

---

# **YHTEISÖÄ OSALLISTAVA JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI**

Kehityskeskustelut olennainen osa strategian toteuttamista



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäen korkeakoulukeskus, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Syyslukukausi, 2016

Pia Kalliopuska-Janhunen ja Sirkka Lehtinen

Koulutus Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Kampus Visamäen korkeakoulukeskus

**Tekijä** Pia Kalliopuska-Janhunen  
Sirkka Lehtinen

**Vuosi** 2016

**Työn nimi** Yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli

### TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tehtävänä oli tuottaa Hoivia Oy:lle käytännöllinen, ammatillista työtä kehittävä ja yhteisön kaikkia jäseniä osallistava johtamisen toimintamalli. Yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli kuvaa, kuinka kehityskeskustelut yhdistetään osaksi koko organisaation toimintaa ja miten kehityskeskusteluprosessia käytetään strategian toteuttamiseen käytännössä. Toimintamalli vahvistaa eri-ikäisten työntekijöiden osallisuutta yhteisöön, itsensä johtamista ja oman työn organisointia sekä työhyvinvointia. Toimintamalli konstruointiin Hoivia Oy:lle osana sen sisäistä ikäjohtamisen projektia. Tutkimuksen aineistona käytettiin työntekijäkyselyn vastauksia, jotka Hoivia Oy luovutti valmiina käyttöön.

Tutkimusmenetelminä olivat laadullinen tutkimus ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Toimintamalli luotiin näiden menetelmien tulosten pohjalta konstruktivisen tutkimusprosessin avulla. Mallin lähtökohtana on työyhteisön perustehtävä, joka on puettu sanoiksi organisaation strategiassa. Strategia tulee saattaa kehityskeskustelujen avulla kaikkien organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tietoon selkeässä ja ymmärrettävässä muodossa, jotta se voi ohjata jokaisen ammatillista työskentelyä.

Opinnäytetyö osoittaa, että kehityskeskusteluprosessia kannattaa käyttää strategisen johtamisen ja strategian jalkauttamisen välineenä. Toimintamallin mukaiset kehityskeskustelut edistävät työntekijöiden ammatillista osaamista, avointa vuorovaikutusta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Kehityskeskusteluprosessia kannattaa käyttää osana yhteisöä osallistavaa ja keskustelevaa johtamista, sillä nämä johtamisen mallit vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden työhyvinvointiin. Hyvin johdettu ja hyvinvoiva työyhteisö tuottaa hyviä asiakaskokemuksia.

**Avainsanat** Osallistava johtaminen, keskusteleva johtaminen, kehityskeskusteluprosessi

**Sivut** 62 s. + liitteet 6 s.

Name of degree programme Social and Health Care Development and Management  
Campus Visamäki university centre

---

**Author** Pia Kalliopuska-Janhunen **Year** 2016  
Sirkka Lehtinen

**Subject** A participatory management model enhancing community involvement

---

**ABSTRACT**

The purpose of this Master's thesis was to provide Hoivia Oy with a participatory management model enhancing community involvement. The model enables the development of professional competences and improves involvement in the work community. The model describes a way to integrate development discussions into the organisation's operations and to implement the organisation's strategy using a development discussion process. The management model enhances the community involvement and personal development of employees of various ages, improving their ability to organise their work and enhancing their well-being at work. The operational model was constructed for Hoivia Oy as part of its internal age management project. The research material of this study, provided by Hoivia Oy, consisted of employee survey responses.

The methods of this study were qualitative research and theory-based content analysis. The results obtained with these methods were submitted to a constructive research process to draft the operational model. The resulting model is built around the community's basic tasks, defined in the organisation's strategy. With the help of development discussions, the strategy must be communicated to everyone within the organisation in a clear and understandable manner. As a result, the strategy will guide everyone's personal work.

This thesis suggests that the development discussion process should be used as a strategic leadership method and a means to implement strategy. If development discussions are held as proposed in the operational model, they will enhance the employees' professional competences, open interaction and collaborative culture. It is recommendable to use the development discussion process as a part of participatory management and dialogic leadership, as these management models significantly contribute to employee well-being at work. A well-managed and healthy work community provides good customer experiences.

**Keywords** Participatory management, dialogic leadership, development discussion process  
**Pages** 62 p. + appendices 6 p.

---

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	OSALLISTAVA JOHTAMINEN .....	4
2.1	Johtamisen ulottuvuuksia .....	8
2.2	Keskusteleva johtaminen .....	12
2.3	Itsensä johtaminen.....	13
2.4	Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana .....	14
2.5	Kehityskeskustelu .....	17
3	IKÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN HOIVIA OY:SSÄ.....	19
3.1	Ikäjohtamisen projektin esittely .....	20
3.2	Hoivia Oy:n ja Työturvallisuuskeskuksen yhteistyö .....	23
3.3	Työkaarimalli ja työkaarikysely .....	23
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEHTÄVÄ .....	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	27
5.2	Analyysin toteutus.....	28
5.3	Konstruktiivinen prosessi mallin kehittämisessä .....	30
6	HOIVIA OY:N HENKILÖSTÖN KÄSITYKSIÄ ERI-ikäISTEN JOHTAMISESTA.....	34
6.1	Erittäin hyvin olevat asiat.....	34
6.2	Keskeisiä kehittämisalueita .....	36
6.3	Ehdotuksia kehittämistarpeiden ratkaisemiseksi .....	38
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	40
7	YHTEISÖÄ OSALLISTAVA JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI .....	43
7.1	Ylimmän johdon ohjausvoima.....	44
7.2	Esimiehen näkökulma ja ohjausvoima .....	47
7.3	Työntekijätaso .....	49
7.4	Kehityskeskusteluprosessin vakiinnuttaminen organisaatioon.....	51
7.5	Kehityskeskusteluprosessin seuranta ja kehittäminen .....	54
8	POHDINTA.....	55
	LÄHTEET .....	58

### Liitteet

Liite 1	Työkaarikysely
Liite 2	Teoriaohjaavan sisällönanalyysin ylä- ja alakategoriat

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön lähtökohtana oli Hoivia Oy:n ikäjohtamisen projektissa havaittu kehityskeskusteluiden kehittämisen tarve. Sen pohjalta päätettiin tehdä tämä opinnäytetyö Hoivia Oy:n ikäjohtamisen projektille. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa Hoivia Oy:lle käytännöllinen, ammatillista toimintaa kehittävä, yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli, jossa kehityskeskustelut yhdistetään osaksi organisaation kokonaistoimintaa. Mallilla vahvistetaan eri-ikäisten työntekijöiden osallisuutta yhteisössä, itsensä johtamista ja oman työn organisointia sekä edistetään työhyvinvointia.

Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle ikäjohtamiseen liittyvästä aiemmista tiedosta. Halmeen (2011, 26–27, 30–31, 52) mukaan ikäjohtamisen käsite otettiin käyttöön ensimmäistä kertaa Juutin raportoinnissa, ja nyt jo päättyneessä, kansallisessa ikäohjelmassa vuonna 1998. Kansallinen ikäohjelma oli varsinaisesti koulutushanke, josta käynnistyi suomalainen kansainvälisesti edistyksellinen ikäjohtamisen tutkimus. Myöhemmin ikäjohtaminen on osoittautunut käsitteenä hajanaiseksi ja vakiintumattomaksi. Ikäjohtaminen ei ole tieteellinen käsite, vaan työelämälle lanseerattu työkalupakki, joka valitettavan usein virheellisesti ymmärretään ainoastaan ikääntyneisiin kohdistuviksi toimenpiteiksi.

Ilmarinen (2006, 56) määritteli ikäjohtamisen olevan työyhteisön eri-ikäisten johtamista. Halme (2011, 31, 49) päätyi samaan määritelmään. Eri-ikäisyys yhdistää työyhteisön monen ikäiset ja monenlaiset ihmiset, jotka kaikki tarvitsevat johtamista. Halme myös ohjaa tekemään tietoisien valinnan siitä, nähdäänkö eri-ikäisten johtaminen vuorovaikutuksena ja ihmisten johtamisena vai erilaisina johtamisen keinoina ja menetelminä.

Opinnäytetyössämme ikäjohtamista lähestytään eri-ikäisyyden näkökulmasta siten, että se nähdään työyhteisön voimavarana. Eri-ikäiset ovat keskenään alati vuorovaikutuksessa arjen työssä ja ammatillisessa toiminnassa sekä suhteessa esimiestyöhön, johtamiseen ja toiminnan ohjaamiseen. Siksi myös vuorovaikutus on vahvasti mukana.

Uudet johtamisnäkemykset painottavat keskustelua (Autio, Juuti & Wink 2012, 59). Yksinkertaisesti kuvattuna keskusteleva johtaminen tarkoittaa ihmisten mukaan ottamista ja arvostavalle vuorovaikutukselle perustuvaa keskustelua. Hyvässä keskustelussa ei korosteta asemaa eikä arvovaltaa, vaan tasa-arvoista kohtaamista ja toisen ymmärtämistä. (Juuti & Rovio 2010, 9.) Keskusteleva johtaminen on myös organisaatioviestintää, jolla on suora yhteys organisaation maineeseen ja sen tuottamiin tuotteisiin tai palveluihin. Viestintään vaikuttaa organisaatiossa vallitseva keskustelukulttuuri. (Autio ym. 2012, 153.)

Osallistavalla ja keskustelevalle johtamisella organisaation koko henkilöstö otetaan mukaan osallistumaan ja vaikuttamaan yhteisön toimintaan sekä luomaan positiivista kuvaa yhteisön sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee jokaisen työntekijän työpanoksen. Johtamisen tehtävänä on mahdollistaa ja auttaa henkilöstöä onnistumaan työssään. Tämän vuoksi henkilöstön aktiivinen osallistaminen kehittämistyöhön, jokaisen yksilön osallisuuden vahvistaminen yhteisöön sekä osallistavat johtamiskäytännöt ovat strategisesti merkittäviä.

Nurkkalan ja Kovan (2016) mukaan edellä esitetty edellyttää johtamisosaamista, jolla työntekijät saadaan mukautumaan jatkuviin sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin sekä innostumaan niistä. Johdon tehtävä on asettaa organisaatiolle tavoitteet ja antaa henkilöstölle vapautta toteuttaa niitä. Muutosten onnistumisen todennäköisyys on suurempi, kun ne rakennetaan alhaalta, henkilöstön toteuttamana.

Työnantaja voi huomattavasti edistää työntekijöidensä hyvinvointia, mutta viime kädessä jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan (Tiilillä 2016, 81). Työyhteisössä jokaisen on omaksuttava itsensä johtamisen periaatteita (Autio ym. 2011, 65). Sydänmaanlakan (2011, 28) mukaan itsensä johtaminen on hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin perusta. Kaikki tavoitteellisen toiminnan lähtökohtana on itsensä johtaminen. Se on prosessi, jonka avulla henkilö oppii tuntemaan itseään syvällisemmin ja tämän lisääntyneen itsetuntemuksen avulla hän pystyy myös ohjaamaan omaa elämäänsä entistä paremmin, sekä työssä että vapaa-ajalla.

Jokainen organisaatio ja työyhteisö joutuvat ratkaisemaan, kuinka strategia viedään käytäntöön. Tavoitteet ja toimenpideohjelmat ovat ratkaisevassa asemassa ja se, kuinka niistä johtamisviestinnässä kerrotaan. Yhtenä hyvänä keinona voidaan pitää myös vuosisuunnitteluun kytkettyä kehityskeskusteluprosessia.

Ylimmän johdon tehtävänä on strategian jalkauttaminen ja muutosjohtaminen. Kehityskeskustelut kannattaa valjastaa strategisen johtamisen tueksi, sillä hyvin suunniteltu kehityskeskusteluprosessi on strategian jalkauttamisen väline. (Lindholm & Salminen 2014, 20–21.) Kehityskeskustelut ovat vain muutaman tunnin mittaisia intensiivisiä keskusteluita, mutta niillä on suuri ohjausvoima ja merkitys yksilö-, osasto- ja organisaatiotasolla (Autio ym. 2011, 155).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelminä laadullista tutkimusta, teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä sekä konstruktivistista tutkimusprosessia. Valinta laadulliseen tutkimukseen oli selkeä, sillä yhteisöä osallistavan johtamisen toimintamallin konstruointia varten haluttiin selvittää hoitohenkilöstön käsityksiä Hoivia Oy:n ikäjohtamisesta. Laadullisen tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ja tuloksia hyödynnettiin konstruktivisessa prosessissa, jolla toimintamalli tuotettiin.

Konstruktiivinen tutkimus on liiketaloustieteen tutkimusmenetelmä. Se on soveltavaa tutkimusta, jonka päämäärä on etukäteen tiedossa. Sitä käytetään kehittämistarpeiden määrittelyyn, ratkaisemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Konstruktiivisen tutkimuksen tuloksena syntyy kuvaus siitä, miten toimitaan tai ajatellaan, sovelluksen muodossa. Yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli on opinnäytetyön aineistosta syntyneen konstruoinnin tulos.

Konstruktiiviseen tutkimusprosessiin sisältyy opinnäytetyövaiheen jälkeen toimintamallin käyttöönotto ja testaus, hyödyllisyyden arviointi sekä kokonaisuuden arviointi ja raportointi, mikäli malli otetaan käyttöön. Nämä vaiheet rajattiin pois tästä opinnäytetyöstä, sillä opinnäytetyö saattoi sisältää ainoastaan mallin työkalusta, mutta ei päätöstä sen käyttöönotosta.

Yhteisöä osallistava toimintamalli sisältää kehityskeskusteluprosessin kuvauksen, mutta ei kuvausta siitä, kuinka kehityskeskustelut konkreettisesti ja sisällöllisesti käydään. Tämä toinen rajaus oli välttämätön, sillä kehityskeskusteluiden toteuttamisen kuvaaminen ei ollut tämän opinnäytetyön tavoitteena.

Opinnäytetyön raportti lähtee liikkeelle osallistavasta johtamista luvussa kaksi. Valitut teoreettista lähtökohdat sisältävät opinnäytetyön teoreettisen esiyymmärryksen ja katsauksen aiempiin tutkimuksiin. Luvussa kolme esitelemme tutkimuskontekstin, joka on Hämeenlinnan Sisälähetys ry:n omistama yksityinen sosiaali- ja hoivapalveluita tuottava yritys, Hoivia Oy. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä esitellään luvussa neljä ja tutkimuksen toteutus luvussa viisi. Laadullisen tutkimuksen tulokset, eli Hoivia Oy:n henkilöstön käsityksiä ikäjohtamisesta esitellään luvussa kuusi.

Yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli esitellään luvussa seitsemän. Se on konkreettinen ammatillista työskentelyä tukeva ja yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli. Siinä kuvataan, miten organisaation kokonaistoiminta ja kehityskeskustelut kytketään toisiinsa sekä miten myös strategiaa voidaan jalkauttaa kehityskeskusteluilla. Raportin lopussa ovat pohdinta, lähteet ja liitteet.

## 2 OSALLISTAVA JOHTAMINEN

Työyhteisöt ja organisaatiot ovat jatkuvien muutosten tilassa, voisi jopa sanoa, että muutokset ovat pysyvä olotila. Tämä asettaa johtamiselle suuria haasteita. Johtamista on määritelty lukuisilla tavoilla, mutta niillä kaikilla pyritään vaikuttamaan ihmisiin ja aikaan saamaan tarkoituksenmukaista toimintaa. Jatkuvasti muuttuvat ja uudet tilanteet edellyttävät toistuvia ja moninaisia toimenpiteitä ja keskusteluita. Selkeä ja tavoitteellinen keskusteleminen ja johtaminen rauhoittavat organisaation keskittymään oleelliseen eli perustehtävään. Johtaminen edellyttää aina jotain kontekstia, esimiehiä ja alaisia sekä päämäärähakuista toimintaa. Kontekstiin sisältyy organisaatio, sen perustehtävä, visio, strategia ja arvot. Osallistavassa johtamisessa korostuu vuorovaikutus, luottamus, avoin työyhteisön ilmapiiri sekä eettiset toimintatavat.

Jotta voisi ymmärtää johtamisista, tulee ensin tarkastella työyhteisöä ja organisaatiota sekä niiden toimintaan liittyviä tekijöitä. Laaksosen (2008, 38) määrittelee työyhteisön siten, että sillä on oma johtamisjärjestelmä, visio ja toiminta-ajatus tavoitteineen, perustehtävä, strategia, sovitut keinot ja menetelmät tavoitteisiin pääsemiseksi, omat fyysiset työtilat sekä oma henkilöstö suorittamassa perustehtävää.

Juutin (2006, 9, 25, 204) mukaan organisaatio on käsitteenä vaikea määritellä, vaikka jokainen tietääkin, mikä organisaatio on. Elämme koko elämämme erilaisten monimutkaisten organisaatioiden ympäröiminä ja niiden vaikutusten alaisina. Organisaatioita pidetään itsestäänselvyyksinä ja annettuina, mutta ne ovat ihmisten luomuksia. Organisaatio on aina olemassa jotain tehtävää tai tavoitetta varten, ja sen toiminnan taustalla on mielikuvia siitä, kuinka asioiden tulisi olla. Mielikuvat muodostavat organisaation perustehtävän, joka esitetään useimmissa organisaatioissa strategian muodossa.

Organisaation strategia ilmaisee päämäärän jota kohti kaikki kulkevat. Selkeä päämäärä avaa mahdollisuuden myös selkeään henkilökohtaiseen päämäärään perustehtävän täyttämiseksi. Jos suunta on epäselvä, se heijastuu kaikkeen tekemiseen. Johdolta odotetaan kykyä viestiä ja näyttää esimerkillään, miten strategiaa toteutetaan ja perustehtävän päämäärään päästään. Saksi (2016, 97–98) kuvaa selkeästi, että kaikki työyhteisössä työskentelevät tarvitsevat selkeän suunnan jota kohti kulkea. Lisäksi hän vertaa strategian ja suunnan puuttumista laivaan, joka seilaa merellä ilman peräsintä.

Perustehtävä kiteytetään missioksi, visioksi tai strategiseksi päämääräksi. Jokaisen esimiehen tulee aika ajoin etsiä strategiasta taustalla olevan unelman syvällistä henkeä, jolla he voivat pyrkiä innostamaan työntekijöitä. Vähintään esimiesten on etsittävä vastauksia siihen, mitä strategia merkitsee itse kullekin työyhteisössä. Näiden vastausten ytimenä



on oltava organisaation perustehtävän täyttyminen. Mikäli organisaation perustehtävää ei ole määritelty, esimiehen tulee tehdä se yhdessä vastuualueellaan työskentelevien ihmisten kanssa. Tällöin he tarkastelevat yhdessä niitä arvoja, joille organisaation ja vastualueen toiminta perustuu. Ennen yhteisiä keskusteluja esimiehen on saatava omat arvonsa sopusointuun oman vastualueensa perustehtävän kanssa. Vasta sen jälkeen hän voi aidosti kutsua muita mukaan toteuttamaan perustehtävää. Kaikilla näillä toimenpiteillä luodaan perustaa johtamiselle, sillä johtaminen on yhteisesti luotu mielikuva. (Juuti 2016, 25–27; Roos & Mönkkönen 2015, 18.)

Arvot ovat toiminnan majakoita ja ne määrittävät pitkälle sen, miten organisaatiossa toimitaan. Arvoja pidetään muuttumattomina, mutta ne saattavat ajan kuluessa muuttua. Helposti ne jäävät myös ilmaan. (Saksi 2016, 221–224.) Myös Juutin (2016, 28–29) mukaan organisaation arvoja ei yleensä pohdita riittävän syvällisesti, vaikka niitä tulisi työstää jatkuvasti. Yhteisön jäsenillä on monia syvällisiä elämään ja työhön liittyviä toiveita, jotka tulisi ottaa huomioon, jotta he sitoutuisivat työhönsä.

Yksilön arvot liittyvät siihen, mistä hän on kotoisin ja mitä hän on elämässään kokenut. Arvot vaikuttavat valintoihin, ja valinnat muokkaavat kokemuksia. Arvot muuttuvat kokemusten myötä. Etenkin pettymykset ja kriisit opettavat ihmiselle paljon. Kun ihminen sitoutuu työhön ja organisaatioon omien arvojensa ja toiveidensa kautta, hän työskentelee parhaimmillaan sydämellään ja sitoutuneesti. Samalla myös organisaation asiakkaat ovat tyytyväisiä saamiinsa palveluihin. (Juuti 2016, 29; Saksi 2016, 222.)

