

Anniina Ruusila

**LUOTTAMUS JA LUOTTAMUSTA EDISTÄVÄ
JOHTAMINEN TERVEYDENHUOLLON
AMMATTILAISTEN KOKEMANA**

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2023

TIIVISTELMÄ

Anniina Ruusila: Luottamus ja luottamusta edistävä johtaminen terveydenhuollon ammattilaisten kokemana
Pro gradu -tutkielma, 54 sivua
Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede
Ohjaajat: TtT, professori Marja Kaunonen ja TtM, yliopisto-opettaja Mervi Roos
Marraskuu 2023

Työyhteisöissä luottamus on tehokkaan yhteistyön ja onnistuneen johtamisen edellytys. Erilaiset ihmiset kokevat luottamuksen ilmenemisen eri tavoin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata terveydenhuollon ammattilaisten kokemuksia luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä työyhteisöissään. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen kokemisesta siten, että tuotettua tietoa voitaisiin hyödyntää terveydenhuollon johtamisen kehittämisessä paremmin yksilöitä ja heidän erilaisuuttaan huomioivaksi.

Tutkimus toteutettiin yhden suomalaisen yliopistosairaalan päivystystoiminnan yksiköissä. Tutkimuksen kohdejoukon muodostivat kyseisten yksiköiden työ- ja virkasuhteisen henkilökunnan (n=159) lähihoitajat, sairaanhoitajat ja lääkärit esihenkilöineen. Tutkimusaineisto kerättiin marraskuun 2022 – helmikuun 2023 välisenä aikana tätä tutkimusta varten muodostetun kaksiosaisen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake koostui kahdeksasta taustakysymyksestä sekä kahdesta eri mittarista, jotka sisälsivät yhteensä 30 Likert-asteikollista (1–5) väittämäkysymystä luottamuksen osa-alueista sekä luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä. Taustakysymykset laadittiin siten, että niiden avulla voitiin kuvata tutkimuksen osallistujajoukkoa sekä tutkimukseen osallistuneiden erilaisuutta. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.

Luottamusta ilmentävän käyttäytymisen koettiin toteutuvan melko usein, muttei riittävän usein (ka 3,66; kh 0,52). Luottamusta ilmentävän käyttäytymisen osa-alueista parhaiten toteutuvaksi koettiin luotettavuus, heikoimmin hyväksyntä ja avoimuus. Koulutusasteella ($p=0,009$) ja ammattiasemalla ($p<0,001$) oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kokemuksiin luottamuksen ilmenemisestä kokonaisuudessaan sekä tarkasteltaessa kokemuksia luottamuksen ulottuvuuksien ja luottamuksen eri osa-alueiden kautta. Toisen asteen tutkinnon suorittaneet ja lähihoitajat kokivat luottamuksen ilmenemisen vähäisimpänä. Luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan koettiin toteutuvan melko usein, muttei riittävän usein (ka 3,18; kh 0,76). Luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä parhaiten toteutuviksi arvioitiin aidon dialogin, sosiaalisen tasa-arvon ja johtamisen onnistumisen ilmeneminen. Näiden arvioitiin toteutuvan melko usein, muttei riittävän usein. Heikoimmin toteutuviksi koettiin rakentavan kritiikin, strategisen onnistumisen ja palkitsemisen onnistumisen ilmeneminen. Näiden arvioitiin toteutuvan melko harvoin. Koulutusasteella ($p=0,012$), ammattiasemalla ($p<0,001$) ja esihenkilöasemassa toimimisella ($p<0,001$) oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kokemuksiin luottamusta edistävästä johtamisesta kokonaisuudessaan sekä tarkasteltaessa kokemuksia luottamusta edistävien tekijöiden sekä luottamuksen kokemista lisäävien tekijöiden kautta. Toisen asteen tutkinnon suorittaneet ja lähihoitajat kokivat luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisen vähäisimpänä. Esihenkilöasemassa toimivat kokivat luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisen toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia useammin. Lisäksi koulutusasteella, ammattiasemalla, esihenkilöasemassa toimimisella, toimipistetyypillä ja toimintatyylillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys yksittäisiin luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteisiin.

Tämän tutkimuksen tuloksista saadaan suuntaa antavaa tietoa siitä, mitkä luottamuksen osa-alueista ja luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä ovat niitä, joiden toteutumiseen kannattaisi tällä hetkellä panostaa, jotta terveydenhuollon ammattilaisten kokemus luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä paranisi. Tutkimustulosten yleistämiseen tämän tutkimuksen kohdeorganisaation ulkopuolelle tulee suhtautua varauksella. Tämän tutkimuksen tulokset auttavat kuitenkin kaikkialla terveydenhuollossa työskenteleviä johtajia tunnistamaan erilaisuuden merkityksen luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisen kokemisessa. Tämän ymmärryksen avulla johtamista voidaan kehittää kohdennetusti työntekijöiden erilaisuus huomioiden. Uutuusarvona tässä tutkimuksessa on luottamusta edistävän johtamisen mittarin kehittäminen sekä yhteistyö akateemisen tutkimuksen ja työelämän käytännön kehittäjien välillä.

Avainsanat: luottamus, johtaminen, erilaisuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Anniina Ruusila: Trust and trust-promoting leadership as experienced by healthcare professionals
Master's thesis, 54 pages
Tampere University
Degree programme of Health Sciences, Nursing
Supervisors: PhD, Professor Marja Kaunonen and MNSc, University Instructor Mervi Roos
November 2023

In work communities trust is a requirement for efficient collaboration and successful leadership. Different people experience the manifestation of trust differently. The purpose of this study was to describe healthcare professionals' experiences about how trust and trust-promoting leadership are manifested in their work communities. The aim of the study was to produce information about the experiences of trust and trust-promoting leadership in such a way that the information produced could be utilized in the development of healthcare leadership into considering individuals and their differences better.

The study was carried out in the emergency departments of a Finnish university hospital. The target group of the study was the employees of those units (n=159), including practical nurses, nurses, doctors, and their supervisors. The research data was collected between November 2022 and February 2023 using a two-part questionnaire created for this study. The questionnaire consisted of eight background questions and two different measures containing 30 Likert-scale (1–5) statement questions concerning the aspects of trust and the characteristics of trust-promoting leadership. The background questions were prepared in such a way that they could be used to describe the group of participants in the study and the diversity of the participants in the study. The data were analyzed using statistical methods.

The behavior that expresses trust was experienced to occur quite often, but not often enough (M 3,66; SD 0,52). Among the aspects of trust-expressing behavior, reliability was experienced to be realized the best, acceptance and openness the least. The level of education (p=0,009) and the professional position (p<0,001) was shown to have statistical significance with experiences of manifestation of trust as a whole and when examining experiences through the dimensions of trust and the aspects of trust. Those with a vocational upper secondary degree and practical nurses experienced the manifestation of trust the least. The activities that express trust-promoting leadership was experienced to occur quite often, but not often enough (M 3,18; SD 0,76). Among the characteristics of trust-promoting leadership, genuine dialogue, social equality, and success in leadership were experienced to be realized the best. Those were experienced to occur quite often, but not often enough. Constructive criticism, success in strategy building, and success in rewarding were experienced to be realized the least. Those were experienced to occur quite seldom. The level of education (p=0,012), the professional position (p<0,001) and working as a supervisor (p<0,001) was shown to have statistical significance with experiences of manifestation of trust-promoting leadership as a whole and when examining experiences through the trust-promoting factors and the factors that increase the experiences of trust. Those with a vocational upper secondary degree and practical nurses experienced the manifestation of trust-promoting leadership more often compared to others. In addition, the level of education, the professional position, working as a supervisor, the working location type and behavioral style was shown to have statistical significance with experiences of individual characteristics of trust-promoting leadership.

The results of this study provide indicative information on which aspects of trust and characteristics of trust-promoting leadership are worthy of current efforts, in order to improve healthcare professionals' experiences of trust. The generalization of the findings beyond the organization of this study should be treated with caution. The results of this study will nevertheless help leaders everywhere in healthcare to recognize the importance of diversity in experiencing the manifestation of trust and trust-promoting leadership. With the help of this understanding, leadership can be developed in a targeted manner, taking into account the diversity of employees. The novelty value of this study lies in the development of a measure of trust-promoting leadership and the cooperation between academic research and practical developers in working life.

Keywords: trust, leadership, diversity

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	8
2.1 Luottamus	8
2.2 Luottamusta edistävä johtaminen.....	9
2.3 Erilaisuus	12
2.4 Yhteenvedo lähtökohdista.....	13
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	15
4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	16
4.1 Tutkimuksen aineistonkeruu ja tutkimuksen vaiheet.....	16
4.2 Kyselylomake.....	18
4.3 Aineiston analyysi	19
5 TULOKSET	20
5.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot.....	20
5.2 Luottamuksen ilmeneminen	22
5.3 Taustatietojen yhteys luottamuksen ilmenemiseen	25
5.4 Luottamusta edistävän johtamisen ilmeneminen	31
5.5 Taustatietojen yhteys luottamusta edistävän johtamisen ilmenemiseen	34
6 POHDINTA	43
6.1 Tulosten tarkastelu.....	43
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	46
6.3 Tutkimuksen eettisyys.....	49
6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	50
LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

Luottamuksen merkitys työyhteisöissä on suuri (mm. Blomqvist 2006, Hakanen & Soudunsaari 2012, Lencioni 2019, Salminen 2017). Se on tehokkaan yhteistyön ja onnistuneen johtamisen ehdoton edellytys. Erityisesti työelämän nuoremmat sukupolvet kokevat tärkeäksi sen, että työntekijän ja esihenkilön välillä on luottamusta. Luottamuksen ilmapiirissä työntekijöiden toiminnan tarkoitusperät nähdään positiivisina ja työntekijät tekevät töitä sen eteen, että luottamus työyhteisössä säilyisi. (Mellanen & Mellanen 2020; Mäkipeska & Niemelä 2005.) Luottamus kannustaa yhteistyöhön erilaisten ihmisten välillä (Harisalo, Karma & Wägar 2006b). Arvostuksen, kunnioituksen ja vastavuoroisuuden periaatteiden toteutuessa luottamus voi parhaimmillaan toimia voimavara- lähteenä moneen suuntaan. Luottamus vähentää hierarkiaa asiantuntijoiden välillä tehden yhteistyöstä sujuvampaa. (Kangas 2017.) Luottamuksen merkitys korostuu tilanteissa, joihin sisältyy epävarmuutta ja haavoittuvaisuutta (Blomqvist 2006).

Luottamus toiseen ihmiseen kasvaa vähitellen ja ansaitaan käyttäytymisen kautta. Niinpä luottamus konkretisoituu arjen teoissa. Luottamus on yhdistelmä järkeä ja tunnetta, jolloin kokemus luottamuksesta on aina henkilökohtainen. Jokaisella yksilöllä on oma näkökulmansa siihen, mistä luottamuksesta on kyse. (Forssén & Kuusela 2021; Maister, Green & Galford 2012.) Erilaiset ihmiset kokevat luottamuksen ilmenemisen eri tavoin (Huttunen 2020). Työyhteisön sisäiset luottamussuhteet ovat siksikin erilaisia, että työntekijöillä on erilaiset odotukset kollegoita kuin esihenkilöitä kohtaan (Krot & Lewicka 2012). Usein ajatellaan, että luottamuksen edistämiseksi ja ongelmien välttämiseksi kaikkia työntekijöitä tulee kohdella samoin, mutta tällöin unohdetaan ihmisten yksilöllisyys (Bingham 2017). Yksilöllisyys muodostuu ainutlaatuisesta ja monikerroksisesta erilaisuudesta, joka tulee työelämässäkin nähdä rikkautena. Erilaisuuden ymmärtäminen auttaa työyhteisöjä hyödyntämään niiden moninaisuutta. Moninaisuuden johtamisen lähtökohtana on inhimillinen ja luottamukseen perustuva henkilöstöjohtaminen, jossa huomioidaan johdettavien erilaisuus. (Ollila 2022.) Työntekijät tulee kohdata yksilöinä ja heidän erilaisuutensa tulee nähdä työyhteisön voimavarana, ei uhkana (Heikka 2013). Yksilöllinen johtaminen edellyttää, että johtaja luo jokaisen työntekijän kanssa luottamuksellisen yhteyden eli jatkuvan vuorovaikutussuhteen (Mellanen & Mellanen 2020). Luottamukselle on ominaista, että mitä paremmin ihmiset tuntevat toisensa, sitä helpommin luottamus heidän välillään syntyy (Mäkipeska & Niemelä 2005). Erityisesti tämänhetkisen työväestön nuoremmat sukupolvet odottavat johtajaltaan yksilöllistä kohtaamista. Parhaimmillaan työyhteisössä opitaan arvostamaan erilaisuutta siten, että se nähdään työelämän laadun ja menestyksen osatekijänä (Eklund, Lindholm & Salminen 2019; Husman 2015).

Luottamuksen merkitystä työelämässä on tutkittu useista eri näkökulmista. Esimerkiksi Itä-Suomen yliopistossa selvitettiin vuosina 2016–2019 henkilöstön luottamusta organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa (Zitting ym. 2020). Lisäksi luottamusta työelämän eri konteksteissa on 2000-luvulla tarkasteltu monissa suomalaisissa pro gradu - tutkimuksissa (mm. Sillanvuo 2010; Koskinen 2014; Niemelä 2015; Kütük 2021) ja väitöskirjoissa (mm. Laine 2008; Ikonen 2013; Kangas 2017; Miettinen 2020). Luottamuksen ilmenemistä sen sijaan on tutkittu vain vähän ja osittain suomalaiseen työelämään liittyvä tutkimus luottamuksen ilmenemisestä on ristiriitaista. Vuonna 2018 Työ- ja elinkeinoministeriössä selvitettiin työelämän luottamusta ja sen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä suomalaisilla työpaikoilla. Työelämä 2020 - hankkeen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018) teettämän Luottamuskyselyn mukaan neljä viidestä suomalaisesta (79 %) tuntee luottamusta työpaikkaansa ja sen ihmisiä kohtaan. Selvityksen mukaan työtovereihin luotetaan enemmän kuin omaan esihenkilöön. Mielenkiintoista on, että esihenkilöistä valtaosa (94 %) kertoi tuntevansa luottamusta alaisiaan kohtaan melko tai erittäin paljon. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Kuitenkin vuonna 2019 suomalaisten johtajien kokemuksia johtamiseen liittyvistä huolista selvittävässä tutkimuksessa havaittiin, että suomalaisten johtajien huolena on luottamuksen puute alaisten ja esihenkilöiden välillä ja organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät haasteet (Pirttilä ym. 2019).

Johtajuuden tutkijat ovat vuosikymmeniä yrittäneet selvittää, millainen johtajuus edesauttaa organisaatioiden suorituskyvyn kehittämistä (Gordon & Yukl 2004). Luottamus on merkittävä työntekijöiden omaan työhönsä sekä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttava tekijä, jolla on positiivisia vaikutuksia myös muun muassa työntekijöiden yhteistyöhön, tiedon jakamiseen ja tehokkaaseen ongelmanratkaisuun (Kähkönen ym. 2021). Perinteisesti organisaatioiden toiminta on perustunut hierarkkiseen valvontaan, rationaalisuuteen ja ihmisten samanlaisuuden korostamiseen. Ihmisten samanlaisuuden korostaminen on kuitenkin ongelmallista, sillä se ei ota huomioon ihmisten yksilöllisiä tarpeita. Yksilöllisyyden unohtaminen puolestaan johtaa helposti kilpailuasetelman syntymiseen ja lopulta heikkoon ihmisten väliseen luottamukseen. Luottamusta ja työntekijöiden hyvinvointia edistävä johtaminen edellyttää ymmärrystä siitä, että maailma muuttuu koko ajan yhä monimuotoisemmaksi. Siten perinteiset organisoitumisen tavat on jatkossa asetettava kyseenalaisiksi ja on oltava valmis luomaan inhimillisempiä lähtökohtia organisoitumisen perustaksi. (Mäkipeska & Niemelä 2005.) Moniammatillisuus ja siitä johtuva työyhteisöjen moninaisuus on yksi terveysalan erityispiirteistä ja asettaa siten erityisiä haasteita terveydenhuollon johtamiselle. Johtajan on olennaista tunnistaa ja ymmärtää ihmisten erilaiset lähtökohdat ja tarpeet. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016.) Moniammatillisissa työympäristöissä jatkuvan moniammatillisen koulutuksen on todettu vaikuttavan positiivisesti henkilökunnan jäsenten välisen luottamuksen syntymiseen sekä luottamussuhteen säilymiseen (Friberg, Husebø, Olsen & Hansen 2016).

Tarve työyhteisön luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaamiseen korostuu useissa johtamisen uusimmissa suuntauksissa ja toimintamalleissa, kuten itseohjautuvuus, valmentava johtaminen ja mahdollistava johtaminen. Aiemmin työntekijöiden tuli ansaita esihenkilöiden luottamus toimimalla heidän antamien ohjeiden ja käskyjen mukaisesti, mutta itseohjautuvuuden myötä työntekijät odottavat, että esihenkilö luottaa heihin ja antaa heidän tehdä päätöksiä itsenäisesti. Mahdollistavassa johtamisessa johtaminen perustuu esihenkilöiden ja johdettavien molemminpuoliseen luottamukseen, ei hierarkiaan. (Harisalo, Karma & Wägar 2006b; Huttunen 2020.) Esihenkilöiden luottamuksellisesta toiminnasta on tullut osa työntekijäkokemusta. Työpaikan luottamuksellinen ilmapiiri saa aikaan tyytyväisyyttä sekä hyvinvointia, mikä parhaimmillaan tuottaa sujuvuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Luottamus on yhtä aikaa työtyytyväisyyden syy sekä seuraus. (Huttunen 2020.) Sairaalaympäristössä luottamukselliset suhteet ammattilaisten välillä ovat ensiarvoisen tärkeitä monella tapaa tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan aikaansaamisessa. Korkea luottamuksen aste organisaatiossa vaikuttaa henkilökunnan työtyytyväisyyden lisäksi potilastyytyväisyyteen sekä potilaiden saamaan hoidon laatuun. (Friberg ym. 2016; Varga, Spehar & Skirbekk 2023.) Saavutettu luottamus lisää työntekijöiden halua työskennellä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja siten helpottaa johtajien työtä vähentäen samalla johtamisen kustannuksia (Harisalo, Karma & Wägar 2006b).

