



# Kotihoidon työntekijöiden kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta

Heini Karmitsa & Salla Reima

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Kotihoidon työntekijöiden kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta

Heini Karmitsa & Salla Reima  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2022

Heini Karmitsa, Salla Reima

### Kotihoidon työntekijöiden kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta

Vuosi 2022 Sivumäärä 52

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen näkyvät kotihoidon työntekijöiden työssä ja millaiseksi työntekijät kokevat yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten työyhteisön yhteisöohjautuvuus ja esihenkilöiden valmentava johtaminen vaikuttavat työpaikan pitovoimaan ja miten näitä voitaisiin edelleen kehittää työyhteisössä ja organisaatiossa.

Opinnäytetyön toimeksiantajan toimi Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä (jäljempänä Keusote), jonka strategisena tavoitteena on se, että vuoteen 2025 mennessä kaikissa Keusoten yksiköissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtamistapa. Opinnäytetyön laajempaan yhteiskunnallisena näkökulmana ja kehittämistehtävänä on se, miten sosiaali- ja terveystieteillä voitaisiin parantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään koskevassa päätöksenteossa, siirtyä vanhanaikaisesta, autoritäärisestä johtamistavasta ja esihenkilövetoisesta johtamiskulttuurista kohti valmentavaa, osallistavaa johtamistapaa ja yhteisöohjautuvuutta.

Opinnäytetyön tietopohjan muodostamiseksi perehdyttiin laajasti kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin hoitoalan globaalista alanvaihtohalukkuudesta, hoitoalan johtamisesta, vetovoimatekijöistä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista omaa työtään koskevassa päätöksenteossa. Huono johtaminen on osoitettu useissa tutkimuksissa yhdeksi keskeiseksi alanvaihtohalukkuuteen vaikuttavaksi taustatekijäksi.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena arviointitutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelella kotihoidossa työskenteleviä sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituna ennalta laadittujen kysymysten pohjalta. Haastatteluista osa toteutettiin ryhmähaastatteluina ja osa yksilöhaastatteluina. Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti.

Sisällönanalyysin perusteella aineistosta muodostettiin seitsemän pääluokkaa, joiden perusteella tutkimustulokset raportoitiin. Tutkimustulosten perusteella todetaan, että haastateltujen työntekijöiden kokemukset yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta vaihtelivat. Kuitenkin enemmistö haastatelluista työntekijöistä koki, että yhteisöohjautuvuus tai valmentava johtaminen eivät juurikaan näkynyt heidän työssään tai sitä ei tunnustettu. Kotihoidon yksiköitä kuormittava resurssipula, esihenkilöiden siirtyminen etätöihin Covid19-pandemian seurauksena ja riittämätön perehdytys yhteisöohjautuvuuteen ovat hidastaneet yhteisöohjautuvuuden etenemistä tutkimuksen osallistuneissa Keusoten yksiköissä.

Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen edistämiseksi organisaatiossa voitaisiin lisätä perehdytystä yhteisöohjautuvuuteen, parantaa tiedonkulkua ja läpinäkyvyyttä, lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään koskevassa päätöksenteossa sekä hyödyntää päätöksenteossa työntekijöiden asiantuntijuutta ja substanssiosaamista nykyistä paremmin.

Asiasanat: yhteisöohjautuvuus, valmentava johtaminen, organisaation vetovoima

Heini Karmitsa, Salla Reima

**Home care employees' experiences of self-organization and coaching leadership**

Year                      2022    Pages                      52

The purpose of this thesis is to study how self-organization and coaching leadership is visible in home care and how the employees perceive it. The aim of the thesis was to provide information on how the self-organization of the work community and the coaching leadership can positively affect employee turnover of the workplace and how these could be further developed in the work community and organization

The thesis was commissioned by the Keski-Uudenmaan Sote (later Keusote). Keusote's strategic goal is to ensure that by 2025, all of Keusote's units will be self-organized and will follow coaching leadership principles. The broader societal perspective and development task of the thesis is how to empower health sector employees to influence decision-making related to their own work more, and how to move from an old-fashioned authoritarian leadership culture to a coaching leadership approach encouraging employee participation and self-organization.

In order to form the knowledge base for the thesis we researched literature and previous studies about the global willingness of care sector employees to change sectors, the leadership culture in the care sector, the factors that affect workplace appeal and the employees' ability to influence decision-making related to their own work. Several studies show that poor management is one of the key factors influencing the willingness to switch sectors.

The thesis was carried out as a qualitative evaluation study and the material was collected by interviewing nurses and community nurses working in home care. The interviews were conducted in a semi-structured manner based on pre-designed questions. Some of the interviews were conducted as group interviews and some as individual interviews. The research material was analyzed according to inductive content analysis.

Based on the content analysis, the data was organized in seven main categories. Results show that the experiences on self-organization and coaching leadership varied. However, the majority of interviewees felt that self-organization or coaching leadership was barely reflected in their work or these were not recognized. Home care units are burdened by resource shortage and the relocation of supervisors to remote work as a result of the Covid19 pandemic. As a result induction to self-organization has been insufficient and this has slowed the progress of self-organization in the Keusote units participating in the study.

In order to promote self-organization and coaching leadership the organization could increase its familiarity with self-organization, improve the flow of information and transparency, empower employees to make decisions about their own work, and make better use of employees' expertise and substance-matter expertise in decision-making.

Keywords: self-organization, coaching leadership, attractiveness of organization

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 6  |
| 2     | Tietoperusta .....   | 8  |
| 2.1   | Katsaus terveydenhuollon henkilöstötilanteeseen ja johtamiskulttuuriin ..... | 8  |
| 2.2   | Keski-Uudenmaan sote .....   | 9  |
| 2.3   | Opinnäytetyön keskeiset käsitteet .....                                      | 11 |
| 2.3.1 | Organisaation vetovoima .....  | 11 |
| 2.3.2 | Organisaation pitovoima.....   | 12 |
| 2.3.3 | Itseohjautuvuus.....   | 12 |
| 2.3.4 | Yhteisöohjautuvuus .....   | 13 |
| 2.3.5 | Valmentava johtaminen .....  | 14 |
| 3     | Tutkimusasetelma.....  | 17 |
| 3.1   | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....                                      | 17 |
| 3.2   | Tutkimusmenetelmät.....  | 17 |
| 3.2.1 | Aineistonkeruu .....   | 17 |
| 3.2.2 | Aineiston analyysi .....   | 19 |
| 4     | Tutkimustulokset.....  | 21 |
| 4.1   | Kokemukset yhteisöohjautuvuudesta.....                                       | 23 |
| 4.2   | Kokemukset valmentavasta johtamisesta .....                                  | 26 |
| 4.3   | Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vaikutus pitovoimaan .....    | 27 |
| 4.4   | Työhön sitoutumista lisäävät tekijät .....                                   | 29 |
| 4.5   | Työntekijöitä kuormittavat tekijät .....                                     | 30 |
| 4.6   | Organisaatiomuutoksen seuraukset.....  | 31 |
| 4.7   | Työntekijöiden kehitysehdotukset.....  | 33 |
| 5     | Pohdinta .....   | 35 |
| 5.1   | Kehittämisasetelman arviointi .....  | 38 |
| 5.2   | Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....                                   | 39 |
| 5.3   | Opinnäytetyöprosessin reflektio .....  | 41 |
| 5.4   | Jatkokehittämissuhteet .....   | 43 |
| 5.5   | Johtopäätökset .....   | 45 |
|       | Lähteet.....   | 47 |
|       | Taulukot .....   | 53 |
|       | Kuviot .....   | 54 |
|       | Liitteet .....   | 55 |

## 1 Johdanto

Jatkuvasti kiihtyvä hoitajapula, hoitajien alati kasvavat alanvaihtoaikheet ja huonot työolot ovat olleet viime vuosina paljon esillä mediassa ja julkisessa keskustelussa. Tehyn vuonna 2019 jäsenilleen teettämän sosiaali- ja terveysalan vetovoimatekijöitä erikoissairaanhoidossa kartoittavan kyselyn tuloksista ilmenee, että vetovoimaa ensisijaisesti heikentäviä tekijöitä ovat huono palkka, kiire ja työn kuormittavuus. Yli puolet kyselyyn vastanneista sairaanhoitajista oli sitä mieltä, että alan vetovoimaisuus on vähäistä. Kyselyn mukaan alanvaihtoa suunnittelee aktiivisesti 48 % hoitajista ja joskus sitä on harkinnut jopa 88 % hoitajista. Vain 23 % vastaajista kokee jaksavansa hoitoalalla työuran loppuun asti. Vetovoimaa lisääviä tekijöitä kyselyyn vastanneiden sairaanhoitajien mukaan olisivat mm. riittävät henkilöstöresurssit, paremmat mahdollisuudet työn ja perhe-elämän yhteensovittamiselle ja paremmat mahdollisuudet edetä uralla. (Tehy 2019, 6-10.)

Keväällä 2020 yllättänyt Covid19-pandemia on heikentänyt jo valmiiksi kestänyt tilannetta entisestään. Tehy on teettänyt jäsenilleen kyselytutkimuksen hoitoalan vetovoimaan, hoitajien työssä jaksamiseen ja henkilöstötilanteeseen liittyen myös vuosina 2020 ja 2021. Pandemian vaikutukset työntekijöiden kuormittuneisuuteen näkyvät myös tuoreiden kyselytutkimusten tuloksissa. Tehyn kesällä 2021 teettämässä kyselyssä vastaajista enää 6 % kokee työhyvinvointinsa erittäin hyväksi, kun vastaava luku vuoden 2019 kyselyssä oli 14 %. Tehyn tuoreimman vuoden 2021 tutkimuksen johtopäätöksensä todetaan, että hoitoalan tilanne heikentyy vuosi vuodelta: hoitajia on liian vähän ja he, jotka työtä vielä tekevät voivat huonosti. (Tehy 2021a, 25.)

Resurssipula koettelee myös hoitoalan esihenkilöitä ja riittämättömät resurssit heijastuvat esihenkilöiden työskentelymahdollisuuksiin. Viimeaikaisissa kyselytutkimuksissa on todettu, että lähiesihenkilöiden ajasta suuri osa menee sijaisten järjestelyyn. Tuoreessa Sairaanhoitajaliiton tutkimuksessa 60 % vastanneista esihenkilöistä koki, että aikaa johtamiseen ei ole riittävästi (Sairaanhoitajaliitto 2022b, 23). Suomen lähi- ja perushoitajien liitto ja Sosiaali-, terveys ja kasvatusalan järjestö Tehy julkaisivat helmikuussa 2022 Sote-alan pelastusohjelman, jonka keskeiset toimet ovat palkkauksen ja työolosuhteiden parantaminen. Työolosuhteiden yhtenä osa-alueena toimenpideohjelmassa on johtamisen resurssien varmistaminen (Tehy 2022, 7).

Julkisessa sosiaali- ja terveysalan ongelmia koskevassa keskustelussa nousee yleensä esiin riittämättömät resurssit, psyykinen kuormitus ja matala palkkataso. Toki nämä ovat merkittäviä tekijöitä, mutta hoitajien alanvaihtohalukkuutta lisäävät merkittävästi myös huono johtaminen, huonot urakehitysmahdollisuudet ja olemattomat mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtä

koskevaan päätöksentekoon. Esimerkiksi Sairaanhoidtajaliiton joulukuussa 2020 tehdyn, esihenkilöille suunnatun kyselyn tulos oli varsin yksiselitteinen: sairaanhoidtajilla on mitätön päätösvalta omaan työhönsä liittyvissä kysymyksissä. Pahimmillaan terveydenhuollon päätöksenteossa voi olla kymmenen eri päätöksentekoporrasta. (Sairaanhoidtajaliitto 2021a.)

Uusien sukupolvien työelämään siirtymisen myötä johtamiskulttuuri tarvitsee muutosta ja valmentava johtaminen on monilla aloilla nousemassa yleiseksi johtamisen tavaksi (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18). Valmentavan johtamisen on tutkimuksissa todettu lisäävän työhyvinvointia, tiimien tehokkuutta sekä edistävän oppimista ja parantavan sitoutumista työhön (Viitala & Jylhä 2019, 253). Valmentava johtamisorientaatio ja yhteisöohjautuvat organisaatiot ovat kuitenkin toistaiseksi melko harvinaisia sosiaali- ja terveysalalla.

Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä (Keusote) yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen kuitenkin ovat osana heidän strategista tavoitettaan. Keusote toimii tämän opinnäytetyön työelämäyhteistyökumppanina. Keusoten tavoitteena on, että vuoteen 2025 mennessä kaikissa Keusoten yksiköissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtamistapa. Hanke on aloitettu Keusotessa vuonna 2019 ja se toteutetaan asteittain. Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vaikutus työpaikan pitovoimaan. Opinnäytetyö tehdään osana Laurean sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyön laajempänä yhteiskunnallisena näkökulmana ja kehitystehävänä on se, miten sosiaali- ja terveysalalla voitaisiin parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon sekä siirtyä vanhanaikaisesta, autoritäärisestä johtamistavasta ja esihenkilövetoisesta johtamiskulttuurista kohti valmentavaa, osallistavaa johtamistapaa ja yhteisöohjautuvuutta

Tutkimus toteutettiin järjestämällä kahdessa Keusoten kotihoidon yksikössä ryhmähaastatteluita, joiden tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen näkyvät työntekijöiden työssä, millaiseksi työntekijät kokevat yhteisöohjautuvuuden ja valmentajan johtamisen ja mikä merkitys sillä on työpaikan pitovoimaan. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, vaikuttaako työyhteisön yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen työpaikan pitovoimaan ja miten yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamistapaa voitaisiin edelleen kehittää työyhteisössä.

## 2 Tietoperusta

### 2.1 Katsaus terveydenhuollon henkilöstötilanteeseen ja johtamiskulttuuriin

Sairaanhoitajien alanvaihtohalukkuus on kansainvälinen ilmiö, jota koronapandemia on maailmanlaajuisestikin tarkastellen lisännyt. Kansainvälisen sairaanhoitajaliiton tekemän tutkimuksen mukaan koronapandemian aiheuttaman ahdistuksen ja psyykkisen kuormituksen seurauksena maailmanlaajuisesti arvioilta 10-15 % hoitajista olisi vaihtamassa alaa vuoteen 2030 mennessä. Se tarkoittaisi yhteensä n. 14 miljoonaa hoitajaa (ICN 2021.)

Kevan kuntien työvoimaennuste 2030-analyysin mukaan Suomessa on tällä hetkellä n. 8000 sairaanhoitajan pula. Analyysin mukaan hoitajapula kasvaa vuoteen 2030 mennessä 30000:n hoitajaan. Analyysi perustuu mm. eläköitymisennusteeseen ja koulutusennusteeseen mutta siinä ei ole huomioitu väestörakenteen muutoksia eli esimerkiksi sitä, että väestön ikääntymisen todennäköisesti lisää hoitajatarvetta entisestään. (KEVA 2021.) Helmikuussa 2022 Suomen lähi- ja perushoitajien liitto ja Sosiaali-, terveys ja kasvatusalan järjestö Tehy julkaisivat sote-alan veto- ja pitovoiman turvaavan pelastusohjelman, jonka tavoitteena on palkkauksen ja työolosuhteiden parantaminen. Pelastusohjelman mukaan palkkauksen parantaminen on välttämätön toimenpide hoitajapulan ratkaisemiseksi. (Tehy 2022,9.)

Hoitotyössä tarvitaankin nyt ja tulevaisuudessa lisää työvoimaa. Suurten ikäluokkien osuus kasvaa työikäisten jäädessä eläkkeelle ja tämän myötä työikäisiä on entistä vähemmän. Väestön ikääntyessä myös terveydenhuollon palveluiden tarve kasvaa. Kasvavien potilasmäärien hoitaminen edellyttää tulevaisuudessa kustannustehokkuutta ja hoitohenkilöstön laaja-alaista osaamista. Tämän lisäksi on tehostettava ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa, sillä sairaudenhoito on usein kalliimpaa ja aikaa vievämpää kuin ennaltaehkäisy. (Mäkipää, Laaksonen & Miettinen 2012.)

Jatkuvasti pahenevaksi ongelmaksi on hoitoalalla muodostunut työn vähenevä vetovoima, se kuinka houkutella uusia osaajia hoitoalalle ja kuinka pitää heidät alalla. Vetovoimaisimpia työpaikkoja ovat ne, jossa henkilöstö voi hyvin ja hoito on laadukasta. Työntekijöiden kiinnostumista organisaatiosta voidaan mahdollisesti lisätä ottamalla mallia vetovoimaisista organisaatioista eli niin kutsutuista magneettisairaaloista. (Mäkipää ym. 2012.) Magneettisairaalamalli perustuu mm. hoidon laatuun, potilasturvallisuuteen ja hoitohenkilöstön tyytyväisyyteen liittyviin tekijöihin. Lisäksi magneettisairaala-statuksen omaavissa organisaatioissa pyritään antamaan sairaanhoitajille mahdollisuus hyödyntää kaikki mahdollinen potentiaalinsa. Magneettisairaala-statuksen myöntää Yhdysvaltalainen American Nurses Credentialing Center ja sen saaminen edellyttää korkeatasoista hoitotyön laatua. (ANCC 2022.)

Sairaanhoitajien alanvaihtohalukkuudesta on olemassa varsin paljon sekä kotimaista että kansainvälistä tutkimusnäyttöä. Aikomus vaihtaa alaa on useissa tutkimuksissa (Helander, Roos &



Suominen 2019; Flinkman, Isopahkala-Bouret & Salanterä 2013; Vuorikallio 2020) todettu olevan yleistä varsinkin nuorten sairaanhoitajien keskuudessa. Toisaalta on hyvä erottaa toisistaan se, että harkitsee tai on joskus harkinnut alanvaihtoa ja se, että todella vaihtaa alaa. Esimerkiksi Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajien (2020) selvityksen mukaan kunta-alan sote-henkilöstön alanvaihto on vähäistä.