Johtamisella voidaan pyrkiä edistämään asiakkaiden laadukasta elämää, helpottaa jonkun elämässä olevia pulmia tai tarjota jotain muuta ainutkertaista mielihyvää tai entistä parempaa elämänlaatua parantavaa palvelua. On oleellista huomata, ettei organisaation johto voi määrittellä yksin johtamisen mielikuvaa. Mielikuva ei voi myöskään rakentua pelkästään hyödyn tavoittelua varten, eikä organisoitumista toimintaan tule pitää pelkästään mekaanisena. Hyvä johtamisen mielikuva on yhteisesti keskusteltu ja harmoninen. Kun johtamisen mielikuva on hyvä, työhön organisoituminen rakentuu sen varaan, että ihmisillä on hyvät keskinäiset suhteet ja he pyrkivät tekemään toisille hyvää. (Juuti 2016, 25–27.)

Organisaatiossa luottamus rakentuu yhteisten, toisiaan mahdollisimman lähellä olevien arvojen perusteella. Se herättää keskinäistä luottamusta henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa suhteessa esimiehiin, organisaation johtoon ja johtamistapaan. Blomqvistin (2008, 3) mukaan luottamusta voidaan pitää työyhteisön vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin keskeisimpänä elementtinä, jota tarvitaan kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla. Se on työhön sitoutumisen ja tehokkaan vastavuoroisen vuorovaikutuksen edellytys. Luottamus sisältyy työyhteisöissä kaikkeen

sosiaaliseen toimintaan ja organisoitumiseen. Johtamisessa sen merkitys korostuu. Myös Juutin (2016, 39) mukaan johtaminen perustuu luottamukseen. Esimiestyö on todellista johtamista vasta sitten, kun hänen vastuualueellaan olevat henkilöt tekevät hyvää yhteistyötä ja pyrkivät perustehtävän mukaisiin yhteisiin päämääriin. Tällaista toimintaa ei synny ilman luottamusta esimieheen, organisaatioon ja toisiinsa.

Yksinkertaisesti ajatellen luottamus on sopimusten pitämistä ja se on ansaittava omalla käyttäytymisellä, mutta Laaksonen (2008, 49) muistuttaa että sitä tulee pitää moniaineksisena käsitteenä. Juuti (2016, 39–40) kuvaa luottamusta odotuksena siitä, että yksilöiden, ryhmien ja organisaation antamat lupaukset pitävät.

Luottamus on myös vapaaehtoista asettumista riippuvaiseksi toisesta asioissa, joissa itse voi olla haavoittuva. Luottamus on alttiiksi asettumista ja riippuvuuden hyväksymistä. Luottamus rakentuu vähitellen, ja se on vastavuoroista. Sen eteen on tehtävä työtä ja se on ansaittava. Luottamus ja avoimuus liittyvät kiinteästi toisiinsa, sillä niiden pohjalta syntyy hyvä vuorovaikutus ihmisten välillä. Luottamuksen rakentuminen edellyttää yksilöiden kohtaamisia ja vuorovaikutusta. Se myös lisää yksilöiden halukkuutta jakaa tietoja keskenään ja ottaa vastuuta. (Laine 2009, 101; Harisalo 2013, 13; Blomqvist 2008, 3.)

Esimiehillä on organisaatioissa ratkaiseva rooli luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentajina. He ovat erityisen merkittävässä asemassa silloin, kun organisaatiota pyritään kehittämään. (Ahokallio-Leppälä 2016, 28; Blomqvist 2008, 2). Esimies voi rakentaa luottamusta työntekijöihin toimimalla eettisesti ja oikeudenmukaisesti näyttämällä itse esimerkkiä. Nämä kolme asiaa ovat esimiehen toiminnan keskeisimmät ohjenuorat. Ne vaikuttavat helpoilta mutta ovat vaikeita käytännössä. Esimies joutuu tekemään valintoja, koska aina ei ole helppoa valita eettisesti oikein ja oikeudenmukaisesti tai toimia esimerkillisesti. Esimies joutuu pohtimaan, kenelle olla lojaali: organisaatiolle, johdolle vai johtamalleen ryhmälle. Eturistiriidoilta ei voi välttyä. Esimiehen tulee käydä avointa dialogia kaikkien ympärillään olevien ihmisten kanssa. Se on luottamuksen rakentumisen edellytys. (Juuti 2016, 37–40.)

Luottamus ja avoimuus muovaavat merkittävästi myös työyhteisön ilmapiiriä (Juuti 2016, 37–40.) Vasta kun työyhteisössä vallitsee riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, työyhteisön jäsenet voivat jakaa tietoaan ja taitojaan keskenään vapautuneesti. Vasta silloin organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan ja sen jäsenet voivat tuntea itsensä arvokkaiksi ja arvostetuiksi organisaation jäseniksi. Avoimuus ja luottamus lisääntyvät, kun sanat ja teot vastaavat toisiaan, toimitaan kaikissa tilanteissa rakentavasti ja toisia arvostaen, kuunnellaan ja keskustellaan, etsitään tasapaino rehellisyyden ja kohteliaan hienotunteisuuden välille ja etenkin kohdellaan ihmisiä oikeudenmukaisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 49–51; Laaksonen 2008, 66.)

Oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat voimakkaasti siihen, kokevatko työntekijät voivansa luottaa esimieheen ja johtamiseen. Oikeudenmukainen esimies kohtelee samassa tilanteessa olevia ihmisiä puolueettomasti ja samankaltaisesti. Hän on vilpitön vastuullaan olevia henkilöitä kohtaan ja arvostaa heitä. Työntekijöille syntyy kokemus oikeudenmukaisuudesta sellaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa esimiehen motiivina on vilpitön halu auttaa heitä suhtautumaan organisaatioon suotuisasti. Mikäli vuorovaikutuksessa on havaittavissa viitteitä siitä, ettei esimies toimi epäitsekkäästi tai ole reilu, ihmiset menettävät luottamuksensa häneen. Esimiehen tukena ovat työlait ja työehtosopimukset. Niiden avulla hänen on mahdollista kohdella vastuualueellaan olevia työntekijöitä oikeudenmukaisesti. (Juuti 2016, 44–45; Blomqvist 2008, 3; Laaksonen 2008, 67, 71.)

Eettisesti toimiva organisaatio julkilausuu viralliset ohjelmansa ja menettelytapansa läpinäkyvästi. (Blomqvist 2008, 4; Lämsä & Riivari 2012, 77–78.) Julkilausumat eivät kuitenkaan koskaan riitä yksinään ohjaamaan organisaatiossa toimivien henkilöiden käyttäytymistä. Eettinen toiminta edellyttää sitä, että organisaation jäsenillä on yhteiset hyvään ja oikeaan liittyvät arvot ja normit. Vasta silloin toiminta voi olla eettistä. Organisaatiolle tulokset ovat oleellinen asia, mutta viime kädessä organisaatioiden tulee toimia eettisesti hyväksyttävällä tavalla siksi, että se on oikein. Korkeatasoinen eettisyys organisaatiossa edellyttää sääntöjen selkeyttä, hyvää esimerkkiä esimiehiltä ja johdolta, edellytyksiä toteuttavat annetut tehtävät, läpinäkyvyyttä, mahdollisuutta ilmaista mielipiteensä, luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä sekä vastuun ottamista omista teoista. (Lämsä & Riivari 2012, 77–78.)

Riivari, Lämsä, Kujala ja Heiskanen (2012, 77) kuvaavat Scheinin (1985) esittämää ja edelleenkin pätevää määritelmää, jonka mukaan organisaatiokulttuuri koostuu jäsentensä arvoista, normista, perinteistä ja käytännöistä. Se ohjaa toimintaa voimakkaammin kuin viralliset toimintatavat.

Eettinen organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Eettisyys lisää työn imua ja vähentää stressin tunnetta eli eettistä kuormittavuutta. Työn imu on myönteinen työn tekemisen kokemus. Siinä on kyse yksilön työssään kokemasta tunne- ja motivaatiotilasta, jota voi luonnehtia tarmokkuudeksi, omistautumiseksi ja uppoutumiseksi. (Riivari & Lämsä 2012, 80–81.)

Osallistamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kaikkea henkilöstön osallistumista työnantajasta lähtöisin olevaan toimintaan, yhteiseen päätöksentekoon sekä toiminnan kehittämiseen. Näin osallistaminen yhdistyy johtamiseen. Osallistava johtaminen on henkilöstön pehmeää kohtelua, jossa heidät nähdään voimavarana.

Lahtinen (2007, 17) määrittelee osallistamisen johtamisessa strategiaksi, joka ilmenee työyhteisön johtamiskäytännöissä. Osallistavat käytännöt liittyvät mukana olevien osapuolten yhteisesti tärkeinä pitämiin asioihin, joissa eri osapuolten roolit ovat muutakin kuin neuvoa-antavia. Osallistavat järjestelmät ottavat laajalti koko henkilöstön mukaan toiminnan kehittämiseen ja ongelmien ratkaisuun. Osallistamisella tavoitellaan myös suurempaa molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta. Osallistamisessa on keskeistä myös se, että päätökset pyritään tekemään yhteisymmärryksessä.

Osallistavan johtamisen osa-alueina kuvataan seuraavaksi johtamisen ulottuvuuksia, keskustelevaa johtamista, itsensä johtamista, eri-ikäisyyttä työyhteisön voimavarana ja kehityskeskusteluita.

## 2.1 Johtamisen ulottuvuuksia

Johtamisen ulottuvuuksissa ovat aina mukana asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Organisaation toiminta on aina myös päämäärähakuista, jonka vuoksi mukana on lyhyt katsaus tavoite- ja tulosjohtamiseen. Lisäksi johtamisen ulottuvuuksiin liittyy myös työilmapiirikysymykset ja organisaatiokulttuuri sekä kehittämistoiminta.

Johtamiseen liittyy monia ulottuvuuksia, mutta johtamista kuvattaessa keskeisiä ovat asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership). Lisäksi johtamiseen liittyy tyypillisesti kolmas ulottuvuus eli pyrkimys kehittää organisaation toimintaa. Kehittäminen voi olla joko esimies- ja asiantuntijakeskeistä tai ihmiskeskeisestä. Esimiestyössäkin usein valitaan, johdetaanko asiakeskeisesti vai ihmiskeskeisesti. Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan vain 10 prosenttia esimiehistä luokitteli esimiestyönsä painottuvan ihmisten johtamiseen. (Juuti 2016, 47.)

Manka (20, 95–96) yhtyy Juutin näkemykseen. Jo pitkään johtaminen on jaettu kahteen ulottuvuuteen, suoritusten johtamiseen ja ihmisten johtamiseen ja painotus on ollut asiajohtamisessa. Juutin (2016, 48, 50) mukaan esimiehet haluaisivat usein johtaa asiakeskeisesti ja päämäärähakuisesti ja jättää ihmisten johtamisen vähemmälle. Tuloksia ei kuitenkaan synny ilman ihmisiä. Siksi asia- ja ihmisten johtaminen pitäisi yhdistää riittävän tasapainoisesti. Esimiestyö on onnistunut silloin, kun työntekijät sitoutuvat tavoittelemaan organisaation arvoja ja päämääriä ja kun jokaiselle on löydetty mielekkäät työtehtävät, jotka mahdollistavat henkilökohtaisen kehittymisen työssä. Tuloksellisuus edellyttää myös sitä, että työhön on varattu riittävät resurssit. Lisäksi ihmisiä tulee tukea ja kannustaa toimimaan päämäärähakuisesti organisaation hyväksi.

Juutin (2011, 11) kuvaakin johtamista tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka kohdistuu organisaatioon ja ihmisiin. Sillä pyritään saavuttamaan tuloksia, joiden koetaan olevan arvokkaita asiakkaille, omistajille ja organisaation

toiminnalle. Johtaminen toteutuu ihmisten välisinä suhteina ja se vaatii toteutuakseen esimiehen ja työntekijän. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että esimies aina johtaisi. Usein se henkilö, jolla on työskentelyyn liittyen eniten asiantuntemusta, kuljettaa tilannetta eteenpäin. Johtaminen onkin parhaimmillaan jaettua toimintaa, jonka voimavarana ovat kaikki osallistujat. Jaettu johtajuus varmistaa, että kaikkien osaaminen ja voimavarat saadaan hyödynnettyä.

Päämäärähakuista toimintaa kutsutaan tavoite- tai tulosjohtamiseksi. Kyseessä on sama johtamistapa, kutsutaan sitä kummalla nimellä hyvänsä. Esimies ja työntekijä sopivat yhdessä työntekijälle tavoitteet ja suunnitelman niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttamista seurataan mittareiden avulla. Useimmiten tavoitejohtamisen välineenä käytetään tasapainotettua tulokorttijärjestelmää, jolla tavoitteita voidaan asettaa useille eri osa-alueille organisaatiotasolla, esimiestyössä sekä työntekijätasolla. (Juuti 2016, 52.)

Tavoitteilla tarkoitetaan tulosta, hyötyä, ja olotilaa joka aiotaan saavuttaa sovittuun ajankohtaan mennessä. Kyse ei ole ennusteista, vaan tahtotilasta. On tärkeää sisäistää, että organisaation tavoite on henkilöstön näkökulmasta meidän tavoite ja yksilön näkökulmasta minun tavoite. Tavoitteiden ohjausvoimalla pyritään muuttamaan tekeminen tavoitteelliseksi tekemiseksi. (Kamensky 2012, 205–206.)

Tasapainotettu tulokorttijärjestelmä perustuu organisaation visioon ja arvoihin. Ne asettavat reunaehdot organisaation toiminnalle. Vision ja arvojen pohjalta laaditaan käytännön toimintaohjelma, jossa kuvataan työn päämäärät asiakkaiden, talouden, prosessien sekä henkilöstön ja sen osaamisen näkökulmasta. Näiden päämäärien pohjalta puetaan sanoiksi organisaation menestystekijät eli ne asiat, jotka organisaatiolla on oltava, jotta se menestyisivät paremmin kuin kilpailijansa. Menestystekijöille asetetaan myös menestystä mittaavat tavoitteet. Mittareina kannattaa käyttää olemassa olevia mittareita kuten asiakastytyväisyyttä. (Juuti 2016, 52.)

Tavoitteiden mittaamisella seurataan, onko toimintaa kyetty ohjaamaan haluttuun suuntaan ja onko tavoitteita saavutettu. Tavoitteiden mitattavuus arvioidaan niiden asettamisen yhteydessä. Mittaaminen voi olla sekä määrällistä että laadullista. (Kamensky 2012, 224.)

Tasapainotetun tulokortin ideana on löytää tasapaino eri osa-alueiden välille. Usein siinä epäonnistutaan siksi, että taloudelliset tavoitteet syrjäyttävät muut osa-alueet. Niin ei saisi tapahtua, sillä talous on seurausta toiminnasta ja toiminta menestyy ainoastaan silloin, kun asiakaskokemukset ovat huipputasoa. Siksi asiakkaisiin panostaminen on ensisijaista. On syytä muistaa, että vain hyvin työssään olevien ihmisten on mahdollista tuottaa asiakkaille hyviä kokemuksia. (Juuti 2016, 53.) Tasapainotettu tulokorttijärjestelmä on esitetty kuvassa yksi.



Kuva 1. Tasapainotettu tulokortti (Juuti 2016,52.)

Johtaminen on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, jonka perustana on ihmisten välinen luottamus (Ruohotie 2005, 185; Juuti 2009, 106). Ihmisiä johtaessaan esimiehen on tärkeää uskoa johdettaviensa kykyihin ja kehittymismahdollisuuksiin, itseensä sekä organisaatioonsa. Pulmat ja virheet on hyvä nähdä oppimismahdollisuuksina ja palaute ovena kehittymiseen. Tällaisella kasvuhakuisella esimiestyöllä ja empaattisella suhtautumistavalla voi ongelmatilanteissa ottaa kaikki mukaan ratkaisuja etsimään ja yhteistä tulevaisuutta rakentamaan. Esimiehen on tärkeää osoittaa kiinnostusta työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan keskustelemalla ja antamalla palautetta. Jokainen tarvitsee työssään innostamista, kannustamista, tukemista ja rohkaisua, myös esimies. (Juuti 2016, 66.)

Työtehtäviä on hyvä muokata kiinnostaviksi ja itsenäisiksi. Niiden on hyvä tarjota mahdollisuuksia työssä kehittymiseen. Yhtä tärkeää on helpottaa tai poistaa työskentelyn esteitä kuten kiirettä, resurssien vähyyttä, työvälineiden tai -laitteiden puuttumista, liian kapea-alaista toimenkuvaa, stressiä, perfektionismia tai muuta sellaista. Työsuorituksia haittaavista tekijöistä esimies saa tietoa keskustelemalla jatkuvasti alaistensa kanssa heidän työstään. Ihmiset muuttuvat vuosien myötä, minkä vuoksi myös työnkuvan on hyvä muuttua, joskaan organisaatiossa ei välttämättä ole tarjolla kuin tietyn tyyppisiä työtehtäviä, eikä esimiehen ole niitä aina mahdollista muuttaa. (Juuti 2016, 66–67.) Työtehtäviä ei silti pidä nähdä pelkästään yksilön suoriutumisen ja osaamisen näkökulmasta, vaan osana koko organisaation johtamis- ja kehittämistoimintaa.

Jokainen haluaa onnistua työssään ja jokaiselle on tärkeää kokea, että tehty työ on hyvää ja arvokasta. On tärkeää voida tuntea olevansa pystyvä ja hyväksyty. Esimies voi myönteisellä toiminnallaan ja ratkaisukeskeisellä esimerkillään edistää yksilöiden onnistumisen kokemuksia. Samalla esimies rakentaa ja edistää hyvän työilmapiiriä.

Juutin (2016, 68–69) mukaan esimiehen toiminta ja johtamistapa vaikuttavat suoraan työyhteisön ilmapiiriin. Osaavia ja motivoituneita ihmisiä tulee johtaa arvostavasti, johdonmukaisesti, tasapuolisesti ja rehellisesti. Esimies voi ja saa johtaa jämäkästi, mutta hänen tulee ottaa

toiminnan kehittämiseen mukaan kaikki organisaation jäsenet ja luottaa siihen, että ihmisten ehdotukset ovat hyviä tai ainakin kokeilemisen arvoisia. Hyvää työilmapiiriä voi edistää myös säännöllisillä kehityskeskusteluilla. Työyhteisön kaikissa tilanteissa on tärkeää kuunnella, kysellä, keskustella ja liikkua ihmisten parissa. Työntekijöiden kannalta oleellista tietoa kannattaa jakaa runsaasti. Esimiehen läsnäolo, puheille pääsyn helppous ja tavoitettavuus ovat tärkeitä arjen toiminnassa. Ryhmissä työskentelyä ja keskinäistä avuliaisuutta on hyvä edistää. Kaikilla näillä toimenpiteillä on merkitystä hyvän työilmapiirin rakentamisessa.

Käsitteinä työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri ovat läheisiä ja täydentävät toisiaan, mutta niiden välillä on myös eroja. Rauramon (2004, 127) mukaan kaikissa organisaatioissa vallitsee jonkinlainen työilmapiiri, joka kertoo siitä, millaista organisaatiossa on olla. Riivarin ym. (2012, 312) ja Juutin (2006, 236–237 ja 242) mukaan se on jäsentensä keskinäisessä vuorovaikutuksessa rakentunut havaintoihin liittyvien mielikuvien kollektiivinen ja kuvaileva kooste, jonka taustalla vaikuttavat jokaisen yksilön kokemukset organisaatiosta. Organisaatiokulttuuri taas on ryhmään ja yhteisöön liittyvä ilmiö ja ohjeisto. Se koostuu toimintatavoista, tottumuksista, uskomuksista, ajattelumalleista ja erilaisista tiedoista. Organisaatiokulttuuri sisältää yhteisön arvojen ja ihanteiden järjestelmän ja sen voidaan katsoa ilmentävän yhteisön alitajuntaa.