Luottamuksen ilmenemistä terveydenhuollon ammattilaisten ja potilaiden välillä on tutkittu melko paljon, mutta tutkimus luottamuksen ilmenemisestä terveydenhuollon ammattilaisten työyhteisöissä työntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä välillä on vielä vähäistä (Varga, Spehar & Skirbekk 2023). Luottamuksen ilmenemistä selvittävää tutkimusta työelämän moninaisuus huomioiden ei tiettävästi ole aikaisemmin tehty. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata terveydenhuollon ammattilaisten kokemuksia luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä työyhteisöissään. Työelämän moninaisuus on tässä tutkimuksessa huomioitu tarkastelemalla vastaajien taustatietojen yhteyttä luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen kokemisesta siten, että tuotettua tietoa voitaisiin hyödyntää terveydenhuollon johtamisen kehittämisessä paremmin yksilöitä ja heidän erilaisuuttaan huomioivaksi.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

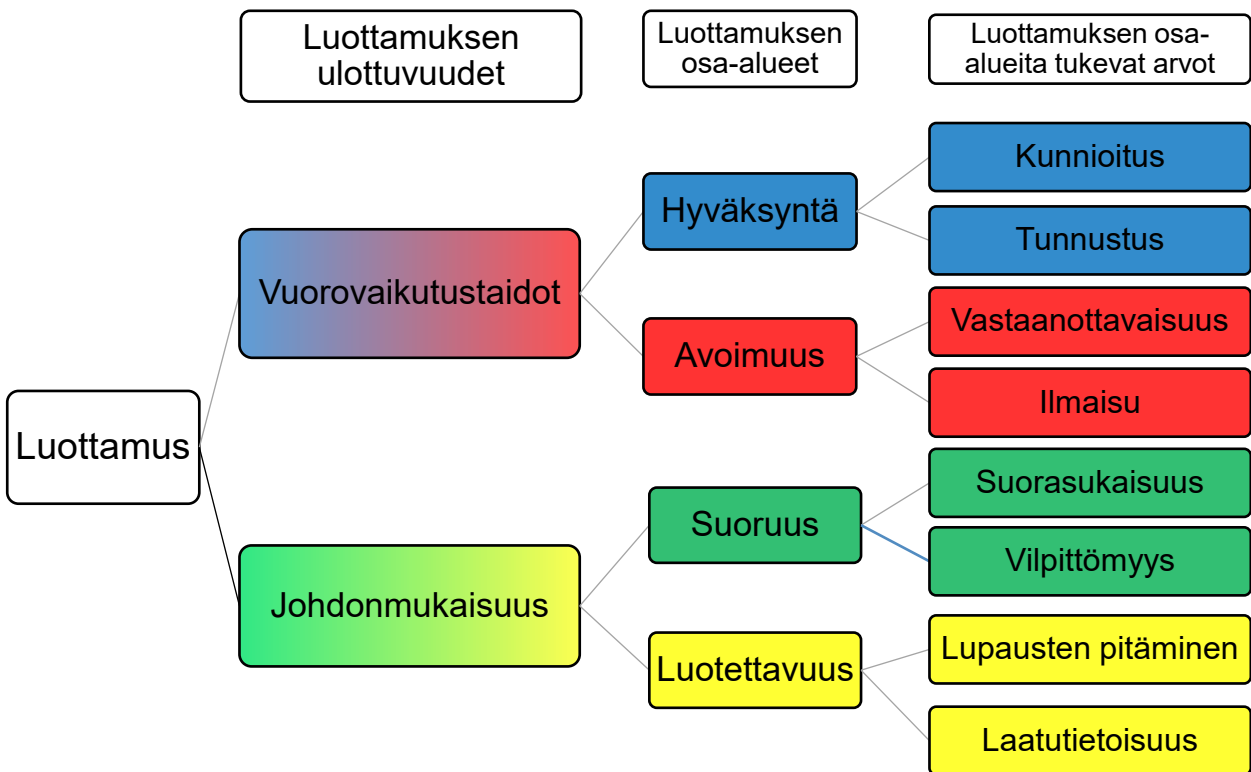
2.1 Luottamus

Luottamus on inhimillisen vuorovaikutuksen eittämätön edellytys. Se valaa ihmisille uskoa siihen, että yhteistyö toisten kanssa on mahdollista ja kannattavaa. (Harisalo & Miettinen 2010.) Työelämässä luottamusta peräänkuuluttavat sekä johtoasemassa olevat että henkilöstö (Huttunen 2020). Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa, kun osapuolet osoittavat aitoa kiinnostusta toista ja toisen tekemää työtä kohtaan (Mellanen & Mellanen 2020). Niin työelämässä kuin arjessakin luottamus kannustaa ihmisiä ilmaisemaan erilaisia näkemyksiään sekä käsittelemään erimielisyyksiä (Mäkipeska & Niemelä 2005). Monitieteisen luottamustutkimuksen mukaan luottamus on yksi tärkeimmistä tehokasta ja tuloksellista kommunikaatiota, sitoutumista ja yhteistyötä selittävistä tekijöistä (Blomqvist 2006). Luottamus lisää ihmisten halua tehdä yhteistyötä, auttaa toisiaan ja jakaa tietoa sekä kokemuksia toistensa kanssa. Luottamuksen ansiosta tarve kysyä, epäillä ja varmistaa asioita vähenee, jolloin työnteko on tehokkaampaa. (Harisalo, Karma & Wägar 2006a). Luottamus johtajien ja työntekijöiden välillä heijastuu positiivisesti yrityksen ilmapiiriin, suorituskykyyn ja tulokseen (Bingham 2017).

Työelämän konteksteissa luottamus on ihmisten välistä uskoa siihen, että toisten aiheet ovat hyviä. Haavoittuvaisuuteen perustuva luottamus on uskoa siitä, ettei kenenkään heikkouksia tai epäonnistumisia käytetä heitä vastaan. (Harisalo & Miettinen 2010; Lencioni 2019.) Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tunnetta siitä, että voi olla oma itsensä ja puhua suoraan ilman kielteisiä seurauksia. Psykologisen turvallisuuden kokeminen on suoraan yhteydessä luottamuksen kokemiseen. Luottamussuhdetta rakennettaessa ihmisillä on samanaikaisesti oltava kyky luottaa ja halu olla luottamuksen arvoinen. (Edmondson 1999; Forssén & Kuusela 2021.)

Luottamuksen käsitteen yksiselitteinen määrittelyminen on vaikeaa, sillä käsitys luottamuksesta on aina tilannesidonnainen. Siten määritelmä riippuu näkökulmasta, josta luottamusta halutaan tarkastella. Samasta syystä luottamuksen ilmenemisen yksiselitteinen mittaaminen on vaikeaa. (Blomqvist 1997; Laine 2008.) Luottamuksen käsitteelle on kuitenkin olemassa eräs konkreettinen määritelmä, jossa luottamuksen ajatellaan koostuvan kahdesta ulottuvuudesta (vuorovaikutustaidot ja johdonmukaisuus) ja tarkemmin neljästä osa-alueesta (hyväksyntä, avoimuus, suoruus ja luotettavuus). Vuorovaikutustaidoilla kuvataan luottamuksen osa-alueista hyväksyntää ja avoimuutta, johdonmukaisuudella suoruutta ja luotettavuutta. Kukin luottamuksen osa-alueista jakautuu edelleen kahteen osioon ja näitä osioita kutsutaan luottamuksen kyseistä osa-alueita tukeviksi arvoiksi. Hyväksyntää tukevat arvot ovat kunnioitus ja tunnustus. Avoimuutta tukevat arvot

ovat vastaanottavaisuus ja ilmaisu. Suoruutta tukevat arvot ovat suorasukaisuus ja vilpittömyys. Luotettavuutta tukevat arvot ovat lupauksen pitäminen ja laatutietoisuus. Luottamuksen syntyminen ihmissuhteissa edellyttää kunkin luottamuksen osa-alueen olemassaoloa ja luottamuksen rakentumista voidaan konkretisoida luottamuksen osa-alueita tukevilla arvoilla. Ihmisen täytyy uskoa kuhunkin arvoon, jotta arvon mukainen toiminta näkyy hänen käyttäytymisessään. Tämä luottamuksen osa-alueita kuvaava määritelmä perustuu Ralph Colbyn vuonna 1973 luomaan luottamuksen osa-alueita kuvaavaan malliin. Keith Ayers on myöhemmin jalostanut kyseistä mallia kehittämällä mittarin (The Trust Survey), jolla voidaan mitata luottamuksen ilmenemistä esimerkiksi työyhteisöissä luottamusta ilmentävää käyttäytymistä kuvaavien väittämien avulla. (Ayers 2006; Intégro Leadership Institute 2018; MLP Modular Learning Processes Oy 2020.) Luottamuksen osa-alueet ja niitä tukevat arvot on kuvattu oheisessa kuviossa 1.



Kuvio 1. Luottamus ja sen olottuvuudet, luottamuksen osa-alueet ja niitä tukevat arvot

2.2 Luottamusta edistävä johtaminen

Johtamisen tarkoituksena on kysy saada johdettavat tekemään yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää johdettavien luottamusta niin esihenkilöön ja organisaatioon kuin toisiinsakin. Luottamusta edistääkseen johtajalla tulee olla kyky elää mukana siinä todellisuudessa, jossa työyhteisö elää. Lisäksi aidon luottamuksen saavuttaminen esihenkilön ja johdettavien välillä edellyttää eettisyyden, oikeudenmukaisuuden ja esimerkillisyyden noudattamista. Toisinaan

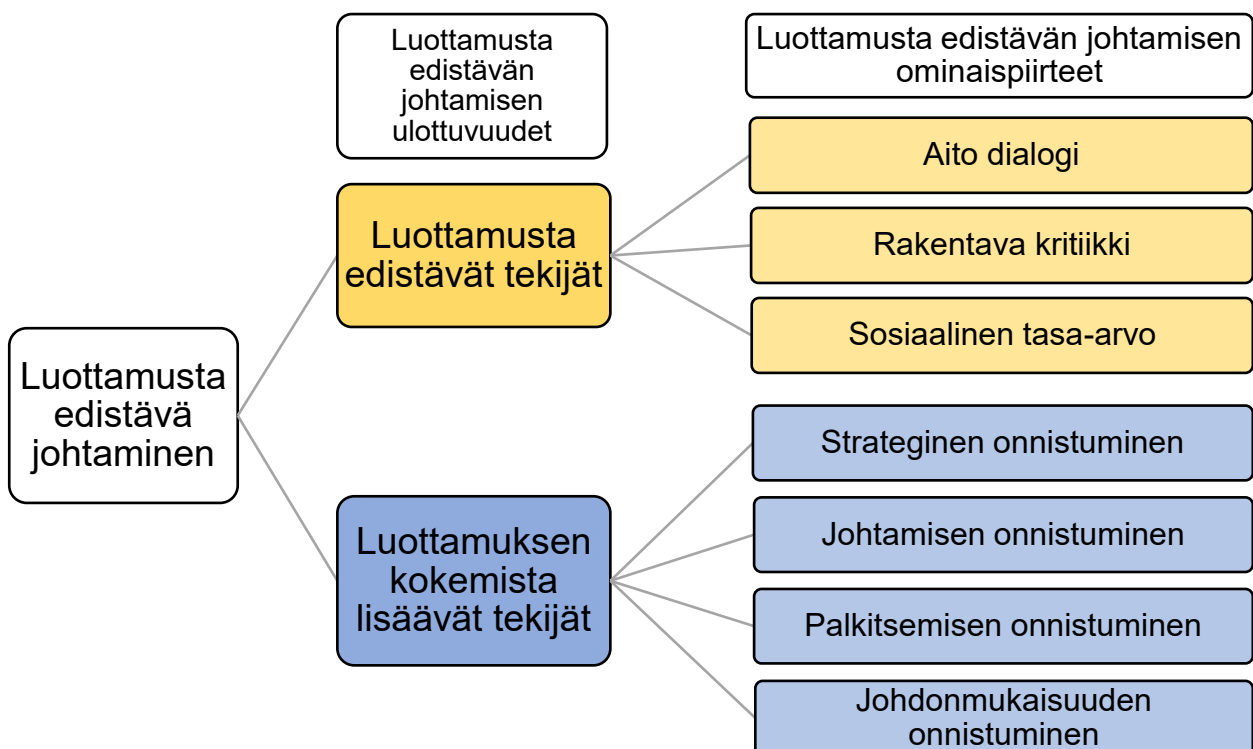
johtaminen näiden periaatteiden mukaisesti voi olla vaikeaa, sillä oikeudenmukaisin päätös ei välttämättä ole kaikkien osapuolten kannalta mukava. Toisinaan raja oikeudenmukaisen ja epäoikeudenmukaisen valinnan välillä on hämärä. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta syntyy vuorovaikutuksessa. Hyvän vuorovaikutuksen ja johtajan synnyttämän oikeudenmukaisuuden tunteen palkintona on vuorovaikutuksen seurauksena työyhteisöön vähitellen syntyvä luottamus. (Juuti 2016.) Myös raja luottamuksen ja epäluottamuksen välillä voi joskus olla häilyvä, sillä luottamusta edistävät tekijät voivat toisella tavalla käsiteltyinä muuttua epäluottamuksen aiheuttajiksi. Niinpä esihenkilöiden ja muiden organisaation vastuuhenkilöiden tulee tietää, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka voivat muuttaa avoimuuden salailuksi, rehellisyyden epärehellisyydeksi, kannustamisen vahingoittamiseksi ja arvostuksen vähättelyksi. (Harisalo, Karma & Wägar 2006c.)

Esihenkilöiden rooli luottamuksen aikaansaamisessa ja säilyttämisessä organisaation jäsenten välisissä suhteissa on olennainen (Atkinson & Butcher 2003; Harisalo, Karma & Wägar 2006a). Luottamusta edistävät johtamiskäytännöt sairaalaympäristössä voidaan jakaa johtamiskäyttäytymiseen ja organisatorisiin tekijöihin. Työntekijöiden luottamusta esihenkilöihin edistää johtamiskäyttäytymisen neljä osa-aluetta: eettinen johtajuus, työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen, esihenkilön saatavilla oleminen ja esihenkilön tietyt kompetenssit. Eettisessä johtajuudessa tärkeää on rehellisyys ja luotettavuus sekä reiluus. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisessa on kyse hyvántahtoisuudesta ja työntekijöiden tukemisesta. Esihenkilön saatavilla oleminen ja osallisuus arjessa lisäävät luottamuksen kokemista, samoin esihenkilön tietyt kompetenssit, joihin katsotaan kuuluvaksi sekä ammatillinen osaaminen että päätöksentekotaidot. Luottamusta edistäviin organisatorisiin tekijöihin kuuluu muun muassa työympäristö, jossa voi kokea voimaantumista, työn määrä, työstä saatava palkka ja hallinnollinen tuki. (Varga, Spehar & Skirbekk 2023.)

Luottamusta edistävää johtamista voidaan kuvata luottamusta edistävien ja epäluottamusta aiheuttavien tekijöiden näkökulmasta. Käsite luottamusta edistävästä johtamisesta ja mittari sen kuvaamiseksi on muodostettu tätä tutkimusta varten. Käsite ja mittari perustuvat professori Risto Harisalon ym. (Harisalo, Karma & Wägar 2006a) aiempaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena oli kuvata johtamista luottamuksen ja epäluottamuksen näkökulmista Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä vuosina 2002–2003. Kyseisessä tutkimuksessa johtajat ja henkilökunnan edustajat (n=266) kahdeksasta eri sairaalasta vastasivat kyselyyn, jossa heitä pyydettiin kuvailemaan luottamusta edistäviä ja epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä omassa työyhteisössään. Tutkimuksen kvalitatiivisen aineiston mukaan luottamusta edistäviä tekijöitä olivat aito dialogi, rakentava kritiikki ja sosiaalinen tasa-arvo. Epäluottamusta aiheuttavia tekijöitä kyseisen tutkimuksen mukaan olivat johdon strateginen epäonnistuminen, johtamisen epäonnistuminen,

palkitsemisen epäonnistuminen ja johdonmukaisuuden epäonnistuminen. (Harisalo, Karma & Wägar 2006b, 2006c.)

Tätä tutkimusta varten kehitetyssä mittarissa luottamusta edistävä johtaminen koostuu kahdesta ulottuvuudesta: luottamusta edistävät tekijät ja luottamuksen kokemista lisäävät tekijät. Luottamusta edistävät tekijät koostuvat kolmesta osa-alueesta: aito dialogi, rakentava kritiikki ja sosiaalinen tasa-arvo. Luottamuksen kokemista lisäävät tekijät koostuvat neljästä osa-alueesta: strateginen onnistuminen, johtamisen onnistuminen, palkitsemisen onnistuminen ja johdonmukaisuuden onnistuminen. Näitä osa-alueita yhdessä kutsutaan luottamusta edistävän johtamisen seitsemäksi ominaispiirteeksi. Tässä mittarissa luottamuksen kokemista lisäävät tekijät on muodostettu siten, että Harisalon ym. (Harisalo, Karma & Wägar 2006c) tutkimuksessa löydetty epäluottamusta aiheuttavat tekijät ja niistä johdetut väittämät on muodostettu kuvaamaan tilannetta, jossa johtaminen esitettyjen väittämien suhteen on hyvää eli epäluottamusta aiheuttavat tekijät on onnistuttu voittamaan. Kyseisessä mittarissa luottamusta edistävän johtamisen ilmenemistä työyhteisössä mitataan luottamusta edistävää johtamista ilmentävää toimintaa kuvaavien väittämien avulla. Luottamusta edistävän johtamisen ulottuvuudet ja ominaispiirteet on kuvattu oheisessa kuviossa 2.



Kuvio 2. Luottamusta edistävä johtaminen ja sen ulottuvuudet sekä ominaispiirteet

2.3 Erilaisuus

Erilaisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka tekevät ihmisistä ainutlaatuisia yksilöitä. Erilaisuus voi olla näkyvää, kuten ulkonäkö, ikä ja sukupuoli tai se voi olla päälle päin näkymätöntä, kuten koulutustausta tai ammattiasema, mielenkiinnon kohde tai elämäntilanne. Pääosin näkymätöntä erilaisuutta on myös ominaisuuksiimme, käyttäytymiseemme ja toimintatapoihimme liittyvä erilaisuus. Kaikkein syvintä erilaisuutta on identiteetteihimme, ihmiskäsityksiimme ja maailmankatsomuksiimme liittyvä erilaisuus. (Ajanko 2019.) Käsitteellä moninaisuus kuvataan inhimillisiä erilaisuuksia (Ollila 2022). Työelämän moninaisuudella tarkoitetaan usein esimerkiksi kulttuuriin, kieleen tai ikään liittyviä eroavaisuuksia työyhteisön sisällä. Erilaisuudella puolestaan tarkoitetaan pääosin päälle päin näkymätöntä erilaisuutta saman kulttuurin tai ikäryhmän tai ammattiryhmän välillä. Näin ollen erilaisuus on osa moninaisuutta ja siten työyhteisön jäsenten välinen erilaisuus tekee työyhteisöistä moninaisia. Työelämässä moninaisuuden käsite sisältää kaiken sen, millä tavoin ihmisten erilaisuus ilmenee työyhteisöissä persoonallisuuksien erilaisuus mukaan lukien (Ajanko 2019). Myönteistä erilaisuutta on esimerkiksi ikään, työhistorian pituuteen, ammattiasemaan tai toimintatyyliin liittyvä työyhteisöä rikastuttava erilaisuus. Myönteistä erilaisuutta arvostavassa työyhteisössä ajatellaan, ettei kaikkien tarvitse tietää kaikesta ja osata kaikkea yhtä hyvin, sillä työyhteisön jäsenet täydentävät toinen toisiaan. (Seppänen 2022.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastuspalvelun tehtävissä julkisella sektorilla työskentelee tällä hetkellä noin 222 000 eri-ikäistä, erilaisen koulutustaustan ja työhistorian omaavaa henkilöä useassa eri ammattiasemassa (Valtioneuvosto 2023). Muun muassa työperäisen maahanmuuton seurauksena sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä korostuu moninaisuus, mikä tulisi ottaa johtamisessa huomioon. Parhaimmillaan johtamisessa arvostetaan yksilöiden erilaisia ominaisuuksia ja vahvuuksia huomioiden ihmisten erilaisuus monesta eri näkökulmasta. Työntekijöiden erilaisuuden huomioivassa moninaisuuden johtamisessa on kyse johtajan kyvystä toimia erilaisten persoonien kanssa ja saada heidät toimimaan yhteisen tavoitteen eteen parhaalla mahdollisella tavalla (Gwele 2009; Ajanko 2019). Yhtä tärkeää on jokaisen työntekijän itsetuntemus omasta persoonallisuudestaan sekä ymmärrys ja arvostus toisten erilaisuutta kohtaan (Terry 2020; Seppänen 2022). Niinpä onnistunut moninaisuuden johtaminen edellyttää johdettavien yksilöllisyyden huomioimista ja erilaisuuden hyväksymistä (Ollila 2022).