Yhtenä merkittävänä alanvaihtoaikaisiin vaikuttavana tekijänä on hoitoalan huono johtaminen. Esimerkiksi Helanderin ym. (2019) tutkimustuloksista ilmeni, että hoitoalalla on heikkotasoisia ja ala-arvoista ylhäältä alaspäin johtamista, jopa käskyttämistä. Lähiesimiehiä tutkimukseen osallistuneet hoitajat kuvailivat välinpitämättömiksi ja joustamattomiksi eikä epäkohtiin tai työpaikkakiusaamiseen puututtu. Myös Hoffrenin (2019) väitöskirjatutkimuksen perusteella sosiaali- ja terveydenhuollossa ilmenee tuhoavaa johtamiskäyttäytymistä, joka ilmenee ivana, epäkohteliaana tai nöyryyttävänä käytöksenä, uhkailuna ja jopa kostotoimina. Tuhoavien johtamistilanteiden seurauksena työntekijöiden luottamus omaan ammattitaitoon horjui ja työntekijät saattoivat joutua pitkille sairaslomille, vaihtaa työpaikkaa tai irtisanoutua. Tuhoavan johtamiskäyttäytymisen muuttaminen vaatii sen, että se tunnustetaan ja näissä tilanteissa myös työyhteisön muut toimijat ottavat tilanteista yhteisöllisesti vastuuta (Hoffren 2019, 234-244).

On kuitenkin hyvä muistaa, että huono johtaminen ei aina johdu esihenkilön välinpitämättömyydestä. Lähiesihenkilöiden työskentelymahdollisuuksista hoitajapulan ja jatkuvasti heikenevien resurssien keskellä löytyy varsin tuore tutkimus. Sairaanhoitajaliitto toteutti marras-joulukuun vaiheessa 2021 hoitoalan esihenkilöille kyselyn, jossa kartoitettiin esihenkilöiden kokemuksia henkilöstötilanteesta ja johtamistyöstä. Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä yli 60 % koki, ettei heillä ole aikaa johtamiseen tai perustyöhönsä, sillä esihenkilön aika kuluu henkilöstötilanteen hoitamiseen ja sijaisjärjestelyihin. Lisäksi yli puolet vastanneista esihenkilöistä koki, etteivät he pysty tekemään työtään niin hyvin kuin haluaisivat. (Sairaanhoitajaliitto 2022b, 23.)

Sairaanhoitajaliitto toteutti vastaavan kyselyn syksyllä 2021 myös sairaanhoitajille ja myös tässä tutkimuksessa todettiin, että henkilöstövajeen seurauksena sairaanhoitajat kokevat, etteivät voi tehdä työtään niin hyvin kuin haluaisivat. Lisäksi 58 % vastaajista kertoi, että työtehtäviä jää suorittamatta henkilöstövajeen vuoksi. (Sairaanhoitajaliitto 2022 c, 10.) Vaikuttaa siis siltä, että kokemus siitä, että resurssipulan vuoksi työtään ei voida tehdä riittävän hyvin, on työntekijöille ja esihenkilöille yhteinen.

## 2.2 Keski-Uudenmaan sote

Keusote vastaa julkisista sosiaali- ja terveystalv palveluista kuuden kunnan muodostamassa kuntayhtymässä, johon kuuluvat Hyvinkää, Järvenpää, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula. Keusoten alueella sosiaali- ja terveystalv palvelut muodostuvat kolmesta palvelualueesta,

jotka ovat ikäihmisten ja vammaisten palvelut, terveyspalvelut ja sairaanhoito sekä aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut ja lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Keusoten alueella asuu n. 200 000 henkilöä ja Keusoten palveluksessa työskentelee 3500 työntekijää. Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä ikäihmisten palvelukokonaisuuden alaisuudessa toimivan kotihoidon kanssa (Keusote 2021.)

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Keusoten kahden kotihoidon yksikön kanssa, joista toisessa työskentelee vakituisesti noin 100 työntekijää ja toisessa 63 vakituista työntekijää. Työntekijät ovat pääasiassa lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Lähihoitajat työskentelevät pääsääntöisesti kaksi- tai kolmivuorotyössä ja sairaanhoitajilla on säännöllinen päivätyö.

Kotihoito on palvelua, jolla tuetaan kotona selviytymistä. Kotiin vietäviä palveluita voivat saada ikäihmiset, vammaiset, sairaat tai sellaiset henkilöt, joiden toimintakyky on alentunut muusta syystä. Kotipalvelun asiakkaat voivat tarvita apua ja tukea erilaisissa päivittäisissä toiminnoissa kuten hygienian hoitamisessa. Kotipalvelun työntekijät myös seuraavat ja arvioivat asiakkaidensa vointia. (STM 2021.)

Keusoten yhtenä strategisena tavoitteena on se, että vuoteen 2025 mennessä kaikissa Keusoten yksiköissä ja työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentavan johtamisen periaatteet. Yhteisöohjautuvuushanke on alkanut vuonna 2019 ja Keusoten kaikkien yksiköiden on tarkoitus osallistua hankkeeseen vuosien 2019-2022 välillä. Keusote on valinnut kyseisen strategisen tavoitteen, sillä sote-alan toimintaympäristö on suurien muospaineiden alla digitalisaation, monimutkaisten rakenteiden ja yksiköiden välisen yhteistyön ja tiedonkulun jäykkyyden vuoksi. Pääpaino pysyy strategisesta tavoitteesta huolimatta laadukkaiden palveluiden tuottamisessa asiakkaille, mutta yhteisöohjautuvuudella pyritään lisäksi parantamaan henkilöstön hyvinvointia ja työssä jaksamista. Yhteisöohjautuvuudella Keusotessa pyritään siihen, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja että esihenkilöillä olisi aikaa tarkoituksenmukaisemmalle johtamiselle. Lisäksi yhteisöohjautuvuudella pyritään laajempaan organisaatiokulttuurin muutokseen, jolla tulevaisuudessa saadaan houkutelua osajia töihin. (Keusote 2019.)

Keusotessa tavoitteena on myös siirtyä esihenkilövetoisesta johtamistavasta sparraavaan ja valmentavaan johtamisotteeseen, joka lisää luottamusta työntekijöiden ja työnantajan välillä. Valmentava johtamistyyli toimii työhyvinvointia edistävänä sekä motivoituminen ja vastuunottaminen lisäävät työn merkityksellisyyttä ja työn imua. Valmentavan johtamisen tavoitteena on tukea valmennettavaa ryhmää sekä yksilöinä että ryhmänä suoriutumaan tehtävistään toinen toistaan tukien mahdollisimman hyvin. Valmentavassa johtamisessa keskiöön nostetaan yksilön ja ryhmän omien voimavarojen hyödyntäminen eikä johtamista nähdä johtajan yksilösuorituksena. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 20.)

## 2.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat organisaation vetovoima, organisaation pitovoima, itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Opinnäytetyö käsittelee näitä aihealueita ja ne liittyvät vahvasti toisiinsa. Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä työntekijät ovat itseohjautuvia ja johtamistyyli on valmentavaa. Pito- ja vetovoima puolestaan liittyvät usein myös toisiinsa, sillä vetovoimainen työyhteisö on myös yleensä pitovoimainen.

Työnantajan vetovoima voidaan jakaa sisäiseksi ja ulkoiseksi vetovoimaksi eli veto- ja pitovoimaksi. Pitovoimasta usein puhutaan, kun halutaan viitata olemassa olevan työntekijän sitoutumiseen ja pysymiseen nykyisellä työnantajalla. Vetovoimalla taas viitataan siihen, kuinka houkutteleva organisaatio tai työnantaja on potentiaalisille työntekijöilleen. (Pingle & Sodhi 2011.)

### 2.3.1 Organisaation vetovoima

Vetovoimalla tarkoitetaan viehätysvoimaa, kiehtovuutta ja houkuttelevuutta (Kotimaisten kielten keskus 2021). Organisaation vetovoiman muodostavat työntekijäkokemus ja työnantajabrändi (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 6). Työntekijäkokemuksen osatekijöitä ovat työntekijöiden houkuttelevuus, pitäminen ja työnimun lisääminen. Vetovoimainen työnantaja ymmärtää ne asiat, joita työntekijät pitävät merkityksellisinä ja luo vaikuttavaa työntekijäkokemusta rakentamalla työstä ja työympäristöstä sellaisen, jossa organisaation strategian kannalta tärkeimmät henkilöt voivat suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.)

Vetovoimainen organisaatio ei ole vain vetovoimainen sen asiakkaille vaan myös sen työntekijöille. Voidaankin katsoa, että työntekijät ovatkin organisaation ensimmäiset asiakkaat ja heidän työnsä on tuote, jota myydään. Vetovoimaisessa työssä työ houkuttaa ja motivoi työntekijöitään, niin että he palvelevat asiakkaitaan hyvin. Työn oikeanlainen markkinointi ja hyvän työnantaja mielikuvan luominen potentiaalisille työntekijöille on tärkeää, jotta saadaan houkutteltua osaavia työntekijöitä. (Pingle & Sodhi 2011.)

Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa myös asiakaskokemukseen koska motivoituneet työntekijät luovat parempaa asiakaspalvelua. Hyvästä työntekijäkokemuksesta on hyötyä myös liiketoiminnalle ja organisaation houkuttelevuudelle potentiaalisten työntekijöiden rekrytoinnissa, jolloin kiinnostus työnantajaa ja sen tarjoamia työpaikkoja kohtaan lisääntyy. (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1.)

### 2.3.2 Organisaation pitovoima

Pitovoimalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä hoitajien aikomusta pysyä sosiaali- ja terveysalalla sekä työntekijöiden sitoutumista työnantajaan eli sitä, että työntekijät pysyvät kyseisellä työnantajalla. Pitovoimaan liittyy myös vahvasti vetovoiman käsite eli se, kuinka houkutteleva työpaikka on työntekijöille ja kuinka työntekijöitä saadaan houkuteltua kyseiseen työhön.

Työhön sitoutumiseen kuuluu niin organisaatioon, työpaikkaan kuin omaan ammattiinkin sitoutuminen. Vaikka hoitoalalla alan vaihtohalukkuus on suurta ovat hoitajat kuitenkin melko sitoutuneita työhönsä. Työn sitoutumiseen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten hyvä työkyky, hyvä terveydentila, hyvä taloudellinen toimeentulo, arvostetuksi tulemisen kokemus, tuen saaminen ja esimiesasema. Puolestaan huonot työolot, vähäinen urakehittymisen mahdollisuus, vähäinen työn palkitsevuus, huono johtaminen ja huono työilmapiiri vaikuttavat kielteisesti työhön sitoutumiseen. (Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015.)

Kun työntekijät ovat tunneperäisesti sitoutuneet työpaikkaansa eli affektiivisesti sitoutuneita, niin usein tällä on positiivinen yhteys työntekijän sekä organisaation tulokseen. Affektiivinen sitoutuminen työhön on myös vahvasti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja tunneperäisesti sitoutuneet henkilöt ovat yleensä työssään tyytyväisempiä. (Hyytiäinen ym. 2015.)

### 2.3.3 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus viittaa yksilöön ja perustuu yksilön kykyyn toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista kontrollointia. Itseohjautuvuus edellyttää itsemotivoituneisuutta eli halua tehdä asioita tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Tämä taas edellyttää sitä, että yksilöllä on selkeä päämäärä eli tavoite, jonka saavuttamiseksi hän itseohjautuvasti toimii. Toimiakseen itseohjautuvasti henkilöllä tulee olla sekä riittävä substanssiosaaminen, että kyky itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen pitää sisällään esimerkiksi ajan hallintaan, oman työn organisointiin ja priorisointiin liittyviä asioita. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseohjautuvuuteen työelämässä liittyy myös se, että yksilö kykenee omaa harkintaansa käyttäen pyrkiä saavuttamaan työyhteisön yhteisiä tavoitteita ilman, että asioita tulee varmistella esihenkilöltä. Se vaatii kykyä pystyä itse arvioimaan, kuinka eri tilanteissa olisi järkevää toimia. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 11.)

Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältä ohjautuvuus, joka työelämäkontekstissa tarkoittaa sitä, että esihenkilö kontrolloi työntekijän tekemisiä (Martela ym. 2021, 11). Siinä työntekijä ajatellaan passiiviseksi toimijaksi, joka tarvitsee jatkuvaa ohjeistamista ja kontrollointia suoriutuakseen työstään (Martela 2021, 14).

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomia, kyvykkyyden kokeminen ja yhteenkuuluvuus ihmisten kanssa. Itseohjautuvuusteorian mukaan näiden kolmen psykologisen perustarpeen täyttyminen lisää yksilön sisäistä motivaatiota. Itseohjautuvuusteoria perustuu näkemykseen siitä, että ihminen on aktiivinen toimija, jonka pyrkimyksenä on toteuttaa itseään. (Ryan & Deci 2000, 68.) Nämä kolme psykologista perustarvetta ovat (Gagnen & Deci 2005, 337) mukaan tärkeitä universaalisti kaikille ihmisille. Itseohjautuvuusteoria vastaa kysymykseen siitä, miten ihmisen sisäinen motivaatio rakentuu ja tämän ymmärtäminen työelämäkontekstissa on tärkeää siksi, että itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen suoriutuu työstään laadukkaasti ja kokee työtyytyväisyyttä, kun psykologisiin perustarpeisiin vastataan (Rigby & Ryan 2018).

Positiivinen psykologia ja ihmislähtöinen johtajuus vaativat toimiakseen psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jonka muodostumiseen vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. Organisaatiolla ja esihenkilöllä on kuitenkin psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa keskeinen merkitys. Positiivisen ja ihmislähtöisen johtamisorientaation tavoittelemisen kuitenkin kannattaa, sillä työntekijöiden sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus voimistuvat, kun työntekijät kokevat tulevaisuutensa kuulluiksi ja ymmärretyiksi. (Salonen 2017, 175.)

#### 2.3.4 Yhteisöohjautuvuus

Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan työn organisointia ja koordinoitua yhdessä. Yhteisöohjautuva tiimi ottaa itse vastuun työn edistymisestä ja etsii itse itselleen sopivimmat keinot asioiden edistämiseksi. Vastuu työn johtamisesta siirtyy tiimille itselleen sen sijaan, että esihenkilö johtaisi tiimiä. Yhteisöohjautuva tiimi rakentuu itseohjautuvista yksilöistä. Yhteisöohjautuvan tiimin tehtävänä on yhdessä sopia töiden- ja vastuunjaosta toiminnalle asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Yhteisöohjautuvuuden vastakohta on esihenkilöjohtoinen tiimi. Yhteisöohjautuvuus edellyttää lisäksi tiimin sisäistä psykologista turvallisuutta. (Martela 2021, 14-16.) Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa keskeistä on, että esihenkilö tunnistaa ja tukee työntekijän asiantuntijuutta (Martela 2021, 17).

Yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus työssä ovat tekijöitä, jotka voivat lisätä työntekijöiden innovatiivisuutta, oppimista ja tehokkuutta. Teoriassa itseohjautuva työyhteisö on joustavampi päätöksenteossa, oppimiskykyisempi ja tehokkaampi. Yhteisöohjautuva organisaatio luo ideaalitalanteessa asetelman, jossa työntekijät kokevat olevansa tärkeässä osassa yhteisten tavoitteiden edistäjinä, heillä on valtaa tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä, arvioida omaa suoriutumistaan ja ratkaista ongelmia. Liika autonomia voi kuitenkin olla pahimmassa tapauksessa organisaatiota hidastava tekijä, jos työntekijät eivät ole motivoituneita sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Anossi, Monti & Martini 2020.)

On tärkeätä muistaa, että jokaisella on erilaiset valmiudet itsensä johtamiseen. On kuitenkin selvää, että työntekijän itseohjautuvuus vaatii organisaation tuen. Työntekijän ja työyhteisön

itse- ja yhteisöohjautuvuus tarkoittaa sitä, että itsenäiselle päätöksenteolle ja oman toiminnan organisoimiselle annetaan tilaa. Vapauden antaminen lisää usein myös työntekijöiden kykyä kantaa vastuuta. (Martela ym. 2021, 15.)

Kuitenkin nykyajan organisaatioissa lähes poikkeuksetta lopulliset päätökset kulkevat yhä edelleen useamman portaan kautta aina johdolle asti, vaikka johto ei itse ole ollut mukana päätöksentekoon johtavassa keskustelussa. Päätökset tehdään usein näin ollen hyvin vähäisellä tiedolla eikä johdolla ole välttämättä tietoa ja ymmärrystä siitä mitä substanssissa tehdään. Tämän vuoksi monesti päätöksenteko venyy ja kasaantuu sekä moni suunnitelluista toimituksista ei ikinä pääse toteutukseen asti. Ajudutaan niin sanottuun pullonkaulailmiöön, jossa kaikki tekevät enemmän työtä ilman, että tilanne välttämättä ratkeaa. (Laloux 2016, 59.)

Yhteisöohjautuvat organisaatiot ovat pyrkineet ratkaisemaan tämän pullonkaulan siirtymällä autoritäärisestä johtamistavasta joustaviin jaetun johtamisen käytäntöihin. Itseohjautuva organisaatio ei kuitenkaan tarkoita organisaatiota, jossa ei ole sääntöjä tai rakenteita. Itseohjautuvassa organisaatiossa, jokaisella työntekijällä on paikkansa, työtä ohjailee tietyt käytännöt ja toimintatavat. Usein itseohjautuvissa organisaatioissa toiminta on sujuvampaa ja päätöksenteko mutkattomampaa. (Laloux 2016, 62.)