Työilmapiiriä voidaan myös kehittää tekemällä työilmapiirin kartoituksia, jossa jokaisella on mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan ilman huolta oman henkilöllisyyden paljastumisesta. Työilmapiirikyselyissä on kysyttävä asioita, joilla on todellista merkitystä työskentelyn ja työpaikan ihmissuhteiden kannalta. Kyselyt on tärkeää nähdä kehittämisen välineenä, jonka tuloksia käsitellään avoimesti palautetilaisuuksissa. Kartoituksissa havaittuihin puutteisiin on tartuttava selkeästi. Mikään ei ole turhauttavampaa kuin työilmapiirin kartoitukset, joissa paljastuneita ongelmia ei aleta vilpittömästi korjata. (Juuti 2016, 70.)

Esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisäksi henkilöstölle on tärkeää tarjota mahdollisuus yhteisölliseen vuorovaikutukseen. Yksilöiden osallisuutta koko organisaation osana tukevat koko henkilöstölle suunnatut yhteisölliset ja osallistavat tilaisuudet, jossa on mahdollista reflektoida työyhteisön toimintaa sekä keskustella muutoksista ja kehittämistoiminnasta.

Juuti (2016, 74–78, 80, 162) toteaa, että organisaation ja työyhteisön toiminnan on tarkoitus olla korkeatasoista, joten toiminnan kehittäminen on johtamisen olennainen osa. Henkilöstön on tärkeää osallistua kehittämiseen, sillä he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Onnistunut kehittämistoiminta vaatii aikaa ja ideoita. On tärkeää huomioida, ettei päällekkäisiä hankkeita pidä olla montaa yhtä aikaa

muutosähkyn välttämiseksi. Ideoita on kokeiltava käytännössä ja kokemuksista on opittava. Työntekijöiden on päästävä alusta asti osallistumaan muutosten suunnittelemiseen. Heille on myös säännöllisesti tiedotettava suunnitelmien etenemisestä, vaikkei mitään uutta olisikaan kerrottavana. Tiedottamisella ylläpidetään avoimuutta sekä keskusteluyhteyttä. Arvostava keskustelu sekä kaikkien mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja muutosten toteuttamiseen prosessin eri vaiheissa ovat onnistuneen kehittämisen kulmakiviä.

## 2.2 Keskusteleva johtaminen

Työyhteisön osallistavaan johtamiseen ja johtamisen ulottuvuuksiin sisältyy oleellisena asiana avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri, jossa keskustelu nähdään tavoitteellisena, osallistavana ja tietoisena työskentelytapana. Hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskustelevalle ja hyvinvoivalle työyhteisölle. Keskustelevaa johtamista kuvataan omana lukuna, sillä johtamismenetelmänä se asettaa organisaation johdon ja esimiehet keskusteluprosessien käynnistäjän ja ohjaajan rooliin.

Keskusteleva johtaminen on ennen kaikkea hyvää ihmisten johtamista, sitä voidaan pitää yleisnimityksenä hyvälle johtamiselle (Juuti & Rovio 2010, 33–34; Juuti & Rovio 2015, 24). Keskusteleva johtaminen on vuorovaikutteinen työskentelytapaa. Oletuksena on, että organisaation työ edellyttää henkilöstön, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden välistä vuorovaikutusta. Näin ollen myös organisaation tuloksellisuus riippuu siitä, onko vuorovaikutus laadukasta ja tapahtuuko oikeaan aikaan. Se johtuu siitä, että asiakkaiden kokemukset ja mielipiteet organisaation tuotteista ja palveluista syntyvät suurelta osin vuorovaikutuksen laadun perustella. Hyvän keskustelukulttuurin luominen työyhteisöön vaatii paljon työtä. Se ei synny itsestään. Ratkaisevassa roolissa ovat esimiesasemassa olevat henkilöt, mutta siitä vastaavat työyhteisön jäsenet. (Autio, Juuti & Wink, 2012, 58–60.)

Arvostava vuorovaikutus koostuu aidosta läsnäolosta ja kohtaamisesta. Se vaatii riittävästi määrällistä ja laadullista kommunikointia ja sille tulee tietoisesti varata riittävästi aikaa. Jos vuorovaikutukseen määräästä ja siihen käytetystä ajasta tingitään, on se lyhyt tie myös vuorovaikutuksen laadun laskuun. (Rytikangas, I. 2011, 62.)

Keskustelevasta johtamisesta muodostuu organisaation sosiaalinen todellisuus. Keskusteleva johtaminen vallitsee ihmisten välisissä suhteissa, heidän välillään. Sosiaalinen vuorovaikutus koostuu asioista ja tapahtumista, jotka voidaan tulkita vain siinä kontekstissa, jossa ne tapahtuvat. Organisaatio on jatkuvasti muuttuvien suhteiden verkosto ja vuorovaikutusjärjestelmä, jonka sisällä jokainen toimii. Johtajan ääni on yksi ääni muiden äänten joukossa, eikä huomio kohdistu johtajaan henkilönä, vaan johtaminen nähdään prosessina, johon kuka tahansa organisaation jäsen voi vaikuttaa muovailakseen organisaation sosiaalista



järjestystä. Näin toimiva organisaatio voidaan nähdä erilaisten tapahtumien sarjoina ja organisoituminen kollektiivisen tarinan tuottamisena. Mikäli esimies uskaltautuu päästämään irti yksilöllisyyttä korostavasta johtajan roolista, hän voi innostaa työyhteisön matkalle kohti hyvää keskustelukulttuuria ja keskustelevaa johtamista. Keskustelevan työyhteisön kehittyminen edellyttää kuitenkin sitä, että jokaisen työyhteisön jäsenen on omaksuttava itsensä johtamisen periaatteita. (Autio & muut 2012, 64–65.)

### 2.3 Itsensä johtaminen

Keskusteleavasta johtamisesta siirrytään itsensä johtamiseen, sillä työnantaja ja työyhteisö voivat tukea jäseniään vain osittain. Sen jälkeen jokainen vastaa itse itsestään. Itsensä johtaminen alkaa itsetuntemuksesta ja tietoisuudesta itsestä. Siihen kuuluu myös yleinen hyvinvointi ja sen taso. Hyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta kunnosta sekä kyvystä uusiutua.

Kaikki tavoitteellinen toiminta lähtee liikkeelle itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen vaikuttaa ensi näkemältä helpolta: ihminen johtaa tietoisesti omaa käyttäytymistään ja ajatteluaan haluamaansa suuntaa ja ottaa vastuun toiminnastaan. Itsensä johtaminen edellyttää kuitenkin itsetuntemusta. Sydänmaanlakan (2011, 28) mukaan ihmisen on tutustuttava ensin itseensä voidakseen hahmottaa todellisuuden, jossa elää. Oma sisäinen maailma on saatava järjestykseen, jotta järjestystä voi löytää ympäröivästä maailmasta. Itsensä johtamisen perimmäisiä tavoitteita onkin henkilökohtainen hyvinvointi. Ellei ihminen pysty huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan, hän ei pysty huolehtimaan muistakaan.

Itsetuntemus on itsensä johtamisen perusta. Se on ihmiselämän haastavimpia asioita ja elinikäinen tutkimusmatka. Itsetuntemuksella tavoitellaan mahdollisimman totuudenmukaista kuvaa itsestä. Se merkitsee omien syvimpien tunteiden ja ajatusten tarkkaa havainnointia ja pohdintaa. Samaan aikaan ihminen saa palautetta omalta ympäristöltään ja vertailee sisäisen tarkastelunsa tuloksia siihen, millaiseksi muut ihmiset mieltävät hänet. (Lindholm & Salminen 2014, 105; Sydänmaanlakka 2011, 28; Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 48.)

Tietoisuuteen itsestä kuuluu monia asioita. Oleellisin on kyky tarkastella ja arvioida omaa itseä objektiivisesti. Tarkoituksena on muodostaa realistinen käsitys omista vahvuuksista ja kehittämistä kaipaavista alueista. Itsetuntemus edellyttää kykyä tarkkailla omia reaktioita, tunteita ja käyttäytymistä sekä sitä, miten käyttäytyminen vaikuttaa muihin ihmisiin. Ihmisen on hyvä tiedostaa oman käytöksensä taustalla olevat motiivit ja tarpeet mahdollisimman hyvin, sillä ne kuvastavat ihmisen piileviä odotuksia, ennakkoluuloja ja uskomuksia. Ihmisen on niin ikään tärkeää

osata ottaa vastaan palautetta asettumatta puolustuskannalle, sillä palautteesta voi oppia ja sen avulla omia ajattelutapoja ja käytöstä on mahdollista muuttaa. Itsetuntemukseen kuuluu myös omien pelkojen ja ahdistusten lähteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen. Niillä on useimmiten yhteys aiemmin koettuihin vaikeuksiin, menetyksiin, epäonnistumisiin, ristiriitoihin jne. Niiden tiedostaminen on arvokasta, sillä niitä ymmärtämällä ihmisen pystyy muuttamaan itseään ja toimintaansa. (Meretniemi 2012, 159.)

Itsensä johtamisessa itsetuntemus on lähtökohta ja hyvinvointi päämäärä. Hyvinvoinnin elementtejä ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kunto sekä uudistumiskyky. Yhdessä niistä rakentuu hyvä ja merkityksellinen elämä. (Sydänmaanlakka 2011, 28.)

Hyvä fyysinen kunto on kaiken lähtökohta. Se merkitsee terveellisiä ruokailutottumuksia, liikuntaa, lepoa ja unta. Keho on mielen temppei ja se täytyy pitää hyvässä kunnossa. Mieli ja psyykinen kunto puolestaan merkitsevät ajatusten, havainnoinnin, muistamisen ja oppimisen hyvää hallintaa. Myös mielenhallintaa tulisi harjoittaa ja etsiä samalla tavalla kuin fyysistä kuntoa. Mielenhallinta merkitsee rauhoittumista ja säännöllistä mietiskelyä. Hallittu mieli on keskittymiskykyinen ja läsnä hetkessä. Hyvän henkisen kunnan merkkejä ovat oman elämän tarkoituksen ja arvojen tasapaino sekä elämää ohjaavien päämäärien selkeys. Henkisyydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa arvoja, jotka antavat elämälle mielekkyyttä ja merkitystä. Näin ollen henkisyydellä ei tässä yhteydessä viitata uskontoihin. (Sydänmaanlakka 2011, 29; Rytikangas 2011, 27–30.)

Sosiaalinen kunto ilmentää tunteiden hallintaa, hyviä ihmissuhteita ja positiivisuutta. On erityisen tärkeää tavoitella pysyvästi myönteistä asennetta. Kun siinä onnistuu, se tuottaa paljon hyvää elämän kaikille osa-alueille. Ammatillinen kunto edellyttää riittävää osaamista, työn selkeitä päämääriä, palautetta suorituksesta ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Ammatillinen kunto tarkoittaa myös sitä, että työrooli on sopusoinnussa ja tasapainossa elämän muiden roolien kanssa. Lisäksi ihmisen tulee oivaltaa oman työnsä merkitys ja arvostaa sitä. Jatkuva uudistuminen kaikilla edellä kuvatuilla osa-alueilla on tarpeellista ja se edellyttää hyvää itsetuntemusta sekä reflektointitaitoa. (Sydänmaanlakka 2011, 29.)

Kuten Sydänmaanlakka (2011, 30) kiteyttää, itsensä johtaminen on siis jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa yksilö tulee syvästi tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan, minkä jälkeen hän pystyy ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan aiempaa paremmin.

## 2.4 Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana

Tässä luvussa tarkastellaan ikäjohtamista eri-ikäisyyden ja eri-ikäisten johtamisen näkökulmasta. Eri-ikäisyys nähdään työyhteisön voimavarana.

Ikääntymistä ilmiönä ja ikätutkimuksia ei tarkastella. Ikäjohtamista koskevista aiemmista tutkimuksista kuvataan aluksi lyhyesti neljää ikäjohtamisen paradigmaa. Ne ovat funktionaalinen, radikaali humanistinen, radikaali strukturalistinen ja tulkitseva paradigma. Sen jälkeen siirrymme suomalaisen ikäjohtamisen näkökulmiin.

Funktionaalinen ikätutkimus on ollut hallitsevaa. Se tarkastelee ihmisen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Vaikka toimintakykytutkimukset ovat osoittaneet, että ikä ja työsuoritus eivät korreloi toisiaan ennen 75 ikävuotta, on työkykytutkimukset jossain määrin negatiivisia. Radikaali humanistinen lähestymistapa toteaa, että työkyvyn ylläpito ei riittävästi kuvaa ikäjohtamista, sillä se ei auta korjaamaan ikäasenteita ja kulttuurisia vääristymiä. Radikaali humanistinen lähestymistapa kertoo ikääntymisen olevan sosiaalisesti konstruoituva, jolloin ikä ei ole yksilöllinen fyysinen tulos, vaan pikemminkin "ikäisyys", joka määrittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Silloin kun ikäjohtamista lähestytään ikääntyneiden työllistyvyyden kontekstista, on kyseessä radikaalistrukturaalisesta näkökulma. Ikäjohtamisessa se merkitsee asenteisiin painottuvaa käsitteiden määrittelyä. Esimerkiksi ageismi, ennakkoluulot, myytit ja stereotypiat. Ageismi viittaa ikään liittyviin kielteisiin tai myönteisiin vallalla oleviin asenteisiin yhteiskunnassa. Tulkitseva paradigma tuo ikäjohtamiseen erilaisuuden ja eri-ikäisyyden, joita kumpaakin kunnioitetaan ja arvostetaan. Erilaisuuden johtaminen korostuu tulkitsevan paradigman johtamistavassa. (Halme & Aaltio 2011.)

Yhteiskunnallisesti ja kansantalouden näkökulmasta on tärkeää, että kansalaiset säilyvät työkykyisinä mahdollisimman pitkään, haluavat tehdä täysimittaiset työt ja siirtyvät eläkkeelle mahdollisimman terveinä (Ilmarinen & muut 2003, 16; Juuti 2002, 8). Organisaatioissa on siis väistämättä eri-ikäisiä työntekijöitä, joiden johtamista on alettu nimittää ikäjohtamiseksi. Ilmarinen (2006, 56) määrittelee ikäjohtamisen toteamalla lyhyesti, että ikäjohtaminen on eri-ikäisten johtamista.

Ikäjohtamisen käsite on jokseenkin hajanainen ja vakiintumaton, minkä vuoksi aiheesta on julkaistu melko vähän tutkimuskirjallisuutta. Kansainvälisissä ikäjohtamisen tutkimuksissa on tarkasteltu enimmäkseen yritysten ja yhteiskunnan suhdetta eli sitä, miten niukoilla henkilöstöresursseilla voidaan pitää yllä kilpailukykyä. Suomalainen ikäjohtamisen tutkimus on kansainvälisellä mittapuulla edistyksellistä. (Halme 2011, 24.)

Suomalaisessa ikäjohtamisen tutkimuksessa ajatellaan, että ikäjohtamisella tavoitellaan sellaista organisaatiokulttuuria, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvostettu työyhteisön jäsen ja työtä pyritään muotoilemaan toimintakyvyn muutosten mukaan. Ikäjohtaminen ei siis kohdistu ainoastaan ikääntyneisiin ja ikääntyviin,

vaan se koskettaa kaikkia. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 8, 137.)

Ikäjohtaminen koostuu sanoista ikä ja johtaminen. Ikä-sana viittaa ihmisen ikään ja elämäntapaan liittyvään tarkasteluun, johtaminen puolestaan organisaatioiden johtamiseen. (Juuti 2002, 6). Ilmarisen (2001, 210–212.) mukaan ikäjohtamisen työkaluja ovat asenteisiin vaikuttaminen, vuorovaikutuksen edistäminen eri-ikäisten työntekijöiden välillä, töiden yksilöllinen suunnittelu sekä vuorovaikutustaidot. Asenteiden muokkaamisessa on tärkeää luoda työilmapiiri, jossa jokainen voi kokea olevansa arvostettu iästään riippumatta.

Organisaatio- ja johtamistieteellinen tutkimus ei ole kyennyt konstruoimaan ikäjohtamiselle yleistä teoriaa, vaan ikäjohtaminen on lanseerattu työelämälle työkaluna. Lähtökohdiltaan ikäjohtaminen ei siis ole tieteellinen käsite. Esimerkiksi kansallinen ikäohjelma 1998–2002 oli varsinaisesti koulutushanke, vaikka se tuli tunnetuksi monella muullakin tavalla. Ikäjohtamista käytäntönä lähestyvissä tutkimuksissa ikäjohtamisen työkaluista muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan hyväksi tavaksi johtaa ihmisiä. (Halme 2014, 26–27, 50.)

Ikäjohtamista ei pitäisi mieltää muusta johtamisesta irralliseksi asiaksi. Se tulisi nähdä henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, jossa ikäsidonnaiset asiat huomioidaan siten, että ne palvelevat sekä organisaation että henkilöstön tavoitteita. Ei ole yleispätevää ikäjohtamisen mallia, sillä siihen vaikuttaa aina kontekstisidonnaiset asiat. Jokaisen organisaation tulee itse määrittellä omat tavoitteet ja keinot henkilöstövoimavarojensa johtamiseen. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 290–292.)

Ilmarinen (2006, 56) määritteli, että ikäjohtaminen on työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamista. Ilmauksella tarkoitetaan sitä, että ikäjohtamisessa tulee korostaa eri-ikäisyyttä, ei ikää. Halme (2011, 49) yhtyy Ilmarisen määritelmään ja lisää, että eri-ikäisyys tuo esiin työyhteisöjen monen ikäiset ja monenlaiset ihmiset, jotka kaikki tarvitsevat johtamista. Ikäjohtaminen on kolmen ulottuvuuden kokonaisuus, jossa yhdistyvät yksilön hyvinvointi, organisaation tehokkuus ja yhteiskunnan hyvinvointi. Näillä kolmella ulottuvuudella on yhteiset tavoitteet, eikä niiden välillä koeta ristiriitaa.

Työkyky on olennainen osa eri-ikäisten ihmisten johtamista. Se koostuu ihmisen psyykkisistä, fyysisistä ja sosiaalisista voimavaroista. Se ilmenee terveytenä ja toimintakykenä. Työkykyyn vaikuttavat myös koulutus, työkokemus, osaamisen taso, omat arvot ja asenteet sekä työmotivaation taso ja tyytyväisyys omaan työhön. Näiden yksilöön liittyvien ominaisuuksien lisäksi työkykyyn ja voimavarojen tarpeeseen vaikuttaa myös työympäristön ja työyhteisön sopivuus suhteessa yksilön voimavaroihin. Työkyvyn ja terveyden ylläpito ei siis ole ainoastaan yksilön

asia, vaan ne pysyvät yllä silloin, kun työorganisaatio ympärillä on terve. Tästä johtuen esimiesten ja johdon tulee olla selvillä henkilöstön rakenteesta, koulutuksesta ja osaamisesta. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa ovat tarpeen kaikki ne toimenpiteet, joilla osaaminen varmistetaan, henkilöstön työhyvinvointi ja työmotivaatiota ylläpidetään. Tyytyväinen henkilöstö toimii tehokkaasti, jolloin seurauksena organisaatio menestyy. (Halme 2011, 28.) Tulevaisuudessa henkilöstövoimavarojen johtamistaidot ovat organisaation kilpailukyvyyn kannalta entistäkin merkittävämpiä (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 11).

Eri-ikäisten ihmisten johtaminen asettaa esimiehen työhön lisähaasteita. Eri-ikäiset ja keskenään erilaiset henkilöt on saatava työskentelemään ja tekemään hyvää yhteistyötä. Ihmisten osaaminen ja työkokemus vaihtelevat, ja sukupolvien välilläkin on eroja. Eri-ikäiset arvostavat erilaisia asioita. Nuoret arvostavat usein mm. vapautta ja haasteellisia tehtäviä, kun taas vanhemmat kaipaavat useimmiten arvostusta osaamiselleen. On kuitenkin syytä muistaa, että eri-ikäisten ihmisten läsnäolo on luonnollinen asia niin työyhteisöissä kuin vapaa-ajallakin. Perheissä ja suvuissa on aina eri-ikäisiä ihmisiä. (Halme 2011, 30.)