Tehokas yhteistyö syntyy siitä, että osallisena on ihmisiä, joilla on erilaiset toimintatyyli (Seppänen 2022). Ihmisten luontaiset toimintatyyli työelämän viitekehyksessä voidaan selvittää Everything DiSC® -työyhteisöprofiilin avulla (MLP Modular Learning Processes 2022a). Everything DiSC® - profiileita käytetään sanoittamaan erilaisuutta ja luomaan yhteistä kieltä keskustella esimerkiksi yksilöiden tai tiimien toimintatavoista. Everything DiSC® - vuorovaikutusprofiilit perustuvat

interpersonal circumplex -malliin. Interpersonal circumplex -malli on tieteellisesti tutkittu malli, joka kuvaa ihmisten luontaisia ominaisuuksia kahden eri skaalan (voima ja kuuluminen) avulla siten, että kukin henkilö asettuu ominaisuuksiensa perusteella tiettyyn kohtaan ympyrän sisällä. DiSC-mallin perusta on luotu jo 1920-luvulla. Mittauksissa hyödynnetään modernia psykometriikkaa, kuten adaptiivista mittausmenetelmää sekä pitkälle kehittyneitä algoritmeja. Yksinkertaisimmillaan Everything DiSC® -profiileissa on kyse neljästä erilaisesta käyttäytymisen perustyylistä eli toimintatyylistä: D (hallitseva), i (vaikuttava), S (vakaa) ja C (tunnontarkka). Toimintatyyleistä D ja C kuvaavat asiasuuntautunutta ja i sekä S ihmissuuntautunutta käyttäytymistä. Samaan aikaan D- ja i-tyylien edustajat ovat nopeatempoisia ja aktiivisia, kun taas S- ja C-tyylien edustajat ovat tempoltaan rauhallisempia ja varovaisempia. Toimintatyylien mukaisen käyttäytymisen voimakkuus ihmisten välillä vaihtelee ja on myös tilannesidonnaista. Everything DiSC® -profiilien tarkoitus on auttaa ihmisiä ymmärtämään paremmin sekä omaa että toisten erilaisia toimintatyyliä, mikä puolestaan auttaa työyhteisöjä kehittämään vuorovaikutusta synnyttäen työyhteisöön aitoa luottamusta ja psykologista turvallisuutta. (Scullard & Baum 2015; MLP Modular Learning Processes Oy 2022a.)

Työyhteisön jäsenten erilaisuuden mittaaminen on vaikeaa, mutta ilmiön ymmärtäminen ja hyväksyminen on tärkeää, sillä erilaisuus näkyy käyttäytymisessämme ja vaikuttaa yhteistyöhön. Tässä tutkimuksessa erilaisuutta kuvataan tutkimuksen taustamuuttujien eli iän, koulutustaustan, ammattiaseman, mahdollisen esihenkilöaseman, työsuhteen muodon, toimipistetyypin ja sosiaali- ja terveysalan työhistorian pituuden sekä Everything DiSC® -työyhteisöprofiilin mukaisen toimintatyylin avulla. Taustamuuttujiksi on valittu erilaisuutta kuvaavia tekijöitä, jotka ovat mitattavissa ja joilla saattaisi aiemman tutkimuksen ja tutkijan havaintojen perusteella olla merkitystä luottamuksen kokemiseen sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä. Erilaisuus työelämässä tulee ymmärtää rikkautena ja voimavara (Ollila 2022). On tärkeää ymmärtää, että erilainen tarkoittaa vain ja ainoastaan erilaista, ottamatta kantaa toisen paremmuuteen tai huonommuuteen (Ayers 2006).

2.4 Yhteenveto lähtökohdista

Terveystieteiden tutkimuksessa yhden erityisryhmän muodostaa päivystysyksiköiden moniammatillinen henkilökunta. Päivystysyksiköissä erilaisten ihmisten välisen yhteistyön onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää potilaan saaman turvallisen ja laadukkaan hoidon takaamiseksi. Heikko luottamus saattaa rapauttaa yhteistyötä ja vaikuttaa työtyytyttömyyden ohella myös potilaan saamaan hoitoon. Siten työntekijöiden välisen luottamuksen merkitys päivystysyksiköiden nopeasti muuttuvissa tilanteissa on ensiarvoisen suuri. (Friebert ym. 2016.)

Yhteiskunnallinen luottamus rakentuu, kun julkisten palveluiden saatavuudessa huomioidaan kansalaisten yksilölliset tarpeet (OECD 2021). Sama pätee johtamisessa; luottamus esihenkilöön ja kollegoihin sekä koko organisaatioon syntyy työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamisella. Yksilöiden odotukset johtamista kohtaan ovat erilaisia. Siten onnistunut moninaisuuden johtaminen edellyttää sitä, että huomioidaan johdettavien yksilöllisyys ja hyväksytään heidän erilaisuutensa (Ollila 2022). Moninaisuutta tulee johtaa yhdenvertaisuus huomioiden, mutta samalla ymmärtäen, ettei saman verran, samaan aikaan ja samalla tavalla kaikille ole todellisuudessa yhdenvertaista, koska olemme erilaisia. Ihmisiä tulisi kohdella siten, että lopputulemat ovat yhdenvertaisia. Erilaisina ihmisinä koemme asiat, kuten johtamisen eri tavoin. Jokaisen ihmisen kokemus on henkilökohtainen ja aina oikea. Niinpä jokaiselle hyvän kokemuksen aikaansaamiseksi johtamisessa on huomioitava työelämän moninaisuus ymmärtämällä johdettavien erilaisuutta.

On mahdollista, että johtamisen kehittymistä on jossain määrin hidastanut akateemisten tutkijoiden ja työelämän käytännön kehittäjien yhteistyön puute (Gordon & Yukl 2004). Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään luottamuksen käsitteen osalta Ralph Colbyn vuonna 1973 luomaa mallia luottamuksen osa-alueista ja luottamusta edistävän johtamisen käsitteen osalta Risto Harisalon ym. vuosina 2002–2003 tekemää tutkimusta johtamisesta luottamuksen ja epäluottamuksen näkökulmista. Vastaajien erilaisuuden osoittamiseen on tässä tutkimuksessa valittu kahdeksan eri taustamuuttujaa.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata terveydenhuollon ammattilaisten kokemuksia luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä työyhteisöissään. Tavoitteena oli tuottaa tietoa luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen kokemisesta siten, että tuotettua tietoa voitaisiin hyödyntää terveydenhuollon johtamisen kehittämisessä paremmin yksilöitä ja heidän erilaisuuttaan huomioivaksi.

Tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Millaisena luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmeneminen kuvataan terveydenhuollon ammattilaisten työyhteisöissä?
2. Miten taustamuuttajat ovat yhteydessä luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemiseen?

4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

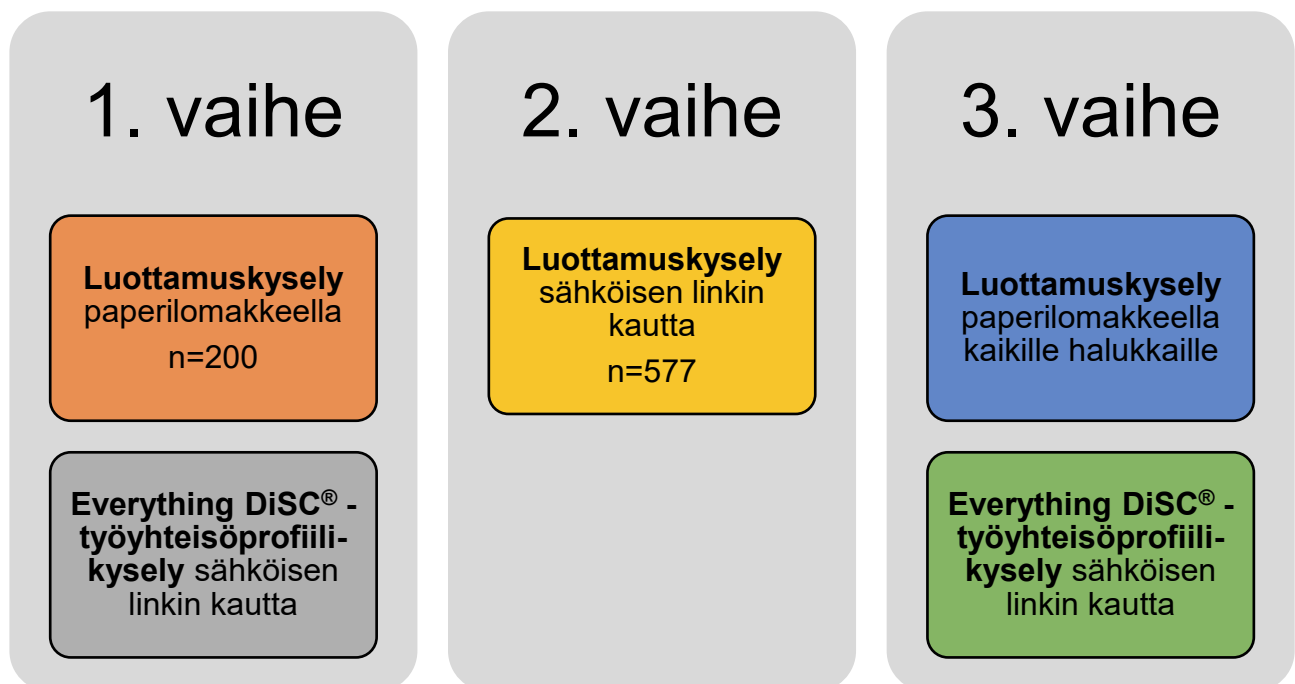
4.1 Tutkimuksen aineistonkeruu ja tutkimuksen vaiheet

Tutkimusaineisto kerättiin yhden suomalaisen yliopistosairaalan päivystystoiminnan yksiköissä marraskuun 2022 – helmikuun 2023 välisenä aikana. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat kyseisten yksiköiden yhteispäivestyksissä ja päivystysosastoilla työskentelevät työ- ja virkasuhteiset lähihoitajat, sairaanhoitajat ja lääkärit sekä esihenkilöt. Tutkimuksen kohderyhmään kuului yhteensä 777 henkilöä. Tutkimukselle haettiin kyseessä olevan sairaanhoitopiirin tutkimuslupa. Tutkimusaineisto kerättiin strukturoidulla tätä tutkimusta varten muodostetulla kyselylomakkeella, joka koostui kahdeksasta vastaajien erilaisuutta kuvaavasta taustakysymyksestä ja kahdesta eri mittarista, joilla selvitettiin luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemistä. Kysely toteutettiin TCD Consulting and Research Oy:n tuottamalla TCDSurvey-kyselyohjelmistolla yhteistyössä MLP Modular Learning Processes Oy:n kanssa. Ennen tutkimuksen aloittamista tutkimuksen yhteyshenkilö lähetti kaikille tutkimuksen kohderyhmään kuuluville tiedotteen organisaatiossa toteutettavasta tutkimuksesta ja tutkimuksen kokonaisuudesta. Tutkimuksen yhteyshenkilönä toimi kyseisen sairaanhoitopiirin akuuttitoiminnan toimialajohtaja ja eri toimipisteiden yhdyshenkilöinä toimivat kunkin toimipisteen apulaisosastonhoitajat ja/tai opetushoitajat.

Alun perin kaksivaiheiseksi suunniteltu tutkimus toteutettiin lopulta kolmivaiheisena (Kuvio 3, s. 17). Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kohderyhmästä tehtiin harkinnanvarainen otos (n=200) organisaation hierarkiaportaiden mukaisesti siten, että tiettyyn asemaan kuuluvat kohderyhmän edustajat jokaisesta toimipisteestä valikoituivat otokseen. Otos valittiin siten, että se edustaisi kattavasti koko kohdejoukkoa. Tähän harkinnanvaraiseen otokseen kuuluvat kohderyhmän edustajat pyydettiin vastaamaan luottamuskyselyyn paperilomakkeella, minkä jälkeen he saivat sähköpostitse linkin henkilökohtaisen Everything DiSC® -työyhteisöprofiilin mukaisen toimintatyylinsä selvittämiseksi luottamuskyselyn etusivulla antamaansa sähköpostiosoitteeseen. Paperisen luottamuskyselylomakkeen yhteydessä vastaajille lähetettiin saatekirje ja ohjeet tutkimukseen osallistumiseksi sisältäen tiedon tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Paperilomakkeet palautettiin tutkijan kuhunkin yksikköön toimittamiin lukittuihin postilaatikoihin. Kunkin tutkimuksen ensimmäiseen vaiheeseen osallistuneen vastaajan Everything DiSC® -profiilin mukainen toimintatyylit otettiin mukaan tutkimuksen taustamuuttujiin, minkä jälkeen henkilötiedot poistettiin paperilomakkeesta ja luottamuskyselyn vastauksia käsiteltiin ilman tunnistetietoja.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa loput kohderyhmään kuuluvat vastaajat (n=577) saivat saatekirjeen sekä linkin luottamuskyseleyn sähköiseen versioon, johon vastaaminen tapahtui anonymyminä. Luottamuskyseleyn sähköiseen versioon vastanneilla osallistujilla ei ollut mahdollisuutta osallistua Everything DiSC® -työyhteisöprofiilikyselyyn. Tutkimuksen kohderyhmän jakaminen kahteen osaan johtui kaupallisten Everything DiSC® -työyhteisöprofiilien rajallisesta käyttömahdollisuudesta. Everything DiSC® -työyhteisöprofiileita saatiin tutkimuksellisiin tarkoituksiin tätä tutkimusta varten profiileiden alkuperäiseltä tuottajalta Wileylta (John Wiley & sons, Inc) 200 kappaletta. Wiley tarjosi profiilit tutkimusta varten suomalaisen yhteistyökumppani MLP Modular Learning Processes Oy:n välityksellä englanninkielistä tutkimusraporttia vastaan.

Tutkimuksen harkinnanvaraiseen otokseen kutsutuista 34 % (n=67) vastasi luottamuskyseleyn paperilomakkeella alkuperäisen vastausajan puitteissa, mutta osa heistä (n=23) jätti vastaamatta Everything DiSC® -työyhteisöprofiilikyselyyn. Niinpä vastausaikaa jatkettiin ja tutkimuksen kolmannessa vaiheessa myös muille halukkaille annettiin mahdollisuus vastata luottamuskyseleyn paperilomakkeella ja saada siten linkki myös Everything DiSC® -työyhteisöprofiilikyselyyn. Lopulta vastauksia, jotka sisälsivät taustamuuttujana myös vastaajan Everything DiSC® -työyhteisöprofiilin mukaisen toimintatyylin, saatiin kokonaisuudessaan 66 kappaletta. Sähköisiä luottamuskyseleymakkeita palautui yhteensä 53 kappaletta ja nimettömiä paperilomakkeita sekä paperilomakkeita ilman Everything DiSC® -työyhteisöprofiilivastausta yhteensä 40 kappaletta, jolloin vastauksia saatiin kokonaisuudessaan 159 kappaletta ja näin ollen tutkimuksen kokonaisvastausprosentiksi tuli 20 %.



Kuvio 3. Tutkimuksen vaiheet

4.2 Kyselylomake

Luottamuskyseily koostui kahdeksasta taustamuuttujasta, joilla kuvattiin vastaajien erilaisuutta sekä kahdesta mittarista, joilla selvitettiin luottamusta ilmentävän käyttäytymisen ja luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan toteutumista. Taustamuuttujina kysyttiin ikää, koulutusastetta, ammattiasemaa, toimimista esihenkilöasemassa, sote-alan työkokemusta (vuosina), työsuhteen muotoa, toimipistetyyppiä (yhteispäivystys tai päivystysosasto) ja osalla vastaajista Everything DiSC® -työyhteisöprofiilin mukaista toimintatyyliä, minkä tutkija lisäsi paperisen luottamuskyseilylomakkeen taustamuuttujiin vastaajan Everything DiSC® -työyhteisöprofiilivastaukset saatuaan.

Ensimmäisenä mittarina käytettiin Keith Ayersin ym. kehittämää The Trust Survey -mittarin (Intégro Leadership Institute 2018) suomenkielistä versiota luottamuksen osa-alueista ja niitä tukevista arvoista. Mittari koostuu 16 väittämästä, joiden avulla selvitetään luottamuksen ilmenemistä työyhteisössä luottamusta ilmentävää käyttäytymistä kuvaavien väittämien avulla. Väittämät on jaoteltu luottamuksen osa-alueiden (ja niitä tukevien arvojen) mukaisesti: suoruus (suorasukaisuus ja vilpittömyys), avoimuus (vastaanottavaisuus ja ilmaisu), hyväksyntä (kunnioitus ja tunnustus) ja luotettavuus (lupausten pitäminen ja laatutietoisuus). Osa-alueista hyväksynnällä ja avoimuudella kuvataan vuorovaikutustaitoja, suoruudella ja luotettavuudella johdonmukaisuutta. Jokaista luottamuksen osa-alueita kuvataan kahdella arvolla ja jokaisen arvon mukaista toimintaa kuvataan kahdella väittämällä. Vastaajia pyydetään arvioimaan, kuinka usein heidän työyhteisössään yleisesti ottaen vastaushetkellä vastaajan kokemuksen mukaan toimitaan. Väittämiin vastataan viisiportaisella Likert-asteikolla 1–5: 1 (Ei koskaan), 2 (Harvoin), 3 (Joskus), 4 (Yleensä), 5 (Aina). Näin ollen mittarin avulla selvitetään luottamusta ilmentävän käyttäytymisen toteutumista.

Toisena mittarina oli tätä tutkimusta varten kehitetty luottamusta edistävän johtamisen mittari, joka perustuu Risto Harisaloon ym. (2006a) aikaisempaan tutkimukseen luottamusta edistävästä ja epäluottamusta aiheuttavista tekijöistä. Mittari koostuu 14 väittämästä, joiden avulla selvitetään luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteiden ilmenemistä työyhteisössä. Väittämät on jaoteltu luottamusta edistävän johtamisen kahden ulottuvuuden mukaisesti siten, että luottamusta edistävät tekijät jakautuvat kolmeen osa-alueeseen (aito dialogi, rakentava kritiikki ja sosiaalinen tasa-arvo) ja luottamuksen kokemista lisäävät tekijät jakautuvat neljään osa-alueeseen (strateginen onnistuminen, johtamisen onnistuminen, palkitsemisen onnistuminen ja johdonmukaisuuden onnistuminen). Näitä osa-alueita yhdessä kutsutaan luottamusta edistävän johtamisen seitsemäksi ominaispiirteeksi; aito dialogi, rakentava kritiikki ja sosiaalinen tasa-arvo sekä strateginen onnistuminen, johtamisen onnistuminen, palkitsemisen onnistuminen ja johdonmukaisuuden onnistuminen. Jokaista seitsemää luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirrettä kuvataan

kahden väittämän avulla. Vastaaaja pyydetään arvioimaan, millaista johtaminen heidän työyhteisössään yleisesti ottaen vastaushetkellä vastaajan kokemuksen mukaan on. Väittämiin vastataan viisiportaisella Likert-asteikolla 1–5: 1 (Eri mieltä), 2 (Jokseenkin eri mieltä), 3 (En samaa enkä eri mieltä), 4 (Jokseenkin samaa mieltä), 5 (Samaa mieltä). Näin ollen mittarin avulla selvitetään luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan toteutumista.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa käytettiin SPSS 29.0 -ohjelmaa. Aineistoa kuvataan keskiarvoilla ja keskihajonnoilla, mediaaneilla ja ala- ja yläkvartiileilla sekä frekvenssi- ja prosenttijakaumilla. Lisäksi kyselyn kahdesta eri mittarista muodostettiin summamuuttujia siten, että summamuuttujilla voitiin kuvata luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemistä kokonaisuutena sekä tarkemmin luottamuksen ulottuvuuksien sekä osa-alueiden ja luottamusta edistävän johtamisen ulottuvuuksien sekä ominaispiirteiden kautta. Summamuuttujat muodostettiin siten, että kuhunkin summamuuttujaan kuuluvien muuttujien arvot laskettiin yhteen ja jaettiin kyseisen summan muuttujien lukumäärällä, jolloin summamuuttujan asteikko vastasi yksittäisen muuttujan alkuperäistä asteikkoa. Summamuuttujien n-määrät vaihtelivat välillä 157–159 yksittäisten havaintoarvojen puuttuessa tietyistä summista (kts. taulukko 2. s. 23 ja taulukko 6., s. 32). Summamuuttujien sisäisen johdonmukaisuuden tarkastelu tehtiin Cronbachin alfa -arvon avulla. Summamuuttujien sekä yksittäisten väittämien keskilukuja tulkittiin seuraavan asteikon avulla: $\leq 2,00$ = Toteutuu harvoin tai ei koskaan, $2,01-3,00$ = Toteutuu melko harvoin, $3,01-3,99$ = Toteutuu melko usein, muttei riittävän usein, ≥ 4 = Toteutuu riittävän usein.

