidon pohjoisen alueen päällikkönä, joten lähdin tekemään opinnäytetyötäni aiheesta *Kotihoidon esihenkilöiden yhteisöllisyyden merkitys heidän työhyvinvoinnissaan*. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää kotihoidon lähiesihenkilöiden yhteisöllisyyden merkitystä heidän koetussa työhyvinvoinnissaan. Tavoitteena on kuvata, miten lähiesihenkilöt ovat kokeneet organisaatiomuutoksen myötä tulleet yhteisön ja yhteisöllisyyden muutokset sekä niiden vaikutukset koettuun työhyvinvointiin.

Tutkimusta varten järjestän fokusryhmähaastattelun, johon toivon saavani teistä päälliköistä osallistujia. Ryhmähaastattelussa on tarkoitus käydä luottamuksellisesti mahdollisimman luonnollista keskustelua tutkimuksen aiheesta osallistujien kesken. Haastattelu nauhoitetaan analysointia varten ja nauhoitus poistetaan analyysin valmistuessa. Tutkimuksen tulokset tullaan raportoimaan niin, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa tuloksista. Haastattelu tullaan järjestämään live-tilaisuutena. Haastattelupaikka ja -aika määritellään osallistujien työpaikkojen sijainnin perusteella työajan puitteissa.

Opinnäytetyön on tarkoitus antaa organisaatiolle informaatiota esihenkilöiden yhteisöllisyydestä ja samalla antaa mahdollisia kehittämisideoita tai nostaa hyviä käytänteitä jaettavaksi muihin yksiköihin. Osallistumalla haastatteluun olet mukana kehittämässä esihenkilötyötä.

Jos haluat osallistua ryhmähaastatteluun, pyydän sinua ystävällisesti olemaan yhteydessä alla olevaan sähköpostiosoitteeseen 29.10.2023 mennessä.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii yliopettaja Katja Valkama, SeAMK.

Ystävällisin terveisin

Susanna Jaskari

susanna.jaskari@hyvaep.fi

Liite 2. Haastattelun teemarunko

Virikemateriaalina kuvapankin kuvia: Valitse kolme kuvaa, jotka kuvaavat yhteisöllisyyden toteutumista esihenkilötyössä entisessä organisaatiossa, nykyhetkessä sekä tulevaisuuden haavekuvana. Esittele nämä kuvat haastattelun muille osallistujille.

Intro: Kertokaa kokemuksia siitä, miten olette kokeneet kollegoiden tuen esihenkilötyössä.

Siirtymäkysymyksiä: Mitkä esihenkilöiden yhteiset käytännöt ovat tukeneet työssä jaksamista? Mitkä käytännöt eivät ole tukeneet tai ovat heikentäneet jaksamistasi?

Fokuskyseminen: Miten olet kokenut esihenkilöiden yhteisöllisyyden vaikuttaneen työhyvinvointiisi?

Tiivistelmä: Pohdi kokemuksiasi ja tätä keskustelua. Miten yhteisöllisyyttä voitaisi parantaa, että aluksi esittelemäsi kolmas haavekuva toteutuisi?

Lopuksi: Onko jotain, mistä ei vielä puhuttu, mutta olisitte halunneet sanoa?