Halme (2011, 31) painottaa, että organisaation toimintaa toki ohjaavat taloudelliset realiteetit, tehokkuus ja liiketoimintastrategia. Eri-ikäisten johtamisen osalta on kuitenkin tietoisesti ratkaistava, nähdäänkö se johtamisen tapana, jossa fokuksessa ovat ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus, eikä niinkään eri-ikäisten johtamisen keinot. Vai käykö kenties niin, että eri-ikäisten johtaminen rajautuu ja sijoittuu tehokkuusviitekehityksen sisälle, jolloin menetetään eri-ikäisten johtamisen arvo tapana johtaa erilaisia ihmisiä. Edellä kuvatut valinnat ja tehdyt päätökset ovat yhteydessä etiikkaan, sillä johtamiseen liittyvät poikkeukset arvot ja asenteet sekä käsitys oikeasta tavasta käyttää valtaa toisiin ihmisiin. Eettisesti kestävä johtamistyö pyrkii rakentamaan vuorovaikutusta, luottamusta ja kunnioitusta erilaisten ja eri-ikäisten työntekijöiden kesken.

### 2.5 Kehityskeskustelu

Yhteisöä osallistavan johtamisen eri osa-alueet kiteytyvät yhteen organisaation kehityskeskusteluprosessissa, joissa jaetaan tietoa koko organisaatiosta, ohjataan henkilöstön ammatillista toimintaa, pyritään löytämään ihmisten voimavarat ja annetaan mahdollisuus niiden käyttöön organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Suomeen kehityskeskustelut rantautuivat kansainvälisten organisaatioiden kautta jo 1970-luvulla. Sen jälkeen kehityskeskustelut ovat yleistyneet, koska jokaisen työyhteisön on kehitettävä toimintaansa jatkuvasti. Kehityskeskustelujen laatu jää herkästi heikoksi. Pinnalliset kehityskeskustelut, jossa jompikumpi osapuoli dominoi, ovat ajanhukkaa.

Määrämuotoiset kehityskeskustelut ovat askel oikeaan suuntaan. Niissä molemmat osapuolet esittävät näkökantojaan, tekevät yhteisiä, muodollisia suunnitelmia ja määrittelevät tavoitteita. Sitoutuminen sen sijaan on usein näennäistä, koska keskustelun määrämuotoisuus ylläpitää esimiehen valtaa suhteessa työntekijään. Työelämässä tyypillinen kompastuskivi onkin epäsymmetria, joka syntyy siitä, että alainen on esimiehen vallassa. Epäsymmetrian tasoittamiseksi tarvitaan runsaasti systemaattista vuorovaikutusta ja aitoa dialogia. (Autio ym. 2012, 20–23.)

Dialogisuus viittaa siihen, että osapuolet ovat valmiita kuuntelemaan ja ymmärtämään toisiaan aidosti ja sen myötä analysoimaan kriittisesti omia lähtökohtiaan ja muuttamaan niitä. Aito dialogi syntyy toisen ihmisen erilaisuutta ja itsenäisyyttä kunnioittavassa tasa-arvoisessa suhteessa. Silloin osapuolet voivat löytää uusia, yhdessä kehitettyjä ratkaisuja, joita kumpikaan ei olisi keksinyt yksin. (Alasoini 2011, 30–31.)

Kehityskeskustelu on osa organisaation johtamisjärjestelmää ja esimiehen keino toteuttaa omaa perustehtäväänsä. Se voidaan myös nähdä kohtauspaikkana, jossa osapuolet pääsevät tutustumaan ja kehittämään esimies-alaisuhdettaan. Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän/alaisen välinen, ennakolta sovittu, suunniteltu, järjestelmällinen, säännöllisesti toteutettu ammatillinen keskustelu, jolla on tietty päämäärä. Järjestelmällisyys ilmenee siten, että organisaatiolla on käytössä yhteinen keskustelurunko. Säännöllisyys tarkoittaa sitä, että kehityskeskustelut on sijoitettu organisaation vuosikelloon siten, että ne käydään vakiintuneina aikoina kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Keskustelun kesto vaihtelee tehtävien, käsiteltävien asioiden laajuuden ja keskustelijoiden kokemuksen mukaan. Kehityskeskustelussa asioita käsitellään laajasti ja syvällisesti, eikä sitä tule pitää tavanomaisena jokapäiväisenä keskusteluna. (Autio ym. 2012, 29.)

Kehityskeskustelut eivät ole sidottuja johonkin johtamistapaan, vaan ne toimivat yhtä hyvin kaikissa johtamisjärjestelmissä. Tavoite on kuitenkin aina sama: kehityskeskusteluissa jaetaan tietoa koko organisaatiosta, ohjataan henkilökunnan toimintaa, pyritään löytämään ihmisten voimavarat ja annetaan heille tilaisuus käyttää niitä. Useimmiten kehityskeskusteluissa käsitellään suunnittelua, tavoitteita ja mittaamista. Viime vuosina niihin on otettu mukaan henkilöstön kehittämisen suunnittelua ja osaamistarpeiden kartoittamista, jotta organisaatio pystyisi vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. (Meretniemi 2012, 19.)

Kehityskeskustelujen tulee olla aitoja keskustelufoorumeita, joissa henkilöstöä ja organisaatiota luotsataan tulevaisuuteen. Keskustelut tulee toteuttaa aidon kehittämisen hengessä. Silloin henkilöstö kokee ne mielekkäiksi. Kaikkien osapuolien on tärkeää kokea olonsa turvalliseksi, jotta ajatukset pääsevät virtaamaan vapaasti ja löydetään uusia näkökulmia esimerkiksi työntekijän omiin tehtäviin, omaan työyksikköön tai koko organisaatioon. Kun yhdessä uskaltaudutaan visioimaan

tulevaisuutta, syntyy toivoa ja motivaatiota työn tekemiseen. Hyvä johtaminen herättää toivoa. Siihen sisältyy aitoa dialogia, yhdessä kehittymistä ja yhdessä oppimista. Innovatiivinen yhdessä rakennettu visio toiminnasta herättää toivoa ja rakentaa oppivaa organisaatiota. (Autio ym. 2012, 33.)

Lindholmin ja Salmisen (2014, 36–36) mukaan kehityskeskustelut ovat johtamisviestintää, jota organisaation johto ja esimiehet käyttävät pyrkiessään ohjaamaan henkilöstön ajattelua ja toimintaa. Se on strategian jalkauttamista parhaimmillaan. Yksipuolinen tiedottaminen ja sähköpostien lähettäminen voivat vahvistaa ja selkeyttää asioita, mutta varsinaisen johtamisviestinnän tasolle ne eivät toimintatapoina yllä.

Laadukkaan kehityskeskustelun osapuolet eivät pyri vakuuttamaan toisia omasta näkökannastaan, vaan keskustelijat rohkaistuvat lähtemään yhteiselle tutkimusmatkalle, jonka kuluessa asioita avataan ja tarkastellaan moniäänisesti. Se onnistuu vain, mikäli osapuolet kunnioittavat toisiaan ja käsittävät toistensa erilaisuuden olevan voimavara eikä uhka omaa itseä tai asemaa kohtaan. Mikäli toisten aitoja mielipiteitä sallitaan ja kuullaan, seurauksena voi syntyä yhteisiä visioita ja päämääriä ihmisten ja organisaation toiminnalle. (Autio ym. 2012, 16.)

Laadukkaisiin kehityskeskusteluihin kannattaa pyrkiä, sillä niiden avulla saadaan paljon hyvää aikaan. Panostus kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämiseen sisältää merkittävän mahdollisuuden organisaation tavoitteiden toteutumiseen ja henkilöstön sitoutumiseen sekä hyvinvointiin.

### 3 IKÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN HOIVIA OY:SSÄ

Hoivia Oy on yksityinen, Hämeenlinnan Sisälähetys ry:n omistama sosiaali- ja hoivapalveluita tuottava yritys, joka perustettiin vuonna 1907 vastaamaan Hämeenlinnan alueen diakoniatyön ja sosiaalisen huoltotyön tarpeeseen. Perustamisen jälkeen toiminnan pääpaino siirtyi lasten, nuorten ja vanhusten parissa tehtävään työhön, josta se edelleen vuosien saatossa profiloitui ikäihmisten palveluiden tuottamiseen. Yhteiskunnallisen muutoksen ja toiminnan laajentumisen myötä yrityksen yhtiömuoto muutettiin vuonna 2013 osakeyhtiöksi ja nimi Hoivia Oy:ksi. Hoivia Oy:ssä työskentelee 65 työntekijää, joista hoitohenkilökuntaa on 48. Hoitohenkilökunnan lisäksi Hoivia Oy:ssä työskentelee ravitsemuksen, hallinnon ja kiinteistön työntekijöitä. (Hämäläinen 2014, 4, 6.)

Hoivia Oy tuottaa ikäihmisille suunnattua ympärivuorokautista laitoshoidoa neljässä pienkodissa sekä tehostettua palveluasumista palvelukoti Keinulassa. Se tarjoaa myös kotisairaanhoidoa ja kotipalvelua lähialueen asukkaille. Hoivia Oy:n päiväkeskus Olokolo tarjoaa

sosiokulttuurista, kuntouttavaa ryhmämuotoista päivätoimintaa. Yrityksen tehtäviin kuuluu turvata ja kehittää vanhusten hyvinvointia ja hoitoa.

Hoivia Oy:n päämääränä on olla seutukunnan paras vanhusten hoivapalveluiden tuottaja. Yritys alkoi tehdä laatutyöstään läpinäkyvää vuonna 2013. Seuraavana vuonna Hoivia Oy:lle myönnettiin ISO 9001:2008 -laatusertifikaatti. (Hämäläinen 2014, 1.)

Hoivia Oy:n palvelujen tilaaja on Hämeenlinnan kaupunki. Hoivia Oy:tä edeltänyt Sisälähetys ry ja kaupunki alkoivat tehdä yhteistyötä 1970-luvulla, ja ne allekirjoittivat ostopalvelusopimuksen vuonna 1984. Hoivia Oy:n asiakaskohderyhmän valitsee Hämeenlinnan kaupungin ikäihmisten asiakasohjausyksikön moniammatillinen SAS-työryhmä (Suunnittele, Arvioi, Sijoita). (Hämäläinen 2015, 6.)

Hoivia Oy:ssä työhyvinvointia pidetään työssä jaksamisen kannalta välttämättömänä. Työnantaja pyrkii vaikuttamaan omalla toiminnallaan positiivisesti työyhteisön toimintaan. Yrityksessä tuetaan henkilöstön hyvinvointia, koulutusta ja itsensä kehittämistä. Lisäksi henkilöstölle järjestetään säännöllisesti työtyytyväisyyskysely, jonka tulosten perusteella työhyvinvointia kehitetään. Kehittämisen ja kokonaisvaltaisuuden tärkeys ilmenee asukkaiden hoidossa, henkilökunnan kohtelussa ja heidän jokapäiväisessä työssään. Osaamistaan työntekijät voivat hyödyntää esimerkiksi ottamalla vastuulleen haluamiaan aihekokonaisuuksia. (Hämäläinen 2015, 25.)

Hoivia Oy:ssä idea ikäjohtamisen kehittämisestä syntyi vuonna 2014 Työturvallisuuskeskuksen järjestämän koulutuksen myötä. Projekti perustuu Työturvallisuuskeskuksen tarjoamaan työkaarimalliin. Ikäjohtamisen kehittäminen käynnistettiin kaksivuotisena projektina, jonka on tarkoitus päättyä vuoden 2016 lopussa. Alkuvuodesta 2016 huomattiin, että projektiin voisi sisällyttää opinnäytetyön.

### 3.1 Ikäjohtamisen projektin esittely

Idea ikäjohtamisen projektista syntyi lokakuussa 2014, kun Hoivia Oy:n toimitusjohtaja ja palvelupäällikkö osallistuivat Työturvallisuuskeskuksen järjestämään koulutukseen "Työkaarityökalulla tuloksia". Loppuvuodesta 2014 Hoivia Oy:ssä syntyi päätös ikäjohtamisen kaksivuotisesta kehittämisprojektista, joka kohdistetaan koko henkilöstöön. Projektin käynnistyi tammikuussa 2015 ja se päättyi vuoden 2016 lopussa. Projektipäällikkönä toimii toinen tämän opinnäytetyön laatijoista, Hoivia Oy:n palveluvastaava Pia Kalliopuska-Janhunen.

Projektissa hyödynnetään Työturvallisuuskeskuksen tarjoamaa valmennusta, jossa perehdytään ikäjohtamista tukevaan Työkaarimalliin ja työkaluihin. Työkaarimalli ja työkalut auttavat arvioimaan eri-ikäisten työkykyä ja työhyvinvointia tukevien käytäntöjen nykytilaa ja



toteuttamaan kehittämistyötä suunnitelmallisesti. Projektin myötä työpaikan olemassa olevat voimavarat ja kehittämiskohteet saadaan tietoisuuteen ikäjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Hoivia Oy:n ikäjohtamisprojektin lyhyen aikavälin tavoitteina on lisätä esimiesten tietämystä ja osaamista ikäjohtamisesta, tukea henkilöstön työhyvinvointia sekä parantaa eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyötä. Pitkän aikavälin tavoitteina on työurien pidentäminen, nuorten työntekijöiden sitouttaminen.

Projektille ei haeta erillistä ulkopuolista rahoitusta, koska projekti toteutetaan muun työn ohessa. Projektista tiedottaminen henkilöstölle tapahtuu Hilikka-tietojärjestelmän kautta jokaisen ohjausryhmän kokouksen jälkeen sekä toteutussuunnitelman mukaisesti. Lisäksi henkilökuntaa tiedotetaan suullisesti säännöllisissä henkilöstötilaisuuksissa. Ohjausryhmän ja johtoryhmän sisäinen tiedotus tapahtuu sähköpostin välityksellä. Lisäksi projektille on luotu oma intranetti, jota käytetään tiedottamisen apuvälineenä erityisesti projektin edetessä syventäviin toimenpiteisiin.

Ikäjohtamisen projekti käynnistettiin tammikuussa 2015 projektia varten perustetulla ja koolle kutsutulla ohjausryhmän ensimmäisellä kokouksella. Projekti esiteltiin myös työsuojelutoimikunnalle. Lisäksi projektia varten avattiin sähköinen työskentelyalusta Työturvallisuuskeskuksen Työkaaritalaan Hoivia Oy:n ikäjohtamisen projektityöskentelyä varten.

Tammikuussa 2015 hoitohenkilöstölle laadittiin kirjallinen tiedote ikäjohtamisen projektista sekä samalla kartoitettiin sähköpostiosoitteet, joihin Työturvallisuuskeskuksen laatima työkaariarviokysely voitaisiin lähettää. Työkaariarviokysely oli strukturoitu kyselylomake, joka sisälsi yhteensä kahdeksan ikäjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää kysymystä. Kysymyksistä viisi oli vaihtoehtokysymyksiä ja kolme avoimia kysymyksiä. Työkaariarviokysely kohdennettiin kaikille vakinaisille ja yli puoli vuotta Hoivia Oy:ssä työsuhteessa oleville hoitohenkilöstölle.

Helmi–maaliskuun 2015 Työturvallisuuskeskuksen järjesti koulutuksen aiheesta ”Työurat pidemmiksi työkaariajattelulla – miten työpaikka ottaa käytännössään huomioon eri-ikäiset työntekijät?” Koulutuksen jälkeen ohjausryhmä perehdytettiin tarkemmin ikäjohtamisen projektiin sekä projektisuunnitelma esitettiin johtoryhmälle.

Maaliskuussa 2015 henkilökuntaa motivoitiin vastaamaan Työkaariarviokyselyyn Hilikka-tiedonhallintajärjestelmän kautta tehdyllä tiedotteella ja toimintaohjeella. Aihetta käsiteltiin myös yksiköiden tiimipalavereissa ja henkilöstökahvitilaisuuksissa. Osa henkilökunnasta koki kyselytilaan pääsyn ongelmallisena, joten heille annettiin myös henkilökohtaista ohjausta, muun muassa kyselytilaan kirjautumisessa.

Huhti–toukokuussa 2015 projektipäällikkö perehtyi työterveyslaitoksen työkaariarvion tuottamiin yhteenvetoihin ja esitteli ne työsuojelutoimikunnalle ja ohjausryhmälle. Kyselyn tulokset esitettiin myös henkilökunnalle tiedotustilaisuudessa toukokuun puolen välin jälkeen.

Kesäkuussa 2015 ohjausryhmä laati projektille jatkosuunnitelmaehdotuksen. Vuoden 2016 aikana päätettiin panostaa esimiesten ikäjohtamisen kouluttamiseen ja eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseen.

Elokuussa 2015 järjestettiin työhyvinvointikysely, johon vastasivat vakituisessa ja yli puoli vuotta kestävässä työsuhteessa oleva henkilökunta. Syksyllä 2015 henkilökunnan työhyvinvointia kartoitettiin työhyvinvointikyselyn avulla. Tule-sairauksista ja niiden ennaltaehkäisystä järjestetään syksyn 2015 aikana koulutus yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

Syyskuussa 2015 Hoivia Oy:n henkilökunta teki tutustumiskäynnin Kangasalan Pentorinteen vanhainkotiin. Pentorinteen vanhainkoti valikoitui tutustumiskäynnin kohteeksi, koska se sai vuonna 2014 Vetovoimainen työpaikka –maininnan. Maininnan kriteereihin kuuluivat henkilöstön terveyden edistäminen ja ylläpito, turvallisuuden, työkyvyn ja hyvinvoinnin lisääminen sekä palveluiden korkea laatu ja asiakastyytyväisyys. Tutustumiskäynnin tarkoituksena oli saada Hoivia Oy:lle uusia ideoita ikäjohtamisen toteuttamiseen ja käytännön työhön muun muassa arjen sujuvuuden parantamiseksi. Pentorinteen vanhainkodissa käynnin jälkeen Hoivia Oy:ssä koottiin henkilöstöstä kahdeksan hengen ydinryhmä niin sanotuksi työpajatyöryhmäksi, jonka tarkoituksena oli alkaa työstää työkäytäntöjä toimivimmiksi.

Lokakuussa 2015 ikäjohtamisen projektissa paneuduttiin henkilökunnan työhyvinvointiin fyysisen jaksamisen näkökulmasta. Hoivia Oy:n henkilökunnalle järjestettiin koulutusta Tule-sairauksien synnystä ja ennaltaehkäisystä Hoivia Oy:n fysioterapeutin, Mehiläisen työterveysfysioterapeutin ja projektipäällikön toimesta. Henkilökunta koki, että työterveyshuollon näkökulma antoi heille eväitä omaan työhönsä sovellettavaksi. Työterveyshuollon työfysioterapeutti ja Hoivia Oy:n fysioterapeutti kokivat yhteistyön myös omalta osaltaan rakentavaksi ja se lähensi heidän näkemyksiään henkilökunnan tavoitteista ja tarpeista työkyvyn ylläpitämisessä.

Tällä hetkellä ikäjohtamisen projektissa työkäytänteitä Hoivia Oy:n eri työyksiköissä on saatu kartoitettua työpajatyöryhmän toimesta. Perehtyminen asiaan jatkuu edelleen yhteistyössä koko henkilökunnan kanssa muun muassa tiimipalavereissa ja hoitotyöpalavereissa. Kesäkuun 2016 aikana on tarkoituksena luoda projektin etenemiselle suuntaviivoja ohjausryhmän ja toiminnanjohtajan kanssa.

Syksyn 2016 aikana valmistuu Hoivia Oy:n ikäjohtamisen projektin työkaarikyselyn aineistoon perustuva Hämeen ammattikorkeakoulun, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen, ylemmän ammattikorkeakoulun koulutuksen, opinnäytetyö.