Summamuuttujien jakaumat olivat pääosin vinoja ja osa taustamuuttujien luokista oli pieniä (alle 30 muuttujaa), minkä vuoksi tilastollisiksi testeiksi taustamuuttujien ja summamuuttujien välisessä tarkastelussa valittiin kaksiluokkaisten muuttujien (toimiminen esihenkilöasemassa, työsuhteen muoto ja toimipistetyyppi) kohdalla Mann-Whitneyn U-testi ja useampiluokkaisten muuttujien (ikä, koulutusaste, ammattiasema, sote-alan työkokemus ja toimintatyyli) kohdalla Kruskall-Wallis H-testi. Parivertailu tehtiin Kruskall-Wallis post hoc -testin avulla, jossa tilastollisen merkitsevyyden osoittamiseen käytettiin Bonferroni-korjattua p-arvoa (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020). Tilastollisen merkitsevyyden rajana pidettiin p-arvoa $p < 0,05$ (Nummenmaa 2021). Mann-Whitneyn U-testien ja Kruskall-Wallis H-testien p-arvot on osoitettu sekä taulukoissa että tekstissä, parivertailujen p-arvot ainoastaan tekstissä.

5 TULOKSET

5.1 Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot

Tutkimukseen osallistuneet terveydenhuollon ammattilaiset olivat iältään 24–64-vuotiaita (ka 43,2; kh 10,4). Heistä 71 % oli sairaanhoitajia. Lähihoitajana työskenteli 4 % ja lääkärinä 8 % vastaajista. Loput 17 % vastaajista toimi joko apulaisosastonhoitajan, osastonhoitajan tai ylihoitajan tehtävässä. Esihenkilöasemassa toimi 16 % vastaajista. Vastaajista valtaosa (82 %) oli suorittanut joko ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinnon. (Taulukko 1.)

Sote-alan työkokemusta vastaajilla oli 1–44 vuotta (ka 18,5; kh 10,4). Työsuhteet olivat pääosin (94 %) vakituisia. Vastaajista 65 % työskenteli yhteispäivystyksissä ja 35 % päivystysosastoilla. Everything DiSC® -työyhteisöprofiilikyselyyn vastasi 66 tutkimukseen osallistujaa. Lähes kaksi viidestä (39 %) oli toimintatyyliltään tunnontarkkoja (C) ja hieman yli yksi viidestä (26 %) oli vakaita (S). Joka viides (20 %) oli toimintatyyliltään hallitseva (D) ja loput (15 %) olivat vaikuttavia (i). (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot (n=159)

Taustamuuttuja	n	%
Ikä^a		
<30	16	10
30–39	47	30
40–49	47	30
≥50	47	30
Koulutusaste		
toisen asteen tutkinto	7	4
opistoasteen tutkinto	22	14
alempi korkeakoulututkinto	100	63
ylempi korkeakoulututkinto	19	12
lääketieteellinen yliopistotutkinto	11	7
Ammattiasema		
lähihoitaja	7	4
sairaanhoitaja	113	71
apulaisosastonhoitaja/osastonhoitaja/ylihoitaja	27	17
lääkäri	12	8
Toimiminen esihenkilöasemassa		
kyllä	25	16
ei	134	84
Sote-alan työkokemus vuosina		
<10	37	23
10–19	47	30
20–29	44	28
≥30	31	19
Työsuhteen muoto		
vakituinen	149	94
määräaikainen	10	6
Toimipistetyyppi		
yhteispäivystys	104	65
päivystysosasto	55	35
Toimintatyyli^b		
D (hallitseva)	13	20
i (vaikuttava)	10	15
S (vakaa)	17	26
C (tunnontarkka)	26	39

^an=157, ^bn=66

5.2 Luottamuksen ilmeneminen

Luottamusta ilmentävän käyttäytymisen koettiin toteutuvan melko usein, muttei riittävän usein (ka 3,66; kh 0,52). Johdonmukaisuutta ilmentävän käyttäytymisen (ka 3,71; kh 0,55) koettiin toteutuvan hieman vuorovaikutustaitoja ilmentävää käyttäytymistä (ka 3,61; kh 0,57) useammin. Luottamusta ilmentävän käyttäytymisen osa-alueista parhaiten toteutuvaksi koettiin luotettavuus (ka 3,75; kh 0,59). Yksittäisten väittämien keskiarvot vaihtelivat välillä 3,40–3,82 ja keskihajonnat välillä 0,64–0,86. (Taulukko 2.)

Yksittäisten väittämien frekvenssi- ja prosenttijakaumien tarkastelu osoittaa, millaisen luottamusta ilmentävän käyttäytymisen koettiin toteutuvan parhaiten ja heikoiten. Keskiarvon mukaan viiden parhaiten arvioidun väittämän mukainen käyttäytyminen toteutui riittävän usein (yleensä tai aina) vastaajista 70–75 % mielestä. Viisi parhaiten arvioitua väittämää olivat: ”Teemme sen, minkä lupamme”, ”Näytämme, että välitämme toisistamme”, ”Hoidamme työyhteisömme velvollisuudet tunnollisesti”, ”Teemme työmme valmiiksi” ja ”On nähtävissä, että työyhteisössämme jäsenet haluavat kehittää taitojaan”. Keskiarvon mukaan viiden heikoiten arvioidun väittämän mukainen käyttäytyminen toteutui riittävän usein (yleensä tai aina) vastaajista vain 45–60 % mielestä. Viisi heikoiten arvioitua väittämää olivat: ”Puhumme asioista suoraan”, ”Kuuntelemme ennakkoluulottomasti uusia ideoita”, ”Ihmiset työyhteisössämme arvostavat muiden jäsenten taitoja ja panosta samalla tavoin kuin omaansa”, ”Annamme avoimesti tunnustusta toisillemme” ja ”Työyhteisömme jäsenet pyrkivät erinomaisuuteen toiminnassaan”. (Taulukko 3.)

Taulukko 2. Luottamusta ilmentävän käyttäytymisen toteutuminen (n=159)

Luottamus sekä sen ulottuvuudet, osa-alueet ja yksittäiset väittämät	Keskimääräinen arvio luottamusta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisesta				Summamuuttujat
	ka	kh	Md	Q ₁ –Q ₃	Cronbachin alfa (väittämien lukumäärä)
Luottamus^a	3,66	0,52	3,75	3,34–4,00	0,922 (16 väittämää)
Vuorovaikutustaidot^a	3,61	0,57	3,63	3,25–4,00	0,871 (8 väittämää)
Hyväksyntä^b	3,61	0,64	3,63	3,25–4,00	0,843 (4 väittämää)
Näytämme, että välitämme toisistamme	3,78	0,73	4,00	3,00–4,00	
Ihmiset työyhteisössämme arvostavat muiden jäsenten taitoja ja panosta samalla tavoin kuin omaansa	3,58	0,83	4,00	3,00–4,00	
Annamme avoimesti tunnustusta toisillemme	3,43	0,79	3,00	3,00–4,00	
Rohkaisemme ja kannustamme toisiamme ^b	3,63	0,76	4,00	3,00–4,00	
Avoimuus^a	3,61	0,60	3,75	3,25–4,00	0,761 (4 väittämää)
Kuuntelemme ennakkoluulottomasti uusia ideoita	3,40	0,85	3,00	3,00–4,00	
Olemme valmiita muuttamaan mielteitämme, jos siihen perusteltu syy ^a	3,63	0,86	4,00	3,00–4,00	
Kommunikoimme avoimesti toistemme kanssa	3,67	0,78	4,00	3,00–4,00	
Työyhteisömme jäsenet pitävät toisensa ajan tasalla	3,74	0,64	4,00	3,00–4,00	
Johdonmukaisuus	3,71	0,55	3,75	3,50–4,00	0,874 (8 väittämää)
Suoruus	3,68	0,65	3,75	3,25–4,00	0,855 (4 väittämää)
Olemme valmiita kohtaamaan esiin tulevat ongelmat	3,74	0,82	4,00	3,00–4,00	
Puhumme asioista suoraan	3,56	0,78	4,00	3,00–4,00	
Toimimme oikeudenmukaisesti	3,67	0,78	4,00	3,00–4,00	
Teemme sen, minkä lupaamme	3,76	0,73	4,00	3,00–4,00	
Luotettavuus	3,75	0,59	3,75	3,50–4,00	0,809 (4 väittämää)
Hoidamme työyhteisömme velvollisuudet tunnollisesti	3,75	0,73	4,00	3,00–4,00	
Teemme työmme valmiiksi	3,82	0,74	4,00	3,00–4,00	
Työyhteisömme jäsenet pyrkivät erinomaisuuteen toiminnassaan	3,58	0,77	4,00	3,00–4,00	
On nähtävissä, että työyhteisössämme jäsenet haluavat kehittää taitojaan	3,82	0,70	4,00	3,00–4,00	

Arviointiasteikko: 1–5: 1 = Ei koskaan, 2 = Harvoin, 3 = Joskus, 4 = Yleensä, 5 = Aina

Tulkinta-asteikko: ≤2,00 = Toteutuu harvoin tai ei koskaan; 2,01–3,00 = Toteutuu melko harvoin; 3,01–3,99 = Toteutuu melko usein, muttei riittävän usein; ≥4,00 = Toteutuu riittävän usein

^an=157, ^bn=158

Taulukko 3. Keskiarvon mukaan parhaiten ja heikoiten arvioitujen luottamusta ilmentävää käyttäytymistä kuvaavien väittämien frekvenssi- ja prosenttijakaumat (n=159)

		Ei koskaan tai harvoin (vast. 1–2)		Joskus (vast. 3)		Yleensä tai aina (vast. 4–5)	
		(n)	%	(n)	%	(n)	%
Luottamuksen osa-alue – luottamuksen osa-aluetta kuvaava arvo							
Luottamusta ilmentävää käyttäytymistä kuvaava väittämä							
Parhaiten arvioidut väittämät	Suoruus – vilpittömyys						
	Teemme sen, minkä lupaamme (ka 3,76)	(9)	6	(36)	23	(114)	72
	Hyväksyntä – kunnioitus						
	Näytämme, että välitämme toisistamme (ka 3,78)	(8)	5	(39)	25	(112)	70
	Luotettavuus – lupauksen pitäminen						
	Hoidamme työyhteisömme velvollisuudet tunnollisesti (ka 3,75)	(10)	6	(36)	23	(113)	71
Teemme työmme valmiiksi (ka 3,82)	(8)	5	(36)	23	(115)	72	
Luotettavuus – laatutietoisuus							
On nähtävissä, että työyhteisössämme jäsenet haluavat kehittää taitojaan (ka 3,82)	(6)	4	(34)	21	(119)	75	
Heikoiten arvioidut väittämät	Suoruus – suorasukaisuus						
	Puhumme asioista suoraan (ka 3,56)	(14)	9	(51)	32	(94)	59
	Avoimuus – vastaanottavaisuus						
	Kuuntelemme ennakkoluulottomasti uusia ideoita (ka 3,40)	(23)	14	(65)	41	(71)	45
	Hyväksyntä – kunnioitus						
	Ihmiset työyhteisössämme arvostavat muiden jäsenten taitoja ja panosta samalla tavoin kuin omaansa (ka 3,58)	(14)	9	(50)	31	(95)	60
Hyväksyntä – tunnustus							
Annamme avoimesti tunnustusta toisillemme (ka 3,43)	(20)	13	(60)	38	(79)	50	
Luotettavuus – laatutietoisuus							
Työyhteisömme jäsenet pyrkivät erinomaisuuteen toiminnassaan (ka 3,58)	(13)	8	(52)	33	(94)	59	

5.3 Taustatietojen yhteys luottamuksen ilmenemiseen

Luottamus

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kokemuksiin luottamuksen ilmenemisestä ($p=0,009$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,06$, $Q_1=2,50$; $Q_3=3,38$) kokivat luottamuksen ilmenemisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,81$, $Q_1=3,63$; $Q_3=4,19$; $p=0,004$), alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($Md=3,75$, $Q_1=3,38$; $Q_3=4,00$; $p=0,026$) ja lääketieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneet ($Md=3,88$, $Q_1=3,50$; $Q_3=4,13$; $p=0,026$). **Ammattiasemalla** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kokemuksiin luottamuksen ilmenemisestä ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=3,06$, $Q_1=2,50$; $Q_3=3,38$) kokivat luottamuksen ilmenemisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin sairaanhoitajat ($Md=3,69$, $Q_1=3,31$; $Q_3=4,00$; $p=0,031$), apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,88$, $Q_1=3,63$; $Q_3=4,25$; $p<0,001$) sekä lääkärit ($Md=3,91$, $Q_1=3,53$; $Q_3=4,27$; $p=0,006$). Sairanhoitajat ($Md=3,69$, $Q_1=3,31$; $Q_3=4,00$) kokivat luottamuksen ilmenemisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,88$, $Q_1=3,63$; $Q_3=4,25$; $p=0,039$). (Taulukko 4.)

Vuorovaikutustaidot

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen ulottuvuuksista vuorovaikutustaitoihin ($p=0,006$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=2,88$, $Q_1=2,63$; $Q_3=3,25$) kokivat vuorovaikutustaitoja ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=4,00$, $Q_1=3,63$; $Q_3=4,13$; $p=0,002$), alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($Md=3,63$, $Q_1=3,25$; $Q_3=4,00$; $p=0,015$) ja lääketieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneet ($Md=3,75$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,00$; $p=0,047$). **Ammattiasemalla** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen ulottuvuuksista vuorovaikutustaitoihin ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=2,88$; $Q_1=2,63$; $Q_3=3,25$) kokivat vuorovaikutustaitoja ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin sairaanhoitajat ($Md=3,69$; $Q_1=3,25$; $Q_3=4,00$; $p=0,015$), apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,75$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,13$; $p<0,001$) sekä lääkärit ($Md=3,81$, $Q_1=3,50$; $Q_3=4,19$; $p=0,012$). (Taulukko 4.)

Johdonmukaisuus

Ammattiasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen ulottuvuuksista johdonmukaisuuteen ($p < 0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=3,25$; $Q_1=2,88$; $Q_3=3,50$) kokivat johdonmukaisuutta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=4,00$; $Q_1=3,75$; $Q_3=4,13$; $p=0,002$) sekä lääkärit ($Md=4,00$, $Q_1=3,56$; $Q_3=4,34$; $p=0,017$). Sairaanhoitajat ($Md=3,75$; $Q_1=3,38$; $Q_3=4,00$) kokivat johdonmukaisuutta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=4,00$; $Q_1=3,75$; $Q_3=4,13$; $p=0,010$). **Esihenkilöasemassa toimimisella** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen ulottuvuuksista johdonmukaisuuteen ($p=0,025$). Esihenkilöasemassa toimivat ($Md=4,00$; $Q_1=3,63$; $Q_3=4,13$) kokivat johdonmukaisuutta ilmentävän käyttäytymisen toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia ($Md=3,75$; $Q_1=3,38$; $Q_3=4,00$) useammin. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Taustamuuttujien yhteys luottamuksen ja luottamuksen eri ulottuvuuksien ilmenemiseen

Taustamuuttuja	Luottamuksen ja sen eri ulottuvuuksien ilmenemistä kuvaavat summamuuttujat						
	Luottamus			Vuorovaikutustaidot		Johdonmukaisuus	
	n	Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃
Ikä			0,579 ¹		0,736 ¹		0,256 ¹
<30	16	3,44	3,27–3,92	3,38	3,16–4,00	3,56	3,06–3,94
30–39	47	3,75	3,61–4,06	3,63	3,76–4,13	3,75	3,38–4,13
40–49	47	3,66	3,31–4,08	3,56	3,13–4,03	3,75	3,50–4,13
≥50	47	3,81	3,38–4,00	3,69	3,34–4,00	3,88	3,38–4,00
Koulutusaste			0,009 ¹		0,006 ¹		0,050 ¹
toisen asteen tutkinto	7	3,06	2,50–3,38	2,88	2,63–3,25	3,25	2,88–3,50
opistoasteen tutkinto	22	3,81	3,63–4,19	4,00	3,63–4,13	3,94	3,59–4,09
alempi korkeakoulututkinto	100	3,75	3,38–4,00	3,63	3,25–4,00	3,75	3,41–4,00
ylempi korkeakoulututkinto	19	3,69	3,31–3,88	3,50	3,13–3,75	3,75	3,50–4,00
lääketieteellinen yliopistotutkinto	11	3,88	3,50–4,13	3,75	3,50–4,00	3,88	3,50–4,25
Ammattiasema			<0,001 ¹		<0,001 ¹		<0,001 ¹
lähihoitaja	7	3,06	2,50–3,38	2,88	2,63–3,25	3,25	2,88–3,50
sairaanhoitaja	113	3,69	3,31–4,00	3,63	3,25–4,00	3,75	3,38–4,00
aoh/oh/yh*	27	3,88	3,63–4,25	3,75	3,50–4,13	4,00	3,75–4,13
lääkäri	12	3,91	3,53–4,27	3,81	3,50–4,19	4,00	3,56–4,34
Toimiminen esihenkilöasemassa			0,060 ²		0,182 ²		0,025 ²
kyllä	25	3,88	3,63–4,06	3,75	3,50–4,00	4,00	3,63–4,13
ei	134	3,69	3,31–4,00	3,63	3,13–4,00	3,75	3,38–4,00
Sote-alan työkokemus vuosina			0,829 ¹		0,992 ¹		0,480 ¹
<10	37	3,69	3,38–3,94	3,63	3,19–4,06	3,75	3,50–4,00
10–19	47	3,69	3,25–4,13	3,63	3,13–4,13	3,88	3,25–4,25
20–29	44	3,81	3,38–4,05	3,63	3,28–3,97	3,88	3,53–4,13
≥30	31	3,72	3,36–4,00	3,63	3,25–4,00	3,75	3,38–4,00
Työsuhteen muoto			0,604 ²		0,413 ²		0,762 ²
vakituinen	149	3,75	3,38–4,00	3,63	3,25–4,00	3,75	3,50–4,00
määräaikainen	10	3,56	3,05–4,05	3,50	2,75–4,09	3,63	3,38–4,03
Toimipistetyyppi			0,408 ²		0,316 ²		0,541 ²
yhteispäivystys	104	3,69	3,31–4,02	3,63	3,13–4,00	3,75	3,41–4,00
päivystysosasto	55	3,81	3,38–4,00	3,63	3,38–4,00	3,88	3,50–4,00
Toimintatyyli			0,401 ¹		0,286 ¹		0,438 ¹
D (hallitseva)	13	3,88	3,28–4,28	4,00	3,25–4,31	3,88	3,44–4,19
i (vaikuttava)	10	3,50	3,36–3,89	3,38	3,22–3,81	3,63	3,47–4,03
S (vakaa)	17	3,81	3,66–4,06	3,75	3,56–4,00	4,00	3,69–4,13
C (tunnontarkka)	26	3,69	3,22–4,02	3,56	3,00–4,00	3,81	3,25–4,03

Arviointiasteikko: 1–5: 1=Ei koskaan, 2=Harvoin, 3=Joskus, 4=Yleensä, 5=Aina

Tulkinta-asteikko: ≤2,00 = Toteutuu harvoin tai ei koskaan; 2,01–3,00 = Toteutuu melko harvoin; 3,01–3,99 = Toteutuu melko usein, muttei riittävän usein; ≥4,00 = Toteutuu riittävän usein

*aoh/oh/yh=apulaisosastonhoitaja/osastonhoitaja/ylihoitaja

¹=Kruskall-Wallis, p-arvo, ²=Mann-Whitney, p-arvo

Hyväksyntä

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen osa-alueista hyväksyntään ($p=0,007$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=2,50$, $Q_1=2,00$; $Q_3=3,25$) kokivat hyväksyntää ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,88$, $Q_1=3,44$; $Q_3=4,00$; $p=0,006$), alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($Md=3,75$, $Q_1=3,25$; $Q_3=4,00$; $p=0,007$) ja lääketieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneet ($Md=3,75$; $Q_1=3,25$; $Q_3=4,00$; $p=0,047$). **Ammattiasemalla** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen osa-alueista hyväksyntään ($p=0,002$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=2,50$; $Q_1=2,00$; $Q_3=3,25$) kokivat hyväksyntää ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin sairaanhoitajat ($Md=3,63$; $Q_1=3,25$; $Q_3=4,00$; $p=0,010$), apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,75$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,00$; $p=0,001$) sekä lääkärit ($Md=3,75$, $Q_1=3,31$; $Q_3=4,19$; $p=0,010$). (Taulukko 5.)