### 2.3.5 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen tavoitteena on tukea valmennettavaa ryhmää sekä yksilöinä että ryhmänä suoriutumaan tehtävistään toinen toistaan tukien mahdollisimman hyvin. Edellytyksenä tälle on ryhmän hyvä ilmapiiri sekä yhteistyötaidot. Valmentavan johtamisen ideologia perustuu ryhmän itseohjautuvuuden, työssä kehittymisen, innovatiivisuuden ja uuden oppimisen aktiiviseen tukemiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 250.) Yksilön innostuneisuutta ja onnellisuutta työssä lisää se, että ihminen saa toteuttaa omia vahvuuksiaan (Leppänen & Rauhala, 2012, 44).

Valmentava johtamisorientaatio perustuu monelta osin positiiviseen psykologiaan, jonka perusajatuksena on löytää ihmisten vahvuudet ja potentiaali. Valmentavan johtajan tapa työskennellä on arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa jokaisesta yhteisön jäsenestä pyritään saamaan irti kaikki potentiaali ryhmän ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavan johtajan keskeisiin toimintatapoihin kuuluvat arvostava ja osallistava työote. Valmentava johtaminen edellyttää lisäksi johtajalta kykyä tunnistaa myös omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kykyä itsensä johtamiseen ja kehittämiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, luku 2.)

Valmentavan johtamisen on tutkimuksissa todettu lisäävän työhyvinvointia, tiimien tehokkuutta sekä edistävän oppimista ja parantavan sitoutumista työhön (Viitala & Jylhä 2019, 253). Ihmislähtöinen johtamistapa lisää työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta ja

siitä, että juuri heidän tiedoillaan ja taidoillaan on merkitystä työyhteisön menestymiselle. Positiivinen johtaminen ja positiivisuus työyhteisössä siis lisää yksilön myönteisiä tunteita. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 217.) Työyhteisössä positiivisuus taas lisää todennäköisyyttä myönteisille kokemuksille ja vuorovaikutukselle ja tämä puolestaan lisää organisaation menestymismahdollisuuksia. Positiivisuus johtamisessa saattaa lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia ylittää tavanomainen suoritustasonsa. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 212.) Lisäksi positiivisella johtamisorientaatiolla voidaan saavuttaa myönteisiä vaikutuksia niin yksilö, kuin yhteisötasolakin ja se edistää myös johtajien omaa työhyvinvointia (Syväjärvi & Vakkala, 2019, 220).

Työyhteisön menestymisen ja yhteisen sosiaalisen identiteetin muodostumisen kannalta olisi tärkeää, että esihenkilö ja johdettavat näkisivät ja kokisivat toisensa tasavertaisina työyhteisön jäseninä. Tätä kutsutaan johtamisen uuden psykologian perustaksi. (Haslam, Platow & Reicher 2012, 16.) Sosiaalisen identiteetin muodostumisen kannalta keskeistä on, että työntekijät kokevat esihenkilön ajavan koko ryhmän yhteistä etua. Se, että esihenkilö jakaa työyhteisön jäsenten kanssa yhteisen sosiaalisen identiteetin, lisää esihenkilön vaikutusmahdollisuuksia ryhmän sisällä. Esihenkilön tehtävänä on myös luoda, edistää ja ylläpitää työyhteisön yhteistä sosiaalista identiteettiä. (Haslam ym. 2012, 108-109.)

Uuden johtamisen psykologian ohella keskeistä on esihenkilönä ymmärtää sosiaalisen identiteetin teoriaa, joka perustuu ajatukseen siitä, että yksilön tunne omasta minuudestaan muodostuu ryhmään kuulumisesta. Ryhmäidentiteetti muodostuu työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. (Paasivaara 2012, 66.) Esihenkilön on tärkeää ymmärtää sekä vuorovaikutusta että vastavuoroisuutta, sillä niiden ymmärtäminen antaa esihenkilölle työkaluja työyhteisössä tapahtuvien asioiden ja ilmiöiden tarkasteluun sekä yksilö, että yhteisötasolla (Suonen ym. 2019, 107).

Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen edistämiseksi organisaatiossa olisi tärkeää ymmärtää lisäksi motivaation merkitys ihmisen toiminnassa. Työntekijöiden motivaation parantamiseksi ja ylläpitämiseksi esihenkilön ja organisaation tulisi pyrkiä vastaamaan itseohjautuvuusteoriaan perustuviin kolmeen perustarpeeseen, jotka ovat autonomia, kyvykkyyden ja onnistumisen kokemus sekä yhteenkuuluvuus. Näihin perustarpeisiin vastaamalla kyetään vahvistamaan ihmisen sisäistä motivaatiota, jonka on tutkimuksissa todettu tekevän työskentelystä innostavampaa ja edistävän psykologista hyvinvointia. (Virtanen 2018.) Motivaation parantamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä voimavarojen lisäämiseksi on tärkeää antaa työntekijöille rakentavaa palautetta (Sinokki 2016, 248). Lisäksi on tärkeää sekä auttaa työntekijöitä tunnistamaan omia voimavarojaan, vahvuuksiaan ja kyvykkyyksiään että auttaa heitä asettamaan, tavoittelemaan ja saavuttamaan omia ja työyhteisön tavoitteita. Organisaation ja esihenkilöiden rooli tavoitteiden ja päämäärien kirkastamisessa työntekijöille korostuu etenkin silloin kun työyhteisön yhteinen ymmärrys toiminnan päämäärästä on kateissa.

Valmentavaa johtamista on tutkittu kansainvälisesti useilla eri aloilla. Aiheesta löytyy muutamia pro gradu- ja opinnäytetöitä, mutta valmentavasta johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla on tehty tutkimusta toistaiseksi melko vähän. Valmentavan johtamisen käytännöt ovat käytössä Suomessa jo muutamassa terveydenhuoltoalan organisaatiossa, kuten Kuopion yliopistollisessa sairaalassa, jossa on käytössä magneettisairaalamalli (Kys 2021).



### 3 Tutkimusasetelma

#### 3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen näkyvät työntekijöiden työssä, millaiseksi työntekijät kokevat yhteisöohjautuvuuden ja valmentajan johtamisen ja mikä merkitys sillä on työpaikan pitovoimaan. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, vaikuttavatko yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen työpaikan pitovoimaan työntekijöiden kokemuksen mukaan ja miten yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamistapaa voitaisiin edelleen kehittää työyhteisössä.

#### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on laadullinen arviointitutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on se, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten arviointiin (Puusa & Juuti 2020, 104). Arviointitutkimuksen tavoitteena on, selvittää minkälaisia vaikutuksia on erilaisilla ammatillisilla, poliittisilla tai hallinnollisilla toimenpiteillä, muutoksilla ja hankkeilla. Arviointitutkimus on useimmiten tutkimusaineiston pohjalta kerätyn aineiston yhteen kokoamista. (Jokinen 2021.)

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten yhteisöohjautuvuus näkyy työntekijöiden työssä ja miten työntekijät kokevat sen?
- Miten työntekijät kokevat valmentavan johtamisen?
- Miten työntekijät kokevat yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vaikuttavan työn pitovoimaan?
- Miten yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista voitaisiin työpaikalla kehittää, jotta pitovoima paranisi?

##### 3.2.1 Aineistonkeruu

Aineisto kerättiin haastattelemalla kotihoidossa työskenteleviä sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituna ennakkoon laadittujen kysymysten pohjalta. Puolistrukturoitu haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen mukaisesti. Puolistrukturoidun haastattelun etu on se, että haastattelija voi esittää lisäkysymyksiä annettujen vastausten pohjalta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 120.) Tarvittaessa esitimme tarkentavia kysymyksiä mutta pyrimme välttämään vastausten ohjailemista tiettyyn suuntaan. Haastatteluja varten laadimme tutkimuskysymyksiimme perustuvan kysymyspatteriston, johon haastateltavat saavat vastata avoimesti (Liite 1).

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on yleensä tutkittavan ilmiön ymmärtäminen sen sijaan, että pyrittäisiin löytämään tilastollisia yhteyksiä eri asioiden välillä (Sarajärvi & Tuomi

2018, 137). Laadullisessa tutkimuksessa pienikin otos voi riittää tuottamaan analyysiin riittävästi syvyyttä ja oivaltavuutta (Jokinen 2021). Aineiston riittävyttä voidaan arvioida esimerkiksi aineiston saturaatiosta eli tilanteesta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä se enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on, että tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 137.)

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus oli toteuttaa haastattelut kolmen hengen ryhmähaastatteluina siten, että molemmissa tutkittavissa yksiköissä olisimme toteuttaneet kolme haastattelua. Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastatellaan samanaikaisesti useampia henkilöitä. Ryhmähaastattelun tavoitteena on luoda ryhmäkeskustelu, joka tuottaa tutkijalle tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa haastattelijan tehtävänä on luoda keskustelulle raamit, jotta keskustelu pysyy tutkimusaiheessa. Luotujen raamien puitteissa osallistujat voivat kuitenkin keskustella vapaasti, jolloin haastattelu voi tuottaa tutkittavasta ilmiöstä tietoa varsin monipuolisesti. (Puusa 2020, 214.)

Ryhmähaastattelun etuna voidaan pitää sitä, että siinä haastateltavat voivat pohtia asioita yhdessä, esittää kysymyksiä toisilleen tai väitellä tarkasteltavasta ilmiöstä. Tämä voi tuottaa tutkijalle sellaista tietoa, joka yksilöhaastattelussa ei tulisi ilmi. Lisäksi ryhmähaastattelun etu verrattuna yksilöhaastatteluun on se, että sen avulla voidaan nopeammin saada tietoa yhtä aikaa useammalta haastateltavalta. (Puusa 2020, 215.) Ryhmähaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu, että haastateltavan ryhmän dynamiikka voi vaikuttaa vastauksiin. Toisaalta ryhmän sosiaalisen vuorovaikutuksen voi nähdä metodisen ongelman sijaan myös kuvastavan tutkittavaa ilmiötä ja olevan osa sitä. (Valtonen & Viitanen 2020, 220.)

Suunnitelmavaiheessa tarkoituksena oli, että haastateltavat kotihoidon sairaanhoitajat ja lähihoitajat rekrytoidaan kotihoidon lähiesihenkilöiden avulla. Esihenkilöt välittivät useita kertoja työntekijöille pyynnön osallistua tutkimukseen. Sähköpostin liitteenä olivat tutkittavan informointilomake (Liite 2) ja tutkittavan suostumus (Liite 3). Haastavan resurssitilanteen vuoksi informanttien hankkimiseen kuitenkin meni useampi kuukausi. Haastateltavat työntekijät rekrytoitiin lopulta puhelimitse sen jälkeen, kun toisen yksikön esihenkilöltä saatiin työntekijöiden suoria puhelinnumeroita.

Haastatteluun osallistuneita hoitajia rekrytoitiin puhelimitse yhteensä 11 ja haastatteluja järjestettiin seitsemän. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltavia hoitajia saatiin molemmista Keusoten yksiköistä ja haastateltavat ovat koulutukseltaan lähihoitajia ja sairaanhoitajia. Neljässä Teamsin kautta toteutetussa haastattelussa haastateltavia oli kaksi, jolloin suunnitelmamme ryhmähaastattelusta voidaan katsoa toteutuneen. Kahdessa Teamsin kautta toteutetussa haastattelussa haastateltavia työntekijöitä oli yksi ja yksi yhden henkilön haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna.

Alkuperäinen arvio oli, että haastattelut kestäisivät noin 30-40 minuuttia, mutta haastateltavat ryhmät olivat alkuperäistä suunnitelmaa pienempiä, joten haastattelut kestivät noin 20-30 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin Teamssin nauhoitusominaisuudella ja tiedostot salattiin. Puhelinhaastattelusta tehtiin yksityiskohtaiset muistiinpanot.

### 3.2.2 Aineiston analyysi

Aineiston keruun jälkeen tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää tutkimusaineisto tiiviiksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi säilyttäen aineiston sisältämä informaatio. Analyysin avulla aineistoon pyritään luomaan selkeyttä, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 175.)

Ensimmäisenä nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli puhe muutettiin luettavaan muotoon. Litterointi on keskeinen ja tarkkuutta vaativa osa tutkimuksen analyysivaihetta ja se antaa tutkijalle mahdollisuuden aineistoon tutustumiseen ja tulkitsemiseen. Litteroinnin tarkoituksena on kuvata sitä, mitä tilanteessa tapahtuu ja saada tietoa haastateltavien mielipiteistä ja näkökulmista tutkittavaan ilmiöön. (Kallio 2021.)

Aineiston litteroimisen jälkeen aineisto redusointiin eli pelkistettiin etsimällä ja erottelemalla aineistosta erilaisia ilmiöitä. Sisällönanalyysissa ensimmäisessä vaiheessa keskeistä on karsia aineistosta pois tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 176). Alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistetyt ilmaukset.

Aineiston redusoinnin jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Aineiston klusteroinnissa samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ja niistä muodostetaan alaluokat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 177). Alaluokat pyrimme nimeämään mahdollisimman hyvin sisältöä kuvaaviksi. Alaluokkien muodostamisen jälkeen yhdistimme alaluokkia yläluokiksi ja yläluokkia pääluokiksi. Esimerkki aineiston ryhmittelystä esitetään taulukossa 1.

| ALKUPERÄINEN ILMAUS  | PELKISTETTY ILMAUS  | ALALUOKKA   | YLÄLUOKKA                        | PÄÄLUOKKA   |
|--|---|---|----------------------------------|---|
| Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtamistapa voisi olla hyvä asia, jos toimis.  | Toimiessaan yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen voisi olla hyvä asia.   |   |                                  |   |
| Toimiessaan saattaisi vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja lisätä tyytyväisyyttä.   | Toimiessaan yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen voisivat vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen.   |   |                                  |   |
| Mentoroiva, valmentava ote lisää jaksamista. Olemme aikuisia ihmisiä emmekä kaipaa tänne auktoriteetteja.  | Valmentava johtaminen lisää jaksamista.   | Työhön sitoutuminen, tyytyväisyys, työssä jaksaminen ja työtä kohtaan koettava mielenkiinto | VAIKUTUKSET TYÖHÖN SITOUTUMISEEN |   |
| Kyllä aivan varmasti jos tätä totetuis sillä tavalla kuin pitäisi, aivan varmana vaikuttais työhön sitoutumiseen ja siihen työstä kiinnostumiseen.   | Jos yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen toteutuisivat, se lisää työhön sitoutumista ja mielenkiintoa työtä kohtaan.   |   |                                  |   |
| No tota mun mielestä ainakin se olis hyvä jos se toimisi. Että jokainen saisi tuoda omia mielipiteitä ja ajatuksia. Tottakai jokainen haluaa päästä vaikuttamaan omaan työhönsä. Että valmentava esimies oishan se parempi konsepti kun se että esimies ei oo vaan iso pomo vaan ois vähän helposti lähettyvämpi tota joo kuulostaa silleen hyvältä. | Jos yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen toimisivat, jokainen saisi tuoda esiin omia mielipiteitään ja ajatuksiaan.<br><br>Jokainen haluaa päästä vaikuttamaan omaan työhönsä. | Vaikutusmahdollisuuksien paraneminen ja päätöksentekoon osallistuminen                      | VAIKUTUKSET PÄÄTÖKSENTEKOON      | YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN JA VALMENTAVAN JOHTAMISEN VAIKUTUS PITOVOIMAAN |
| Yhteisöohjautuvuus voi lisätä työn mielekkyyttä ja saa osallistua ja saa sitä vastuuta. Hyvät ajatukset siellä on taustalla, jos se tapahtuu oikeella tavalla ja kaikki ymmärtää sen ja että asiat toimii siellä käytännössä ja arjessa. Ja varmaankin toi valmentava johtaminen niin hieno ajatus.  | Yhteisöohjautuvuudella voidaan lisätä työn mielekkyyttä, mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja lisätä vastuuta.<br><br>Valmentava johtaminen on hieno ajatus.                  |   |                                  |   |
| Pystyisi paremmin ottamaan huomioon työntekijät ja esihenkilöt ja se ois hyvä suunta.  | Työntekijöiden ja esihenkilöiden huomioiminen toteutuisi paremmin, jos työyhteisö olisi yhteisöohjautuva.   |   |                                  |   |
| Kyl toi mun mielest on positiivinen asia just se et on mahdollisuus ite päästä vaikuttaa asioihin mitä niinku työpaikalla tapahtuu nii se on vaan positiivista et sit ku se lähtee kunnolla toimii tää systeemi nii mun mielest se on vaan hyvä juttu.   | Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen lisäävät työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikalla tapahtuviin asioihin.   |   |                                  |   |

Taulukko 1: Esimerkki aineiston ryhmittelystä

#### 4 Tutkimustulokset

Induktiivisen sisällönanalyysin perusteella aineistosta muodostettiin seitsemän pääluokkaa, jotka ovat kokemukset yhteisöohjautuvuudesta, kokemukset valmentavasta johtamisesta, yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vaikutus pitovoimaan, työhön sitoutumista lisäävät tekijät, työntekijöitä kuormittavat tekijät, organisaatiomuutoksen seuraukset ja työntekijöiden kehitysehdotukset (Kuvio 1).