### 3.2 Hoivia Oy:n ja Työturvallisuuskeskuksen yhteistyö

Työturvallisuuskeskus TTK auttaa rakentamaan parempaa työtä, joka edistää sekä työhyvinvointia että työn tuottavuutta. TTK on työmarkkinajärjestöjen hallinnoima toimisto, jonka tehtävänä on tukea työpaikkojen työsuojelu- ja työhyvinvointityötä. TTK tarjoaa palveluja ja välineitä työyhteisöjen toiminnan kehittämiseen ja työpaikkojen eri osapuolten välisen yhteistyön parantamiseen. Toiminnassa huomioidaan eri toimialojen tarpeet turvallisen ja terveellisen työympäristön sekä toimivan työyhteisön rakentamisessa. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Hoivia Oy:n tarve ikäjohtamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen käynnisti yhteistyön Työterveyslaitoksen kanssa tammikuussa 2015. Työterveyslaitoksen kehittämiä ”Sykettä työhön työkaarityökaluja” käytetään apuna ikäjohtamisprojektin toteuttamisessa. Työterveyslaitoksen järjestämien koulutusten kautta mahdollistetaan muun muassa esimiesten ja henkilökunnan ikäjohtamistiedon lisääntyminen sekä yhteistyötaitojen syventyminen johdon ja henkilökunnan välillä. Koulutusten lisäksi Työterveyslaitos on järjestänyt kehittämisen tueksi erilaisia sparraustunteja työhyvinvoinnin aiheista internetin välityksellä.

Yhteistyö on ollut ammatillisesti kehittävää ja molempia osapuolia hyödyttävää toimintaa. Työterveyslaitos julkaisi internetsivuillaan Hoivia Oy:n ikäjohtamista käsittelevän artikkelin keväällä 2015. Artikkelissa kuvattiin Hoivia Oy:n tilannetta eri-ikäisten työntekijöiden näkökulmasta. Huhtikuussa 2016 Työterveyslaitos kutsui Hoivia Oy:n projektipäällikön ja kehittämisjohtajan kertomaan ikäjohtamisprojektin myötä syntyneistä ideoista ja kehittämisen kohteista Helsingissä pidettävään Aamukahvi – koulutustapahtumaan. Tapahtumat ovat osaltaan innostaneet ja edistäneet ikäjohtamisprojektin etenemistä.

### 3.3 Työkaarimalli ja työkaarikysely

Työturvallisuuskeskuksen työkaarimallilla kehitetään työtä, työympäristöä, työyhteisöä, esimiestyötä ja johtamista eri-ikäiset työntekijät huomioiden. Tavoitteena on työn tuottavuuden ja hyvinvoinnin lisääminen. Työkaarimallissa hyödynnetään eri ikäkausiin liittyviä vahvuuksia ja edistetään työkykyä kokonaisvaltaisesti. Sillä myös parannetaan eri elämänvaiheisiin liittyvien kuormitustekijöiden hallintaa ja ehkäistään työkyvyttömyyttä. Pyrkimyksenä on helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä luoda puitteet jatkuvalla osaamisen ja

ammattitaidon kehittämislle sekä ylläpitämislle. (Anderson, Haggrén, Haring, Lonttola, Marttila, Schugk & Työläjärvi 2013, 6–7.)

Työkaarimallissa otetaan huomioon eri ikävaiheissa olevien työntekijöiden erilaiset johtamistarpeet sekä iän ja elämäntilanteen vaikutukset työn tekemiseen. Ikään liittyvä erilaisuus ja moninaisuus nähdään voimavarana, kun suunnitellaan työuraa ja työssä jaksamista. Työn hallinnan varmistaminen on keskeinen asia työhyvinvoinnissa, siksi osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen tarpeet varmistetaan. Työaikajärjestelyillä voidaan merkittävästi tukea työntekijöiden hyvinvointia ja työssäjaksamista. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa parantaa motivaatiota, vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. Työntekijöiden voimavaraprofiilit vaihtelevat erilaisissa elämänvaiheissa ja tilanteissa. Ne huomioidaan yksilöllisesti. Työn muokkaamisella on mahdollista vaikuttaa erityistilanteisiin ja tarpeisiin. (Anderson ym. 2013, 8–17.)

Työkaarimallin toimenpiteisiin ja toteutuksiin vaikuttavat organisaation tarpeet. Ne valmistellaan yhdessä työnantajan ja henkilöstön välillä, mutta vastuu toimenpiteisiin ryhtymisestä ja toteutuksesta on työnantajalla. Työnantaja vastaa työoloista ja henkilöstöstä ja näitä koskevasta kehittämisestä. Toimenpiteiden toteutuksessa johdon ja esimiesten sitoutumisella on keskeinen merkitys.

Työkaarimalliin sisältyy viisitoistakohtainen työkaariarvio, johon sisältyy työkaari johtamisessa, esimiesten ikäjohtamistaidot, työkyvyttömyysriskien ennakointi, eläkeikää lähestyvien työurasuunnittelu, kehityskeskustelujen yksilöllisyys, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, osaamisen kehittämisen ilmapiiri, työaikaratkaisujen moninaisuus, työntekotapojen moninaisuus, vapaajärjestelyjen moninaisuus, työn tuki eri elämänvaiheissa, työn muokkaaminen työkyvyn muutoksissa, ennakoiva työterveyshuoltoyhteistyö, terveystarkastukset ja terveyden edistäminen. (Savolainen n.d., 7.)

Työkaarimalli sisältää työkaariarvion. Se on Työturvallisuuskeskuksen asiantuntijoiden laatima, sähköisessä muodossa oleva kysely. Vastauksia varten työnyhteisö perustaa Työturvallisuuskeskuksen sivuille oman Työkaarityötilan, jonne tulokset ja työturvallisuuskeskuksen antamat suositukset tallennetaan. Työkaarityötila toimii myös työalustana, jonne organisaatiosta nimetyt henkilöstöt kirjavat omaa yhteisöä koskevat kehittämisaiakataulut, määrittelevät kehittämistehtävät ja nimeävät vastuuhenkilöt niitä toteuttamaan. Työkaarityötila on myös sähköinen työhyvinvoinnin tietopankki. Hoivia Oy:n hoitohenkilöstö vastasi työkaarikyselyyn osana ikäjohtamisen projektia.

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEHTÄVÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tuottaa Hoivia Oy:lle käytännöllinen, ammatillista toimintaa kehittävä ja yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli.

Tutkimuksen tehtävänä on ollut konstruoida Hoivia Oy:lle käytännöllinen, ammatillista toimintaa kehittävä ja yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli, jolla vahvistetaan eri-ikäisten työntekijöiden osallisuutta, itsensä johtamista ja oman työn johtamista sekä edistetään työhyvinvointia.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön lähtökohtana oli Hoivia Oy:n ikäjohtamisen projektissa avautunut mahdollisuus tehdä ikäjohtamiseen, esimiestyöhön ja kehityskeskusteluihin liittyvää yhteistyötä. Tästä alkuideasta edettiin neuvotteluiden kautta Hoivia Oy:n toimitusjohtajan kanssa tehtyyn päätökseen opinnäytetyöstä. Päätaoiteeksi asetettiin sama kuin projektissa eli eri-ikäisten johtamisen kehittäminen. Varsinaisen suunnan tutkimukselle antoi Hoivia Oy:ssä pohdinnassa ollut kehityskeskusteluiden kehittämisen mahdollisuus. Hoivia Oy toimi jo ennen opinnäytetyön aloittamista yhteistyössä Työturvallisuuskeskuksen kanssa. Kehittämistyöhön oli lähdetty liikkeelle jo aiemmin, joten siihen oli sujuvaa liittyä mukaan.

Hoivia Oy:n hoitohenkilöstö oli vastannut organisaation sisäiseen ikäjohtamisen projektiin liittyen Työturvallisuuskeskuksen asiantuntijoiden laatimaan, sähköisessä muodossa olevaan, työkaarimallin työkaarikyselyyn. Vastausprosentti oli poikkeuksellisesti sata, koska työkaarikysely liittyi meneillään olevaan kehittämistyöhön. Mikäli kysely olisi toteutettu ikäjohtamisen projektista irrallaan, niin samaan vastausprosenttiin tuskin olisi ylletty. Työkaarikyselyn vastauksista muodostui laaja aineisto, jonka Työturvallisuuskeskus toimitti sähköisenä Hoivia Oy:n ikäjohtamisenprojektin työkaarityötilaan.

Vastusaineisto oli tälle opinnäytetyölle liian laaja, joten sitä rajattiin. Mukaan opinnäytetyöhön valittiin vain se osa aineistosta, jossa hoitohenkilöstö sai vapaasti kuvata käsityksiään eri-ikäisten johtamisesta omin sanoin. Päätöstä vahvisti se, että Hoivia Oy:n ikäjohtamisen projektissa oli jo aiemmin käsitelty kyselyn muuta vastusaineistoa ja ryhdytty sen perusteella erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin. Aineistosta valikoitui mukana tähän opinnäytetyöhön kohta kahdeksan, jonka otsikko oli Ikäjohtamisen kehittäminen – avoimet kysymykset. Avoimia kysymyksiä oli kolme. Niissä kysyttiin mitkä ovat sinun mielestäsi kolme keskeisintä kehittämisaluetta, millaisia ratkaisuita sinä niistä tekisit ja mitkä asiat ovat

työpaikassasi erityisen hyvin. Työkaarikysely on kokonaisuudessaan luettavissa liitteestä yksi. (Lite1.)

Useimmiten tutkijat keräävät havaintoaineistonsa itse, mutta myös muulla tavalla kerättyä, niin sanottu sekundääriaineistoa on mahdollista käyttää. Esimerkiksi erilaisissa projekteissa kerätyt aineistot sisältävät paljon analysoitavaa. Projekteille on vain eduksi, jos niiden tuottamaa aineistoa käsittelemään löytyy tutkijoita. (Hirsijärvi ym. 2008, 181, 184.) Monissa tapauksissa on suorastaan järkevää käyttää valmista aineistoa, sillä se vapauttaa tutkijan aineiston hankinnasta ja mahdollistaa keskittymisen tutkimukselliseen työskentelyyn (Eskola & Suoranta 2014, 119; Puusa & Juuti 2011, 56). Hoivia Oy:n Ikäjohtamisen projektissa oli valittu työkaarimalli eri-ikäisten johtamisen kehittämiskeinoksi. Näin ollen työkaarikyselyn vastausaineiston rajattu osa soveltui erittäin hyvin opinnäytetyön aineistoksi.

Aluksi opinnäytetyössä haluttiin kuulla henkilöstön käsityksiä eri-ikäisten johtamisesta. Näin ollen opinnäytetyön metodologiset pohdinnat asemoituivat laadulliseen tutkimukseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Opinnäytetyöhön osallistui 48 Hoivia Oy:n hoitohenkilöstön jäsentä vastaamalla työkaarikyselyyn. Vastausaineistosta määriteltiin tähän opinnäytetyöhön soveltuva rajattu aineisto, josta tehtiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Analyysin tuloksena saatiin käytännöllistä tietoa ja ymmärrystä henkilöstön käsityksistä Hoivia Oy:n eri-ikäisten johtamisesta ja sen kehittämistarpeista ratkaisuehdotuksineen.

Seuraavaksi laadullisen tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin konstruktiivisessa prosessissa yhdessä tutkimuksen alussa kuvattujen teoreettisten lähtökohtien kanssa. Yhdessä ne muodostivat teoreettisen ja käytännöllisen ymmärryksen kokonaisuuden, jota konstruktiivinen prosessi edellytti, ennen kuin organisaation johdon ja esimiesten käyttöön suunnattua uutta toimintamallia oli mahdollista siirtyä tuottamaan. Tämä vaihe tuotti riittävän syvällisen aihealueen tuntemuksen sekä käytännöllisesti että teoreettisesti suhteessa opinnäytetyön tarkoitukseen. Siirtyminen johtamisen toimintamallin kehittämiseen ja kuvaamiseen ja siten tutkimustehtävän ratkaisemiseen, tuli näin mahdolliseksi.

Yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli on opinnäytetyön aineistosta syntynyt konstruoinnin tulos. Siinä on vahvasti huomioitu Hoivia Oy:n henkilöstön käsityksiä eri-ikäisten johtamisen kehittämistarpeista ja kehittämistarpeiden ratkaisuehdotuksista. Malli on käytännönläheinen ja ammatillista toimintaa kehittävä. Siinä jokainen organisaation työntekijä, esimies ja johtoon kuuluva henkilö otetaan mukaan organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen. Malli myös kertoo, miten se viedään käytäntöön ja mitä yhteisön osallistamisella ja osallistavalla johtamisella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan.

Tässä opinnäytetyössä on merkittävää se, että henkilöstö osallistettiin mukaan organisaation toiminnan kehittämiseen jo konstruktivisen prosessin aikana. Heidän käsityksensä eri-ikäisten johtamisesta vaikutti siihen, millainen toimintamalliehdotus opinnäytetyönä tuotettiin.

Seuraavaksi tarkastellaan opinnäytetyön metodologista perustaa, jonka jälkeen edetään teoriaohjaavan sisällönanalyysin teorian kuvaukseen sekä siihen, miten käytännössä toteutimme aineiston analyysin.

## 5.1 Tutkimusmenetelmä

Metodologia on oppi tieteen järkevästä menetelmästä. Se kertoo miten ja millaisin käsittein todellisuutta hahmotetaan, sekä tarkastelee käytetyn aineiston ja analyysin järkevyyttä, jotta tulokseksi saadaan tieteellistä tietoa. Metodologia sekä se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään, muodostavat tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat eli viitekehyksen. Viitekehyksen tehtävänä on havainnollistaa koko tutkimuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13–15, 19.)

Laadullinen tutkimus terminä jäsentää ihmistieteellisen tutkimuksen kenttää. Se on syntynyt vastinpariksi kvantitatiiviselle tutkimukselle. Laadullinen tutkimus on siis termi, jolla viitataan sekalaiseen joukkoon teorioita, tutkimusotteita ja analyysitapoja. (Alasuutari n.d.; Metsämuuronen 2010, 215.)

Karkeimmillaan ja yksinkertaisimmillaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa aineiston ja analyysin muodon ei-numeraalista esittämistä (Eskola & Suoranta 2014, 13). Laadullinen tutkimus on tutkimuskohteeksi valitun tapauksen analysointia ja selittämistä. Sille on tyypillistä, että kerättyä tutkimusaineistoa tarkastellaan yhdestä tai korkeintaan muutamasta näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan, että olivatpa havainnot mitä tahansa ja olipa ne tehty miten tahansa, niitä tulee tulkita ainoastaan siinä kontekstissa, jossa ne on tuotettu. Analyysi ei toisin sanottuna tuota puhdasta, objektiivista tietoa. Sen sijaan havaintojen arvo riippuu kysymyksistä, joita aineistolle esitetään. Laadullisessa tutkimuksessa analyysin tulkintoja perustellaan aina myös muilla kuin vain muuttujien määrällisillä suhteilla. (Alasuutari n.d.; Metsämuuronen 2010, 215.)

Laadullinen tutkimus on siis tutkimusta arkielämän tilanteista ja niihin liittyvistä havainnoista. Pyrkimyksenä on selittää ilmiöitä sekä tunnistaa niissä vallitsevia tosiasioita (Alasuutari n.d.; Hirsijärvi & muut 2008, 157). Tutkimuksen ei ole tarkoitus olla edustava, vaan tapaukset ovat esimerkkejä. Tuloksia ei ole tarkoitus yleistää. Sen sijaan tutkimus pyrkii osoittamaan paikallisten tulosten yleisemmän relevanssin. (Alasuutari n.d.) Kun teoria käy tutkimuksen sivuilla dialogia empiirisen eli kokemukseräisen tiedon kanssa, tutkimus pystyy tarjoamaan oivaltavia

tulkintoja ja täyttämään tarkoituksensa eli luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä (Syrjäläinen & muut 2007, 8).

Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on inhimillisen ymmärryksen lisääminen siten, että ymmärrys ihmisten arjesta kasvaa (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8). Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden subjektiivista luonnetta. Oleellista on tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen. Laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden perusta on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä. (Puusa & Juuti 2011, 47–48.)

## 5.2 Analyysin toteutus

Teorialla ja sen sisältämällä käsitteillä on keskeinen rooli laadullisen aineiston analyysivaiheessa. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat toimivat ikään kuin silmälasina, joiden kautta tutkija tarkastelee löydöksiään ja saattaa ne vuoropuheluun teorian kanssa. (Puusa & Juuti 2011, 54.) Laadullisen aineiston analyysillä selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä aineisto saadaan myös tiivistettyä ilman, että sen sisältämät tiedot katoavat. (Eskola & Suoranta 2014, 91, 138.)

Sisällönanalyysi on analyysin väljä teoreettinen kehys ja sitä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen aineistojen perusanalyysimenetelmänä. Aineiston analyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Teoreettiset lähtökohdat toimivat sisällönanalyysin tekemisen apuna, mutta ne eivät rajatusti ohjaa johtopäätösten tekemistä. Aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysin tekoa, mutta sen tehtävänä ei ole testata teoriaa. Pikemminkin pyritään avaamaan uusia ajatusuria. Teoriaohjaava sisällönanalyysi sallii myös melko vapaan aineiston hankinnan. Aikaisemmin ilmiöstä tiedetty tai teoriassa kuvattuina olevat näkökulmat eivät vaikuta siihen, miten mitä käsitteitä käytetään tai miten aineisto hankitaan. (Tuomi & Sarajärvi 91, 95, 98–100.)

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jotta hoitohenkilöstön käsitykset Hoivia Oy:n eri-ikäisten johtamisesta pääsisivät hyvin esille. Päätelyn logiikka on deduktiivinen, sillä teoria otettiin heti analyysin alussa ohjaamaan päättelyä. Opinnäytetyön raportin teoreettisia lähtökohtia kuvaavasta luvusta kaksi, otettiin otsikoiden nimet pääkategorian ja yläkategorioiden nimiksi. Yläkategoriat pelkistettiin ja niistä muodostettiin alakategoriat.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 95, 98) mukaan teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä päätelyn logiikka on deduktiivista silloin, kun tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin on valmiiksi hahmotettu kategorioita, joihin aineisto suhteutetaan ja jonka mukaan analyysissä



edetään. Deduktiiviseen päättelyyn kuuluu ajatus yleisestä yksityiseen, mutta myös palauttaminen yksityisestä yleiseen on välttämätön. Kaiken kaikkiaan analyysissä on kyse keksimisen logiikasta, jossa tutkijan on itse tuotettava analyysinsä viisaus.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 100) mukaan päätös siitä, missä vaiheessa teoria otetaan päättelyä ohjaamaan, on aineisto- ja tutkijakohtainen. Mitään sääntöä siihen ei ole. Mitä aikaisemmin analyysin alussa tutkija ottaa teorian ohjaamaan päättelyään, sitä deduktiivisempaa se on. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin etuna on, että se periaatteessa mahdollistaa analyysin etenemisen aineistolähtöisen analyysin tavoin. Alasuutari (2011, 48), Tuomi ja Sarajärvi (2009, 100) muistuttavat tutkijoita myös siitä, että ei ole olemassa sellaista tieteellistä menetelmää, joka takaisi menestyksen lopullista totuutta etsittäessä.

Tutkimusaineisto koostuu kirjallisista vastauksista, mutta ne sisältävät aineksia puhe- ja arkikielestä. Analyysissä otettiin huomioon puheen ja arkikielen keskeinen merkitys sosiaalisen todellisuuden rakentajina. Eskola ja Suoranta (2014, 139) muistuttavat, että analysoinnissa on hyvä muistaa, että tutkimusaineiston tekstit eivät ole pelkästään sosiaalisen todellisuuden neutraaleja heijastumia vaan ne myös rakentavat sosiaalista elämää aktiivisesti. Puhuttu ja kirjoitettu kieli luovat asioista johonkin hetkeen ja kontekstiin sidoksissa olevan version. Kvalitatiivisessa tutkimuksen kohteena ei ole ainoastaan vastausten sisältö, vaan myös niiden jokapäiväinen inhimillinen kieli. Tämä arkipuhe on oleellinen osa elämäämme, eikä sen tärkeyttä pidä kyseenalaistaa. Kieli onkin varsin keskeinen seikka laadullisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2014, 139–146.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 101, 114) esittelevät Milesin ja Hubermanin (1994) näkemyksen, jonka mukaan teorialähtöinen sisällönanalyysi käynnistyy aineiston alkuperäisilmaisujen pelkistämällä. Pelkistäminen, eli aineiston redusointi, tiivistää aineiston sisältämän informaation tiiviiseen muotoon, jossa epäolennaiset tiedot karsiutuvat pois. Ensimmäinen tulee luoda analyysirunko eli tunnistaa ne asiat, joita tekeillä oleva tutkimus käsittelee. Sen jälkeen aineistosta poimitaan systemaattisesti näitä asioita käsitteleviä virkkeitä, jotka pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. Pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään samankaltaisten ilmaisujen joukoiksi eli kategorioiksi. Kullekin kategorialle annetaan sitä kuvaava nimi. Tutkija lajittelee oman tulkintansa mukaan ilmaisut samoihin tai eri kategorioihin. Tästä johtuen kategorioiden muodostamisen vaihetta pidetään analyysin kriittisimpänä vaiheena. Deduktiivisessä päättelyssä aineistosta poimitaan ensin yläkategorioita ja vasta sen jälkeen alakategorioita. Lopuksi kaikki yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi.