Avoimuus

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen osa-alueista avoimuuteen ($p=0,020$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,25$, $Q_1=2,75$; $Q_3=3,25$) kokivat avoimuutta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=4,00$, $Q_1=3,63$; $Q_3=4,25$; $p=0,009$). **Ammattiasemalla** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen osa-alueista avoimuuteen ($p=0,009$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=3,25$; $Q_1=2,75$; $Q_3=3,25$) kokivat avoimuutta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,75$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,25$; $p=0,006$). (Taulukko 5.)

Suoruus

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen osa-alueista suoruuteen ($p=0,036$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,00$, $Q_1=2,75$; $Q_3=3,50$) kokivat suoruutta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin lääketieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneet ($Md=4,00$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,25$; $p=0,028$). **Ammattiasemalla** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen osa-alueista suoruuteen ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=3,00$; $Q_1=2,75$; $Q_3=3,50$) kokivat suoruutta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä

kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=4,00$; $Q_1=3,75$; $Q_3=4,50$; $p=0,001$) sekä lääkärit ($Md=4,00$, $Q_1=3,56$; $Q_3=4,25$; $p=0,008$). Sairaanhoitajat ($Md=3,75$; $Q_1=3,25$; $Q_3=4,00$) kokivat suoruutta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=4,00$; $Q_1=3,75$; $Q_3=4,50$; $p=0,006$). **Esihenkilöasemassa toimimisella** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen osa-alueista suoruuteen ($p=0,007$). Esihenkilöasemassa toimivat ($Md=4,00$; $Q_1=3,75$; $Q_3=4,38$) kokivat suoruutta ilmentävän käyttäytymisen toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia ($Md=3,75$; $Q_1=3,25$; $Q_3=4,00$) useammin. (Taulukko 5.)

Luotettavuus

Ammattiasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamuksen osa-alueista luotettavuuteen ($p=0,027$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=3,50$; $Q_1=3,00$; $Q_3=3,50$) kokivat luotettavuutta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=4,00$; $Q_1=3,75$; $Q_3=4,25$; $p=0,005$). (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Taustamuuttujien yhteys luottamuksen eri osa-alueiden ilmenemiseen

Taustamuuttuja	Luottamuksen eri osa-alueita kuvaavat summamuuttujat								
	Hyväksyntä			Avoimuus		Suoruus		Luotettavuus	
	n	Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃
Ikä			0,630 ¹		0,880 ¹		0,261 ¹		0,340 ¹
<30	16	3,38	3,25–3,94	3,38	3,06–4,00	3,50	2,88–3,94	3,75	3,06–3,94
30–39	47	3,75	3,50–4,25	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00
40–49	47	3,50	3,25–4,00	3,63	3,00–4,06	3,75	3,25–4,25	3,75	3,50–4,25
≥50	47	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	4,00	3,25–4,00	3,75	3,50–4,00
Koulutusaste			0,007 ¹		0,020 ¹		0,036 ¹		0,173 ¹
toisen asteen tutkinto	7	2,50	2,00–3,25	3,25	2,75–3,25	3,00	2,75–3,50	3,50	3,00–3,50
opistoasteen tutkinto	22	3,88	3,44–4,00	4,00	3,63–4,25	4,00	3,65–4,00	4,00	3,50–4,25
alempi korkea- koulututkinto	100	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	3,75	3,50–4,00
ylempi korkea- koulututkinto	19	3,50	3,25–4,00	3,50	3,00–4,00	3,75	3,25–4,25	3,75	3,50–4,00
lääketieteellinen yliopistotutkinto	11	3,75	3,25–4,00	3,75	3,50–4,00	4,00	3,50–4,25	3,75	3,50–4,50
Ammattiasema			0,002 ¹		0,009 ¹		<0,001 ¹		0,027 ¹
lähihoitaja	7	2,50	2,00–3,25	3,25	2,75–3,25	3,00	2,75–3,50	3,50	3,00–3,50
sairaanhoitaja	113	3,63	3,25–4,00	3,50	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	3,75	3,50–4,00
aoh/oh/yh*	27	3,75	3,50–4,00	3,75	3,50–4,25	4,00	3,75–4,50	4,00	3,75–4,25
lääkäri	12	3,75	3,31–4,19	3,75	3,56–4,00	4,00	3,56–4,25	3,88	3,56–4,44
Toimiminen esihenkilöasemassa			0,269 ²		0,224 ²		0,007 ²		0,267 ²
kyllä	25	3,75	3,50–4,00	3,75	3,50–4,00	4,00	3,75–4,38	3,75	3,75–4,13
ei	134	3,50	3,25–4,00	3,63	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	3,75	3,50–4,00
Sote-alan työkokemus vuosina			0,898 ¹		0,983 ¹		0,882 ¹		0,252 ¹
<10	37	3,50	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	3,75	3,50–4,00
10–19	47	3,63	3,25–4,06	3,63	3,00–4,00	3,75	3,25–4,25	4,00	3,25–4,25
20–29	44	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	3,88	3,25–4,25	4,00	3,75–4,00
≥30	31	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	4,00	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00
Työsuhteen muoto			0,369 ²		0,451 ²		0,894 ²		0,550 ²
vakituinen	149	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	3,75	3,50–4,19
määräaikainen	10	3,38	2,50–4,19	3,63	3,00–4,00	3,75	3,44–4,06	3,75	3,44–4,06
Toimipistetyyppi			0,397 ²		0,387 ²		0,750 ²		0,421 ²
yhteispäivystys	104	3,50	3,25–4,00	3,63	3,19–4,00	3,75	3,25–4,00	3,75	3,50–4,00
päivystysosasto	55	3,75	3,25–4,00	3,75	3,25–4,00	4,00	3,25–4,00	3,75	3,50–4,00
Toimintatyyli			0,443 ¹		0,194 ¹		0,882 ¹		0,195 ¹
D (hallitseva)	13	4,00	3,25–4,13	3,75	3,38–4,38	4,00	3,50–4,13	4,00	3,25–4,13
i (vaikuttava)	10	3,50	3,25–4,00	3,25	3,19–3,81	3,63	3,50–4,06	3,88	3,38–4,00
S (vakaa)	17	3,75	3,50–4,00	3,75	3,63–4,00	4,00	3,63–4,13	4,00	3,75–4,13
C (tunnontarkka)	26	3,50	2,94–4,00	3,50	3,19–4,00	4,00	3,19–4,25	3,75	3,19–4,00

Arviointiasteikko: 1–5: 1=Ei koskaan, 2=Harvoin, 3=Joskus, 4=Yleensä, 5=Aina

Tulkinta-asteikko: ≤2,00 = Toteutuu harvoin tai ei koskaan; 2,01–3,00 = Toteutuu melko harvoin; 3,01–3,99 = Toteutuu melko usein, muttei riittävän usein; ≥4,00 = Toteutuu riittävän usein

*aoh/oh/yh=apulaissosastonhoitaja/osastonhoitaja/ylihoitaja

¹=Kruskall-Wallis, p-arvo, ²=Mann-Whitney, p-arvo

5.4 Luottamusta edistävän johtamisen ilmeneminen

Luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan koettiin toteutuvan melko usein, muttei riittävän usein (ka 3,18; kh 0,76). Luottamusta edistävän johtamisen ulottuvuuksista luottamusta edistävien tekijöiden (ka 3,27; kh 0,82) koettiin toteutuvan hieman luottamuksen kokemista lisääviä tekijöitä (ka 3,11, kh 0,78) useammin. Luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä parhaiten toteutuviksi koettiin aito dialogi (ka 3,49; kh 0,94), sosiaalinen tasa-arvo (ka 3,45; kh 0,97) ja johtamisen onnistuminen (ka 3,43; kh 0,80). Näiden koettiin toteutuvan melko usein, muttei riittävän usein. Heikoiten toteutuviksi koettiin rakentava kritiikki (ka 2,86; kh 0,90), strateginen onnistuminen (ka 2,95; kh 0,90) ja palkitsemisen onnistuminen (ka 2,92; kh 1,10). Näiden koettiin toteutuvan melko harvoin. Yksittäisten väittämien keskiarvot vaihtelivat välillä 2,64–3,78 ja keskihajonnat välillä 0,83–1,25. (Taulukko 6.)

Yksittäisten väittämien frekvenssi- ja prosenttijakaumien tarkastelu osoittaa, millaisen luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan koettiin toteutuvan parhaiten ja heikoiten. Keskiarvon mukaan viiden parhaiten arvioidun väittämän mukainen toiminta toteutui riittävästi (jokseenkin samaa tai samaa mieltä) vastaajista 45–67 % mielestä. Viisi parhaiten arvioitua väittämää olivat: ”Työyhteisössämme jäsenillä on mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan pelkäämättä jälkiseuraamuksia”, ”Työyhteisössämme jokainen voi tuntea olevansa tasavertainen työyhteisön jäsen erilaisista tehtävistään huolimatta”, ”Toimintatavat työyhteisössämme ovat sosiaalista tasa-arvoa edistäviä”, ”Johtaminen yhdistää eri alojen ammattilaiset osaksi kokonaisuutta, jossa jokainen on vastuussa yhteisestä menestymisestä” ja ”Omassa työyksikössäni kukin toimii parhaan kykynsä mukaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi”. Keskiarvon mukaan viiden heikoiten arvioidun väittämän mukainen toiminta toteutui riittävästi (jokseenkin samaa tai samaa mieltä) vastaajista vain 18–36 % mielestä. Viisi heikoiten arvioitua väittämää olivat: ”Työyhteisössämme annetaan kehittävää palautetta riittävästi”, ”Työyhteisössämme annetaan kehittävää palautetta järjestelmällisesti”, ”Työyhteisössämme tiedetään, millainen on organisaatiomme strategia”, ”Työyhteisössämme organisaation strategia ohjaa toimintaamme konkreettisesti” ja ”Työyhteisössämme on useita erilaisia palkitsemisen keinoja”. (Taulukko 7.)

Taulukko 6. Luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan toteutuminen (n=159)

Luottamusta edistävä johtaminen sekä sen ulottuvuudet, ominaispiirteet ja yksittäiset väittämät	Keskimääräinen arvio luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan toteutumisesta				Summamuuttujat
	ka	kh	Md	Q ₁ –Q ₃	Cronbachin alfa (väittämien lukumäärä)
Luottamusta edistävä johtaminen^a	3,18	0,76	3,29	2,57–3,71	0,933 (14 väittämää)
Luottamusta edistävät tekijät	3,27	0,82	3,33	2,83–3,83	0,897 (6 väittämää)
Aito dialogi	3,49	0,94	3,50	2,50–4,00	0,838 (2 väittämää)
Työyhteisössämme huolehditaan siitä, että henkilöstöllä on aikaa ja tilaisuuksia rakentavaan vuorovaikutukseen	3,20	0,96	3,00	2,00–4,00	
Työyhteisömme jäsenillä on mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan pelkäämättä jälkiseuraamuksia	3,78	1,07	4,00	3,00–5,00	
Rakentava kritiikki	2,86	0,90	3,00	2,00–3,50	0,856 (2 väittämää)
Työyhteisössämme annetaan kehittävää palautetta riittävästi	3,05	0,97	3,00	2,00–4,00	
Työyhteisössämme annetaan kehittävää palautetta järjestelmällisesti	2,67	0,95	3,00	2,00–3,00	
Sosiaalinen tasa-arvo	3,45	0,97	3,50	3,00–4,00	0,837 (2 väittämää)
Työyhteisössämme jokainen voi tuntea olevansa tasavertainen työyhteisön jäsen erilaisista tehtävistään huolimatta	3,36	1,10	3,00	3,00–4,00	
Toimintatavat työyhteisössämme ovat sosiaalista tasa-arvoa edistäviä	3,55	0,99	4,00	3,00–4,00	
Luottamuksen kokemista lisäävät tekijät^a	3,11	0,78	3,19	2,50–3,63	0,878 (8 väittämää)
Strateginen onnistuminen	2,95	0,90	3,00	2,00–3,50	0,824 (2 väittämää)
Työyhteisössämme tiedetään, millainen on organisaatiomme strategia	3,08	0,99	3,00	2,00–4,00	
Työyhteisössämme organisaation strategia ohjaa toimintaamme konkreettisesti	2,83	0,96	3,00	2,00–3,00	
Johtamisen onnistuminen	3,43	0,80	3,50	3,00–4,00	0,731 (2 väittämää)
Johtaminen yhdistää eri alojen ammattilaiset osaksi kokonaisuutta, jossa jokainen on vastuussa yhteisestä menestymisestä	3,23	0,98	3,00	3,00–4,00	
Omassa työyksikössäni kukin toimii parhaan kykynsä mukaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi	3,63	0,83	4,00	3,00–4,00	
Palkitsemisen onnistuminen^a	2,92	1,10	3,00	2,00–4,00	0,743 (2 väittämää)
Palkitseminen työyhteisössämme on oikeudenmukaista ^a	3,22	1,25	3,00	2,00–4,00	
Työyhteisössämme on useita erilaisia palkitsemisen keinoja	2,64	1,22	2,00	2,00–4,00	
Johdonmukaisuuden onnistuminen	3,16	1,05	3,00	2,50–4,00	0,837 (2 väittämää)
Asioiden käsittely työyhteisössämme on johdonmukaista ja ennustettavaa	3,11	1,03	3,00	2,00–4,00	
Työyhteisössämme johto perustelee tekemänsä päätökset	3,21	1,23	3,00	2,00–4,00	

Arviointiasteikko: 1–5: 1 = Eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En samaa enkä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Samaa mieltä

Tulkinta-asteikko: ≤2,00 = Toteutuu harvoin tai ei koskaan; 2,01–3,00 = Toteutuu melko harvoin; 3,01–3,99 = Toteutuu melko usein, muttei riittävän usein; ≥4,00 = Toteutuu riittävän usein

^an=158

Taulukko 7. Keskiarvon mukaan parhaiten ja heikoiten arvioitujen luottamusta edistävää johtamista ilmentävää toimintaa kuvaavien väittämien frekvenssi- ja prosenttijakaumat (n=159)

Luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirre Luottamusta edistävää johtamista ilmentävää toimintaa kuvaava väittämä		Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä (vast. 1–2)		En samaa enkä eri mieltä (vast. 3)		Jokseenkin samaa tai samaa mieltä (vast. 4–5)	
		(n)	%	(n)	%	(n)	%
Parhaiten arvioidut väittämät	Aito dialogi						
	Työyhteisössämme jäsenillä on mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan pelkäämättä jälkiseuraamuksia (ka 3,78)	(23)	14	(30)	19	(106)	67
	Sosiaalinen tasa-arvo						
	Työyhteisössämme jokainen voi tuntea olevansa tasavertainen työyhteisön jäsen erilaisista tehtävistään huolimatta (ka 3,36)	(34)	21	(47)	30	(78)	49
	Toimintatavat työyhteisössämme ovat sosiaalista tasa-arvoa edistäviä (ka 3,55)	(23)	14	(48)	30	(88)	55
	Johtamisen onnistuminen						
Johtaminen yhdistää eri alojen ammattilaiset osaksi kokonaisuutta, jossa jokainen on vastuussa yhteisestä menestymisestä (ka 3,23)	(37)	23	(51)	32	(71)	45	
Omassa työyksikössäni kukin toimii parhaan kykynsä mukaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (ka 3,63)	(21)	13	(32)	20	(106)	67	
Heikoiten arvioidut väittämät	Rakentava kritiikki						
	Työyhteisössämme annetaan kehittävää palautetta riittävästi (ka 3,05)	(43)	27	(62)	39	(54)	34
	Työyhteisössämme annetaan kehittävää palautetta järjestelmällisesti (ka 2,67)	(65)	41	(65)	41	(29)	18
	Strateginen onnistuminen						
	Työyhteisössämme tiedetään, millainen on organisaatiomme strategia (ka 3,08)	(45)	28	(57)	36	(57)	36
	Työyhteisössämme organisaation strategia ohjaa toimintaamme konkreettisesti (ka 2,83)	(55)	35	(67)	42	(37)	23
Palkitsemisen onnistuminen							
Työyhteisössämme on useita erilaisia palkitsemisen keinoja (ka 2,64)	(81)	51	(35)	22	(43)	27	

5.5 Taustatietojen yhteys luottamusta edistävän johtamisen ilmenemiseen

Luottamusta edistävä johtaminen

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kokemuksiin luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä ($p=0,012$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=1,93$, $Q_1=1,71$; $Q_3=2,86$) kokivat luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,71$, $Q_1=3,18$; $Q_3=3,86$; $p=0,007$) ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($Md=3,64$, $Q_1=2,79$; $Q_3=3,71$; $p=0,033$).

Ammattiasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kokemuksiin luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=1,93$; $Q_1=1,71$; $Q_3=2,86$; $p<0,001$), sairaanhoitajat ($Md=3,06$, $Q_1=2,50$; $Q_3=3,64$; $p<0,001$) ja lääkärit ($Md=3,25$, $Q_1=2,61$; $Q_3=3,57$; $p=0,035$) kokivat luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,71$; $Q_1=3,64$; $Q_3=4,00$).

Esihenkilöasemassa toimimisella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kokemuksiin luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä ($p<0,001$). Esihenkilöasemassa toimivat ($Md=3,64$; $Q_1=3,36$; $Q_3=3,89$) kokivat luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisen toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia ($Md=3,07$; $Q_1=2,50$; $Q_3=3,68$) useammin. (Taulukko 8.)

Luottamusta edistävät tekijät

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ulottuvuuksista luottamusta edistäviin tekijöihin ($p=0,005$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=2,00$, $Q_1=1,50$; $Q_3=2,83$) kokivat luottamusta edistäviä tekijöitä ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,83$, $Q_1=3,29$; $Q_3=4,17$; $p=0,001$) ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($Md=3,33$, $Q_1=2,71$; $Q_3=3,83$; $p=0,019$). **Ammattiasemalla** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ulottuvuuksista luottamusta edistäviin tekijöihin ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=2,00$; $Q_1=1,50$; $Q_3=2,83$) kokivat luottamusta edistäviä tekijöitä ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin sairaanhoitajat ($Md=3,17$, $Q_1=2,67$; $Q_3=3,83$; $p=0,024$), apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,83$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,17$; $p<0,001$) ja lääkärit ($Md=3,50$, $Q_1=2,92$; $Q_3=3,79$; $p=0,032$). Sairanhoitajat ($Md=3,17$, $Q_1=2,67$; $Q_3=3,83$) kokivat luottamusta edistäviä tekijöitä ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,83$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,17$; $p=0,001$). **Esihenkilöasemassa toimimisella** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ulottuvuuksista

luottamusta edistäviin tekijöihin ($p=0,005$). Esihenkilöasemassa toimivat ($Md=3,67$; $Q_1=3,33$; $Q_3=4,08$) kokivat luottamusta edistäviä tekijöitä ilmentävän toiminnan toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia ($Md=3,25$; $Q_1=2,67$; $Q_3=3,83$) useammin. (Taulukko 8.)