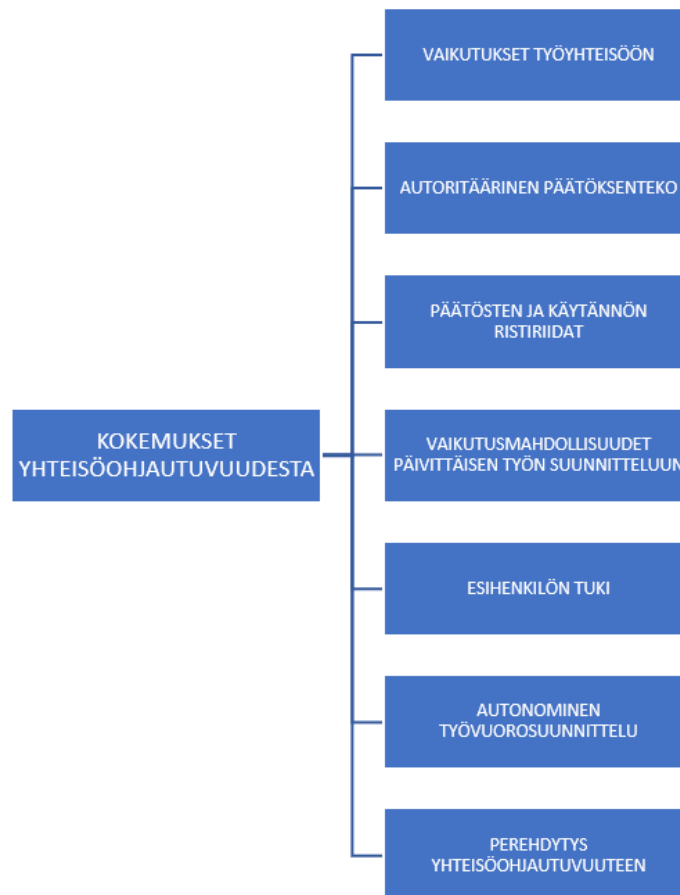
Tutkimustulokset raportointi on otsikoitu muodostettujen seitsemän pääluokan mukaan ja raportointi perustuu sisällönanalyysin pohjalta saatuihin tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset perustuvat työntekijöiden kuvauksiin ja alkuperäisiin ilmauksiin tutkittavasta ilmiöstä. Aineistosta on löydettävissä vastaukset kaikkiin neljään opinnäytetyömme tutkimuskysymykseen. Lisäksi induktiivisen sisällönanalyysin perusteella aineistosta nousi kolme pääluokkaa tutkimuskysymysten ulkopuolelta. Nämä kolme pääluokkaa ovat työhön sitoutumista lisäävät tekijät, työntekijöitä kuormittavat tekijät ja organisaatiomuutoksen seuraukset.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Kokemukset yhteisöohjautuvuudesta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikutukset työyhteisöön</li> <li>• Autoritäärinen päätöksenteko</li> <li>• Päätösten ja käytännön ristiriidat</li> <li>• Vaikutusmahdollisuudet päivittäisen työn suunnitteluun</li> <li>• Autonominen työvuorosuunnittelu</li> <li>• Perehdytys yhteisöohjautuvuuteen</li> </ul> | <p><b>Kokemukset valmentavasta johtamisesta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmentavan johtamisen onnistumiset</li> <li>• Esihenkilöiden riittämätön läsnäolo</li> <li>• Perehdytys valmentavaan johtamiseen</li> </ul> | <p><b>Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vaikutus pitovoimaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikutukset työhön sitoutumiseen</li> <li>• Vaikutukset päätöksentekoon</li> </ul>  |
| <p><b>Työhön sitoutumista lisäävät tekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimiva työyhteisö</li> <li>• Yksilöllisyyden huomioiminen</li> <li>• Työnantajan suhtautuminen</li> <li>• Vaikutusmahdollisuudet omaan päätöksentekoon</li> </ul>  | <p><b>Työntekijöitä kuormittavat tekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riittämättömät resurssit</li> <li>• Irtisanoutumiset ja poissaolot</li> <li>• Huono palkka</li> </ul>   | <p><b>Organisaatiomuutoksen seuraukset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksikön sisäisen kehittämisen pysähtyminen</li> <li>• Vaikutusmahdollisuuksien väheneminen</li> <li>• Muutokset päivittäisessä työn organisoinnissa</li> <li>• Riippuvuus Keusoten yhteisestä linjasta</li> <li>• Muutokset esihenkilöiden asemassa</li> </ul> |
| <p><b>Työntekijöiden kehitysehdotuksia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonkulun parantaminen</li> <li>• Yksiköiden välisten erojen huomioiminen</li> <li>• Kehittäminen organisaatiotasolla</li> <li>• Kehittäminen yksikötasolla</li> </ul>  |   |  |

Kuvio 1: Tutkimustuloksista muodostetut pääluokat yläluokkineen

#### 4.1 Kokemukset yhteisöohjautuvuudesta

Pääloukkaan kokemukset yhteisöohjautuvuudesta muodostui seitsemän yläluokkaa, jotka ovat vaikutukset työyhteisöön, vaikutusmahdollisuudet päivittäisen työn suunnitteluun, autonominen työvuorosuunnittelu, autoritäärinen päätöksenteko ja päätösten käytännön ristiriitaisuus, perehdytys yhteisöohjautuvuuteen ja esihenkilön tuki (Kuvio 2).



Kuvio 2: Kokemukset yhteisöohjautuvuudesta

Siitä, miten yhteisöohjautuvuus näyttäytyy työntekijöiden arjessa, muodostettiin yläluokka *vaikutukset työyhteisöön*. Tutkimustuloksista selviää, että haastateltujen työntekijöiden kokemukset yhteisöohjautuvuudesta vaihtelevat. Useat vastaajista olivat haastattelujen alussa sitä mieltä, että yhteisöohjautuvuus ei näy työntekijöille heidän omassa työssään. Haastatteluiden edetessä kuitenkin huomattiin, että työyhteisön toiminnasta on löydettävissä piirteitä yhteisöohjautuvuudesta, mutta työntekijät eivät näitä välttämättä itse tunnista. Lisäksi haastatelussa nousi esille, että yhteisöohjautuvuus strategisena linjauksena on vahvistanut työntekijöiden keskinäistä yhteisöllisyyttä entisestään.

*”Ei kyllä tunnu näyttäytyvän ihan kauheesti tää yhteisöohjautuvuus.”*

Päivittäisen työn organisoimiseen liittyvistä työntekijöiden näkemyksistä muodostimme yläluokan: *vaikutusmahdollisuudet päivittäisen työn suunnitteluun*. Aineistosta nousi selkeästi esille, että sairaanhoitajien ja lähihoitajien mahdollisuudessa vaikuttaa oman työpäivänsä kulkuun on merkittäviä eroja. Sairaanhoitajat voivat pääsääntöisesti itse suunnitella ja aika- tauluttaa työpäivänsä. Lähihoitajien työt on jaettu valmiiksi, eikä heillä ole samanlaisia vaikutusmahdollisuuksia työpäivänsä suunnitteluun kuin sairaanhoitajilla. Sairaanhoitajat kokivat työssään autonomisuutta lähihoitajia useammin. Lisäksi työntekijät toivat esille, että aikaisemmin tiimin sairaanhoitajat suunnittelivat lähihoitajien työlistat, mutta nykyään ne tulevat valmiina erillisestä työnjaon yksiköstä. Tämän myötä työntekijät kokivat työlistojen muuttuneen epäinhimillisiksi. Työntekijät kokivat myös itse olevansa oman työnsä parhaita asiantuntijoita, jonka vuoksi he kokivat, että heidän tietotaitonsa paremmin hyödyntäminen työn organisoinnissa tekisi työstä paremmin hallittavaa.

Työvuorosuunnittelu nousi esille kaikissa haastatteluissa ja tähän liittyen muodostui yläluokka autonominen työvuorosuunnittelu. Autonominen tai yhteisöllinen työvuorosuunnittelu oli myös koko aineiston selkein yksittäinen asia, jossa yhteisöohjautuvuuden koettiin toteutuvan ja joka suurelta osin tunnustettiin työntekijöiden keskuudessa yhteisöohjautuvuudeksi. Monet haastatellut työntekijät kokivat autonomisen työvuorosuunnittelun ainoaksi asiaksi, jossa yhteisöohjautuvuus toteutuu. Vaikean resurssitilanteen vuoksi autonominen työvuorosuunnittelu ei kuitenkaan pääse aina toteutumaan ja työntekijän suunnittelemat työvuorot saattavat muuttua jopa useita kertoja. Sairaanhoitajat tekevät säännöllistä työaikaa, joten heitä työvuorosuunnittelu ei koske.

*”Melko pitkälti ainoa asia, mihin voidaan vaikuttaa on se, että voidaan laittaa työvuorot ovi- veet mut nekään ei aina mee läpi 100%.”*

Päätöksentekoon liittyen aineistosta muodostui kaksi yläluokkaa: *autoritäärinen päätöksenteko ja päätösten ja käytännön ristiriitaisuus*. Haastateltujen työntekijöiden mukaan isoimmat linjaukset ja päätöksenteko toteutetaan keskijohdossa tai ylemmässä johdossa. Määräykset tulevat myös usein lyhyellä varoitusajalla, jonka vuoksi uusien toimintatapojen vieminen käytäntöön saattaa olla haastavaa, jopa mahdotonta. Työntekijöiden kokemusten mukaan päätösten ja käytännön välillä on usein merkittäviä ristiriitoja ja johdon tekemät linjaukset ja määräykset ovat usein epärealistisia. Moni työntekijöistä ajatteli että, ylemmällä johdolla ja esihenkilöillä ei ole riittävän selkeää käsitystä työntekijöiden arjesta.

*”Täs on tullu vuosien varrella niinku sellaisia asioita itelleki eteen, et sieltä tulee joku päätös, et nyt tehään näin ja näin ja näin kysymättä meiltä täältä ruohonjuuritasolta niinku mitään et me tehään sitä työtä, me tiedetään, mikä on mahdollista ja mikä ei. Mut ne on välillä niinku ihan utopistisiaki juttuja.”*



Myös esihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet arvioitiin haastatteluissa heikoiksi. Moni työntekijöistä arvioi, että esihenkilöt kyllä yrittävät viedä työntekijöiden toiveita ja viestejä eteenpäin, mutta esihenkilöäkään ei kuunnella. Useampi työntekijä nosti myös esille, että ei oikeastaan tiedä mitä oma esihenkilö tekee työssään. Etätyöt ovat lisänneet työntekijöiden kokemusta siitä, että he eivät tiedä mihin esihenkilön työaika kuluu.

*“Kyllähän esihenkilö vie meidän toiveita, mutta hän on sellaisena välikätenä eikä häntäkään kuunnella.”*

Tutkimusaineiston perustella välittyy kuva, että koulutus ja perehdytys yhteisöohjautuvuuteen ei ole ollut riittävää ja tästä muodostui yläluokka *perehdytys yhteisöohjautuvuuteen*. Osa haastatelluista työntekijöistä ei tiennyt, mitä yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan tai tunnistanut yhteisöohjautuvuutta omasta työstään. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden kokemusten mukaan myös vastuu yhteisöohjautuvuuden toteuttamisesta on vieritetty työntekijöille ilman riittävää perehdytystä asiaan. Riittämättömän perehdytyksen, epäselvien roolien ja vastuiden vuoksi työntekijät kokevat yhteisöohjautuvuuden näyttäytyvän työyhteisössä lähinnä kaoottisuutena. Toisaalta kaikki työntekijät eivät myöskään tieneet miten yhteisöohjautuvuuden pitäisi työyhteisössä ja omassa työssä näkyä. Yksi vastaajista kertoi, että organisaatiossa on järjestetty joitakin yhteisöohjautuvuuden kehittämiseen liittyviä työpaikkoja.

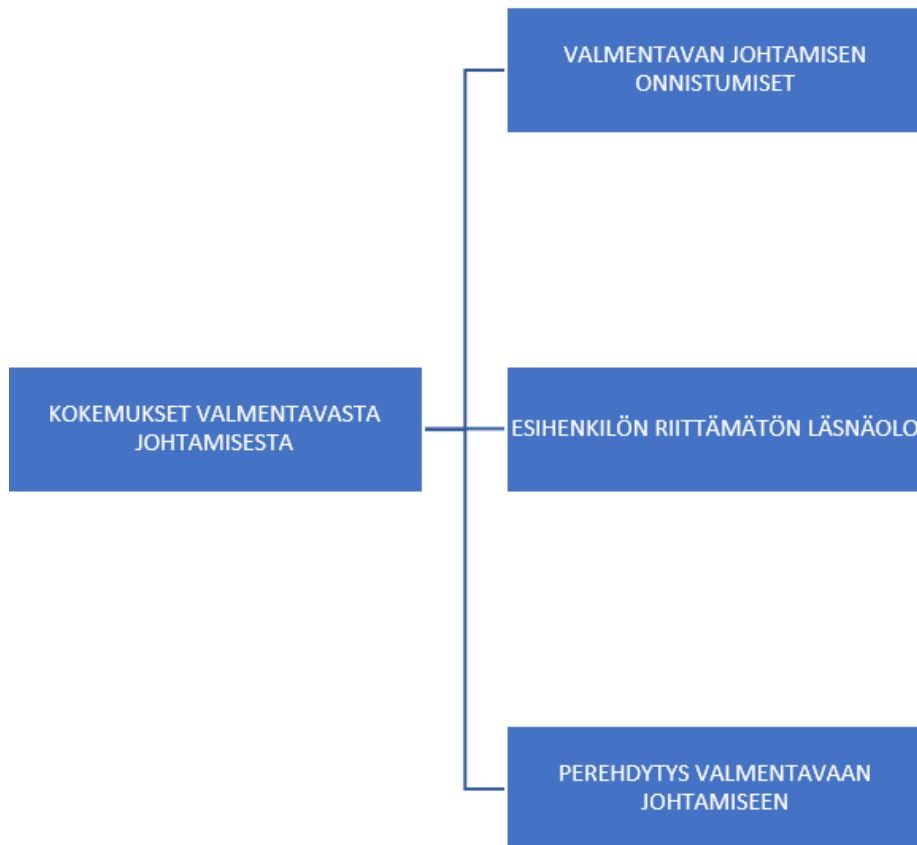
*”Oli vähän silleen niinku yhteisohjautuvuus on tätä tätä ja tätä ja ottakaa sitten nämä termit ja hommat haltuun.”*

Riittämättömän perehdytyksen ja koulutuksen lisäksi aineistosta nousi esille esihenkilöiden vähäinen läsnäolo ja riittämätön tuki, josta muodostui yläluokka *esihenkilön tuki*. Esihenkilöt ovat Covid19-pandemian seurauksena siirtyneet etätöihin ja työntekijät kokevat, että työyhteisö on tämän seurauksena joutunut pärjäämään omillaan.

*“Kyl me ollaan tääl vähä niinku oltu oman onnemme nojassa välillä et on niinku pakostikki ollu tommosta niinku niin sanottua yhteisöohjautuvuutta.”*

#### 4.2 Kokemukset valmentavasta johtamisesta

Pääluokka kokemukset valmentavasta johtamisesta sisältää kolme yläluokkaa, jotka ovat valmentavan johtamisen onnistumiset, esihenkilön riittämätön läsnäolo ja riittämätön perehdytys (Kuvio 3).



Kuvio 3: Kokemukset valmentavasta johtamisesta

Haastateltujen työntekijöiden kokemukset valmentavasta johtamisesta vaihtelivat paljon. Työntekijät nostivat esille, että erityisen hyvinä on koettu esihenkilön järjestämät ns. vartti-tapaamiset, joissa työntekijällä ja esihenkilöllä on mahdollisuus vaihtaa kuulumisia. Esihenkilön tapaamisiin ja tiimipalavereihin toivottiin lisää säännöllisyyttä. Yhteinen viikkopalaveri antaa mahdollisuuden käydä yhdessä työyhteisön kanssa läpi asioita, jotka painavat mieltä ja se lisää työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta. Myös se, että esihenkilö on helposti lähestyttävä, koettiin tärkeäksi. Työntekijöiden keskuudessa myös ajateltiin, että pyrkimystä valmentavaan johtamiseen ehkä löytyisi enemmänkin, mutta sen toteuttaminen ei hankalan resurssitilanteen vuoksi toteudu.

*“Nyt on aikalailla pysytty siinä kerta viikkoon ja sen on huomannu ittestä ja muista tiimiläisistä että kun pääsee kertomaan omia fiiliksiä että se on toiminu tosi hyvin. Kun sellasta perus arkee ajattelee.”*

Toisaalta osa haastatteluun osallistuneista työntekijöistä oli sitä mieltä, että valmentava johtaminen ei näy esihenkilön työssä mitenkään. Moni työntekijä koki, että etätöiden myötä esihenkilön läsnäolo ja yhteistyö työntekijöiden kanssa on varsin vähäistä. Moni työntekijöistä koki, että päivittäisjohtamisessa on puutteita ja lähitukea ei esihenkilöltä saa riittävästi. Lisäksi esihenkilön tavoittaminen hankalaa eivätkä työntekijät tiedä milloin esihenkilö on työpäivällä. Esihenkilöltä toivottiin läsnäoloa ja säännöllistä osallistumista esimerkiksi viikkopalaveriin. Lisäksi osalla haastatelluista työntekijöistä oli hiljattain vaihtunut lähiesihenkilö eikä uuden esihenkilön toimintatavat vielä olleet tulleet tutuiksi työntekijöille.

*”Emmä osaa sanoa näkyys se (valmentava johtaminen) mitenkään. Niinku oikeesti, ei oikeesti näy.”*

Aivan kuten yhteisöohjautuvuuskin, valmentava johtaminen oli aineiston perusteella monelle työntekijälle vieras käsite tai tätä ei tunnustettu oman esihenkilön toiminnasta.