Epäoleelliset vastaukset on tärkeää rajata analyysin ulkopuolelle, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineistoissa on aina paljon kiinnostavia asioita, mutta kaikki ei mahdu mukaan yhteen tutkimukseen. Myös Tuomi ja

Sarajärvi (2009, 92) painottavat, että tutkittava ilmiö on rajattava kapeasti ja tarkasti. Siitä on kuitenkin kerrottava kaikki, mitä aineistosta irti saadaan. Aineiston muu mielenkiintoinen sisältö jätetään seuraavaan tutkimukseen.

Opinnäytetyön teoriaohjaavan sisällönanalyysin deduktiivisen päättelyn yläkategoriat nimiksi muodostui johtamisen ulottuvuuksia, keskustelevalta johtaminen, itsensä johtaminen, eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana sekä kehityskeskustelu. Teorialuvun pääotsikko, osallistava johtaminen, yhdistää ne kaikki alleen. Pääotsikko on analyysin yksittäinen, koko kokonaisuutta kuvaava ja pääkategoriat yhdistävä kategoria.

Tutkimuksen vastaajat vastasivat kolmeen avoimeen kysymykseen, jotka esiteltiin luvun 5 alussa. Analyysivaiheessa vastaukset tulostettiin, leikattiin yksittäisiksi paperiliuskoiksi ja jaettiin kolmeen nippuun sen perusteella, mihin kysymykseen ne vastasivat.

Jokaisen nipun paperiliuskat jaettiin viiteen yläkategoriaan, jotka puolestaan ryhmiteltiin edelleen pienemmiksi ryhmiksi sen perusteella, millaisia ilmauksia alkuperäisessä vastauksessa oli käytetty. Kukin ryhmä muodosti yhden asiakokonaisuuden oman yläkategoriansa sisälle.

Seuraavaksi alkuperäisilmaisut pelkistettiin lyhyeen ja helppolukaiseen muotoon. Pelkistetyistä ilmaisuista muodostettiin alakategoriat, joille annettiin niiden asiasisältöä kuvaavat nimet. Alakategorioiden asiasisällöt tarkistettiin, jotta niistä tuli painoarvoltaan suunnilleen samanlaisia, ja toisiaan muistuttavia alakategorioita sulautettiin yhteen. Näin tutkimusaineistosta saatiin sisällönanalyysin tulokset, jotka esitellään luvussa 6 sekä taulukkomuodossa liitteessä 2.

Sisällönanalyysin ulkopuolelle jäi ainoastaan kolme vastausta. Kommentti ”Luottamusmies puuttuu” jätettiin pois, sillä luottamusmiehen järjestäminen ei ole työnantajan velvollisuus. Kysyttäessä työyhteisön kehittämisalueita eräs vastaaja kirjoitti: ”Kahden kuukauden työssäolon jälkeen on vaikeaa vielä sanoa mitkä olisivat kehittämisalueita”. Lisäksi ulkopuolelle jätettiin vastaus kysymykseen, miten vastaaja ratkaisisi organisaation kehittämistarpeita: ”En ole keksinyt”. Nämä kolme vastausta eivät ottaneet kantaa kehittämistarpeisiin eivätkä ratkaisuehdotuksiin, joten niiden sisältö ei ollut tämän tutkimuksen kannalta merkittävä. Muilta osin nämäkin vastaukset ovat kuitenkin yhtä arvokkaita ja tärkeitä kuin kaikki muutkin annetut vastaukset.

### 5.3 Konstruktiivinen prosessi mallin kehittämisessä

Laadullinen tutkimus yksistään ei ole riittävä keino tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän ratkaisemiseen. Sen lisäksi tarvitaan keino, jolla saatuja tuloksia on mahdollista hyödyntää uudenlaisen toimintamallin kehittämisessä. Ratkaisun toimintamallin kehittämiseen

avasi konstruktiivisen tutkimusprosessi, sillä se on yhdistettävissä laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin jälkeen, yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli tuotettiin hyödyntämällä konstruktiivista tutkimusprosessia.

Laadullisen tutkimuksen tuloksia, eli Hoivia Oy:n henkilöstön käsityksiä eri-ikäisten johtamisesta, kuvataan luvussa kuusi. Sen jälkeen tuloksia hyödynnettiin konstruktiivisen prosessin vaiheessa neljä, jossa tulokset vaikuttivat tutkimustehtäväksi määritellyn toimintamallin innovointiin yhdessä opinnäytetyön teoreettisten lähtökohtien kanssa.

Luvussa seitsemän esitellään konstruktiivisella prosessilla tuotettu yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli. Vielä ennen lukuja kuusi ja seitsemän kuvataan, mikä konstruktiivinen prosessi on ja kuinka se kokoaa tämän opinnäytetyön yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jolla tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä oli mahdollista ratkaista.

Konstruktiivinen tutkimusote on eräs liiketaloustieteen tutkimusmenetelmistä (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 293). Konstruktiivinen tutkimus pystyy pureutumaan kehittämistarpeisiin, jotka pohjautuvat tosiseikkoihin ja sosiaalisiin ilmiöihin. Se on soveltavaa tutkimusta, jonka päämäärä on tiedossa etukäteen. (Oyegoke 2011, 578, 591; Uusitalo & Kohtamäki 2011, 284; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38.) Konstruktiivisella tutkimuksella määritellään ja ratkaistaan samalla ongelmia, kun kehitetään olemassa olevaa järjestelmää tai toimintaa. Yleisenä tavoitteena on olemassa olevan tiedon laajentaminen. Konstruktiivisen tutkimuksen tuloksena syntyy uutta tietoa siitä, miten toimitaan tai ajatellaan, sovellusten muodossa. (Oyegoke 2011, 578; Crnkovic 2010, 359).

Konstruktiivinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että ongelmien ratkaisemiseksi suunnitellaan konstruktioita. Oyegoke (2011, 579), viittaa Kasasen ym. (1993) artikkeliin, jossa todetaan konstruktioiden olevan keino luoda ratkaisuja täsmällisesti määriteltyihin ongelmiin: konstruktiot ovat muutosprosessi, ne poikkeavat siitä, mitä on ollut olemassa ennen niiden luomista, ne luovat uudenlaista todellisuutta ja niiden käyttökelpoisuus ratkaistaan ja osoitetaan soveltamalla niitä käytäntöön.

Konstruktiivinen lähestymistapa soveltuu erinomaisesti johtamismenetelmien luomiseen johdon ja esimiesten käyttöön (Oyegoke 2011, 591; Uusitalo & Kohtamäki 2011, 293). Tässä opinnäytetyössä konstruktiivista prosessia sovelletaan juuri tähän tarkoitukseen. Ensin selvitettiin henkilöstön käsityksiä eri-ikäisten johtamisesta laadullisen tutkimuksen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Henkilöstöä oli tärkeää kuulla, koska konstruoitava johtamisen työkalu osallistaa koko henkilöstön mukaan organisaation kehittäjiksi ja sen tavoitteiden toteuttajiksi, mikäli työkalu päätetään ottaa Hoivia Oy:ssä käyttöön. Laadullisen tutkimuksen tulokset muodostavat teoreettisen ja

käytännöllisen ymmärryksen, joka tarvitaan konstruktivisen prosessin vaiheessa kolme.

Konstruktivisessa tutkimusprosessissa on yhteensä seitsemän vaihetta. Ensimmäinen on merkittävän kehittämistarpeen tai ongelman löytäminen. Toisena vaiheena on hyvän dialogisen yhteistyön rakentaminen yhteistyöorganisaation kanssa. Kolmannessa vaiheessa hankitaan teoreettista ja käytännöllistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Neljännessä vaiheessa innovoidaan uusi työkalu. Viidennessä vaiheessa työkalu otetaan käyttöön ja sitä testataan käytännössä. Kannattaa ottaa huomioon, että testivaihe saattaa kestää hyvinkin pitkään. Kuudennessa vaiheessa työkalun hyödyllisyyttä arvioidaan. Viimeisessä seitsemännessä vaiheessa arvioidaan, onko työkalu käytännössä toimiva vai ei, sekä raportoidaan tulokset. Konstruktivisessa prosessissa tutkija osallistuu aktiivisesti konstruktion kehittämiseen, mutta sen arviointi jätetään käyttäjille, eli organisaation johdolle ja esimiehille. (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 287–288, 291.)

Tämä opinnäytetyö sisältää prosessin vaiheet 1–4: aidon kehittämistarpeen määrittelyn, yhteistyö Hoivia Oy:n kanssa, laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi sekä työkalun konstruointi. Vaiheet 5–7 rajautuvat pois, sillä tämä tutkimus voi tarjota ainoastaan ehdotuksen työkalusta. Päätös työkalun käyttöönotosta kuuluu Hoivia Oy:lle eikä sisälly tähän tutkimukseen. Tutkimus ei myöskään sisällä työkalun toimivuuden arviointia.

Konstruktivinen tutkimusprosessi vastaa tässä tutkimuksessa osallistavan johtamisen kehittämistarpeeseen. Uusitalon ja Kohtamäen (2011, 286) mukaan konstruktio voidaan kehittää teorialähtöisesti. Silloin se on teoreettisesti relevantti mutta hyödyllinen myös käytännön työssä (Crnkovic 2010, 4).

Oyegoken (2011, 591) ja Ojasalon ym. (2009, 68) mukaan konstruktivisen tutkimusprosessin voi yhdistää hyvin mihin tahansa tutkimusmenetelmään. Tässä opinnäytetyössä se liitettiin laadulliseen tutkimukseen, jossa sitä hyödynnettiin osallistavan johtamisen toimintamallin tuottamiseen. Tulokseksi saatiin esimiestyöhön työkalu, jonka avulla kehityskeskustelut voidaan liittää osaksi johtamistoimintaa ja sitä kautta osallistaa koko henkilöstö organisaation kokonaistoiminnan kehittämiseen ja sen mahdollisuuksien toteuttamiseen.

Teoreettisista lähtökohdistaan huolimatta työkalu soveltuu käytännön esimiestyöhön, sillä se tarjoaa työhön konkreettisen mallin ja käsitteistön. Eskola & Suoranta (2014, 84) korostavat, että laadullinen tutkimus hyötyy nimenomaan käsitteistä, ei niinkään teoriasta.

Seuraavalla sivulla oleva taulukko havainnollistaa tutkimuksen eri vaiheita sekä yhteisöä osallistavan johtamisen toimintamallin kehittämistä.

Vaihe	Toteutus	Menetelmä	Aineisto
1–2. Merkittävän kehittämistarpeen löytäminen	Kehittämistarve huomattiin osana Hoivia Oy:n ikäjohtamisen projektia. Projektille päätettiin sisällyttää tämä opinnäytetyö.	Keskustelu	
3. Teoreettisen ja käytännöllisen ymmärryksen hankinta	Opinnäytetyön teoreettisten lähtökohtien laatiminen  Edellä kuvattu näkökulma toimii myös teoreettisena kehyksenä sekä perusteluina tehdyille ratkaisuille työkalun konstruoinnissa	Kirjallisuus & Aiempien tutkimusten tulokset	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat
3. Henkilöstön käsityksien kartoittaminen eri-ikäisten johtamisesta	Laadullinen tutkimus sekundaari-aineistosta	Teoria-ohjaava sisällön analyysi	Hoivia Oy:n yhdessä Työturvallisuuskeskuksen kanssa toteuttaman työkaarikyselyn aineiston avoimet kysymykset
4. Työkalun innovointi	Kehittämistehtävän ratkaisevan konstruktion teoreettinen luominen	Yleispätevää menetelmää ei ole käytettävissä. Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat, laadullisen tutkimuksen tulokset, konstruktivisen prosessin teoria sekä omat oivallukset yhdistyvät yhteisöä osallistavassa johtamisen toimintamallissa	Opinnäytetyön teoria, laadullisen tutkimuksen teoriaohjaavan sisällön analyysin tulokset, konstruktivisen prosessin teoria, omat pohdinnat
5 Työkalun käyttöönotto ja testaus	Eivät toteudu osana tätä opinnäytetyössä		
6 Työkalun hyödyllisyyden arviointi	Ei toteudu osana tätä opinnäytetyössä		
7 Kokonaisuuden arviointi ja raportointi	Ei toteudu osana tätä opinnäytetyössä		

Taulukko 1. Konstruktivisen tutkimuksen vaiheet Ojasalon ym. (2009, 68) mukaan.

## 6 HOIVIA OY:N HENKILÖSTÖN KÄSITYKSIÄ ERI-ikäISTEN JOHTAMISESTA

Laadullisella tutkimuksella ja teorialähtöisellä sisällönanalyysillä kartoitettiin Hoivia Oy:n henkilöstön käsityksiä eri-ikäisten johtamisesta. Seuraavaksi tarkastellaan kysymykohtaisesti tutkimusaineistosta saatuja tuloksia. Analyysin tulokset esitellään kysymykohtaisesti tässä luvussa. Aluksi esitellään erityisen hyvin olevat asiat. Toisena ovat keskeiset kehittämistarpeet ja lopuksi ehdotukset niiden ratkaisemiseen. Ylä- ja alakategoriat on koottu myös taulukoksi liitteeseen 2.

### 6.1 Erittäin hyvin olevat asiat

Hoitohenkilöstöltä kysyttiin, mitkä asiat ovat työpaikassasi erityisen hyvin? Tutkimusaineistossa oli yhteensä 103 alkuperäisilmaisua kysymykseen yksi. Ne sijoitettiin viiteen yläkategoriaan, joista pelkistämisen jälkeen muodostui alakategorioihin yhteensä 24 ilmaisua.

Vastausta 55 sijoittui alkuperäisessä ilmaisumuodossaan johtamisen ulottuvuuksia -yläkategoriaan. Pelkistämisen jälkeen niistä muodostui 17 alakategoria, jotka ovat hyvä johtaminen, onnistunut asioiden johtaminen, hyvä työnantaja, osaavat esimiehet, joustavat työaikajärjestelyt, onnistunut henkilöstömitoitus, hyvä työympäristö, asianmukaiset työvälineet, mahdollisuus työpaikkaruokailuun, osaamista arvostetaan, ylläpidetään ja kehitetään määrätietoisesti, hyvät työterveyspalvelut, henkilöstön hyvinvoinnin arvostaminen ja edistäminen, perustehtävässä on onnistuminen ja kehittämismyönteinen organisaatio.

Keskusteleva johtaminen -yläkategoriaan sijoitettuja vastaajien alkuperäisilmaisuja oli yhteensä 31. Vastaukset olivat hyvin yhdensuuntaisia ja niistä muodostui viisi selkeää alakategoriaa, jotka ovat kannustava työyhteisö, tukea antava työyhteisö, toimiva yhteisöllisyys ja tasavertaisuus, hyvä työilmapiiri ja mukavat työkaverit.

Itsensä johtaminen -yläkategoriaan sijoittui yhdeksän alkuperäisilmaisua. Ne muodostivat kolme alakategoriaa jotka ovat työnimu, ammattitaito ja oman osaamisen ja johtamisen kehittäminen.

Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana -yläkategoriassa seitsemän alkuperäisilmaisua muodostivat pelkistämisen jälkeen yhden selkeän alakategorian, eli eri-ikäisyys on työyhteisössä voimavara.

Kehityskeskustelut-yläkategoriaan sijoittui yksi alkuperäisilmaisu, joka pelkistyi alakategoriaksi nimellä säännölliset kehityskeskustelut.

Ensimmäisen kysymyksen yläkategorioihin sijoitettujen alkuperäisilmausten sekä niistä muodostuneiden alakategorioiden lukumäärät esitetään alla olevassa taulukossa.

Yläkategoria	Alkuperäinen ilmaisu	Alakategorioidensa lukumäärä
Johtamisen ulottuvuuksia	55	14
Keskusteleva johtaminen	31	5
Itsensä johtamien	9	3
Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana	7	1
Kehityskeskustelut	1	1
<b>Yhteensä</b>	<b>103</b>	<b>24</b>

Taulukko 2. Erittäin hyvin olevat asiat

Hoitohenkilöstön keskuudessa vallitsee vahva käsitys siitä, että työyhteisössä johtamisen ulottuvuudet ovat monilta osin erittäin hyvin. Siitä kertoo myönteisten alkuperäisilmaisuiden runsas lukumäärä ja se, että niistä pelkistämisen jälkeen muodostui neljätoista toisistaan eroavaa, hyväksi koettua johtamiseen liittyvää alakategoriaa. Alakategoriat ilmaisevat tyytyväisyyttä johtamista kohtaan. Perustehtävän toteuttamisessa hoitohenkilöstö on onnistunut ja sen ovat mahdollistaneet osaava johtaminen ja onnistunut esimiestyö. Työympäristö ja työvälineet koetaan toimiviksi ja työskentelyä helpottaviksi. Henkilöstön työhyvinvointiin on monin tavoin panostettu ja sitä tuetaan sekä edistetään määrätietoisesti johtamis- ja kehittämistoiminnalla. Hoitohenkilöstöllä on myös se käsitys, että heitä ja heidän osaamistaan arvostetaan. Myös osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä mahdollistetaan ja siihen kannustetaan. Kokonaisuudessaan yhteisö on kehittämismyönteinen ja hyväksi koettu työpaikka.

Keskustelevaan johtamiseen liittyvä tyytyväisyys koettiin kannustavana ja tukea antavana vuorovaikutuksena. Sen myötä on rakentunut erittäin hyvää työoveruutta, tasavertaisuutta ja yhteisöllisyyttä, joka tukee ja edistää työhyvinvointia. Keskusteleva johtaminen on koettu hyvän työilmapiirin perustaksi. Johtamisen ulottuvuudet ja keskustelevalle johtamiselle yhdessä, muodostivat selkeästi suurimmat työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin aiheiksi.

Itsensä johtaminen miellettiin myös erityisen hyvin olevaksi asiaksi työyhteisössä. Käsitystä siitä kuvattiin hyvänä ammattitaitona, omana osaamisena ja itsensä johtamisena sekä työnimuna. Alkuperäisilmaisuita ja alakategorioita oli kuitenkin määrällisesti suhteellisen vähän. Näin ollen voisi ehkä olettaa, että itsensä johtaminen on hoitohenkilöstön keskuudessa hieman taka-alalla oleva ajatus.

Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana mainittiin seitsemässä alkuperäisilmaisussa ja niistä muodostui yksi alakategoria. Kehityskeskustelut nosti esiin vain yksi työkaarikyselyyn vastaaja. Tilanne vaikuttaa siltä, että Hoivia Oy:ssä on tiedostettu ja onnistuneesti tartuttu kehittämistoimintaan, jolla näitä kahta asiakokonaisuutta pyritään

kehittämään. Osoituksena siitä on mm. meneillään oleva ikäjohtamisen projekti.

Erittymisen hyvin olevien asioiden tuloksiin kohdistui selkeästi suurin lukumäärä alkuperäisilmaisista, joilla tyytyväisyyttä omaa työyhteisöä kohtaan koettiin ja ilmaistiin. Hoitohenkilöstön käsitykset eri-ikäisten johtamisesta sisälsi runsaasti hyväksi koettuja asioita.

## 6.2 Keskeisiä kehittämisalueita

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä olivat vastaajan mielestä kolme keskeisintä kehittämisaluetta tai ongelmaa. Vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 69. Viiden yläkategorian alle muodostui 23 alakategoriaa.

Johtamisen ulottuvuuksia -yläkategoriaan vastauksia annettiin 35 kappaletta. Pelkistämisen jälkeen niistä muodostui yhdeksän alakategoriaa, jotka ovat työntekijöiden työhyvinvointia vähentävät stressitekijät, työterveyspalveluihin ennaltaehkäisevä ote, epäoikeudenmukainen tehtävien organisointi, perustehtävän toteutumisen varmistaminen kaikissa tilanteissa, henkilökuntamitoituksen tarkistaminen, yksilöllisten tilanteiden ja tarpeiden huomioiminen, työaikajärjestelyiden kehittäminen, yötyö vapaaehtoiseksi ja lomajärjestelyiden kehittäminen joustaviksi.