Luottamuksen kokemista lisäävät tekijät

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ulottuvuuksista luottamuksen kokemista lisääviin tekijöihin ($p=0,026$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=2,00$, $Q_1=1,75$; $Q_3=3,13$) kokivat luottamuksen kokemista lisääviä tekijöitä ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,50$, $Q_1=3,00$; $Q_3=3,94$; $p=0,037$).

Ammattiasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ulottuvuuksista luottamuksen kokemista lisääviin tekijöihin ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=2,00$; $Q_1=1,75$; $Q_3=3,13$; $p<0,001$), sairaanhoitajat ($Md=3,00$; $Q_1=2,41$; $Q_3=3,50$; $p<0,001$) ja lääkärit ($Md=3,13$; $Q_1=2,38$; $Q_3=3,47$; $p=0,013$) kokivat luottamuksen kokemista lisääviä tekijöitä ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,88$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,00$).

Esihenkilöasemassa toimimisella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ulottuvuuksista luottamuksen kokemista lisääviin tekijöihin ($p<0,001$). Esihenkilöasemassa toimivat ($Md=3,63$; $Q_1=3,25$; $Q_3=3,88$) kokivat luottamuksen kokemista lisääviä tekijöitä ilmentävän toiminnan toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia ($Md=3,13$; $Q_1=2,38$; $Q_3=3,63$) useammin. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Taustamuuttujien yhteys luottamusta edistävän johtamisen sekä luottamusta edistävän johtamisen eri ulottuvuuksien ilmenemiseen

Taustamuuttuja	Luottamusta edistävän johtamisen sekä sen eri ulottuvuuksien ilmenemistä kuvaavat summamuuttujat						
	n	Luottamusta edistävä johtaminen		Luottamusta edistävät tekijät		Luottamuksen kokemista lisäävät tekijät	
		Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃
Ikä			0,159 ¹		0,186 ¹		0,166 ¹
<30	16	2,57	2,11–3,54	2,67	2,17–3,79	2,63	1,91–3,31
30–39	47	3,21	2,71–3,71	3,50	2,67–3,83	3,00	2,50–3,75
40–49	47	3,29	2,57–3,64	3,33	2,83–3,67	3,25	2,63–3,63
≥50	47	3,50	2,64–3,79	3,50	2,83–4,00	3,38	2,69–3,56
Koulutusaste			0,012 ¹		0,005 ¹		0,026 ¹
toisen asteen tutkinto	7	1,93	1,71–2,86	2,00	1,50–2,83	2,00	1,75–3,13
opistoasteen tutkinto	22	3,71	3,18–3,86	3,83	3,29–4,17	3,50	3,00–3,94
alempi korkeakoulututkinto	100	3,18	2,57–3,71	3,33	2,71–3,83	3,13	2,50–3,63
ylempi korkeakoulututkinto	19	3,64	2,79–3,71	3,50	2,83–3,67	3,50	2,75–3,88
lääketieteellinen yliopistotutkinto	11	3,21	2,57–3,57	3,50	2,83–3,67	3,00	2,38–3,38
Ammattiasema			<0,001 ¹		<0,001 ¹		<0,001 ¹
lähihoitaja	7	1,93	1,71–2,86	2,00	1,50–2,83	2,00	1,75–3,13
sairaanhoidtaja	113	3,06	2,50–3,64	3,17	2,67–3,83	3,00	2,41–3,50
aoh/oh/yh*	27	3,71	3,64–4,00	3,83	3,50–4,17	3,88	3,50–4,00
lääkäri	12	3,25	2,61–3,57	3,50	2,92–3,79	3,13	2,38–3,47
Toimiminen esihenkilöasemassa			<0,001 ²		0,005 ²		<0,001 ²
kyllä	25	3,64	3,36–3,89	3,67	3,33–4,08	3,63	3,25–3,88
ei	134	3,07	2,50–3,68	3,25	2,67–3,83	3,13	2,38–3,63
Sote-alan työkokemus vuosina			0,684 ¹		0,592 ¹		0,868 ¹
<10	37	3,00	2,57–3,61	3,00	2,50–3,67	3,13	2,50–3,56
10–19	47	3,43	2,50–3,71	3,50	2,67–4,17	3,13	2,38–3,88
20–29	44	3,21	2,57–3,64	3,33	2,83–3,79	3,25	2,38–3,63
≥30	31	3,50	2,64–3,79	3,50	2,83–3,83	3,38	2,75–3,75
Työsuhteen muoto			0,511 ²		0,511 ²		0,511 ²
vakituinen	149	3,32	2,57–3,71	3,50	2,83–3,83	3,25	2,50–3,63
määräaikainen	10	2,82	2,50–3,79	2,83	2,50–4,04	2,94	2,25–3,59
Toimipistetyyppi			0,186 ²		0,186 ²		0,186 ²
yhteispäivystys	104	3,14	2,57–3,71	3,33	2,67–3,79	3,13	2,38–3,63
päivystysosasto	55	3,50	2,71–3,71	3,50	3,00–4,00	3,25	2,63–3,63
Toimintatyyli			0,148 ¹		0,211 ¹		0,099 ¹
D (hallitseva)	13	2,93	2,54–3,82	3,33	2,58–3,83	2,88	2,25–3,88
i (vaikuttava)	10	3,46	2,96–3,68	3,42	3,04–3,88	3,31	3,00–3,91
S (vakaa)	17	3,57	3,25–4,00	3,67	3,50–3,92	3,50	3,06–3,94
C (tunnontarkka)	26	3,21	2,48–3,66	3,17	2,46–3,83	3,19	2,47–3,53

Arviointiasteikko: 1–5: 1=Eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä 5=Samaa mieltä

Tulkinta-asteikko: ≤2,00 = Toteutuu harvoin tai ei koskaan; 2,01–3,00 = Toteutuu melko harvoin; 3,01–3,99 = Toteutuu melko usein, muttei riittävän usein; ≥4,00 = Toteutuu riittävän usein

*aoh/oh/yh=apulaisosastonhoitaja/osastonhoitaja/ylihoitaja

¹=Kruskall-Wallis, p-arvo, ²=Mann-Whitney, p-arvo

Aito dialogi

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä aitoon dialogiin ($p=0,017$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=2,00$, $Q_1=1,50$; $Q_3=3,00$) kokivat aitoa dialogia ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,75$, $Q_1=3,38$; $Q_3=4,00$; $p=0,037$), alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($Md=3,50$, $Q_1=2,50$; $Q_3=4,50$; $p=0,029$), ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($Md=4,00$, $Q_1=3,00$; $Q_3=4,50$; $p=0,008$) ja lääketieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneet ($Md=4,00$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,00$; $p=0,042$).

Ammattiasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä aitoon dialogiin ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=2,00$; $Q_1=1,50$; $Q_3=3,00$) kokivat aitoa dialogia ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=4,50$; $Q_1=4,00$; $Q_3=4,50$; $p<0,001$) ja lääkärit ($Md=4,00$, $Q_1=3,50$; $Q_3=4,00$; $p=0,012$). Sairaanhoitajat ($Md=3,50$; $Q_1=2,50$; $Q_3=4,00$) kokivat aitoa dialogia ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=4,50$; $Q_1=4,00$; $Q_3=4,50$; $p<0,001$).

Esihenkilöasemassa toimimisella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä aitoon dialogiin ($p<0,001$). Esihenkilöasemassa toimivat ($Md=4,50$; $Q_1=3,75$; $Q_3=4,50$) kokivat aitoa dialogia ilmentävän toiminnan toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia ($Md=3,50$; $Q_1=2,50$; $Q_3=4,00$) useammin.

Toimintatyylillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä aitoon dialogiin ($p=0,012$). Parivertailussa huomattiin, että toimintatyyliltään tunnontarkat ($Md=3,50$; $Q_1=2,50$; $Q_3=4,00$) kokivat aitoa dialogia ilmentävän toiminnan toteutumisen toimintatyyliltään vakaita ($Md=4,00$; $Q_1=3,75$; $Q_3=4,75$; $p=0,006$) vähäisempänä. (Taulukko 9.)

Rakentava kritiikki

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä rakentavaan kritiikkiin ($p=0,007$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=2,00$, $Q_1=1,50$; $Q_3=2,50$) kokivat rakentavaa kritiikkiä ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,50$, $Q_1=3,00$; $Q_3=4,00$; $p=0,011$).

Ammattiasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä rakentavaan kritiikkiin ($p=0,021$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=2,00$; $Q_1=1,50$; $Q_3=2,50$) kokivat rakentavaa kritiikkiä ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,00$; $Q_1=3,00$; $Q_3=4,00$; $p=0,023$).

Esihenkilöasemassa toimimisella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä rakentavaan kritiikkiin ($p=0,029$). Esihenkilöasemassa toimivat ($Md=3,00$; $Q_1=3,00$; $Q_3=3,50$) kokivat rakentavaa kritiikkiä ilmentävän toiminnan toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia ($Md=3,00$; $Q_1=2,00$; $Q_3=3,50$) useammin. **Toimipistetyypillä** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä rakentavaan kritiikkiin ($p=0,008$). Yhteispäivystyksissä työskentelevät ($Md=3,00$; $Q_1=2,00$; $Q_3=3,50$) kokivat rakentavaa kritiikkiä ilmentävän toiminnan toteutumisen päivystysosastoilla työskenteleviä ($Md=3,00$; $Q_1=2,50$; $Q_3=4,00$) vähäisempänä. (Taulukko 9.)

Sosiaalinen tasa-arvo

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä sosiaaliseen tasa-arvoon ($p=0,005$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=2,00$, $Q_1=1,50$; $Q_3=3,00$) kokivat sosiaalista tasa-arvoa ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=4,00$, $Q_1=3,38$; $Q_3=4,50$; $p=0,002$) ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($Md=3,50$, $Q_1=3,00$; $Q_3=4,00$; $p=0,006$). **Ammattiasemalla** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä sosiaaliseen tasa-arvoon ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=2,00$; $Q_1=1,50$; $Q_3=3,00$) kokivat sosiaalista tasa-arvoa ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin sairaanhoitajat ($Md=3,50$; $Q_1=3,00$; $Q_3=4,00$; $p=0,008$), apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=4,00$; $Q_1=3,00$; $Q_3=4,50$; $p<0,001$) ja lääkärit ($Md=3,75$; $Q_1=3,00$; $Q_3=4,38$; $p=0,016$). (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Taustamuuttujien yhteys luottamusta edistävän johtamisen ilmenemiseen luottamusta edistävien tekijöiden osalta

Taustamuuttuja	Luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä luottamusta edistäviä tekijöitä kuvaavat summamuuttujat						
	Aito dialogi			Rakentava kritiikki		Sosiaalinen tasa-arvo	
	n	Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃
Ikä			<i>0,128¹</i>		<i>0,133¹</i>		<i>0,136¹</i>
<30	16	2,75	2,00–4,00	2,00	2,00–4,00	2,75	2,00–4,00
30–39	47	4,00	2,50–4,50	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00
40–49	47	3,50	3,00–4,00	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00
≥50	47	3,50	3,00–4,00	3,00	2,50–3,50	4,00	3,00–4,50
Koulutusaste			<i>0,017¹</i>		<i>0,007¹</i>		<i>0,005¹</i>
toisen asteen tutkinto	7	2,00	1,50–3,00	2,00	1,50–2,50	2,00	1,50–3,00
opistoasteen tutkinto	22	3,75	3,38–4,00	3,50	3,00–4,00	4,00	3,38–4,50
alempi korkeakoulututkinto	100	3,50	2,50–4,50	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00
ylempi korkeakoulututkinto	19	4,00	3,00–4,50	3,00	2,00–3,00	3,50	3,00–4,00
lääketieteellinen yliopistotutkinto	11	4,00	3,50–4,00	3,00	2,50–3,00	3,50	3,00–4,00
Ammattiasema			<i><0,001¹</i>		<i>0,021¹</i>		<i><0,001¹</i>
lähihoitaja	7	2,00	1,50–3,00	2,00	1,50–2,50	2,00	1,50–3,00
sairaanhoitaja	113	3,50	2,50–4,00	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00
aoh/oh/yh*	27	4,50	4,00–4,50	3,00	3,00–4,00	4,00	3,00–4,50
lääkäri	12	4,00	3,50–4,00	3,00	2,50–3,00	3,75	3,00–4,38
Toimiminen esihenkilöasemassa			<i><0,001²</i>		<i>0,029²</i>		<i>0,246²</i>
kyllä	25	4,50	3,75–4,50	3,00	3,00–3,50	3,50	3,00–4,25
ei	134	3,50	2,50–4,00	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00
Sote-alan työkokemus vuosina			<i>0,501¹</i>		<i>0,243¹</i>		<i>0,844¹</i>
<10	37	3,50	2,50–4,25	2,50	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00
10–19	47	4,00	2,50–4,50	3,00	2,00–4,00	3,50	3,00–4,00
20–29	44	3,50	3,00–4,00	3,00	2,50–3,50	3,50	3,00–4,00
≥30	31	3,50	2,50–4,00	3,00	2,50–3,50	3,50	3,00–4,00
Työsuhteen muoto			<i>0,227²</i>		<i>0,639²</i>		<i>0,178²</i>
vakituinen	149	3,50	3,00–4,00	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00
määräaikainen	10	2,75	2,50–4,13	3,00	2,00–4,00	3,00	2,38–4,00
Toimipistetyyppi			<i>0,465²</i>		<i>0,008²</i>		<i>0,400²</i>
yhteispäivystys	104	3,50	2,50–4,50	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00
päivystysosasto	55	3,50	3,00–4,00	3,00	2,50–4,00	3,50	3,00–4,00
Toimintatyyli			<i>0,012¹</i>		<i>0,294¹</i>		<i>0,938¹</i>
D (hallitseva)	13	4,00	2,00–4,50	2,50	2,00–3,25	4,00	3,00–4,00
i (vaikuttava)	10	3,75	3,50–4,50	3,00	2,63–3,63	3,25	3,00–4,13
S (vakaa)	17	4,00	3,75–4,75	3,00	2,50–3,50	4,00	3,00–4,00
C (tunnontarkka)	26	3,50	2,50–4,00	2,50	2,00–3,50	3,75	2,88–4,13

Arviointiasteikko: 1–5: 1=Eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä 5=Samaa mieltä

Tulkinta-asteikko: ≤2,00 = Toteutuu harvoin tai ei koskaan; 2,01–3,00 = Toteutuu melko harvoin; 3,01–3,99 = Toteutuu melko usein, muttei riittävän usein; ≥4,00 = Toteutuu riittävän usein

*aoh/oh/yh=apulaisosastonhoitaja/osastonhoitaja/ylihoitaja

¹=Kruskall-Wallis, p-arvo, ²=Mann-Whitney, p-arvo

Strateginen onnistuminen

Ammattiasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä strategiseen onnistumiseen ($p=0,017$). Lähihoitajat ($Md=2,50$; $Q_1=1,50$; $Q_3=3,50$), sairaanhoitajat ($Md=3,00$; $Q_1=2,00$; $Q_3=3,50$) ja lääkärit ($Md=2,75$; $Q_1=2,13$; $Q_3=3,00$) kokivat strategista onnistumista ilmentävän toiminnan toteutumisen vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,50$; $Q_1=3,00$; $Q_3=4,00$). Parivertailuissa tilastollisen merkitsevyyden rajat eivät kuitenkaan ylittyneet. (Taulukko 10.)

Johtamisen onnistuminen

Ammattiasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä johtamisen onnistumiseen ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=2,00$; $Q_1=2,00$; $Q_3=4,00$; $p=0,006$) ja sairaanhoitajat ($Md=3,50$; $Q_1=2,75$; $Q_3=4,00$; $p=0,003$) kokivat johtamisen onnistumista ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=4,00$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,00$). **Esihenkilöasemassa toimimisella** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä johtamisen onnistumiseen ($p=0,017$). Esihenkilöasemassa toimivat ($Md=4,00$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,00$) kokivat johtamisen onnistumista ilmentävän toiminnan toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia ($Md=3,50$; $Q_1=2,50$; $Q_3=4,00$) useammin. (Taulukko 10.)

Palkitsemisen onnistuminen

Ammattiasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä palkitsemisen onnistumiseen ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=1,50$; $Q_1=1,50$; $Q_3=2,50$; $p=0,001$) ja sairaanhoitajat ($Md=2,50$; $Q_1=2,00$; $Q_3=3,50$; $p<0,001$) kokivat palkitsemisen onnistumista ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=3,50$; $Q_1=3,00$; $Q_3=4,50$). **Esihenkilöasemassa toimimisella** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä palkitsemisen onnistumiseen ($p=0,013$). Esihenkilöasemassa toimivat ($Md=3,50$; $Q_1=2,75$; $Q_3=4,00$) kokivat palkitsemisen onnistumista ilmentävän toiminnan toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia ($Md=2,50$; $Q_1=2,00$; $Q_3=3,50$) useammin. **Toimintatyylillä** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä palkitsemisen onnistumiseen ($p=0,028$). Toimintatyyliltään hallitsevat ($Md=2,00$; $Q_1=1,25$; $Q_3=4,25$) ja tunnontarkat ($Md=2,50$; $Q_1=2,00$; $Q_3=3,50$) kokivat palkitsemisen onnistumista ilmentävän toiminnan toteutumisen vähäisempänä kuin toimintatyyliltään vaikuttavat ($Md=3,50$;

$Q_1=2,50$; $Q_3=4,63$) ja vakaat ($Md=3,50$; $Q_1=3,00$; $Q_3=4,25$). Parivertailuissa tilastollisen merkitsevyyden rajat eivät kuitenkaan ylittyneet. (Taulukko 10.)