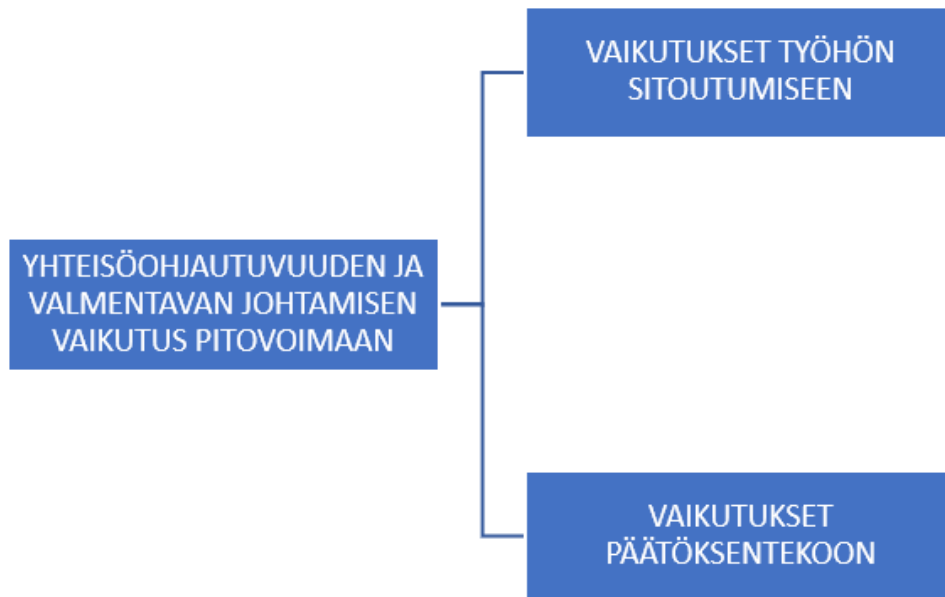
*”Että mitä on valmentava johtaminen? Hienoja sanoja mutta nyt ei sano kyllä yhtään mitään.”*

#### 4.3 Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vaikutus pitovoimaan

Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vaikutuksesta pitovoimaan muodostui kaksi yläluokkaa, jotka ovat *vaikutukset työhön sitoutumiseen ja vaikutukset päätöksentekoon* (Kuvio 4).

Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen eivät työntekijöiden kokemusten mukaan tällä hetkellä juurikaan näy työntekijöiden arjessa tai työntekijät eivät tunnustaneet sitä, mutta kaikki haastatellut työntekijät arvioivat yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamistavan hyväksi, jos ne toimisivat tarkoituksenmukaisesti. Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen arvioitiin vaikuttavan työn mielekkyyteen, työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, jaksamiseen ja työtä kohtaan koettavaan mielenkiintoon.

*”Toimiessaan saattaisi vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja lisätä tyytyväisyyttä.”*

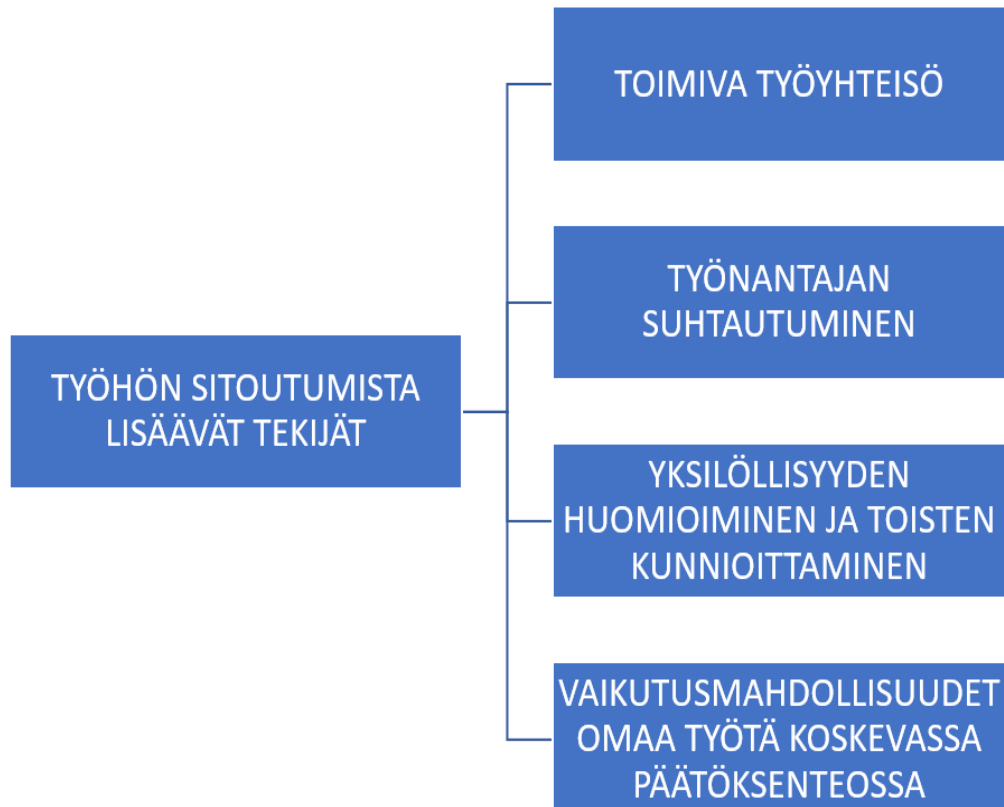


Kuvio 4: Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vaikutus pitovoimaan

Lisäksi aineistoista nousi esiin, että yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen uskotaan toimiessaan lisäävän työntekijöiden mahdollisuuksia tulla paremmin kuulluksi ja parantavan mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Myös esihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet työntekijöitä koskeviin asioihin, arvioitiin paremmiksi, jos yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen toteutuisivat. Päätöksentekoon liittyvistä tutkimustuloksista muodostimme ylläluokan *vaikutukset päätöksentekoon*.

#### 4.4 Työhön sitoutumista lisäävät tekijät

Työhön sitoutumista lisäävistä tekijöistä muodostui neljä yläluokkaa, jotka ovat *toimiva työyhteisö, yksilöllisyyden huomioiminen, työnantajan suhtautuminen ja vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevassa päätöksenteossa* (Kuvio 5).



Kuvio 5: Työhön sitoutumista lisäävät tekijät

Aineiston perusteella keskeisimmät työn pitovoimaan liittyvät tekijät ovat hyvä tiimihenki ja toimiva työyhteisö. Haastateltavien mukaan toimivaan työyhteisöön vaikuttavat hyvä tiimihenki, rehellisyys, avoimuus, sujuva kommunikaatio ja yhteistyö kaikkien organisaatiossa työskentelevien tahojen kanssa. On myös tärkeää, että työntekijät huomioidaan yksilöinä eikä pelkästään osana kokonaisuutta tai resurssina.

Haastatellut työntekijät pitävät tärkeänä myös sitä, että työnantaja on kaikkia kohtaan tasa-  
puolinen ja työntekijöihin luotetaan. Lisäksi työnantajalta toivotaan koulutusmahdollisuuksia ja sitä, että jokaiselle annettaisiin mahdollisuus kehittyä omassa työssään.

*”Mun mielestä on hirveen tärkeä se yhteistyö kaikkien kanssa joitten kanssa työskentelee, esimiesten ja työntekijöiden. ja just se mielekäs työ ja siitä tehdään sellanen ettei ihan loppuun kuluteta itteä.”*

Lisäksi työhön sitoutumista ja työssä viihtyvyyttä lisäävänä tekijänä pidetään sitä, että työntekijöille annettaisiin mahdollisuus olla vaikuttamassa yhteisiin asioihin ja työntekijät tulisivat kuulluiksi.

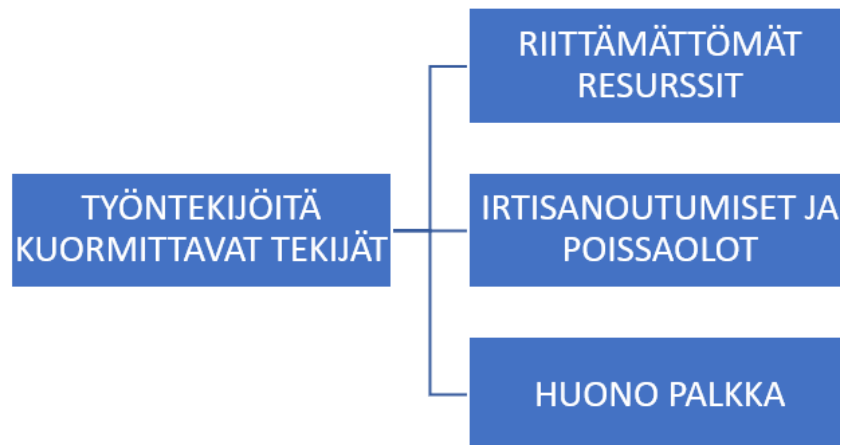
#### 4.5 Työntekijöitä kuormittavat tekijät

Työntekijöitä kuormittavista tekijöistä muodostui aineiston perusteella kolme yläluokkaa, jotka ovat *riittämättömät resurssit, irtisanoutumiset ja poissaolot sekä huono palkka* (Kuvio 6).

Haastatteluissa tuli ilmi useita työntekijöitä kuormittavia tekijöitä. Useat haastateltavat kokivat, etteivät kiireen ja vaikean resurssitilanteen vuoksi pysty tekemään työtään niin hyvin kuin haluaisivat. Tämä aiheuttaa työntekijöissä eettistä stressiä. Työntekijät toivat esille, ettei työpäivän aikana ehdi pitämään taukoja tai reagoimaan yllättäviin muutoksiin. Työtä kuvattiin mm. jokapäiväiseksi selviytymistaisteluksi. Toisena aineistosta esiin nousseena työntekijöitä kuormittavana tekijänä on se, että asiakasmäärät nousevat jatkuvasti mutta henkilöstömäärä pysyy samana. Lisäksi esille nousi se, että mikäli uutta henkilökuntaa saataisiinkin, ei sitä kuitenkaan ehditä kunnolla perehdyttämään.

*”Henkilöstöpula eikä ole aikaa mihinkään muuhun kuin perustyöhön. Jos yrittää tiimin kesken jotakin järjestää niin 2-3 pääsee koska muut joutuvat olemaan kentällä. Jokapäiväistä selviytymistaistelua.”*

Työntekijöiden näkemyksen mukaan liian tiukka tahti on johtanut lukuisiin poissaoloihin, irtisanoutumisiin ja uuden henkilökunnan rekrytoinnin ongelmiin, joka osaltaan lisää työntekijöiden kuormittuneisuutta. Työstä maksettava matala palkka nousi myös esille joissakin haastatteluissa.

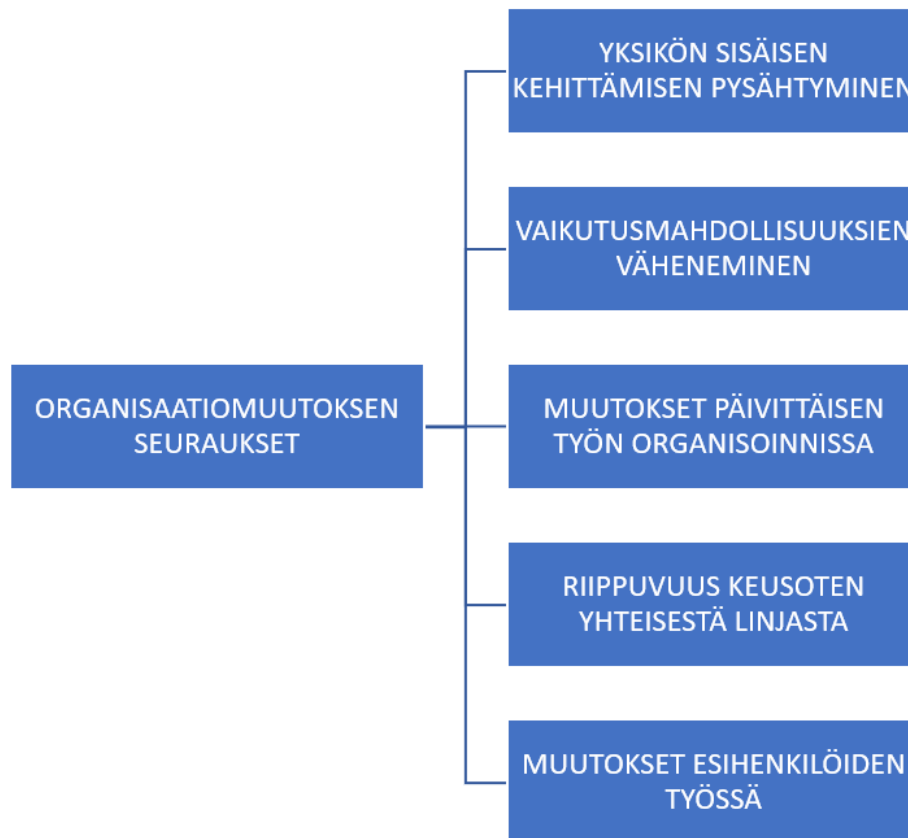


Kuvio 6: Työntekijöitä kuormittavat tekijät

#### 4.6 Organisaatiomuutoksen seuraukset

Ennalta arvaamattomana mutta varsin selkeänä kokonaisuutena aineistosta nousi esille, että varsin moni haastatteluun osallistuneista työntekijöistä koki yhteisöohjautuvuudessa tulleen takapakkia organisaatiomuutoksen jälkeen. Tästä muodostui viisi yläluokkaa, jotka ovat yksikön sisäisen kehittämisen pysähtyminen, vaikutusmahdollisuuksien väheneminen, muutokset päivittäisen työn organisoinnissa, riippuvuus Keusoten yhteisestä linjasta ja muutokset esihenkilöiden työssä (Kuvio 7). Osa työntekijöistä koki, että yhteisöohjautuvuus ja yksikön toiminnan sisäinen kehittäminen ei ole edennyt samalla tavalla kuin aikaisemmin. Osa haastatelluista työntekijöistä koki, että yhteisöohjautuvuudessa oltiin ennen Keusoteen liittymistä huomattavasti pidemmällä kuin nykytilanteessa. Lisäksi osa koki vaikutusmahdollisuuksien omaa työtä koskevassa päätöksenteossa heikentyneen Keusoteen liittymisen jälkeen. Syyksi tälle arveltiin sitä, että kaikkien Keusoten yksiköiden toimintatapoja on pyritty voimakkaasti yhtenäistämään.

*”Tää on mennä rajusti taaksepäin siitä mitä oli.”*



Kuvio 7: Organisaatiomuutoksen seuraukset

Erityisen hankalana koetaan muutokset päivittäisen työn organisoinnissa sekä työvuorojen että päivittäisen työnjaon näkökulmasta. Työ koettiin sujuvammaksi, kun yksikön sairaanhoitajat olivat vastuussa päivittäisen työn organisoinnista.

*”Meidän oma tiimihän oli tosi pitkälle jo niinku tosiaan työvuorojen ja niinku vapaiden ja töidenjaon ja kaiken muun kanssa tosi pitkällä tässä itseohjautuvuudessa mutta sitte tuli stoppi.”*

Työntekijöiden näkemysten mukaan Keusotessa on kuitenkin liian paljon keskenään erilaisia yksiköitä ja niiden yksilölliset erot pitäisi voida ottaa huomioon. Työntekijät nostivat vastauksissaan esille eri yksiköiden erityispiirteet esimerkiksi asiakkaiden suhteen ja toivovat, että kukin yksikkö voisi kehittää omaa toimintaa omien asiakkaidensa edun mukaisesti.

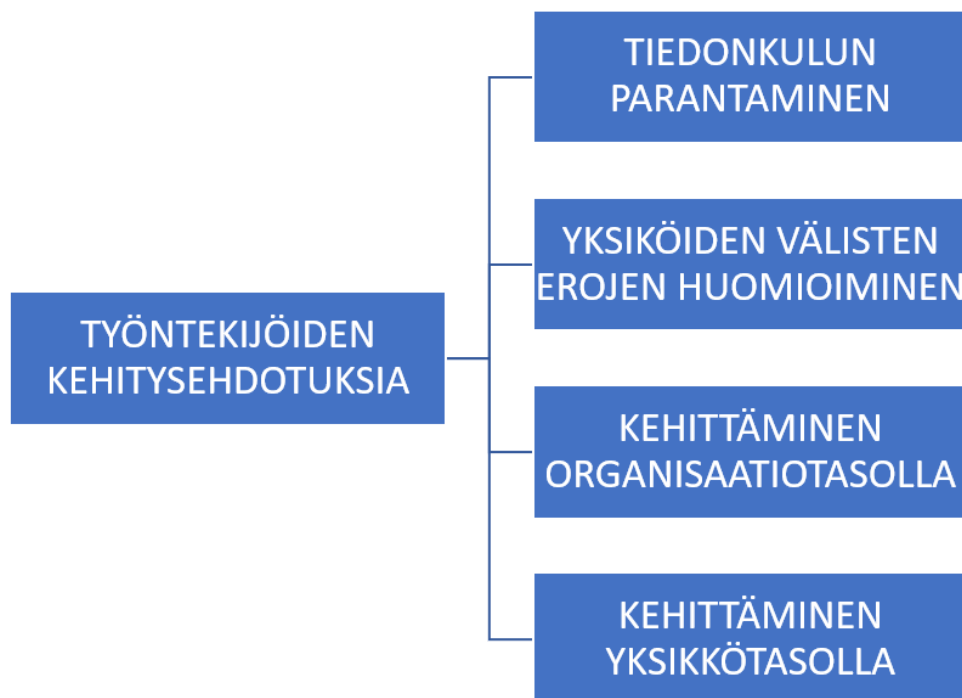
*”Sit ku Keusote halua, et tääl tehään joka kunnas samalla tavalla mutta kun kunnat ja asiakkaat ja kaikki on erilaisia niin en ne toimi ne jutut. Et sitäkin vois mieltii, et onko siinä mitään järkee.”*



Haastatteluissa työntekijät toivat esille myös sen, että Keusoteen liittymisen myötä myös esihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet ovat huonontuneet ja esihenkilöitä on sen vuoksi jopa irtisanoutunut.