Keskusteleva johtaminen -yläkategoriaan muodostui 10 alkuperäisilmaisua, joista muodostui viisi alakategoriaa: tukea hankalien omaisten kohtaamiseen, yhteisten pelisääntöjen laatiminen, valmius, halukkuus ja tarve laajempaan osallistavaan yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja keskustelukulttuuriin liittyvät ongelmat ja työilmapiirin jännitteet.

Itsensä johtaminen -yläkategoriaan sopivia alkuperäisilmaisuja oli neljä. Niiden sisällöt poikkesivat toisistaan siten, että ne pelkistyivät kolmeksi alakategoriaksi. Ne ovat oman osaamisen ja joustavuuden lisääminen, oman työn arvostaminen ja positiivisuuden lisääminen.

Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana -yläkategoriaan sijoittui 17 kannanottoa, jotka pelkistämisen jälkeen tiivistyivät viideksi alakategoriaksi, jotka ovat eri-ikäisten osaamisen ja hoitotaidon luonnollisten vaihteluiden jakaminen ja hyödyntäminen, digitalisaation haasteisiin vastaaminen, kaikenikäisille työntekijöille terveydentilan huomioiva yksilöllinen toimenkuva, kaikenikäisten työntekijöiden elämänvaiheiden yksilöllinen huomioiminen ja ei verrata nuoriin.

Kehityskeskustelut-yläkategoriaan sijoittui vain yksi alkuperäisilmaisu, jonka pelkistetty muotoon kehityskeskustelujen kehittäminen.



Toisen kysymyksen yläkategorioihin sijoitettujen alkuperäisilmausten sekä niistä muodostuneiden alakategorioiden lukumäärät esitetään alla olevassa taulukossa.

Yläkategoria	Alkuperäinen ilmaisu	Alakategorioidensa lukumäärä
Johtamisen ulottuvuuksia	35	9
Keskusteleva johtaminen	10	5
Itsensä johtamien	4	3
Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana	17	5
Kehityskeskustelut	3	1
Yhteensä	69	23

Taulukko 3. Keskeisiä kehittämisalueita

Kysymys kaksi sisälsi hoitohenkilöstön käsityksiä ikäjohtamisen kehittämisen tarpeista. Johtamisen ulottuvuuksissa alakategoriat jakautuvat sisällöltään kahteen osaan. Käsitykset kehittämistarpeista kohdistuivat työntekijöiden työhyvinvointia vähentävien stressitekijöiden pienentämiseen sekä henkilöstöjohtamiseen liittyviin muutostarpeisiin. Työhyvinvointia vähentäviksi stressitekijöiksi koettiin fyysinen, psyykkinen, ja emotionaalinen kuormittuneisuus, jonka vuoksi hoitohenkilöstö toivoo enemmän palautetta työskentelystään. Myös palautteenantotapaan toivottiin kiinnitettävän huomiota. Voisi olettaa, että palautteenannon yhteydessä työyhteisön jäsenten kohtaamiseen ja vuorovaikutuksen laatuun olisi hyvä kiinnittää huomiota. Esimiehiltä toivotaan myös lisää tukea tilanteissa, joissa riittämättömyyden tunteet vaivaavat tai henkinen hyvinvointi on koetuksella. Nämä hoitohenkilöstön käsitykset vaikuttavat siltä, että vuorovaikutusta ja keskustelevaa johtamista on jo kehitetty, mutta niitä kannattaisi edelleen vahvistaa.

Käsitykset keskustelevan johtamisen kehittämisalueista osoittivat, että hoitohenkilöstöllä on halukkuus, valmius ja tarve tarttua vuorovaikutusta ja työilmapiiriä kehittäviin toimenpiteisiin. He esittävät rakentavia ehdotuksia, joilla työilmapiirin jännitteitä voisi vähentää. Käsitykset, joilla keskustelevaa johtamista voisi kehittää, alkavat yhteisten pelisääntöjen laatimisesta sekä yhteisöllisten ja osallistavien vuorovaikutustilanteiden mahdollistamisesta. Hoitohenkilöstön käsitykset kehittämistarpeista ovat rakentavina. Heillä on myös valmius ja vastuuntunto oman osuuden hoitamiseen.

Keskustelevan johtamisen kehittämistarpeet olivat lähes kaikki henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita, mutta yksi selkeä poikkeus oli mukana. Se liittyy organisaation perustehtävän hoitamiseen. Yhdessä alakategoriassa ilmaistiin tuen tarve hankalien omaisten kohtaamiseen.

Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana nosti esiin käsityksiä, jotka liittyvät digitalisaatioon. Se on ilmiö, joka haastaa koko yhteiskuntaa ja kaikkia

työyhteisöjä tässä ajassa. Digitalisaatioon liittyviä haasteita saattaisi olla hyväksi katsoa tästä laajasta näkökulmasta oman organisaation lisäksi. Tietotyön kehittämisen suunnittelu ja toteutus ovat laaja kehittämiskokonaisuus ja haaste kaikille organisaatioille. Se edellyttää investointeja laitteisiin ja niiden käytön koulutuksiin. Kyse on siten vuosia kestävästä kehittämistyöstä, johon tarttuminen edellyttää huolellista valmistelevaa työtä. Sitä ennen oman työn arjessa, hyvällä tahdolla ja keskinäisellä avunannolla, on todennäköisesti mahdollista päästä jo pitkälle.

Keskinäistä osaamisen jakamista ja tukea toivottiin myös hoitotaidon ja pitkän työuran aikana kertyneen käytännön kokemuksen tuoman osaamisen jakamisessa sekä hiljaisen tiedon siirtämisessä seuraaville sukupolville. Eri-ikäisten johtamiseen liittyviä käsityksiä olivat myös yksilölliset terveyteen ja elämäntilanteisiin sekä elämänvaiheisiin liittyvät luonnolliset vaihtelut. Eri-ikäisten johtamisessa kehittämiskohteeksi nimettiin myös kehityskeskustelut, joissa kaikista edellä kuvatuista asioista olisi luontevaa keskustella.

### 6.3 Ehdotuksia kehittämistarpeiden ratkaisemiseksi

Kolmannessa kysymyksessä työntekijöille avautui mahdollisuus kertoa, miten he ratkaisisivat ongelmia tai kehittämistarpeita. Alkuperäisilmaisuja oli 66, ja niistä muodostui viiteen yläkategoriaan yhteensä 30 alakategoriaa eli ratkaisuehdotusta.

Johtamisen ulottuvuuksia -yläkategoriaan liitettiin 36 kannanottoa, joista pelkistämisen jälkeen muodostui 19 ratkaisuehdotusta, eli alakategoriaa. Ne ovat: tehostetaan ulkoista viestintää, taloudellisen tilanteen sovittaminen toiminnan haasteisiin, enemmän tukea henkilöstölle, epäkohdat nopeasti kuntoon, selkeytetään korvaavien töiden käyttömahdollisuuksia, kehitetään palaverikäytänteitä, itseohjautuvan ja pelisääntöjä noudattavan työskentelyn edistäminen, esimiestyön osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin seurannan kehittäminen, yhteistyömuotojen ja painotusten tarkentaminen ja työterveyshuollon kanssa, työn organisointi selkeiden toimenkuvien pohjalta, keskustelua sairaanhoitajien ja esimiesten rooleista ja tehtävistä, lääkkeenjaon organisoinnin tarkistaminen, Keinulan henkilöstömitoituksen tarkistaminen, henkilöstöä lisää, enemmän joustoa ja toiveiden huomioon ottamista työaikajärjestelyissä, toiveena vakituinen yöhoitaja, yötyö vapaaehtoiseksi ja lomajärjestelyiden kehittäminen joustavimmiksi.

Keskusteleva johtaminen -yläkategorian 14 alkuperäisilmaisuja tiivistyivät viideksi ratkaisuehdotukseksi: osallistetaan koko henkilöstö yhteisten pelisääntöjen laadintaan, kuunnellaan enemmän toisiamme, lisätään positiivista palautetta ja keskustelua, ollaan avoimia ja rehellisiä sekä enemmän yhteisöllisiä tapahtumia työajalla.

Itsensä johtamisen -yläkategoriassa on yksi alkuperäisilmaus, josta muodostui yksi ammattitaitoon liittyvä ehdotus: mahdollistetaan kaikille Demepassi-koulutus.

Eri-ikäisyys työyhteisön -voimavarana yläkategoriaan sijoittui viisi kommenttia, jotka pelkistettiin kahdeksi alakategoriaksi, eli eri-ikäisyys on työyhteisön voimavara ja osaamisen jakaminen eri-ikäisten kesken.

Kehityskeskustelut-yläkategoriaan päätyi kymmenen alkuperäisilmausta, joista pelkistämisen jälkeen muodostui kahdeksan alakategoriaa, jotka ovat: etsitään erilaisissa elämänvaiheissa yksilöä tukevia rakentavia ratkaisuja, tukea henkilökohtaisissa elämäntilanteissa, huomioidaan työntekijän ikä, kuullaan ja huomioidaan omat toiveet, huomioidaan iän vaikutukset työntekoon, keskustellaan mahdollisista yksilöllisistä erityisjärjestelyistä, vahvistetaan urasuunnittelua ja sitoudutaan sovittuihin asioihin ja palataan niihin määräajoin sekä tarvittaessa.

Kolmannen kysymyksen yläkategoriaihin sijoitettujen alkuperäisilmausten sekä niistä muodostuneiden alakategorioiden lukumäärät esitetään alla olevassa taulukossa.

Yläkategoria	Alkuperäinen ilmaisu	Alakategorioiden lukumäärä
Johtamisen ulottuvuuksia	36	19
Keskusteleva johtaminen	14	5
Itsensä johtamien	1	1
Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana	5	2
Kehityskeskustelut	10	8
<b>Yhteensä</b>	<b>66</b>	<b>30</b>

Taulukko 4. Ehdotuksia kehittämistarpeiden ratkaisuksi

Hoitohenkilöstö esitti monia erilaisia ajatuksia, joilla kehittämistarpeita voitaisiin ratkaista. Suurin osa ehdotuksista liittyi johtamisen ulottuvuuksiin ja keskustelemaan johtamiseen, mutta myös kehityskeskusteluiden kehittämisen tarve nousi selkeäksi keinoksi vaikuttaa asioihin.

Johtamisen ulottuvuuksiin liittyvät kehittämissuhteet kohdistuivat henkilöstömitoituksiin, työaikajärjestelyihin, yötyöhön sekä lomajärjestelyihin. Hoitohenkilöstön käsitysten mukaan niiden kehittäminen joustavimmiksi lisäisi hyvinvointia ja työssä jaksamista. Kehittämiseen tähtäävistä ratkaisuehdotuksista voi myös päätellä, että niillä olisi stressitekijöitä vähentävä vaikutus, mikäli henkilöstön toiveita olisi mahdollista toteuttaa ainakin jossain määrin. Työhyvinvointia edistäväksi asiaksi nousi myös käsitys, että yhteistyötä terveyshuollon kanssa olisi hyvä kehittää ennalta ehkäisevään ja työkykyä ylläpitävään suuntaan, jossa myös työhyvinvoinnin seuranta tehostuisi.

Johtamisen ulottuvuuksiin liittyvää yhteisöä osallistavaa toimintaa ehdotettiin laajennettavaksi, yhteiset pelisäännöt, selkeät toimenkuvat, yhteiset keskustelufoorumit, tehokkaat ja toimivat palaverikäytännöt sekä viestinnän tehostaminen olivat hoitohenkilön käsitysten mukaan johtamisen ulottuvuuksien keskeisimmät kehittämisen kohteet.

Keskustelevan johtamisen osalta hoitohenkilöstö toivoo mahdollisuutta osallistua koko henkilöstöä koskevien yhteisten pelisääntöjen laadintaan. Heillä on myös käsitys, että keskustelevaa johtamista kannattaa kehittää siten, että kuunnellaan enemmän toisia, ollaan avoimia ja rehellisiä, lisätään positiivista palautta ja mahdollistetaan enemmän keskustelufoorumeita näiden asioiden edistämiseen.

Itsensä johtamiseen liitettiin ainoastaan ammatillisen kehittymisen tarve Demopassi-koulutuksella. Kehittämisehdotuksissa itsensä johtaminen on samalla tavalla taka-alalla, kuin se on ollut kahdessa aiemmassakin kysymyksessä. Tämä osoittanee, että itsensä johtamista saattaisi olla hyvä tuoda vähitellen tietoisuuteen enemmän.

Eri-ikäisyyden näkeminen työyhteisön voimavarana esitettiin ylläpidettäväksi jatkossakin. Siihen liittyen hoitohenkilöstöllä on myös käsitys, että osaamisen jakamista eri-ikäisten kesken kannattaisi suunnitella ja toteuttaa enemmän.

Kehityskeskusteluihin liittyi käsitys, että niitä olisi hyvä kehittää. Omien toiveiden kuuleminen ja huomioiminen keskustelussa olisi hyvä lähtökohta. Lisäksi yksilöllisistä elämäntilanteista tai henkilökohtaista erityistilanteista nouseville tarpeille toivottiin järjestelymahdollisuuksia siten, että ne olisivat yksilöä tukevia rakentavia ratkaisuita. Myös selkeää urasuunnittelun vahvistamista toivotaan. Kehityskeskusteluprosessin kannalta keskeisin asia oli myös mukana hoitohenkilökunnan esittämissä kehittämistarpeissa.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hirsijärven ym. (2008, 227) mukaan tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtia arvioitaessa ydinasiaksi nousee tutkimuskontekstin täsmällinen kuvaus ja tarkka selonteko tutkimuksen eri vaiheista, aineiston tuottamisen olosuhteet ja keräämistapa, sekä siihen mahdollisesti liittyneet ongelmat, jotka tulee kertoa selvästi ja luotettavasti.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin hyvässä yhteistyössä Hoivia Oy:n kanssa, jonka ikäjohtamisen projektissa tutkimuksen tarve oli huomattu. Osana projektia oli jo aiemmin toteutettu työkaarikysely, johon koko henkilöstö vastasi. Kysely oli laadittu Työturvallisuuskeskuksessa usean asiantuntijan voimin. Näin ollen tämän opinnäytetyön aihetta, tehtävää, kontekstia ja aineiston hankintaa voidaan pitää vakuuttavana.

Hoivia Oy:n johto sekä henkilöstö ovat sitoutuneita ja motivoituneita kehittämään ikäjohtamista. Heidän myönteisen suhtautumisensa ansiosta opinnäytetyön tekeminen oli erityisen miellyttävää ja sujuvaa. Aluksi hieman huolestutti sekundääriaineiston käyttö, koska henkilöstölle esitettyihin kysymyksiin ei opinnäytetyön tekijät voineet vaikuttaa. Huoli osoittautui kuitenkin turhaksi, sillä aineisto palveli hyvin opinnäytetyön tavoitetta kartoittaen henkilöstön käsityksiä ikäjohtamisesta. Hirsijärvi ym. (2008, 184) toteavatkin varsin aiheellisesti, että aloittelevat tutkijat arastelevat aivan turhaan valmiiden aineistojen käyttöä.

Aineiston hankintaan liittyi ikäjohtamisen projektissa jonkin verran tietoteknisiä haasteita, mutta projektipäällikön järjestelmällinen ja määrätietoinen työskentely johti siihen, että koko henkilöstö vastasi kyselyyn. Tätä tutkimusta helpotti huomattavasti myös se, että Hoivia Oy luovutti valmiin aineiston tutkimuskäyttöön. Kuten Hirsijärvi ym. (2008, 181) painottavat, aineiston hankkimistapa ei vaikuta tutkimuksen arvoon.

Opinnäytetyötä varten perehdyttiin mahdollisimman moniin teoreettisiin ja menetelmällisiin lähtökohtiin, jotka koskettivat sisältöalueiltaan tätä tutkimusta. Tietoa oli runsaasti tarjolla, mutta Hoivia Oy:n ikäprojektin vahva visio ohjasi valintojen tekemistä ja rajaamista. Vähitellen vastaan alkoi tulla toistuvasti myös eri asiantuntijoiden samansuuntaisia näkemyksiä. Kanasen (2014, 153–154) mukaan tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa juuri se, että aiemmissa tutkimuksissa alkaa toistua samoja näkemyksiä.

Tutkimusta ja sen luotettavuutta voidaan vahvistaa triangulaatiolla, joka yksinkertaisesti sanottuna tarkoittaa erilaisten aineistojen, teorioiden tai menetelmien samanaikaista käyttöä tutkimuksessa. Triangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä menetelmällä on vaikea saavuttaa haluttuja tuloksia (Hirsijärvi ym. 2008, 228; Tuomi & Sarajärvi 2009, 15; Eskola & Suoranta 2014, 69; Eskola & Suoranta 2014, 69). Tässä tutkimuksessa metodologinen triangulaatio muodostui laadullista tutkimuksesta, teorialähtöistä sisällönanalyyseistä ja konstruktiivisesta prosessista. Monimenetelmällisyyteen päädyttiin, koska laadullinen tutkimus ja teorialähtöinen sisällönanalyysi valottivat Hoivia Oy:n henkilöstön käsityksiä ikäjohtamisesta, mutta eivät riittäneet tutkimustehtävän toteuttamiseen. Siihen tarvittiin konstruktiivista tutkimusprosessia. Tutkijatriangulaatio puolestaan muodostui kahdesta tutkijasta, jotka toteuttivat tämän tutkimuksen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen raportointiin ei ole vakiintunut malleja tai tapoja, joita voisi pitää ainoina ja oikeina. Perinteiset tutkimusraporttimallit ovat käyttökelpoisia ainakin hieman muokattuina. Oleellista on kuitenkin kuvata tutkimuksen pääasiallinen tehtävä ja sen kohderyhmä, sekä esittää asiat loogisessa järjestyksessä ja tutkijoiden omalla persoonallisella äänellä. (Eskola & Suoranta 2014, 245.) Tämänkin opinnäytetyön kulku on pyritty kuvaamaan ja raportoimaan edellä

esitettyllä tavalla selkeästi, jotta tämäkin luotettavuuden peruselementti täytyisi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2009, 4) mukaan ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettisissä periaatteissa keskiössä ovat itsemääräämisoikeus, vahingoittamisen välttäminen, yksityisyys ja tietosuoja sekä eettinen ennakoarviointi. Tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa voi aineiston hankinnan osalta nousta esiin ajatus, oliko työkaarikyselyyn vastaaminen vapaaehtoista kun vastausprosentti oli sata. Voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstön itsemääräämisoikeutta ja vapaaehtoista osallistumista kyselyyn kunnioitettiin. Henkilöstö pitää ikäjohtamisen projektia niin tärkeänä työhyvinvointia edistävänä asiana, että kaikki osallistuivat. Ainoastaan tietotekniikka tuotti aineistonhankinnassa jonkin verran ongelmia, mutta vastaajat selvisivät niistäkin projektipäällikön tuella.

Ennen työkaarikyselyä koko henkilöstö oli hyvin perillä ikäjohtamisen projektista ja siihen sisältyvästä Työturvallisuuskeskuksen työkaarikyselystä sekä tulevasta tutkimuksesta. Näin ollen henkilöstön voidaan katsoa saaneen riittävästi tietoa.