Johdonmukaisuuden onnistuminen

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä johdonmukaisuuden onnistumiseen ($p=0,008$). Parivertailussa huomattiin, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ($Md=2,00$, $Q_1=1,50$; $Q_3=2,50$) kokivat johdonmukaisuuden onnistumista ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin opistoasteen tutkinnon suorittaneet ($Md=3,75$, $Q_1=2,88$; $Q_3=4,00$; $p=0,017$), alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet ($Md=3,00$, $Q_1=2,50$; $Q_3=4,00$; $p=0,044$) ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet ($Md=4,00$, $Q_1=3,00$; $Q_3=4,00$; $p=0,005$). **Ammattiasemalla** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä johdonmukaisuuden onnistumiseen ($p<0,001$). Parivertailussa huomattiin, että lähihoitajat ($Md=2,00$; $Q_1=1,50$; $Q_3=2,50$; $p<0,001$), sairaanhoitajat ($Md=3,00$; $Q_1=2,25$; $Q_3=4,00$; $p<0,001$) ja lääkärit ($Md=3,25$; $Q_1=2,13$; $Q_3=3,88$; $p=0,041$) kokivat johdonmukaisuuden onnistumista ilmentävän toiminnan toteutumisen tilastollisesti merkitsevästi vähäisempänä kuin apulaisosastonhoitajat/osastonhoitajat/ylihoitajat ($Md=4,00$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,50$). **Esihenkilöasemassa toimimisella** oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä johdonmukaisuuden onnistumiseen ($p<0,001$). Esihenkilöasemassa toimivat ($Md=4,00$; $Q_1=3,50$; $Q_3=4,50$) kokivat johdonmukaisuuden onnistumista ilmentävän toiminnan toteutuvan muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia ($Md=3,00$; $Q_1=2,00$; $Q_3=4,00$) useammin. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Taustamuuttujien yhteys luottamusta edistävän johtamisen ilmenemiseen luottamuksen kokemista lisäävien tekijöiden osalta

Taustamuuttuja	Luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä luottamuksen kokemista lisääviä tekijöitä kuvaavat summamuuttujat								
	n	Strateginen onnistuminen		Johtamisen onnistuminen		Palkitsemisen onnistuminen		Johdonmukaisuuden onnistuminen	
		Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃	Md	Q ₁ –Q ₃
Ikä			0,174 ¹		0,088 ¹		0,324 ¹		0,243 ¹
<30	16	2,25	1,63–3,50	2,50	2,13–3,50	2,25	2,00–3,50	2,75	1,63–3,88
30–39	47	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00	3,00	2,50–4,00	3,00	2,50–4,00
40–49	47	3,00	2,50–4,00	3,50	3,00–4,00	2,50	2,00–4,00	3,50	2,50–4,00
≥50	47	3,00	2,50–3,50	3,50	3,00–4,00	3,00	2,50–3,63	3,50	2,50–4,00
Koulutusaste			0,128 ¹		0,187 ¹		0,109 ¹		0,008 ¹
toisen asteen tutkinto	7	2,50	1,50–3,50	2,00	2,00–4,00	1,50	1,50–2,50	2,00	1,50–2,50
opistoasteen tutkinto	22	3,25	2,88–4,00	4,00	3,38–4,00	3,00	2,50–4,00	3,75	2,88–4,00
alempi korkea-koulututkinto	100	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00	3,00	2,00–3,88	3,00	2,50–4,00
ylempi korkea-koulututkinto	19	3,00	2,50–4,00	3,50	3,00–4,00	3,00	2,00–4,00	4,00	3,00–4,00
lääketieteellinen yliopistotutkinto	11	2,50	2,00–3,00	3,00	2,50–4,00	2,50	2,50–3,50	3,00	2,00–3,50
Ammattiasema			0,017 ¹		<0,001 ¹		<0,001 ¹		<0,001 ¹
lähihoitaja	7	2,50	1,50–3,50	2,00	2,00–4,00	1,50	1,50–2,50	2,00	1,50–2,50
sairaanhoidaja	113	3,00	2,00–3,50	3,50	2,75–4,00	2,50	2,00–3,50	3,00	2,25–4,00
aoh/oh/yh*	27	3,50	3,00–4,00	4,00	3,50–4,00	3,50	3,00–4,50	4,00	3,50–4,50
lääkäri	12	2,75	2,13–3,00	2,50	2,50–4,00	2,75	2,50–3,88	3,25	2,13–3,88
Toimiminen esihenkilöasemassa			0,152 ²		0,017 ²		0,013 ²		<0,001 ²
kyllä	25	3,00	3,00–3,50	4,00	3,50–4,00	3,50	2,75–4,00	4,00	3,50–4,50
ei	134	3,00	2,00–3,50	3,50	2,50–4,00	2,50	2,00–3,50	3,00	2,00–4,00
Sote-alan työkokemus vuosina			0,450 ¹		0,960 ¹		0,692 ¹		0,973 ¹
<10	37	3,00	2,00–3,50	3,50	2,50–4,00	2,50	2,00–3,75	3,00	2,25–4,00
10–19	47	3,00	2,00–3,50	3,50	2,50–4,00	3,00	2,00–4,00	3,00	2,50–4,00
20–29	44	3,00	2,50–4,00	3,50	3,00–4,00	3,00	2,00–3,50	3,00	2,50–4,00
≥30	31	3,00	2,50–3,50	3,50	3,00–4,00	3,00	2,50–4,00	3,50	2,50–4,00
Työsuhteen muoto			0,845 ²		0,618 ²		0,601 ²		0,531 ²
vakituinen	149	3,00	2,25–3,50	3,50	3,00–4,00	3,00	2,00–4,00	3,00	2,50–4,00
määräaikainen	10	3,25	2,00–3,50	3,50	2,50–4,00	2,50	2,00–3,63	3,00	2,00–3,75
Toimipistetyyppi			0,285 ²		0,665 ²		0,513 ²		0,882 ²
yhteispäivystys	104	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00	2,50	2,00–4,00	3,00	2,50–4,00
päivystysosasto	55	3,00	2,50–3,50	3,50	3,00–4,00	3,00	2,50–3,50	3,50	2,50–4,00
Toimintatyyli			0,580 ¹		0,108 ¹		0,028 ¹		0,588 ¹
D (hallitseva)	13	3,00	2,00–3,50	4,00	2,50–4,00	2,00	1,25–4,25	3,00	2,50–4,25
i (vaikuttava)	10	3,00	2,75–3,13	4,00	3,00–4,00	3,50	2,50–4,63	3,25	2,50–4,13
S (vakaa)	17	3,00	2,50–4,00	4,00	3,50–4,00	3,50	3,00–4,25	3,50	2,75–4,50
C (tunnontarkka)	26	3,00	2,00–3,50	3,50	3,00–4,00	2,50	2,00–3,50	3,25	2,38–4,00

Arviointiasteikko: 1–5: 1=Eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En samaa enkä eri mieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä 5=Samaa mieltä

Tulkinta-asteikko: ≤2,00 = Toteutuu harvoin tai ei koskaan; 2,01–3,00 = Toteutuu melko harvoin; 3,01–3,99 = Toteutuu melko usein, muttei riittävän usein; ≥4,00 = Toteutuu riittävän usein

*aoh/oh/yh=apulaisosastonhoitaja/osastonhoitaja/ylihoitaja

¹=Kruskall-Wallis, p-arvo, ²=Mann-Whitney, p-arvo

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmeneminen

Tässä tutkimuksessa luottamusta ilmentävän käyttäytymisen koettiin toteutuvan melko usein, muttei riittävän usein. Johdonmukaisuutta kuvaavien luottamuksen osa-alueiden (suoruus ja luotettavuus) koettiin toteutuvan hieman vuorovaikutustaitoja kuvaavia luottamuksen osa-alueita (hyväksyntä ja avoimuus) useammin. Luottamuksen osa-alueista parhaiten toteutuneeksi koettiin luotettavuus. Luottamusta kuvaavien summamuuttujien keskiarvot olivat pääsääntöisesti 3,5–4,0 välillä, jolloin luottamusta ilmentävä käyttäytyminen näyttäytyi toteutuvan tähän tutkimukseen osallistuneiden työyhteisöissä melko hyvin. Luottamusta ilmentävän käyttäytymisen koettiin toteutuvan luottamusta edistävää johtamista ilmentävää toimintaa useammin.

Luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan koettiin kokonaisuudessaan toteutuvan melko usein, muttei riittävän usein. Luottamusta edistävien tekijöiden koettiin toteutuvan hieman luottamuksen kokemista lisääviä tekijöitä useammin. Luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä parhaiten toteutuneeksi koettiin aito dialogi, sosiaalinen tasa-arvo ja johtamisen onnistuminen, joiden koettiin toteutuvan melko usein, muttei riittävän usein. Luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä rakentavan kritiikin, strategisen onnistumisen ja palkitsemisen onnistumisen koettiin toteutuvan melko harvoin. Vastaajien työyhteisöissä ei tämän tutkimuksen mukaan anneta kehittävää palautetta riittävästi eikä varsinkaan järjestelmällisesti, organisaation strategia ei vastaajien mukaan ohjaa toimintaa konkreettisesti eikä työyhteisössä ole useita erilaisia palkitsemisen keinoja. Kaikkien luottamusta edistävää johtamista kuvaavien summamuuttujien keskiarvot jäivät alle kolmen ja puolen, osa jopa alle kolmen, jolloin johtamista ei kaikilta osin tähän tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa pidetty luottamusta edistävänä. Keskihajonnat olivat lähellä yhtä jopa yli yhden, mikä kertoo vastaajien erilaisista näkemyksistä luottamusta edistävän johtamisen suhteen.

Luottamusta edistävän johtamisen ilmenemistä ei ole aikaisemmin tutkittu, sillä käsite ja mittari luottamusta edistävästä johtamisesta muodostettiin tätä tutkimusta varten. Palkitseminen sote-alalla on viime aikoina ollut mahdollisesti hoitajapulan takia suuren mediahuomion kohteena, mutta tutkimuksia hoitoalan ammattilaisten palkitsemisesta Suomessa ei juurikaan ole tehty. Erään tutkimuksen mukaan palkitsemisen hoitotyössä on koettu olevan riittämätöntä (Seitovirta 2018). Palkitsemiseen tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota, sillä palkitsemisella on todettu olevan

merkitystä sairaanhoitajien työmotivaatiolle, työssä jaksamiselle, työssä viihtymiselle, työnantajaan sitoutumiselle sekä sairaanhoitajan ammatissa pysymiselle (Seitovirta 2018). Oikeudenmukaisesta palkitsemisesta on nykyajan työyhteisöissä tullut kuitenkin varsin haasteellista, sillä eri ihmisiä motivoivat eri asiat. Henkilöstön lisääntyvä moninaisuus asettaa esihenkilöt kiperään tilanteeseen, koska voidakseen palkita kutakin parhaalla mahdollisella tavalla, tulee esihenkilön tuntea johdettavansa mahdollisimman hyvin. (Kauhanen 2010.)

Taustamuuttujien yhteys luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemiseen

Tarkasteltaessa taustamuuttujien yhteyttä luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemiseen voidaan todeta, että koulutusasteella, ammattiasemalla ja esihenkilöasemassa toimimisella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys sekä luottamuksen että luottamusta edistävän johtamisen ilmenemiseen.

Koulutusasteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kokemuksiin luottamuksen ilmenemisestä kokonaisuudessaan, luottamuksen ulottuvuuksista vuorovaikutustaitoihin ja luottamuksen osa-alueista hyväksyntään, avoimuuteen ja suoruuteen. On mielenkiintoista, että pääsääntöisesti parhaiten luottamusta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen kokivat opistoasteen tutkinnon suorittaneet ja luottamuksen osa-alueista suoruuden kohdalla myös lääkärit. Sama ilmiö koulutusasteen suhteen oli havaittavissa luottamusta edistävän johtamisen kohdalla jopa edellistä selkeämmin. Opistoasteen tutkinnon suorittaneet kokivat luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan toteutumisen pääsääntöisesti parhaiten. Kuitenkin aitoa dialogia ilmentävän toiminnan toteutumisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon ja lääketieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneet kokivat alempien koulutusasteiden tutkintoja suorittaneita parempana. On mielenkiintoista, että toisen asteen tutkinnon suorittaneet ja lääketieteellisen yliopistotutkinnon suorittaneet kokivat kaikkien luottamuksen kokemista lisäävien tekijöiden (strateginen onnistuminen, johtamisen onnistuminen, palkitsemisen onnistuminen ja johdonmukaisuuden onnistuminen) toteutumisen muiden koulutusasteiden tutkintoja suorittaneita vähäisempänä.

Viimeisimmät opistoasteelta valmistuneet ovat saaneet tutkintonsa suoritetuksi vuosituhannen vaihteessa, minkä jälkeen opistoasteen tutkintoja ei ole myönnetty sairaanhoitajakoulutuksen siirryttyä ammattikorkeakouluihin (Mäkinen 2019). Siten voisi olettaa, että edellä mainittu koulutusasteen ja luottamuksen sekä luottamusta ilmentävän johtamisen ilmenemisen välinen yhteys näkyisi myös tarkasteltaessa luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemistä

ikäryhmittäin. Ikäryhmien väliset erot luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisessä eivät kuitenkaan nousseet tilastollisesti merkitseviksi, vaikkakin kaikkein nuorimmat eli alle 30-vuotiaat vastaajat kokivat sekä luottamusta ilmentävän käyttäytymisen että luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan toteutumisen jonkin verran muita ikäryhmiä vähäisempänä. Työtyytyväisyyden on raportoitu hoitoalalla olevan heikkoa etenkin Y-sukupolven (vuosina 1981–2000 syntyneiden) hoitajien keskuudessa (Anselmo-Witzel ym. 2017). Jotta nämä nuoremmat hoitajat saataisiin pysymään alalla, tulisi heidän tuntea luottamusta organisaatiossaan ja saada arvostusta esihenkilöltään. Tyytyväisyyteen vaikutti myös kokemukset onnistuneesta tiimityöstä ja yhteenkuuluvuuden tunteesta kollegoiden kanssa. (Anselmo-Witzel ym. 2017.) Tässä tutkimuksessa nuorimmat (alle 30-vuotiaat) vastaajat kokivat erityisesti sosiaalista tasa-arvoa ilmentävän toiminnan toteutumisen muita ikäryhmiä vähäisempänä. Eri-ikäisten työntekijöiden erilaisiin kokemuksiin yhteenkuuluvuudesta ja sosiaalisen tasa-arvon kokemisesta tulisi työyhteisöissä kiinnittää huomiota.

Ammattiasemalla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys sekä kokemuksiin luottamuksen että luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä, tarkasteltiinpa niitä kokonaisuutena, luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ulottuvuuksien tai luottamuksen osa-alueiden ja luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteiden kautta. Lähihoitajat kokivat luottamusta ilmentävän käyttäytymisen ja luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan toteutumisen pääsääntöisesti muita ammattiryhmiä vähäisempänä. Apulaisosastonhoitajat, osastonhoitajat ja ylihoitajat sekä lääkärit kokivat luottamusta ilmentävän käyttäytymisen toteutumisen lähihoitajia ja sairaanhoitajia parempana. Luottamusta edistävän johtamisen suhteen apulaisosastonhoitajat, osastonhoitajat ja ylihoitajat kokivat luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan pääsääntöisesti lääkäreitkin parempana.

Tässä tutkimuksessa luottamuksen ilmenemistä tutkittiin yleisellä tasolla eikä suhteessa kollegoihin tai esihenkilöihin erikseen. Krotin ja Lewickan (2012) tutkimuksessa todettiin kollegoiden keskinäisen luottamussuhteen syntyemisessä tärkeintä olevan rehellisyys, kun taas työntekijöiden ja esihenkilöiden välisessä luottamussuhteessa tärkeintä oli hyväntahtoisuus. Esihenkilöiden luottamus työntekijöihin oli suurempaa kuin työntekijöiden luottamus esihenkilöihin. Kollegoiden välinen luottamuksen aste oli hieman suurempi kuin työntekijöiden luottamus esihenkilöihin. (Krot & Lewicka 2012.) Tässä tutkimuksessa esihenkilöasemassa toimivat kokivat erityisesti johdonmukaisuutta ja suoruutta ilmentävän käyttäytymisen sekä luottamusta edistävää johtamista ilmentävän toiminnan toteutumisen muussa kuin esihenkilöasemassa toimivia parempana. On mahdollista, että ero johtuu Krotin ja Lewickan (2012) löydösten mukaisesti siitä, että esihenkilöiden luottamus työntekijöihin on suurempaa kuin työntekijöiden luottamus toisiinsa tai esihenkilöihin.

Toimipistetyypillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä rakentavaa kritiikkiä ilmentävän toiminnan toteutumiseen. Yhteispäivystyksissä työskentelevät kokivat rakentavaa kritiikkiä ilmentävän toiminnan toteutumisen päivystysosastoilla työskenteleviä vähäisempänä. Toimintatyylillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteistä aitoon dialogiin ja palkitsemisen onnistumiseen. Toimintatyyliltään asiasuuntautuneet hallitsevat (D) ja tunnontarkat (C) kokivat sekä aitoa dialogia että palkitsemisen onnistumista ilmentävän toiminnan toteutumisen toimintatyyliltään ihmissuuntautuneita vaikuttavia (i) ja vakaita (S) vähäisempänä. Ilmiön syvällisempi tarkastelu on tämän aineiston perusteella vaikeaa, mutta näyttää siltä, että ihmissuuntautuneen toimintatyylin omaavat vastaajat kokevat vuorovaikutuksen ja palkitsemisen eri tavoin kuin asiasuuntautuneen toimintatyylin omaavat vastaajat. Itsetuntemuksen ja oman persoonallisuustyypin ymmärtämisen on todettu kehittävän sairaanhoitajien kommunikaatiota sekä kollegoiden että potilaiden kanssa (Terry 2020).

Terveystieteiden organisaatioissa moninaisuuden johtamista on aiemmin tarkasteltu lähinnä monikulttuurisuuden suhteen pohtien monikulttuurisuuden merkitystä potilaiden saamaan hoitoon. Työntekijöiden keskinäisen moninaisuuden merkitys on akateemisessa tutkimuksessa toistaiseksi jäänyt kovin vähäiselle huomiolle. (Gwele 2009.) Muuttuvat toimintaympäristöt ja monimuotoistuva henkilöstörakenne lisäävät niin henkilöstön kuin johtajienkin osaamistarpeita. Työyhteisöjen monimuotoisuuden lisääntyminen haastaa erityisesti johtajia pohtimaan, miten henkilöstön moninaisuus saataisiin valjastettua osaksi organisaation voimavaroja. Johtamisen tavoitteena tulisi olla moninaisuudesta syntyvien etujen esiin nostaminen. Erilaisuuksia kunnioittavaa työilmapiiriä tulisi rakentaa edistämällä yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden huomioivaa yksilöllistä kohtelua. Moninaisuuden onnistunut johtaminen saattaa johtaa kustannussäästöihin, mikäli sen avulla voidaan edistää työtyytyväisyyttä ja siten vähentää poissaoloja ja työpaikan vaihtohalukkuutta. (Heikka 2013.)

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Johtamisen kehittämiseen liittyvän syvemmän ymmärryksen aikaansaamiseksi on aiemmin ehdotettu akateemisten tutkimusmenetelmien ja validoitujen käytännön kehittämismenetelmien yhteen saattamista yhteisen tavoitteen saavuttamisen toivossa (Gordon & Yukl 2004). Tässä tutkimuksessa otettiin askel tähän suuntaan muodostamalla luottamuskysely kahdesta erilaisesta mittarista, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saatiin laaja näkemys. Toinen mittareista oli kaupallinen työyhteisöjen kehittämiseen laadittu ja siten paljon käytetty luottamuksen neljää osa-aluetta ja niitä tukevia arvoja kuvaava mittari (The Trust Survey). Luottamuskyselyn ensimmäisen osuuden eli alkuperäisen The Trust Survey -mittarin luotettavuutta on aiemmin tarkasteltu tilastollisin menetelmin

(Crawford & Ayers 2022). Kaikki 16 eri väittämää käsittävän faktorianalyysin perusteella on päädytty siihen, että luottamuksen osa-alueista hyväksynnällä ja avoimuudella voidaan kuvata vuorovaikutusta ja suoruudella ja luotettavuudella johdonmukaisuutta. Mittarin sisäinen reliabiliteetti on todettu hyväksi "composite reliability" -arvon ollessa sekä vuorovaikutusta että johdonmukaisuutta kuvaavien väittämien kohdalla 0,95. (Crawford & Ayers 2022.) Toinen mittareista oli tätä tutkimusta varten laadittu luottamusta edistävää johtamista kuvaava mittari, joka perustui Risto Harisalon ym. (2006a) aiempaan tieteelliseen tutkimukseen luottamusta edistävästä ja epäluottamusta aiheuttavista tekijöistä. Tämä mittari laadittiin kvalitatiivisen aineiston pohjalta tätä tutkimusta varten kvantitatiiviseen muotoon, jolloin kvalitatiivisen aineiston tuottama induktiivinen materiaali altistettiin kvantitatiiviseen testiin. Mittarin sisältämien väittämien yhteneväisyydestä alkuperäiseen aineistoon oli keskusteltu professori Harisalon kanssa ja hänen arvionsa mukaan väittämät olivat linjassa hänen aiemman tutkimuksensa aineiston kanssa. (Harisalo 2022). Jälkimmäinen mittareista pilotoitiin Tampereen yliopiston pro gradu -seminaarin opiskelijaryhmässä ja arvioitiin tarkoitukseen soveltuvaksi. Tutkimuksessa käytetyt kaksi eri mittaria antoivat johdonmukaisuuden onnistumisesta samansuuntaiset tulokset.