#### 4.7 Työntekijöiden kehitysehdotukset

Haastatteluissa työntekijöiltä nousi esiin neljä johtamiseen liittyvää kehitettävää osa-aluetta. Näistä neljästä osa-alueesta muodostamat yläluokat ovat *tiedonkulun parantaminen, yksiköiden välisten erojen huomioiminen, kehittäminen organisaatiotasolla ja kehittäminen yksikötasolla* (Kuvio 8). Työntekijät kokevat johtamisrakenteen liian moniportaiseksi, jonka seurauksena koetaan, että kun ylimmän johdon tekemät päätökset saavuttavat substanssin työntekijät, asioilla alkaa olla kova kiire. Työntekijät toivoisivat päätöksiin ennakoitua, oikea-aikaisuutta ja etenkin siirtymäaika.



Kuvio 8: Työntekijöiden kehitysehdotukset

*”Siirtymäaika muutoksiin, päätökset tulevat aivan liian nopealla aikataululla. Sit kun niitä tulee niitä päätöksiä niin sit sieltä tulee joku sähköposti, et ottakaa tämä ja tämä käyttöön heti, et sit seki tuntuu vähän silleen törkeeltä, et ei anneta semmosta siirtymäaika ja sit pitäs jo heti olla seuraamassakin jotain ja sit ne ihmettelee, kun ei olla toimittukaan niin.”*

Lisäksi työntekijät toivovat parannusta vaikutusmahdollisuuksiinsa omaa työtään koskevassa päätöksenteossa niin organisaatio- kuin yksikötasollakin. Aineistosta nousi esille se, että työntekijät kokevat olevansa sekä oman työnsä että asiakkaidensa asioiden asiantuntijoita mutta kokevat, että sitä ei hyödynnetä riittävästi. Työntekijät toivovat, että organisaation

erilaiset kehittämistyöryhmät olisivat moniammatillisia ja niihin pääsisivät osallistumaan myös substanssiosaajat, jotta eri ammattiryhmien näkökulmaa saisi mukaan toiminan kehittämiseen ja suunnitteluun.

*”Me ollaan tosiaan tän oman työmme asiantuntijoita ja meidän asiakkaiden asioiden asiantuntijoita, mut ei niinku ainakaan toi ylempi taho meitä niinku, emmä muista, et ois koskaan kysytty meiltä mitään.”*

Myös yksikkötasolla työntekijät toivovat, että heidän näkökulmansa huomioitaisiin paremmin ja heidän päätösvaltaansa omaa yksikköä koskevissa asioissa lisättäisiin. Lisäksi työntekijät toivat esille haastavista asiakkaista johtuvan kuormituksen vuoksi aiheutuneen tarpeen työn-ohjaukselle.

## 5 Pohdinta

Keusoten yhteisöohjautuvuushankkeen yhtenä tavoitteena on lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään koskevassa päätöksenteossa. Tämän vuoksi ennakoajatus oli, että Keusoten strateginen linjaus yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamistavasta näkyisi paitsi työntekijöiden mahdollisuutena osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, myös tutkittavien yksiköiden pitovoimana sekä työntekijöiden ja työyhteisön työtyytyväisyytenä. Tämänhetkistä tilannetta arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, että hanke on vielä kesken ja eri yksiköt voivat olla edenneet hankkeessa eri tahtiin. Tähän tutkimukseen osallistuneiden sairaanhoitajien ja lähihoitajien vastausten perusteella yhteisöohjautuvuus näkyi tällä hetkellä lähinnä pyrkimyksenä autonomiseen tai yhteisölliseen työvuorosunnitteluun ja sairaanhoitajien mahdollisuutena vaikuttaa oman työpäivänsä sisällön suunnitteluun. Haastateltujen sairaanhoitajien ja lähihoitajien mukaan yhteisöohjautuvuus strategisena tavoitteena ei ainakaan toistaiseksi ole vaikuttanut heidän mahdollisuuksiinsa osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon.

Tässä tutkimuksessa esille nousivat samat asiat kuten moniportainen johtamisrakenne, ja hoitajien olemattomat mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskevaan päätöksentekoon kuin esimerkiksi Sairaanhoitajaliiton (2021a) tekemässä tutkimuksessa. Lisäksi esimerkiksi Flinkmanin ym, (2013) tutkimustulosten mukaan johtavissa asemissa olevilta puuttuu myös usein ymmärrys käytännön hoitotyöstä, eikä sairaalan johtajilla ei ole käsitystä siitä, kuinka vaativaa sairaanhoitajan työ on ja heidän kehitysehdotuksensa ovat epärealistisia. Myös tässä opinnäytetyössä haastateltujen sairaanhoitajien ja lähihoitajien kokemusten mukaan työtä koskevat päätökset tehdään edelleen liian kaukana kentältä eikä päätöksenteossa huomioida työntekijöiden mielipiteitä tai sitä, ovatko päätökset linjassa käytännön arjen kanssa. Huolensa siitä, miten sosiaali- ja terveysalan henkilöstö ja lähijohto saataisiin paremmin mukaan organisaation päätöksentekoon ovat ilmaisseet myös Sairaanhoitajaliiton tuoreeseen, esihenkilöille suunnattuun kyselyyn osallistuneet henkilöt. Esille nousi mm. nimenomaan se, että tulevien hyvinvointialueiden päätöksentekijät ovat hyvin kaukana hoitotyöstä ja heidän hoitotyön substanssiosaamisensa on vähäistä (Sairaanhoitajaliitto 2022a, 29).

Organisaation johtamisrakenteen moniportaisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa haastatellut työntekijät kokevat, että kun päätökset saavuttavat työntekijätason, on asioilla monesti siinä vaiheessa kova kiire. Tiedonkulun parantamiseen ja oikea-aikaisuuteen toivottiin parannusta. Kun tiedonkulku on toimivaa, voidaan työntekijöiden resurssit kohdentaa paremmin itse työntekoon. Kun tieto on helposti saatavilla ja tiedotus tapahtuu oikea-aikaisesti, pystytään myös hoidon laatua ja turvallisuutta parantamaan. Päätöksenteko eri työn tasoilla myös voi parantua, kun tieto on nopeasti saatavilla. (Salanterä, Grönroos, Heimonen, Kontio, Korvenranta, Lilius, Lundgren-Laine, Peltonen, Penttinen, Salakoski, Siirala, Suhonen 2016.) Haastatteluun

osallistuneiden työntekijöiden mukaan moniportaisesta johtamisrakenteesta johtuvat tiedonkulun ongelmat aiheuttavat työntekijöissä painetta jo valmiiksi kuormittavassa tilanteessa. Martelan (2021, 16) mukaan johtoportaiden määrä itsessään ei ole itseohjautuvuuden este silloin, jos työyhteisölle annetaan tilaa ja itsenäisyyttä päättää omasta toiminnastaan.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen eivät juuri näy työntekijöille tai piirteitä yhteisöohjautuvuudesta ei omassa työyhteisössä tunnistettu. Haastateltujen työntekijöiden kokemuksen mukaan suurin este yhteisöohjautuvuuden toteutumiselle on ylhäältä ohjautuvuus. Tutkimusaineistosta tunnistettiin lisäksi yhteisöohjautuvuutta hidastaviksi tekijöiksi esihenkilöiden etätöistä johtuvan riittämättömän läsnäolon, resurssipulan ja riittämättömän perehdytyksen yhteisöohjautuvuuteen.

Omaa yksikköä koskevaan päätöksentekoon liittyvänä kokonaisuutena opinnäytetyön tutkimuskysymysten ulkopuolelta nousi hieman yllättäen esiin, että yhteisöohjautuvuuden on koettu omassa yksikössä menneen taaksepäin organisaatiomuutoksen seurauksena. Vastauksissa kuvattiin, että yksikön oma sisäinen kehittäminen on nykyään merkittävästi hankalampaa kuin aikaisemmin. Työntekijöiden näkemyksen mukaan on mahdotonta pyrkiä voimakkaasti yhtenäistämään toimintatapoja Keusoten kokoisella alueella. Rajatut työnkuvat ja tiukasti määräytyt käytännöt voivat olla jopa este yhteisöohjautuvuuden ja muutoksen edistämisessä. Joustava työnkuva ja työntekijöiden monipuolinen osaaminen tukee siis organisaatiota muutoksessa ja antaa liikkumavaraa, kun odottamattomia muutoksia tulee. (Korhonen & Bergman 2019.) Yksiköiden väliset yksilölliset erot ja esimerkiksi asiakkaiden erityispiirteet pitäisi siksi voida ottaa yksikön sisäisessä kehittämisessä huomioon nykyistä paremmin.

Alkuvuonna 2020 yllättäen alkanut Covid19-pandemia on osaltaan tuonut lisähaastetta yhteisöohjautuvuuden toteuttamiselle ja eteenpäin viemiselle Keusotessa. Kenties ilman Covid19-pandemian mukanaan tuomia lisähaasteita jo valmiiksi heikossa sosiaali- ja terveysalan henkilöstötilanteessa yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen olisivat organisaatiossa edenneet paremmin. Silloin myös haastateltujen työntekijöiden kokemukset olisivat voineet olla toisenlaiset.

Toinen merkittävä yhteisöohjautuvuutta hidastava tekijä on resurssipula, joka nousi esille sekä työntekijöiden haastatteluissa sekä organisaation asiantuntijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Sairastelu, karanteenit ja pandemia-aikana pahentunut hoitajapula on aiheuttanut sen, että monen hoitotyötä tekevän yksikön arki on muuttunut aikaisempaa kuormittavammaksi, niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. Covid19-pandemian myötä hoitoalan kehno tilanne on monelta osin kärjistynyt entisestään. Sairaanhoidajaliiton vuonna 2021 tekemässä sairaanhoidajille suunnatussa tutkimuksessa 69 % vastaajista koki sairaanhoidajien riittävyyden

heikentyneen kuluneen vuoden aikana. Syiksi tälle arvioitiin esimerkiksi sitä, että työntekijöitä oli irtisanoutunut eikä heidän tilalleen ollut saatu tekijöitä. (Sairaanhoitajaliitto 2022 c, 10.)

Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen etenemistä Keusotessa on työntekijöiden näkemyksen mukaan osaltaan hidastanut myös työntekijöiden riittämätön perehdytys yhteisöohjautuvuuteen. Useampi työntekijä ei haastatteluissa tiennyt mitä yhteisöohjautuvuudella tai valmentavalla johtamisella tarkoitetaan. Resurssipula epäilemättä heijastuu vahvasti myös organisaation mahdollisuuksiin panostaa riittävään perehdytykseen, vaikka onkin selvää, että yhteisöohjautuvuuden toteutumiseksi ja edistämiseksi olisi tärkeää, että työntekijöillä on riittävästi tietoa siitä mitä yhteisöohjautuvuus on ja mihin sillä pyritään. Useat kertoivat, että yhteisöohjautuvuus oli esitelty työntekijöille lyhyesti ja sen jälkeen vastuut ja roolit olivat jääneet epäselviksi. Vastuuta itseohjautuvuudesta ei kuitenkaan voida laittaa yksin työntekijän harteille (Savaspuro 2019, 81). Keusotessa kyllä tarjotaan kaikille organisaation yksiköille mahdollisuutta tilata valmennusta ja sparrailua yhteisöohjautuvuuteen liittyen, mutta resurssitilanteen vuoksi saattaa olla, että tutkimissamme yksiköissä tätä mahdollisuutta ei ole käytetty riittävästi. Jos organisaatio haluaa edistää yhteisöohjautuvuutta yksiköissä, pitäisi yhteisöohjautuvuuden kuulua jatkossa keskeisenä osana perehdytykseen. Haastatellut työntekijät kokevat, ettei uusien työntekijöiden perehdyttämiselle edes perustyöhön ole aikaa tällä hetkelläkään.

Hoitotyötä tekevien työ on entistäkin raskaampaa, mutta tuskin helppoa on myöskään etätöihin siirtyneillä esihenkilöillä, jotka ovat osaltaan joutuneet kokemaan pandemia-ajan aiheuttamia muutoksia. Etätö saattaa vaikeuttaa työn ja vapaa-ajan rajaamista sekä etätö tuo uusia ulottuvuuksia esihenkilötyölle ja johtamiselle. (Laukkala, Tuisku, Junttila, Haravuori, Kujala, Haapa, Jylhä 2020.) Etätöiden aiheuttamat haasteet lähijohtamisessa nousivat hyvin selkeästi esiin myös tässä tutkimuksessa. Haastatteluihin osallistuneista työntekijöistä useat nostivat esille, että esihenkilöiden siirtyminen etätöihin on lisännyt työntekijöiden psyykkistä kuormitusta entisestään. Vastaajista enemmistö koki esihenkilön läsnäolon vähentyneen oleellisesti etätöiden myötä. Työntekijöiden kokemus on varsin ymmärrettävä mutta on myös huomioitava etätöiden vaikutus esihenkilöiden päivittäisjohtamisen mahdollisuuksiin.

Etätöiden vaikutus myös valmentavan johtamisen toteuttamiseen on ilmeinen, sillä valmentava johtaminen perustuu luottamukseen ja vuorovaikutukseen (Pasanen 2021, 22). Suurissa, johtamisrakenteeltaan moniportaisissa ja johtamiskulttuuriltaan autoritäärisessä organisaatiossa yhteisen sosiaalisen identiteetin tavoittelemineen lienee mielekäästä pyrkiä saavuttamaan työntekijöiden ja lähiesihenkilön välille. Tämän vuoksi lähiesihenkilön ihmissläheinen johtamisorientaatio onkin erityisen tärkeää sosiaali- ja terveysalalla silloin kun organisaation

johtamisrakenne on autoritääriäinen. Organisaation vastuulla on myös varmistaa, että lähiesihenkilöillä on riittävät valmiudet ja osaaminen toteuttaa valmentavaa johtamista ja turvata sille riittävät resurssit.

Etätyöt kuitenkin asettavat suuria haasteita luottamuksen ja vuorovaikutteisuuden luomiseen ja ylläpitämiseen sekä yhteisen sosiaalisen identiteetin muodostumiseen. Lisähaastetta luottamuksen ja vuorovaikutteisuuden luomiseen tuo se, että osalla haastatelluista työntekijöistä oli hiljattain vaihtunut lähiesihenkilö. On selvää, että uuden esihenkilön mahdollisuudet luoda yhteyttä työyhteisöön ovat hyvin rajalliset etäyhteyden päästä. Lisäksi on huomioitava, että esihenkilöiden aika, resurssit tai voimavarat eivät välttämättä riitä yhteisöohjautuvuuden tai valmentavan johtamisen kehittämiseen tilanteessa, jossa työskennellään suurelta osin etänä ja jossa mahdollisesti iso osa työajasta menee sijaisten rekrytointiin.

Tällaisena aikana kun hoitajien alanvaihtoaikeet ovat jatkuvassa nousussa, yhteisöohjautuvuuden edistäminen työyhteisössä olisi erityisen tärkeää ja sillä voitaisiin parhaimmillaan lisätä työntekijöiden sitoutumista työnantajaan sekä tukea työntekijöiden omia voimavaroja. Martelan ym. (2021, 34.) tekemässä tutkimuksessa todettiin, että mitä enemmän työntekijät kokivat saavansa valtaa omaa työtään koskevassa päätöksenteossa, sitä enemmän he kokivat työssään motivaatiota, työhyvinvointia ja työn imua. Lisäksi tiedetään, että valmentava, osallistava johtaminen lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja työhyvinvointia sekä tiimien tehokkuutta ja työhön sitoutumista (Viitala & Jylhä 2019, 253). Substanssin työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon lisäisi työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja kokemusta kuulluksi tulemisesta.

Toteutuessaan yhteisöohjautuvuudella on mahdollisuus edistää työyhteisön yhteisöllisyyttä ja organisaation mainetta työnantajana. Myös haastateltujen sairaanhoitajien ja lähihoitajien odotukset yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta olivat yksinomaan positiivisia. Lähes kaikki haastatellut työntekijät kokivat, että toteutuessaan yhteisöohjautuvuus sekä valmentava johtaminen lisäisivät heidän työnsä mielekkyyttä ja työhön sitoutumista. Voidaan ehkä siis ajatella, että yhteisöohjautuva työyhteisö on myös pitovoimaisempi työyhteisö. Toki veto- ja pitovoimaan vaikuttavat myös monet muut seikat, kuten tämänkin opinnäytetyön haastatteluissa esiin nousseet hyvä tiimihenki, palkkaus ja koulutusmahdollisuudet. Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtamistapa voisivat kenties tulevaisuudessa olla yksi merkittävä organisaation kilpailuetu muiden tekijöiden lisäksi, jonka vuoksi yhteisöohjautuvuutta kannattaa edistää ja kehittää organisaatiossa.

## 5.1 Kehittämisasetelman arviointi

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli selvittää, miten sosiaali- ja terveystalalla voitaisiin parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja siirtyä vanhanaikaisesta,

autoritäärisestä johtamistavasta ja esihenkilövetoisesta johtamiskulttuurista kohti valmentavaa, osallistavaa johtamistapaa ja yhteisöohjautuvuutta.

Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että yhteisöohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella voidaan saavuttaa hyötyjä niin yksilö kuin organisaatitasollakin. Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella, myös haastatellut kotihoidon sairaanhoitajat ja lähihoitajat kokevat, että yhteisöohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella voitaisiin parantaa työn mielekkyyttä, työtyytyväisyyttä ja lisätä työntekijöiden motivaatiota.

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli tuottaa yhteistyöorganisaatiolle hyödyllistä tietoa siitä, miten yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista voitaisiin edelleen kehittää työyhteisössä. Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen perusteella pystyttiin muodostamaan mielekäs kokonaisuus jatkokehitysehdotuksia yhteistyöorganisaation hyödynnettäväksi. Jatkokehitysehdotuksen muodostettiin niiden tekijöiden pohjalta, jotka tutkimukseen osallistuneet työntekijät toivat esille, ja joita organisaatiossa pitäisi mielestämme vielä kehittää yhteisöohjautuvuuden edistämiseksi. Kehitysehdotuksemme perustana toimi tämän lisäksi aiheeseen liittyvä kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset. Jatkokehitysehdotukset ovat toki monelta osin sovellettavissa myös muiden kuin yhteistyöorganisaation käyttöön.

## 5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöprosessissa noudatettiin yleisesti tunnettuja peruseriaatteita, jotka ohjaavat tutkijaa tieteenalasta riippumatta. Tutkimuksessa kunnioitettiin haastateltavien työntekijöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta ja se toteutettiin siten, että siitä ei aiheutunut haittaa tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille. Tutkittavien henkilöiden luottamus tutkijoihin ja tieteeseen on ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen peruslähtökohta (Kohonen, Kuula-Luumi, Spoo 2019, 7).

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on se, että tiedon hankinta tapahtuu luonnollisissa, arkielämää muistuttavissa tilanteissa, joissa tutkittavien omille mielipiteille on tilaa. Tästä syystä tutkimuseettisten kysymysten huomioiminen korostuu nimenomaan laadullisessa tutkimuksessa. Avoimia tiedonkeruumenetelmiä käytettäessä on hankalaa etukäteen arvioida mahdollisia eettisiä ongelmia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 212.)

Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa Keusoten käytäntöjen mukaisesti. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä oli oikeus vapaaehtoisesti osallistua tutkimukseen tai kieltäytyä osallistumasta. Tutkittavilla oli oikeus peruuttaa osallistumisensa tai keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen milloin tahansa ilman velvollisuutta kertoa keskeytykselle erityistä syytä. Tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä oli lisäksi oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, tavoitteista, käytännön toteutuksesta ja mahdollisista riskeistä. (Kohonen ym. 2019, 8-9.) Kukaan

tutkimukseen osallistuneista henkilöistä ei keskeyttänyt osallistumistaan tutkimukseen. Tutkimuksessa pyrittiin läpinäkyvyyteen: opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista kerrottiin avoimesti kuten myös siitä, miten tutkimus tehdään, miten tulokset analysoidaan ja raportoidaan. Noudatimme hyvän tieteellisen näytön perusteita ja olimme rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja kaikissa työn eri vaiheissa. Tutkimukseen osallistuneille työntekijöille välitettiin tiedote tutkimuksesta (liite 2) ja suostumus osallistua tutkimukseen (liite 3) lähiesihenkilöiden toimesta sähköpostitse.

Tutkimuksessa pyrittiin objektiivisuuteen. On tärkeää, että tutkija tiedostaa omat asenteensa ja pyrkii siihen, etteivät ne vaikuta tutkimukseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 3.2). Tutkimustulosten tulkinnaassa pyrittiin totuudenmukaiseen tulkintaan ilman, että tutkimustuloksia peilataan omiin kokemuksiin, arvoihin tai ajatusmaailmoihin. Tässä auttaa se, että tekijöitä opinnäytetyössä oli kaksi. Tutkimuksessa kunnioitettiin tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyden suojaa ja muita oikeuksia. Tutkimuksesta tehdessä ja analysoidessa varmistettiin, että yksittäisiä henkilöitä ei pystytä aineisosta tunnistamaan. Tutkimus ei aiheuta tutkittavana olevalle henkilölle tai työyhteisölle haittaa. Eettistä ennakoarviota tutkimuksemme ei tarvita, koska tutkimuksesta tai sen tuloksista ei voida olettaa olevan haittaa tutkimukseen osallistuville henkilöille.

Jokaisen haastattelun alussa työntekijöille kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia eikä vastausten perusteella ketään voida tutkimusraportista yksilöidä. Haastattelut nauhoitettiin Teams-ohjelman nauhoitustoiminnolla. Nauhoitteita hyödynnettiin vain omaan käyttööme eikä niitä luovutettu miltään osin ulkopuolisille tahoille. Nauhoitteita ei myöskään luovuteta Keusotelle tai koulun käyttöön, jotta haastateltavien anonymiteetti voidaan turvata. Nauhoitteet ja mahdolliset varmuuskopiot hävitetään kuuden kuukauden kuluttua opinnäytetyön valmistumisesta. Litteroidut haastattelut suojattiin salasanoilla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen käsitteen kautta. Nämä kolme käsitettä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys ja näiden kaikkien merkitys tutkimuksessa on yhtä suuri. Uskottavuudella tarkoitetaan, että tutkimusta lukevat henkilöt uskovat, että tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu huolellisesti ja tutkimustulokset ovat todenmukaisia. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan perusteluihin valitsemistaan tutkimusmenetelmistä luotetaan. Eettisyys taas viittaa siihen, että tutkimukseen kuuluvia eettisiä periaatteita on noudatettu läpi tutkimuksen. (Puusa & Juuti 2020, 323-324.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä yksiselitteisiä ohjeita ei ole olemassa. Tuomen ja Sarajärven (2017, 235.) mukaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena ja keskeistä on tutkimuksen sisäinen koherenssi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan tarkastella myös vakuuttavuuden ja käyttökelpoisuuden kautta (Toikko & Rantanen 2009, 121).



Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että tutkimuksessa haasteltiin 11 henkilöä, joka on hyvin pieni osa kotihoidon työntekijöistä. Haasteltavien kokemukset olivat hyvin samansuuntaisia ja aineisto saturoitui nopeasti, mutta silti sen perusteella on mahdotonta arvioida, vastaako haastatteluun osallistuneiden kokemukset enemmistön kokemuksia vai valikoituiko haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla tietoa yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta ei ollut tai jotka eivät sitä työyhteisön toiminnasta tunnista. Tämän tutkimuksen perusteella ei siis voida luoda kokonaiskuvaa Keusoten kotihoidon yksiköiden toiminnasta. Lisäksi huomioitava, että Keusoten yhteisöohjautuvuushanke on vielä kesken ja organisaation eri yksiköt voivat olla edenneet hankkeessa eri tahtiin. Lisäksi eri yksiköiden yhteisöohjautuvuuteen liittyvät tavoitteet voivat olla keskenään erilaisia. Tämä tutkimus antaa lähinnä katsauksen siitä, miten ainakin osa työntekijöistä kokee yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen. Tutkimus kuitenkin antaa arvokasta tietoa Keusoten tilanteesta kahden tutkitun yksikön kohdalla, ja työntekijöiden kokemukset kulkevat täysin linjassa yleisen vallitsevan tilanteen kanssa. Lisäksi tutkimuksen perusteella kyettiin tunnistamaan kehitettäviä osa-alueita organisaation toiminnassa, joilla mahdollisesti voidaan jatkossa edistää yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista yhteistyöorganisaatiossa.

Luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös tutkimuksen ajoitus. Yhteisöohjautuvuushanke on aloitettu vuonna 2019 ja Covid19-pandemia alkoi pian tämän jälkeen vuoden 2020 alussa. Covid19-pandemia on oleellisesti hidastanut yhteisöohjautuvuuden jalkauttamista yksiköihin, ja esihenkilöiden etätyöt ovat vaikeuttaneet valmentavan johtamisen toteuttamista.

### 5.3 Opinnäytetyöprosessin reflektio

Opinnäytetyön aihe valikoitui kiinnostuksesta sosiaali- ja terveysalan johtamiskulttuuria ja vetovoimatekijöitä kohtaan. Myös vallitseva kansainvälisestäkin merkittävä hoitoalan työntekijöiden alanvaihtohalukkuus kiinnosti. Työelämäkumppaniksi saatiin Keski-Uudenmaan sote, jonka strateginen linjaus yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta sopi alustavaan ajatukseen opinnäytetyön aiheesta mainiosti ja tarkensi aihetta. Yhteisöohjautuvuus oli melko vieras aihe ja tuttu lähinnä teoriatasolla, mutta kiinnostus ja innostus aiheeseen heräsi nopeasti, kun Keusoten hanke tuli tutuksi.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi keväällä 2021 tietoperustan rakentamisella. Sosiaali- ja terveysalan vetovoimatekijöitä ja alanvaihtoaikeisiin vaikuttavia taustatekijöitä on tutkittu paljon eikä aikaisempien tutkimusten löytäminen ollut vaikeaa. Haasteeksi muodostui pikemmin se, miten rajata aihetta riittävästi. Keskeisiin käsitteisiin valikoituvat luonnollisesti yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen. Kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia näihin aihepiireihin löytyi runsaasti, joskin juuri sosiaali- ja terveysalalta niukemmin.

Opinnäytetyössä tutkittiin työntekijöiden kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta ja tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen arviointitutkimus, joka perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten arviointiin (Puusa & Juuti 2020, 56). Tutkimus toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina sen mukaan, miten haastatteluun osallistuvat työntekijät toivoivat. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tavoitteena oli järjestää ryhmähaastatteluita 3-4 hengen ryhmissä, mutta tämä osoittautui nopeasti epärealistiseksi kotihoidon huonon resurssitilanteen vuoksi. Informanttien rekrytoiminen oli hidasta, jonka vuoksi haastatteluiden toteutuminen viivästyi. Silti jatkoimme taustalla tietoperustan jatkuvaa ja systemaattista vahvistamista.

Lopulta haastattelut saatiin toteutettua Teams-yhteyden välityksellä ja ne onnistuivat erinomaisesti. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituna ennakkoon laadittujen seitsemän kysymyksen pohjalta. Haastattelukysymyksiä esittäessä pyrittiin olemaan mahdollisimman neutraaleja ja välttämään ohjailemista vastauksia. Osassa haastatteluissa esitettiin kuitenkin tarkentavia kysymyksiä, jotta haastattelusta saatiin riittävästi tietoa. Puolistrukturoidun haastattelun etu onkin se, että haastattelijä voi esittää lisäkysymyksiä annettujen vastausten pohjalta (Sarajärvi & Tuomi 2018, 120).

Informantit antoivat mielenkiintoista ja arvokasta tietoa tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin seikkoihin. Aineisto kerättiin haastattelemalla kotihoidossa työskenteleviä sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Hieman yllättäen haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki haastatteluihin osallistuneet työntekijät eivät tienneet mitä yhteisöohjautuvuudella tai valmentavalla johtamisella tarkoitetaan. Yllättävää oli myös se, miten vähän yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen työntekijöiden kokemusten mukaan näkyi työssä.

Kysymyspatteristo ja haastatteluihin valmistautuminen olisi todennäköisesti ollut hieman toisenlainen, jos ennakkoon olisi tiedetty, että työntekijöiden tieto yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta on puutteellinen ja että niiden jalkauttaminen käytäntöön vielä kesken. Ennako-oletus oli, että työntekijät tietävät, mitä yhteisöohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella tarkoitetaan ja tunnistavat niihin kuuluvia elementtejä omassa työyhteisössään, työssään ja esihenkilönsä toiminnassa. Haastattelutilanteessa pystyttiin kuitenkin mukautumaan tilanteeseen ja tarvittaessa avaamaan käsitteitä ja Keusoten strategista linjasta haastateltaville työntekijöille.

Laadullinen arviointitutkimus ja puolistrukturoitu haastattelu osoittautuivat onnistuneiksi tutkimusmenetelmiksi opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiimme. Tietoperustan ja tutkimustulosten välinen vuoropuhelu oli onnistunut ja niiden perusteella pystyttiin muodostamaan mielekkäitä jatkokehitysehdotuksia organisaation yhteisöohjautuvuuden edistämiseksi.

Opinnäytetyöprosessi oli äärimmäisen mielenkiintoinen erityisesti ajankohtaisuuteensa takia. Sosiaali- ja terveysalan suurista veto- ja pitovoima ongelmista ja osaaajapulasta puhutaan nyt ennennäkemättömän paljon. Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimustulokset vahvistivat entistään käsitystä siitä, että sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan johtamiskulttuurin päivittämistä ja toimiessaan yksi ratkaisu voisi olla yhteisohjautuvuus ja valmentava johtamisorientaatio.

Yhteisohjautuvuus ja valmentava johtaminen on vielä sosiaali- ja terveysalalla melko harvinaisen johtamisorientaatio, joten tulevaisuudessa tutkimusta aiheesta tarvitaan ehdottomasti lisää. Olisi mielenkiintoista esimerkiksi vertailla yhteisohjautuvasti toimivaa työyhteisöä ja autoritäärisesti johdettua työyhteisöä työtyytyväisyyden, työmotivaation, veto- ja pitovoiman sekä työn tehokkuuden näkökulmista.

#### 5.4 Jatkokehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätösten, aikaisemman tutkimusnäytön, työntekijöiden kehitysehdotusten ja pohdinnan perusteella esitetään kuusi kehitysehdotusta yhteisohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen edistämiseksi sekä veto- ja pitovoiman parantamiseksi (Kuvio 9).

TYÖNTEKIJÖIDEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIEN LISÄÄMINEN OMAA YKSIKKÖÄ KOSKEVASSA PÄÄTÖKSENTEOSSA

ORGANISAATION TIEDONKULUN PARANTAMINEN

ORGANISAATION LÄPINÄKYVYYS

PEREHDYTYS YHTEISÖOHJAUTUVUUTEEN JA VALMENTAVAAN JOHTAMISEEN

VASTUIDEN JA ROOLIEN SELKEYTTÄMINEN

LÄHIESIHENKILÖIDEN JOHTAMISOSAAMISEN JA RIITTÄVIEN RESURSSIEN VARMISTAMINEN

Kuvio 9: Jatkokehittämisehdotukset

Kuten opinnäytetyön tutkimustuloksista nousi esille, työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ainakin omaa yksikköä koskevassa päätöksenteossa edistäisi yhteisohjautuvuuden toteutumista organisaatiossa. Se lisäisi myös mahdollisesti työhön sitoutumista, kun työntekijät

saavat kokemuksen siitä, siitä että heillä on vaikutusmahdollisuuksia oman yksikkönsä toimintaan. Yhteisöohjautuvat toimintatavat lisäävät työntekijöiden kokemusta siitä, että he ovat tulleet kuulluksi, tekevät työstä mielekkäämpää, saattavat lisätä työn hallinnantunnetta sekä läpinäkyvyyttä työyhteisön toiminnassa.

Viestintä on tärkeässä roolissa, kun organisaatiossa tapahtuu muutosta. Muutosten läpivieminen vaatii riittävästi tietoa ja henkilöstön sitouttamista, jolloin kaikilla on oltava riittävä tieto siitä, mitä tapahtuu ja miksi. Perinteisesti yritysten oma intranet on mielletty pääväyläksi viestiä muutoksista, mutta onnistunut viestintä vaatii usein muitakin viestintäväyliä. (Korhonen & Bergman 2019.) Tämä korostuu erityisesti tilanteessa, jossa työntekijät eivät ehdi käyttämään tietokonetta työssään muuta kuin päivittäiseen hoitotyön kirjaamiseen.

Muutoksen johtaminen ja läpivieminen vaatii siis monipuolista viestintää. On myös erittäin tärkeää, että viestintä toimii molempiin suuntiin ja oikea-aikaisesti eli myös työntekijöiden toiveita ja palautteita kuullaan. (Korhonen & Bergman 2019.) Tällä tavalla työntekijät kokevat myös, että he tulevat kuulluksi ja heitä osallistetaan päätöksentekoon. Viestintä vaatii myös avoimuutta ja rehellisyyttä. Kerrotaan avoimesti mitä tapahtuu ja miksi sekä viestitään myös mahdollisista epäonnistumisista (Korhonen & Bergman 2019.)

Erilaiset koulutukset ja perehdytystilaisuudet ovat oiva foorumi välittää viestejä sekä kouluttaa työntekijöitä kohti uudistusta. Esihenkilöiden ja johtajien osallistuminen näihin tilaisuuksiin on myös tärkeää, sillä koulutustilanteet ovat hyviä paikkoja vastaanottaa palautetta ja tuoda johdon näkökulmaa asioihin sekä antaa lisäkoulutusta esihenkilöille ja johdolle. Tämä pitää yllä avointa ja läpinäkyvää organisaatiokulttuuria. Myös erilaisia verkkoalustoja ja koulutuksia voidaan hyödyntää nyt varsinkin pandemia-aikana. (Korhonen & Bergman 2019.)