Tutkimuksessa käytetty luottamuskyseily sisälsi aina kaksi väittämää yhtä tutkittavaa tekijää kohden ja kaikkiin väittämiin vastattiin samanlaisella viisiportaisella Likert-asteikolla. Tämä teki kyselyyn vastaamisesta helppoa, nopeaa ja yksinkertaista, mikä puolestaan saattoi lisätä vastaushalukkuutta ja vastausten luotettavuutta. Yhtenä taustamuuttujana käytettiin kaupallista Everything DiSC® -työyhteisöprofiilikyselyä, jonka avulla selvitettiin vastaajan luontainen toimintatyyli työkontekstissa. Everything DiSC® -profiileiden alkuperäinen julkaisija John Wiley & Sons, Inc. on yksi maailman johtavista akateemisen tutkimustiedon julkaisijoista. Kolmannen sukupolven Everything DiSC® -mallin taustalla on laaja tieteellinen tutkimus ja kehittelytyö, jota on esitelty laajasti yli 250-sivuisessa Everything DiSC® Manual -teoksessa (Scullard & Baum 2015). Englanninkielisellä Everything DiSC® Workplace -profiililla (vastaa suomenkielistä työyhteisöprofiilia) on DNV-GL-sertifiointi eli se täyttää EFPA:n (European Federation of Psychologists' Association) asettamat standardit, mikä lisää myös tämän tutkimuksen luotettavuutta. Everything DiSC® -työyhteisöprofiili on validoitu Suomessa, kuten muissakin pohjoismaissa, erikseen omilla viiteryhmillään. Mittarin luotettavuus on hyvin korkea, sillä suomalaisella aineistolla kahdeksalla akselilla mitattuna reliabiliteetti vaihtelee välillä 0,86–0,95. (Scullard & Baum 2015; MLP Modular Learning Processes Oy 2022a, 2022b.)

Tutkimuksen Likert-asteikolliset väittämät (yhteensä 30 kpl) oli laadittu siten, että mitä suuremman arvon vastaaja antoi, sen paremmin hän koki väittämässä esitettyjen asioiden toteutuvan työyhteisössään. Jotta luottamuksen ilmenemisen voitaisiin ajatella olevan hyvällä tasolla, pitäisi suurimman osan vastaajista antaa luottamuksen osa-alueita kuvaaviin väittämiin arvosana 4 (Yleensä) tai 5 (Aina), jolloin vastaaja kokee, että väittämän mukainen käyttäytyminen työyhteisössä

toteutuu yleensä tai aina. Vastaavasti, jotta johtamista voitaisiin pitää luottamusta edistävänä, tulisi suurimman osan vastaajista antaa luottamusta edistävää johtamista kuvaaviin väittämiin arvosana 4 (Jokseenkin samaa mieltä) tai 5 (Samaa mieltä), jolloin vastaaja kokee olevansa väittämän mukaisen toiminnan toteutumisesta jokseenkin samaa tai samaa mieltä. Molempien tutkimuksessa käytettyjen mittareiden tulkinta-asteikko muodostettiin arviointiasteikoiden tulkinnan perusteella yhteneväiseksi kuvaamaan väittämien mukaisen käyttäytymisen/toiminnan toteutumista: ≤ 2 = Toteutuu harvoin tai ei koskaan, 2,01-3,00 = Toteutuu melko harvoin, 3,01-3,99 = Toteutuu melko usein, muttei riittävän usein ja ≥ 4 = Toteutuu riittävän usein. Luottamuskyselyn väittämien avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, jolloin kyselyssä käytettyjen mittareiden validiteettia voidaan pitää hyvänä.

Yhteneväisyyden ja johdonmukaisuuden sekä joidenkin taustamuuttujien luokkien pienuuden vuoksi kaikki tilastolliset testit suoritettiin ei-parametrisia testejä (Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis H-testi) käyttäen, jolloin tilastollisen merkitsevyyden raja jää usein parametrisia testejä helpommin saavuttamatta (Nummenmaa 2021). Mikäli aineiston kokoa saataisiin kasvatettua siten, että ryhmät muuttujien eri luokissa saataisiin suuremmiksi, tulisi ryhmien jakaumia muuttujien eri luokissa tarkastella tarkemmin ja valita edellytysten täytyessä parametrinen testi. Kruskal-Wallis H-testin parivertailuissa käytettiin Bonferroni-korjattuja p-arvoja, jossa p-arvot on kerrottu vertailujen lukumäärällä, jolloin tilastollinen merkitsevyys jää herkästi havaitsematta (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020). Toisaalta myös riski siitä, että osoitettaisiin tilastollisesti merkitsevä yhteys väärin perustein, on Bonferroni-korjattuja p-arvoja käytettäessä hyvin pieni. Tutkimuksen hyvästä sisäisestä johdonmukaisuudesta kertoo aineiston analysointiin muodostettujen summamuuttujien hyvät Cronbachin alfa-kertoimet kaikkien yksittäisten summamuuttujien kohdalla (0,731–0,933). Luottamusta edistävän johtamisen ominaispiirteitä kuvaavat summamuuttujat olivat pieniä, koostuen kukin vain kahdesta väittäimestä, mutta näin rakennetut summat olivat kuitenkin sisällöllisesti mielekkäitä ja aineistoa on kuvailtu myös yksittäisten väittämien suhteen.

Tutkimuksen otoskoko jäi toivottua pienemmäksi, vaikkakin kyselytutkimusten yleisten vastausprosenttien valossa tämän tutkimuksen vastausprosenttiin (20 %) voidaan olla kohtuullisen tyytyväisiä. Aineistonkeruuvaiheessa vastaajille lähetettiin useita muistutusviestejä ja vastausaikaa jatkettiin kahdesti. Luottamuskyselyyn sai vastata joko paperilomakkeella tai sähköpostiin lähetetyn sähköisen linkin kautta. Vastausaktiivisuuteen vaikutti väistämättä muiden tekijöiden ohella päivystystoiminnan yksiköiden ruuhkautuminen ja hoitajien uuvuttava ylikuormitus vuoden 2022 syksyllä, juuri kyselyn toteuttamisen aikaan. Katoa saattoi aiheuttaa osallistujien kiireen ja uupumuksen ohella myös riittämätön motivointi saatekirjeissä. Tutkimuksen vastausprosentti jäi sen verran matalaksi, että osa taustamuuttujien eri ryhmistä jäi melko pieniksi, mikä heikentää tulosten yleistettävyyttä näiden ryhmien osalta. Tutkimuksellisiin tarkoituksiin saaduista kaupallisista

Everything DiSC® -työyhteisöprofiileista 134 jäi käyttämättä vastausaktiivisuuden jäädessä toivottua pienemmäksi. Saattaa olla, että tutkimuksen kaksivaiheinen toteutus ja siihen liittyvän harkinnanvaraisen otoksen määrittäminen karsi osallistujia ja jatkossa harkinnanvaraisen otoksen määrittämistä tulisi pyrkiä välttämään.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus on toteutettu kaikkien tieteenalojen yleisiä eettisiä periaatteita eli Helsingin julistusta ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkimuksen toteutuksessa on huomioitu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin eettisesti hyväksytyin keinoin noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023) laatimia ohjeita. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja tietoisien suostumusten antamiseen. Saatekirjeissä ja tutkimustiedotteissa tutkimukseen osallistujia informoitiin muun muassa tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, jotta tietoisien suostumusten antaminen oli mahdollista. Saatekirjeissä oli mainittuna tutkimuksen tekijän ja muiden yhteys henkilöiden yhteystiedot, jotta osallistujilla oli halutessaan mahdollisuus kysyä lisätietoja tutkimukseen liittyen. Kohdeorganisaation yhdyshenkilö lähetti saatekirjeet ja tutkimustiedotteet sekä linkin sähköiseen kyselyyn osallistujille, jolloin tutkija ei ollut suoraan yhteydessä tutkimuksen kohdejoukkoon. Tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja tutkimustulosten käsittely oli ehdottoman luottamuksellista.

Tutkimuksen suorittamiseen oli saatu tutkimuslupa tutkimuksen kohdeorganisaation eri yksilöistä. Tutkimuksen kohderyhmänä oli henkilökunta, jolloin eettisen toimikunnan lausuntoa ei tarvittu. Tutkimuksessa käytetyn The Trust Survey -mittarin suomenkielisen version käyttöön oli saatu lupa tutkimuksen yhteistyökumppanilta (MLP Modular Learning Processes Oy). Tutkimuksessa käytetyn luottamusta edistävää johtamista kuvaavan mittarin muodostamiseen ja käyttöön oli saatu lupa professori Risto Harisalolta. Everything DiSC® -työyhteisöprofiileiden käyttöön oli saatu lupa profiileiden alkuperäiseltä tuottajalta Wileyilta (John Wiley & sons, Inc).

Tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa huomioitiin tutkimukseen osallistuvien yksityisyys ja tietojen käsittelyn luottamuksellisuus. Tutkimuksessa käytetyn luottamus kyselyn sekä Everything DiSC® -työyhteisöprofiilit tuotti tutkimuksen yhteistyökumppani MLP Modular Learning Processes Oy. Luottamus kyselyn kaikkia vastauksia on analysoitu nimettöminä ja siten, että koko aineisto (n=159) on ollut yhdistettynä. Aineistoa käsiteltiin ilman tunnistetietoja ja aineisto kokonaisuudessaan on ollut vain tutkijan omassa henkilökohtaisessa tietokoneessa salasanoitin suojattuna. Tutkimustulokset on raportoitu siten, ettei yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa. Tulokset on raportoitu avoimesti

ja rehellisesti, varoen tulosten vääristymistä ja pohtien tulosten luotettavuuteen liittyviä seikkoja. Tutkimuksen alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata terveydenhuollon ammattilaisten kokemuksia luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä työyhteisöissään. Tutkimuksen tulosten avulla saadaan suuntaa antavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Jotta luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä terveydenhuollon organisaatioissa laajemmin saataisiin tarkempi käsitys, tulisi tutkimus toistaa suuremmalla otoksella.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen kokemisesta siten, että tuotettua tietoa voitaisiin hyödyntää terveydenhuollon johtamisen kehittämisessä paremmin yksilöitä ja heidän erilaisuuttaan huomioivaksi. Vastauksissa tuli ilmi melko suuri hajonta yksittäisten vastaajien välillä, mikä kertoo siitä, että vastaajat kokevat luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisen työyhteisöissään eri tavoin. Jotta luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen kokemista voitaisiin parantaa, on tärkeää selvittää, miten taustamuuttujat ovat yhteydessä kokemuksiin luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä. Tämän tutkimuksen tulokset auttavat kaikkialla terveydenhuollossa työskenteleviä johtajia tunnistamaan erilaisuuden merkityksen luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisen kokemisessa. Tämän ymmärryksen avulla johtamista päästään kehittämään kohdennetusti työntekijöiden erilaisuus huomioiden.

Uutuusarvona tässä tutkimuksessa on luottamusta edistävän johtamisen mittarin kehittäminen sekä yhteistyö akateemisen tutkimuksen ja työelämän käytännön kehittäjien välillä. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotan tutkimuksen toistamista laajemmalla osallistumisjoukolla ja siten, ettei osallistujajoukkoa rajata otoksen harkinnanvaraisuudella. Mikäli saataisiin kasvatettua eri taustamuuttujien luokkien kokoa, voitaisiin tilastollisiksi testeiksi mahdollisesti valita myös parametrisia vaihtoehtoja. Tutkimuksessa käytettyjä mittareita voidaan käyttää myös erillään ja valita taustamuuttujiksi mahdollisesti muitakin erilaisuudesta kertovia suureita. Toisaalta olisi mielenkiintoista toistaa tämä tutkimus samalla osallistujajoukolla jonkin johtamisen kehittämiseksi tarkoitetun intervention jälkeen ja vertailla kahden mittauksen välisiä tuloksia. Luottamussuhteen syntymistä helpottaa se, että työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa. Niinpä olisikin mielenkiintoista tutkia, muuttaisiko vastaajien ymmärrys Everything DiSC® -mallista ja omista sekä kollegoiden luontaisista toimintatyyleistä heidän käyttäytymistään siten, että heidän kokemuksensa luottamuksen ja luottamusta edistävän johtamisen ilmenemisestä työyhteisöissään paranisivat.

LÄHTEET

- Ajanko, S. 2019. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärvi: Suomen liikekirjat ja tekijät.
- Anselmo-Witzel, S., Orshan, S., Heitner, K. & Bachand, J. 2017. Are Generation Y Nurses Satisfied on the Job? Understanding Their Lived Experiences. *The Journal of Nursing Administration*. Vol 47, No 4: 232-237.
- Atkinson, S. & Butcher, D. 2003. Trust in managerial relationships. *Journal of managerial psychology*. Vol. 18, No 4: 282-304.
- Ayers, K. 2006. Engagement is not enough. You Need Passionate Employees To Achieve Your Dream. Advantage Media Group.
- Bingham, S. 2017. If Employees Don't Trust You, It's Up to You to Fix It. *Harvard Business Review*. Saatavilla: <https://hbr.org/2017/01/if-employees-dont-trust-you-its-up-to-you-to-fix-it>. Luettu 3.2.2022.
- Blomqvist, K. 1997. The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13, 271–286.
- Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Työn tuuli aikakausikirja 1/2006. Henkilöstöjohton ammattilaiset Henry ry.
- Crawford, J. & Ayers, K. 2022. Flexibility and Trust Survey. Psychometric Evaluation. Saatavilla: <https://www.integro.com.au/wp-content/uploads/2020/01/Flexibility-and-Trust-Survey-Psychometric-Evaluation-RESEARCH-PAPER.pdf>. Luettu 3.2.2022.
- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2: 350-385. Saatavilla: <http://www.jstor.org/stable/2666999>. Luettu: 31.3.2021
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uud. painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Forssén, M-K. & Kuusela, S. 2021. Luottamuskulttuuri – työyhteisön voimavara. Value Books Oy.
- Friberg, K., Husebø, S., Olsen, Ø. & Hansen, B. 2016. Interprofessional trust in emergency department – as experienced by nurses in charge and doctors on call. *Journal of Clinical Nursing*, 25, 3252-3260.
- Gordon, A. & Yukl, G. 2004. The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Research*, Vol 18 (3), 359-365.
- Gwele, N.S. 2009. Diversity management in the workplace: beyond compliance. Congress Paper. Curationis. Saatavilla: <https://www.scielo.org.za/pdf/cura/v32n2/01.pdf> Luettu 21.10.2023.
- Hakanen, M. & Soudunsaari, A. 2012. Building Trust in High-Performing Teams. *Technology Innovation Management Review*. June 2012: 38-41.
- Harisalo, R., Karma, P. & Wägar, G. 2006a. Hus luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä. 1. osa: Käsitteistö, aineisto ja menetelmä. *Suomen lääkärilehti* 44/2006 vsk 61.

- Harisalo, R., Karma, P. & Wägar, G. 2006b. Hus luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä. 2. osa: Luottamusta johtamisella. Suomen lääkirilehti 45/2006 vsk 61.
- Harisalo, R., Karma, P. & Wägar, G. 2006c. Hus luottamusta vahvistamassa ja epäluottamusta vähentämässä. 3. osa: Epäluottamus terveydenhuollossa. Suomen lääkirilehti 46/2006 vsk 61.
- Harisalo, R. 2022. Sähköpostikeskustelu 9.2.2022.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus – Pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.
- Heikka, H. 2013. Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. Johtaminen ja työhyvinvointi muuttuvassa toimintaympäristössä. ePooki 9/2013. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61253/Lea_Rissasen_juhlakirja_Heikka.pdf. Luettu 21.10.2023.
- Husman, P. 2015. Työelämä muuttuu, seuraako johtaminen perässä. Teoksessa Ahonen, G., Husman P., Ikonen, R. Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Työterveyslaitos.
- Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? Nordenstedt: BoD, Books on Demand.
- Ikonen, M. 2013. Trust Development and Dynamics at Dyadic Level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.
- Integro Leadership Institute. 2018. Flexibility and Trust Survey. Interpersonal flexibility report for Sample Person. Saatavilla: <https://www.integro.com.au/wp-content/uploads/2019/04/Flexibility-and-Trust-Survey-Sample-Person.pdf>. Luettu 3.2.2022.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-Kustannus.
- Kangas, H. 2017. Asiantuntijoiden välinen luottamus ja sosiaalinen työnjako julkisen terveydenhuollon organisaatioissa. Fenomenografinen tapaustudkimus fysioterapeuttien ja lääkäreiden luottamus- ja työnjakokäsityksistä kahdessa kuntaorganisaatiossa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17937/urn_isbn_978-952-61-2470-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 20.10.2023.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor.
- Koskinen, H-K. 2014. Psykologinen sopimus osana luottamuskuultuuria – työntekijöiden kokemukset tapausorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Krot, K. & Lewicka, D. 2012. The importance of trust in manager-employee relationships. International Journal of Electronic Business Management, Vol. 10, No. 3, 224-233.
- Kütük, M. 2021. Persoonallisuuspiirteet ja luottamus robotteihin ja tekoälyyn. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N. & Vanhala, M. 2021. Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. Journal of Business Research. Vol 130, 98–109.
- Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

- Lencioni, P. 2019. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. (suom. Marja Sevón englanninkielisestä alkuteoksesta *The Five Dysfunctions of a Team*). Latvia: John Wiley & Sons, Inc.
- Maister, D., Green, C. & Galford, R. 2012. Luottamuksen arvoinen. Helsinki: Talentum.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.
- Miettinen, M. 2020. Luottamusosaaminen. Yhteisöosaaminen suomalaisen luottamusmiehen pääomana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- MLP Modular Learning Processes Oy. 2020. Toimiva työyhteisö – DEMO. Saatavilla: https://mlp.fi/wp-content/uploads/2020/06/Toimiva_tyoyhteiso_DEMO.pdf. Luettu 20.1.2021.
- MLP Modular Learning Processes Oy. 2022a. Alkuperäinen DiSC-analyysi. Saatavilla: <https://mlp.fi/disc-analyysi/>. Luettu: 4.2.2022.
- MLP Modular Learning Processes Oy. 2022b. DNV-GL Certification. Saatavilla: <https://mlp.fi/dnv-gl-certification/> Luettu: 15.2.2021.
- Mäkinen, T. 2019. Opistotutkinnon suorittaneiden tie jatko-opintoihin helpottui. *Tehy-lehti*, verkkojulkaisu 24.1.2019. Saatavilla: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/opistotutkinnon-suorittaneiden-tie-jatko-opintoihin-helpottui>. Luettu 28.10.2023.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Niemelä, H. 2015. Luottamus ja terveydenhuoltojärjestelmä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Nummenmaa, L. 2021. Tilastotieteen käsikirja. Tammi.
- OECD. 2021. Drivers of Trust in Public Institutions in Finland. Paris: OECD Publishing.
- Ollila, S. 2022. Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.
- Pirttilä, M, Hiltunen, K, Huhtala, M. & Feldt, T. 2019. Mikä johtamisessa huolestuttaa? Työelämän tutkimus 17 (1).
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. J-Impact.
- Seitovirta, J. 2018. Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Saatavilla: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20666/urn_isbn_978-952-61-2944-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 30.9.2023.
- Seppänen, M. 2022. Näin selviät tiimin jäsenenä. Tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: PS-Kustannus.
- Scullard, M. & Baum, D. 2015. Everything DiSC® -manual. Minneapolis: John Wiley & Sons, Inc.
- Sillanvuo, T. 2010. Luottamus esimies-alaisuudessa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Saatavilla: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Luettu 28.10.2023.

Terry, L. 2020. Understanding and applying personality types in healthcare communication. Nursing Standard. Vol. 35 (7), 27-34.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Työelämä 2020 -hankkeen teettämä Luottamuskyselely. Saatavilla: <https://tem.fi/-/kysely-suomalaiset-luottavat-toisiinsa-tyopaikoilla-lahes-kolmannes-tekisi-mielellaan-toita-robotin-kanssa>. Luettu. 3.2.2022.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku: Painosalama Oy

Valtioneuvosto. 2023. Sote-uudistus. Vaikutukset henkilöstöön. Saatavilla: <https://soteuudistus.fi/vaikutukset-henkilostoon>. Luettu 31.3.2023.

Varga, A., Spehar, I. & Skirbekk, H. 2023. Trustworthy management in hospital settings: a systematic review. BMC Health Services Research 23:662.

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. 2020. Henkilöstö luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. Janus vol. 28 (2), 168–184.