Moni haastateltava Keusotessa koki, että esihenkilö ei ole läsnä riittävästi työntekijöiden arjessa. Tämä on toki ymmärrettävää vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi. Kuitenkin esihenkilön sekä johdon jalkautuminen työpaikalla tukee kehitystyön jalkauttamista työssä. Esihenkilön läsnäolo tukee työyhteisön viestintää ja kommunikointia sekä antaa perspektiiviä muutokseen. Työntekijät saavat myös kokemuksen, etteivät ole yksin. Esihenkilöllä onkin merkittävä rooli työssään vaikuttaa työntekijöiden ajattelutapoihin. Parhaimmillaan esihenkilö edistää uudistumista, mutta pahimmillaan hän saattaa jopa estää uusien ajatusten ja käytänteiden muodostumisen työyhteisössä. (Korhonen & Bergman 2019.) Yhteinen ymmärrys voidaan saavuttaa vain jatkuvalla vuorovaikutuksella ja viestinnällä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on toivottu sote-alojen päätöksentekoon läpinäkyvyyttä. Tämä nousi myös tämän opinnäytetyön pohjalta keskeiseksi jatkokehitystehtäväksi. Työntekijöillä on siis oltava riittävästi tietoa organisaation toiminnasta, jotta he voivat ymmärtää, sitoutua

ja toteuttaa organisaation tavoitteita ja strategiaa. Hyvä tiedottaminen ja organisaation läpinäkyvyys voisivat tukea tavoitteiden toteutumista. Tämä vähentää myös työntekijöiden kokemusta siitä, että heidät on jätetty yksin tavoitteiden kanssa.

Aivan keskeinen jatkokehitysehdotus on, että työntekijöiden perehdytystä yhteisöohjautuvuuteen ja valmentavaan johtamiseen lisätään. Strateginen linjaus yhteisöohjautuvuudesta ei työyhteisöissä voi toteutua, jos työntekijät eivät tiedä mitä se tarkoittaa. Perehdytys yhteisöohjautuvuuteen tulisi kuulua kaikkien organisaatiossa työskentelevien perehdyttämisohjelmaan. Perehdyttämiselle pitäisi nimetä vastuuhenkilö ja perehdytyksen toteutumista tulisi tilastoida. Lisäksi työntekijöiden tietoisuutta yhteisöohjautuvuuden vastuista ja rooleista tulisi lisätä. Yhteisöohjautuvuuden edistämiseksi myös lähiesihenkilöiden valmentavan johtamisen osaaminen tulisi varmistaa ja turvata sille riittävä resurssit.

## 5.5 Johtopäätökset

Väistämätön tosiasia on, että veto- ja pitovoimasta kärsivä sosiaali- ja terveysala tarvitsee kiipeästi johtamiskulttuurin uudistamista. Johtamiskulttuurin muutos edellyttää organisaatiokulttuurin kehittämistä, riittäviä resursseja ja perehdytysmahdollisuuksia. Alanvaihtoaikeet ovat erityisen yleisiä nuorten sairaanhoitajien keskuudessa ja uudet sukupolvet asettavat työelämälle uudenlaisia vaatimuksia. Y-sukupolvi (1978-1995 syntyneet) vaatii työelämältä aikaisempia sukupolvia enemmän mm. joustavuutta, mahdollisuuksia kehittyä työssään, mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä organisointiin ja työ- ja vapaa-ajan tasapainoa. (Kultalahti & Viitala 2015, 6-8). Toimiessaan yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen voisivat mahdollisesti vastata näihin vaatimuksiin.

Yhteisöohjautuvan organisaation luominen ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista. Se vaatii organisaatiolta perinteisten rakenteiden kyseenalaistamista sekä laajaa työntekijöitä, esihenkilöitä ja johtoa koskevaa asennemuutosta. Muutoksen ensimmäinen askel organisaatiossa on ylimmän johdon asennemuutos. Se tarkoittaa sitä, että ylin johto uskaltaa siirtää vastuuta työntekijöille ja luottaa siihen, että työyhteisössä tehdään organisaation edun mukaisia päätöksiä. (Martela ym. 2021, 34.)

Vastuun lisääminen työntekijöille tulee tapahtua kontrolloidusti. Se vaatii perehdytystä sekä vastuiden ja roolien selkeyttä. Toimintaa kehitettäessä ja uudistaessa keskeistä on myös, että tunnistetaan mitä osaamista jo on ja mitä pitäisi vielä kehittää. (Korhonen & Bergman 2019). Kun halutaan kulkea kohti yhteisöohjautuvaa työyhteisöä, työntekijöitä voisi ottaa mukaan myös roolien ja vastuiden pohtimiseen, sillä he tuntevat oman työnsä parhaiten ja heillä saattaa olla paras tieto siitä mikä toimii ja mikä ei toimi käytännön työarjessa. Lisäksi on tärkeää muistaa, että työyhteisön ei tarvitse olla kaikilta osin itseohjautuva. Työyhteisö voidaan nähdä kykeneväisenä itsenäiseen päätöksentekoon joissakin asioissa ja tarvitsevan toisiin asioihin johdon päätöksiä. (Martela ym. 2021, 15.)

Haastatellut työntekijät myös toivat esille sen, että he kokevat olevansa oman työnsä ja asiakkaidensa asiantuntijoita mutta sitä ei tällä hetkellä huomioida riittävästi. Lisäksi työntekijät toivovat, että Keusoten erilaisiin kehittämistyöryhmiin otettaisiin nykyistä useammin mukaan myös substanssiosaajia. Hoitotyötä tekevät työntekijät tulisi nähdä oman työnsä asiantuntijoina ja tämä asiantuntijuus tulisi tunnistaa, tunnustaa ja hyödyntää. Vastavuoroisesti työntekijöiden tulee tunnistaa ja omaksua roolinsa hoitotyön asiantuntijana. Se vaatii työntekijöiltä vahvaa ammatti-identiteettiä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Sairaanhoitajaliitto 2022.)

Voitaisiinko siis ajatella, että ylhäältäpäin ohjautuvassa organisaatiossa, jollaiseksi työntekijät Keusoten kokevat, voitaisiin lisätä työntekijöiden päätösvaltaa ja itsenäisyyttä ainakin oman yksikkönsä toimintaa koskevissa asioissa? Martelan ym. (2021, 33.) mukaan isossa organisaatiossa tämänkaltaisia kokeiluja voitaisiin tehdä niissä yksiköissä, joissa halukkuutta ja intoa yhteisöohjautuvuuteen löytyy. Nämä yksiköt voisivat etsiä, luoda ja kokeilla erilaisia malleja, joista toimivimmat voitaisiin asteittain siirtää muualle organisaatioon.

Hoitoalan moniportaisella, hierarkkisella, autoritäärisellä ja jopa käskyttävällä johtamisella on kuitenkin pitkät perinteet ja näiden rakenteiden murtaminen ei senkään vuoksi välttämättä ole ihan yksinkertaista. Tarvitaan aito pyrkimys siirtyä autoritäärisestä johtamisesta positiivisempaan ja ihmislähtöisempään johtamisorientaatioon, jossa korostuvat työntekijöiden kuunteleminen, vuorovaikutus ja kiinnostus jokaisen työyhteisön jäsenen näkemyksiä kohtaan. Ennen kaikkea organisaatio- ja johtamiskulttuurin muutokseen kuitenkin tarvitaan riittävät henkilöstö- ja aikaresurssit. Alati hupenevat henkilöstöresurssit saattavatkin olla suurin hidaste sosiaali- ja terveysalan johtamis- ja organisaatiokulttuurin kehittämiseksi niin Keusotessa kuin muuallakin. On tietysti ymmärrettävää, että vaikeassa resurssitilanteessa voimavarat menevät tilanteesta selviytymiseen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto sekä jalkautus on hidasta. Hankalasta resurssitilanteesta huolimatta yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen edistäminen olisi merkittävä keino organisaation veto- ja pitovoiman parantamiseksi.

## Lähteet

### Painetut

Haslam, S., Platow, M., & Reicher, S. 2012. Johtamisen uusi psykologia. Helsinki: Gaudeamus.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019 Käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent

Paasivaara, Leena. 2012. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 1. painos. Juva: Bookwell Oy, 55-84.

Pasanen, K. 2021. Mielen pelikirja - Valmentava johtaminen urheilusta bisnekseen. Helsinki: Value Books.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suhonen, M. 2019. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2. painos. Keuruu: PS-kustannus, 75-114.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio-positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 1. painos. Juva: Bookwell Oy, 195-218.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2.painos. Keuruu: PS-kustannus, 201-234.

### Sähköiset

American Nurses Credentialing Center 2022. Viitattu 2.3.2022. <https://www.nursing-world.org/organizational-programs/magnet/>

Anossi, M., Monti, A. & Martini, A. 2020. Individual learning goal orientations in self-managed team-based organizations: A study on individual and contextual variables. Creativity and innovation management, 29 (3), 528-545. Viitattu 1.2.2022. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/caim.12323>

Flinkman, M., Isopahkala-Bouret, U. & Salanterä, S. 2013. Young Registered Nurses' Intention to Leave the Profession and Professional Turnover in Early Career: A Qualitative Case Study.

Viitattu 3.8.2021 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/162159/916061.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gagné, M., Deci, E, L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior. Viitattu 14.2.2022. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005\\_GagneDeci\\_JOB\\_SDTtheory.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf)

Helander, M., Roos, M., Suominen, T. 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. Hoitotiede 31 (3), 180-190. Viitattu 3.8.2021 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/nuorten-sairaanhoitajien-nakemyksia-ammattista/docview/2302276519/se-2?accountid=12003>

Hoffren, M. 2019. Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. Työelämän tutkimus 17 (3), 242-244. Viitattu 28.2.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87129/46063>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. E.kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M., Suominen, T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede 27 (3), 213-224. Viitattu 15.9.2021 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/tyohon-sitoutuminen-ammattista-lahteminen/docview/1729720963/se-2?accountid=12003>

ICN 2021. International Council of nurses Covid-19 Update. Viitattu 3.8.2021. <https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/ICN%20COVID19%20update%20report%20FINAL.pdf>

Jokinen, E. 2021. Laadullinen arviointitutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.9.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/laadullinen-arviointitutkimus/>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 102-105.



Kallio, A. 2021. Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.9.2021.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Keski-Uudenmaan Sote 2021. Viitattu 1.8.2021. <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/>

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, A-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 3. Viitattu 1.12.2021. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Kotimaisten kielten keskus 2021. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 3.8.2021.

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/vetovoima?searchMode=all>

Keva 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030. Viitattu 3.8.2021. [https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan\\_kuntien\\_tyovoimaennuste\\_2030\\_esitys\\_180221.pdf](https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf)

KYS 2021. Kuopion yliopistollisen sairaalan magneettisairaalamalli - hoitotyön tavoite- ja toimintaohjelma vuosille 2017-2022. Viitattu 1.10.2021 <https://www.psshp.fi/documents/7796350/7876645/Hoitoty%C3%B6n+toimintaohjelma+2017-2022.pdf/4eaa5e68-cd7c-417d-83d5-6e4406c1ebff>

Kultalahti, S. & Viitala, R. 2015. Generation Y - challenging clients for HRM. Journal of Managerial Psychology. Viitattu 15.2.2022.

<https://www.proquest.com/docview/2138083573/fulltextPDF/8833DFB528DA4D14PQ/1?accountid=12003>

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2020. Kunta-alan sote-henkilöstön alanvaihto vähäistä. Viitattu 28.2.2022. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2020/sote-alan-henkiloston-alanvaihto-vahaista>

Laloux, F. 2016. Reinventing organizations. E-kirja. Bryssel: Nelson Parker.

Laukkala, T., Tuisku, K., Junttila, K., Haravuori, H., Kujala, A., Haapa, T. & Jylhä, P. 2020. COVID-19-pandemian aiheuttama psyykkinen kuormitus terveydenhuollossa - seuranta on perusteltua. Duodecim 136 (18). Viitattu 1.2.2022. <https://www.duodecimlehti.fi/duo15778>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2021. Haaga-Helian julkaisut. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 10.2.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH\\_Matkaopas\\_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Viitattu 10.2.2022. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImu-Suomessa.pdf>

Mäkipää, S., Laaksonen, J., Miettinen, M., 2012. Miten terveydenhuoltoalan vetovoimaisuutta voidaan lisätä. Lääkärilehti, 67 (13), 1060-1063. Viitattu 1.10.2021. <https://oula.finna.fi/oamk/Record/arto.013876948>

Pingle, S., Sodhi, Harleen. 2011. What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective?. Anvesha, 4 (2). Viitattu 1.2.2022. [https://www.researchgate.net/publication/264764694\\_What\\_Makes\\_an\\_Attractive\\_Employer\\_Significant\\_Factors\\_from\\_Employee\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/264764694_What_Makes_an_Attractive_Employer_Significant_Factors_from_Employee_Perspective)

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudemus, luku 3.

Rigby, S., & Ryan, R. 2018. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20 (2) 133-147. Viitattu 10.2.2022. <https://doi-org.10.1177/1523422318756954>

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E.kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ryan R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55 (1), 68-78. Viitattu 10.2.2022. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Saaranen-Kauppinen, A, & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 25.9.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 15.2.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html)



Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 218-244.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. E-kirja. Helsinki: Edita.

Virtanen, A. 2017. Psykologin vinkit- Kuinka herätellä ja vahvistaa motivaatiota? Blogi. Viitattu 7.2.2022. <https://psykologiaa.wordpress.com/2018/03/20/psykologin-vinkit-miten-saada-motivaatiota/>

Vuorikallio, S-K. 2020. Sairaanhoidajien alanvaihto - mikä siihen johtaa? Pro Gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, hoitotieteen laitos. Viitattu 25.9.2021. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24266/16111361051944374458.pdf>

Julkaisemattomat

Keusote 2019. Viitattu 15.9.2021. Itse- ja yhteisöohjautuvuudesta PDF. Keusoten materiaaleja.

## Taulukot

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1: Esimerkki aineiston ryhmittelystä ..... | 20 |
|---|----|

## Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1: Tutkimustuloksista muodostetut pääluokat yläluokkineen .....             | 22 |
| Kuvio 2: Kokemukset yhteisöohjautuvuudesta .....                                  | 23 |
| Kuvio 3: Kokemukset valmentavasta johtamisesta .....                              | 26 |
| Kuvio 4: Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vaikutus pitovoimaan..... | 28 |
| Kuvio 5: Työhön sitoutumista lisäävät tekijät .....                               | 29 |
| Kuvio 6: Työntekijöitä kuormittavat tekijät .....                                 | 31 |
| Kuvio 7: Organisaatiomuutoksen seuraukset.....                                    | 32 |
| Kuvio 8: Työntekijöiden kehitysehdotukset.....                                    | 33 |
| Kuvio 9: Jatkokehitysehdotukset .....   | 43 |

## Liitteet

|   |    |
|---|----|
| Liite 1: Haastattelukysymykset .....        | 56 |
| Liite 2: Tutkittavan informointilomake..... | 57 |
| Liite 3 Tutkittavan suostumus .....         | 58 |

#### Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Miten yhteisöohjautuvuus näkyy työssäsi?
2. Miten valmentava johtaminen näkyy esimiestesi toiminnassa?
3. Ovatko nämä ovat muuttaneet toimintaa työyhteisössäsi, jos ovat niin miten?
4. Millaiseksi koet yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamistavan?
5. Vaikuttaako nämä seikat työhön sitoutumiseen?
6. Mitkä asiat vaikuttavat työhön sitoutumiseen?
7. Miten yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista voisi edelleen kehittää työyhteisössäsi?



## Liite 2: Tutkittavan informointilomake

### Tutkittavan informointilomake

#### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

##### Työntekijöiden kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta (Keski-Uudenmaan sote)

##### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan kotihoidon työntekijöiden kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette organisaatiossa, jossa toteutetaan yhteisöohjautuvuutta ja valmentavan johtamisen periaatteita. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

##### Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta työskentelyynne tai asemaanne työyhteisössänne. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

##### Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten yhteisöohjautuvuus näkyy työntekijöiden, työssä, millaiseksi yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen koetaan ja mikä merkitys sillä on työpaikan pitovoimaan.

##### Tutkimuksen toteuttajat

Suoritamme Laurea Ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja tämä tutkimus toimii pohjana opinnäytetyöllemme. Ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat luonteeltaan työelämää kehittäviä ja uudistavia. Opinnäytetyöprosessin yhteydessä syntyneen tiedon avulla ratkaistaan ongelmia ja esiin nousseita haasteita, kehitetään uusi ratkaisuja, menetelmiä, malleja sekä uutta osaamista. \* Tutkijana tässä tutkimuksessa toimivat YAMK-opiskelijat Heini Karmitsa ja Salla Reima. Opinnäytetyömme työelämäkumppanina toimii Keusote.

\*Laurea Ammattikorkeakoulu Opinnäytetyö YAMK-tutkinnoissa-ohjeet

##### Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan kolmen hengen ryhmähaastatteluin syksyn 2021 aikana joko paikan päällä Hyvinkäällä ja Järvenpäässä tai Teams-yhteyden välityksellä. Jokainen haastateltava osallistuu yhteen haastatteluun, jonka kesto on noin 60 minuuttia.

Tutkimuksen aikana haastattelijat esittävät teille etukäteen laatimansa kysymyspatteriston mukaisia kysymyksiä, jotka liittyvät yhteisöohjautuvuuteen ja valmentavaan johtamiseen työyhteisössänne. Haastattelijat voivat tarvittaessa esittää teille tarkentavia kysymyksiä tai lisäkysymyksiä.

## Liite 3 Tutkittavan suostumus

## Tutkittavan suostumus

**Tutkimuksen nimi:** Työntekijöiden kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta (Keski-Uudenmaan sote)

**Tutkimuksen toteuttaja:** Laurea Ammattikorkeakoulu sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

**Opinnäytetyön tekijät:**

Heini Karmitsa

Salla Reima

**Opinnäytetyön ohjaaja:**

Lehtori Mika Alastalo

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tutkia kotihoidon työntekijöiden kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

**Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.**

**Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.**

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Nimenselvennys: \_\_\_\_\_