Vahingoittamisen välttämiseksi tutkijoille on ollut tärkeää tuottaa tutkimustietoa siten, että Hoivia Oy:tä yhteistyökumppanina sekä sen henkilöstöä on kohdeltu kaikissa tutkimukseen liittyvissä tilanteissa, tutkimuksen toteutuksessa sekä raportoinnissa kunnioittavasti. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009, 7) edellyttää tätä kaikilta tutkimuksilta, jotka ovat luettavissa ihmistieteisiin. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 125) korostavat, että tutkijoilla on institutionaalinen asema, jonka vuoksi mahdollinen väärin kohtelu tai vahingoittaminen saisi aivan toisenlaisen merkityksen kuin arkielämän suhteissa.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009, 8) pitää yhtenä tutkimuseettisenä periaatteena luonnollisesti myös perustuslaissa kansalaisille taattua yksityisyyden suojaa. Hoivia Oy:n yhteistyö Työturvallisuuskeskuksen kanssa takasi työkaarikyselyn vastaajille täyden yksityisyyden. Vastaukset tallennettiin suoraan Työturvallisuuskeskuksen sähköiseen järjestelmään. Vastaukset saatiin valmiina ja yhtenäisenä aineistona, josta kaikki yksittäisiä vastaajia koskevat tunnistetiedot oli poistettu. Analyysivaihetta varten tulostetut vastaukset ja niistä tehdyt paperiliuskat on tuhottu. Tällä hetkellä vastaukset ovat ainoastaan Työturvallisuuskeskuksen salasanalla suojatussa sähköisessä työkaari-projektitiedostossa, jonne pääsy on ainoastaan nimetyillä Hoivia Oy:n henkilöillä. Tutkimusaineistoa on siis käsitelty vastaajien yksityisyyttä vaarantamatta. Eettistä ennakoarviointia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 11) ei tämän opinnäytetyön yhteydessä tarvittu, vaan tutkijat kantavat itse vastuun tutkimuksesta ja sen eettisistä ratkaisuista.

Edellä esitettyjen arvioiden lisäksi hyvän tieteellisen käytännön mukainen toiminta on rehellistä, huolellista ja mahdollisimman tarkkaa tutkimustyötä, tulosten tallentamista ja esittämistä sekä arviointia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132). Näihin tavoitteisiin on pyritty tietoisesti myös tässä opinnäytetyössä.

## 7 YHTEISÖÄ OSALLISTAVA JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Hoivia Oy:lle käytännöllinen, ammatillista toimintaa kehittävä ja yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli. Toimintamalli esitellään tässä luvussa.

Yhteisöä osallistavassa ja keskustelevalle johtamisella johdetussa organisaatiossa koko henkilöstö otetaan mukaan osallistumaan ja vaikuttamaan yhteisön toimintaan ja luomaan positiivista kuvaa yhteisön sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Hoivia Oy:n työkaarikyselyssä vastaajina oli hoitohenkilöstö. Yhteisöä osallistavassa johtamisen toimintamallissa korostetaan sitä, että työyhteisöön kuuluu usein monia tehtäviä ja ammattiryhmiä edustavia henkilöitä, esimerkiksi johtajat, esimiehet, hoitohenkilöstö, toimistotyöntekijät, ravitsemushuollon ja puhdistuspalveluiden työntekijät sekä kiinteistöhuollon työntekijät. Ketään ei rajata pois, vaan kaikkia kuullaan ja kaikki voivat vaikuttaa. Yhteisö on eheä vasta silloin, kun kaikki sen jäsenet ovat mukana ja osallisina keskusteluissa.

Menestyäkseen organisaatio tarvitsee jokaisen työntekijän työpanoksen. Johtamisen tehtävänä on mahdollistaa ja auttaa henkilöstöä onnistumaan työssään. Tämän vuoksi jokaisen yksilön osallisuuden vahvistaminen yhteisössä, koko henkilöstön aktiivinen osallistaminen työyhteisön toimintaan ja kehittämiseen sekä osallistavat johtamiskäytännöt ovat strategisesti merkittäviä.

Johtamisen tulee perustua strategiaan, tavoitteisiin ja toimenpideohjelmiin. Koko henkilöstö kytetään niihin ja työyhteisö nähdään yhtenä yhtenäisenä yhteisönä. Varsinainen johtaminen on organisaation johdon ja lähiesimiesten vastuulla ja tehtävänä, mutta se koskettaa myös kaikkia muita yhteisön jäseniä. Jokainen johtaa vähintään itseään ja omaa ammatillista työskentelyään. Tavoitteellinen työ ei saa herpaantua, muuten organisaation toiminta saattaa notkahtaa. Palveluja tuotetaan talon sisäisille ja ulkoisille asiakkaille, ei organisaatiolle. Näistä lähtökohdista käsin kuvataan kuinka strategian jalkauttaminen ja organisaation kokonaistoiminta yhdistetään kehityskeskusteluprosessiin. Toimintamallin kuvauksessa on kattavasti huomioitu laadullisen tutkimuksen tulokset sekä esitetty, mitä yhteisöä osallistavalla johtamisella tässä opinnäytetyössä käytäntöön vietynä tarkoitetaan.

Tiedon saatavuus kaikilla organisaatioiden tasoilla edistää perustehtävän toteuttamista. Merkittäviä tietoja ovat organisaation tavoitteet, tavat pyrkiä niihin, yrityksen asema palveluntarjoajien joukossa, käytettävissä olevat voimavarat sekä kriittiset tekijät tai muut oleelliset seikat, jotka määrittävät valitut toimintatavat. Jokaisella työntekijällä on oltava mahdollisuus ymmärtää koko organisaation tavoitteita ja toimintaa sekä oman yksikön, tiimin ja oman työn osuutta siinä. Menestyvän organisaation tavoite on koko henkilöstön aktiivinen, tietoinen, omaehtoinen ja tuloksellinen toiminta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Meretniemi 2012, 21.)

Edellä kuvatun toteutuminen edellyttää organisaation esimiehiltä johtamisosaamista, jolla työntekijät saadaan mukautumaan jatkuviin sisäisiin ja ulkoihin muutoksiin sekä innostumaan niistä. Johdon tehtävä on asettaa organisaatiolle tavoitteet ja antaa henkilöstölle vapautta toteuttaa niitä. Muutosten onnistumistodennäköisyys kasvaa, kun ne rakennetaan alhaalta ja henkilöstö toteuttaa ne itse. (Nurkkala & Kova 2016.)

Organisaation tuloksella ja henkilöstöjohtamisella on selkeä yhteys. Keskusteleva johtaminen ja kehityskeskustelut ovat keskeisessä roolissa. Hyvin toimiva kehityskeskustelujärjestelmä antaa voimavaroja organisaatiolle ja sen jokaiselle siellä työntekijälle. Kehityskeskusteluiden avulla organisaation jäsenten mielenkiinto ja työpanos voidaan suunnata kulloinkin tärkeäksi koettuihin asioihin. (Autio ym. 2011, 154.)

Ylimmän johdon tehtäviä ovat muun muassa strategian jalkauttaminen ja muutosjohtaminen. Kehityskeskustelut kannattaa valjastaa strategisen johtamisen tueksi, sillä hyvin suunniteltu kehityskeskusteluprosessi on keino toteuttaa strategiaa käytännön tasolla. Kehittyäkseen myös johto tarvitsee palautetta toiminnastaan, ja systemaattinen kehityskeskusteluprosessi on erinomainen palautekanava. Kehityskeskusteluprosessi on tärkeää laajentaa koskemaan koko organisaatiota, muuten se ei ole tehokas. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan saa olla pelkästään johtamisen työkalu, vaan niiden tärkein tehtävä on henkilöstön osallistaminen organisaation tavoitteiden mukaiseen toimintaan. (Lindholm & Salminen 2014, 20–21, 32–33.)

### 7.1 Ylimmän johdon ohjausvoima

Kehityskeskusteluprosessin onnistuminen on organisaation ylimmän johdon vastuulla. Jos kehityskeskusteluprosessi jätetään osastojen esimiesten vastuulle, sitä on vaikea kytkeä organisaation strategiaan ja keskustelujen tulokset jäävät pinnallisiksi. Tässä alaluvussa kuvataan sitä, miten ylin johto ohjaa kehityskeskusteluprosessia, osallistuu siihen ja avautuu itsekin palautteelle ja kehittymiselle.

Kehityskeskustelut eivät yleensä toimi, ellei niitä kytkeä strategiaan. Strategian vieminen käytäntöön lähtee liikkeelle missiosta eli



organisaation perustehtävästä. Toisin sanoen siitä, miksi organisaatio on olemassa. Visio ilmaisee, mitä tavoitteita organisaatio tavoittelee Toiminnan lähtökohtiin lukeutuvat myös liikeidea, organisaation avaintulosalueet ja kehittämisalueet. Suunnitteluun sisältyy erilaisia taustaselvityksiä, ennusteita, analyyseja, tavoitteiden asettamista ja johtopäätöksiä, joiden lisäksi tarvitaan myös strategista ja operatiivista suunnittelua. Organisaation on myös seurattava tulostaan. Meretniemi (2012, 29) mukaillen strategian ja kehityskeskustelujen yhteyttä voidaan havainnollistaa alla olevalla taulukolla.

Perustehtävä	Lähtökohdat	Suunnittelu	Seuranta
Organisaatio-taso	Visiosta johdettu toiminta-ajatus ✓ tarkoitus ✓ tavoitteet	Tutkimukset, analyysit, tavoitteet, johtopäätökset	Tulos-seuranta
	Liikeidea ✓ palvelut ✓ tapa toimia ✓ toimintaympäristö	Strateginen suunnittelu Operatiivinen suunnittelu ✓ tavoitteet ✓ budjetit ✓ toimenpiteet	
	Avaintulosalueet		
	Kehittämisalueet		

Taulukko 5. Organisaatiotason lähtökohdat kehityskeskusteluun

Koko organisaatiota koskeva kehityskeskusteluprosessi lähtee liikkeelle tästä asetelmasta, jossa esitetään organisaatiotason oleelliset asiat. Lindholmin ja Salmisen (2014, 55, 57.) mukaan tällaiset kehityskeskustelut saadaan käsittelemään koko organisaation strategiaa ja sen toteuttamista. Hyvin toteutettu keskusteluprosessi vahvistaa ylimmän johdon strategista ohjausvoimaa erittäin hyvin. Ratkaisevaa on, kuinka selkeästi asiat ilmaistaan ja kuinka tehokkaasti johtamisviestinnällä kyetään vaikuttamaan henkilöstön ajatteluun ja sitä kautta toimintaan.

Strategiatyössä suunnitteluun käytetään yleensä runsaasti resursseja, käytäntöön viemiseen vain vähän. Usein ne organisaatiot, jotka onnistuvat toteuttamaan keskinkertaisen strategiansa, päihittävät ne organisaatiot, joilla on huippuhieno strategia, jota ei kyetä viemään käytäntöön. (Lindholm & Salminen 2014, 58.)

Keskustelu ylimmän johdon kanssa auttaa henkilöstöä ymmärtämään valittuja kehityssuuntia, osallistaa heidät strategian syventämiseen ja toteuttamiseen sekä antaa mahdollisuuden seurata organisaation strategisen ajattelun kehittymistä. Saksin (2016, 102–103) mukaan

johdettavat odottavat, että heille kerrotaan tarkoitukset ja perustelut, miksi joitain asioita tehdään ja joitain ei tehdä. Samassa yhteydessä on hyvä tilaisuus avata myös yrityksen arvomaailmaa.

Jatkuva muutos on osa elämää. Muutokset aiheuttavat vastarintaa, ja niihin sopeutuminen vaatii aikaa. Muutokset hyväksytään ensin ajatuksissa ja vasta sitten tunnetasolla. Mitä tehokkaammin muutoksiin liittyviä tunteita työstetään esimerkiksi kehityskeskusteluissa, sitä nopeammin muutos toteutuu ja sitä vähemmän se haittaa tai häiritsee organisaation toimintaa. Muutokset vaativat usein myös uusien taitojen ja asioiden opettelua, ja oppiminen tapahtuu usein rinnakkain hyväksymisvaiheen kanssa. Vasta uuden oppimisen jälkeen ajattelu muuttuu muutostavoitteen mukaiseksi. Ei ole mahdollista siirtyä muutostarpeesta suoraan uuteen toimintaan, vaikka sitä usein työyhteisöissä yritetään. Vastarinta ja muutospuilo tarvitaan, ja ne on sallittava. Jos se painuu johdolta piiloon, muutosjohtamisen mahdollisuudet heikkenevät. (Lindholm & Salminen 2014, 60–61.)

Jos henkilöstö käy kehityskeskusteluja vain keskijohdon kanssa, ne jäävät usein tehottomiksi, koska henkilöstön ajatukset, ideat ja kehitystarpeet jäävät vaille koordinoitua ja riittävää käsittelyä. Ylin johto jää myös vaille tietoa asiakasrajapinnasta ja henkilöstön päivittäisestä työstä, vaikka kahdenkeskiset kehityskeskustelut olisivat syvällisiäkin. (Lindholm & Salminen 2014, 63.) Tähän tietoon ja Hoivia Oy:n henkilöstön kannanottoihin perustuen, yhteisöä osallistavassa johtamisen toimintamallissa haluttiin vahvistaa ja varmistaa tiedonkulkua ja sujuvaa vuorovaikutusta henkilöstön ja johdon välillä.

Johtamisen systemaattista arviointia olisi hyvä kehittää osana kehityskeskusteluprosessia. Avoin ja aktiivinen osallistuminen ja oman johtamisen avaaminen arvioinnille, saattaa huomattavasti nopeuttaa omaa ja koko organisaation kehittämistä. Samalla johto osoittaa henkilöstölle vahvasti sitoutumisestaan kehityskeskusteluprosessiin. (Lindholm & Salminen 2014, 70–71.)

Johdon arvostava palaute henkilöstölle suotuisassa ilmapiirissä esitettynä kannustaa sitä tavoittelemaan hyviä tuloksia ja kehittämään toimintaa jatkossakin. (Autio ym. 2011, 154–156). Henkilöstölle annettavan hyvän palautteen kannattaa lähteä liikkeelle niistä asioista, jotka tuottavat organisaatiossa hyviä tuloksia: yksilöistä ja heidän yhteistyökyvystään. Johdon ja esimiesten oman palautteen lisäksi myös henkilöstölle kannattaa luoda tilaisuuksia antaa hyvää palautetta. (Lindholm & Salminen 2014, 63.)

Henkilöstön kuuntelemisen merkitystä ei voi kyllin korostaa. Kuuntelemisessa on monia tasoja ja se on hyvin herkkää ja energiaa vaativaa toimintaa. Johdon kehityskeskustelussa vain syvälinen kuuntelemien, jossa puheen merkitystä pyritään ymmärtämään puhujan

kannalta, hänen kokemuksena, luo onnistumisen mahdollisuuden jatkokeskustelulle. Kuuntelijan tehtävänä on käydä mielessään läpi, mitä toinen puhuu, mutta omia kokemuksia ei ole hyvä kertoa, sillä se siirtää keskustelun pois siitä mitä puhuja on sanomassa. Hyvä kuuntelu ja malttava suhtautuminen puhujan esittämiin asioihin nostaa sellaiset ilmiöt tarkasteluun, jotka eivät tavanomaisessa työn arjessa nousisi esille. (Autio ym. 2011, 157.)

Kun puhuja on riittävästi kuvannut asiaansa, voidaan yhdessä lähteä sitä tutkimaan. Asioiden rauhallinen käsittely ja arvostava asenne puhujia kohtaan auttaa molempia osapuolia löytämään rakentavien ratkaisuvaihtoehtoja. (Autio ym. 2011, 157.) Riivarin ym. (2012, 326) mukaan ylimmän johdon hyvä esimerkki ja ohjausvoima ovat tässäkin asiassa tärkeitä. Jos esimiehet ja johto osoittavat arvostavaa asennetta henkilöstöä kohtaan, niin työntekijät saavat selvän viestin, mitä myös heiltä odotetaan.

## 7.2 Esimiehen näkökulma ja ohjausvoima

Kun ylin johto on päättänyt organisaation strategian, sen on valmennettava osastojen esimiehet välittämään strategia työntekijöille ja huolehtimaan, että osastojen päivittäinen työ on organisaation strategian mukaista. Tässä luvussa kuvataan, miten ylimmän johdon valmentama ja tukemana esimies jalkauttaa strategian osastolleen. Kehityskeskustelujen avulla esimies auttaa työntekijöitä hahmottamaan oman roolinsa organisaatiossa ja sitoutumaan strategian toteuttamiseen.

Esimiehellä tarkoitetaan tässä yhteydessä lähiesimiestä, joka johtaa asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työskentelyä. Esimiehen työtä ohjaavat oman osaston toiminta-ajatus, avaintulosalueet ja kehittämisalueet. Lisäksi tarvitaan osastokohtainen toiminta- ja tulosseuranta. Esimiehen työtä ohjaavat tekijät on esitetty Meretniemeä (2012, 29) mukailten alla olevassa taulukossa.

Missio	Lähtökohdat	Suunnittelu	Seuranta
Osasto	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Osaston/yksikön toiminta-ajatus                      Avain- tulosalueet                      Kehittämis-alueet                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Osaston/yksikön toiminta-suunnitelma                      ✓ tavoitteet                      ✓ budjetti                      ✓ toimenpiteet                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Tulos-seuranta                 </div>

Taulukko 6. Esimiestyön lähtökohdat kehityskeskusteluun

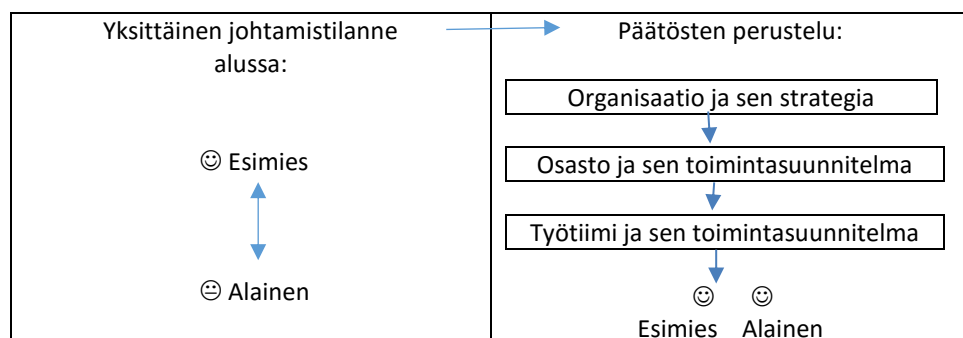
Osaston johtamisen taito on esimiehen tärkeimpiä valmiuksia. Ylin johto päättää organisaation strategisista asioista eli siitä, mitä tehdään.

Päätösvaltaa siitä, miten tehdään, on hyvä delegoida osastoille. Se edellyttää, että osastoilla kyetään tekemään organisaation kannalta hyödyllisiä päätöksiä. Henkilöstön on tunnettava strategia ja se toimintaympäristö, johon osastolla työskentely vaikuttaa. Myös esimiehen on hyvä luovuttaa päätösvaltaa alaisilleen. Jaettu päätösvalta edellyttää luottamusta ja avointa vuorovaikutusta esimiehen ja johdon sekä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Kehityskeskusteluprosessi on keskeinen ja erinomainen keino rakentaa luottamusta. (Lindholm & Salminen 2014, 84–85.)

Esimiehen on huolehdittava siitä, että hänen työntekijänsä voivat onnistua työssään. Esimiestyö on palvelutehtävä, jota esimies toteuttaa organisaation muodostamassa johtamisympäristössä. Johdon lisäksi myös esimiehellä on valta ohjata osastonsa työntekijöitä suoraan, mutta siihen vaikuttavat vahvasti myös organisaatiokulttuuri, viestintäilmasto ja työntekijöiden odotukset. (Lindholm & Salminen 2014, 70–71.)

Kun kehityskeskusteluprosessi toimii, esimies pystyy työskentelemään strategialähtöisesti. Kehityskeskustelujen vahva kytkös strategiaan vahvistaa esimiehen ohjausvoimaa merkittävästi. Mitä tiiviimmin esimies pystyy yhdistämään päätöksiään ja työntekijöille asetettuja tavoitteita organisaation kokonaisuuteen, sen helpompaa niitä on perustella. Mikäli työntekijä ei hahmota päätösten perusteluja, motivoituminen ja sitoutuminen on vaikeaa. (Lindholm & Salminen 2014, 83.) Myös Manka (2011, 96) korostaa, että tilannejohtaminen on vuorovaikutusta, jossa ihmisten ja toiminnan johtaminen limittyvät.

Nopeasti muuttuvissa tilanteissa päätöksenteon on oltava nopeaa. Strategialähtöinen tilannejohtaminen helpottaa esimiestyötä. Alla olevassa kaaviossa esitetään kaksi johtamistilannetta. Vasemmanpuoleisessa tilanteessa esimies ei ole vielä ehtinyt kertoa alaiselle päätöksen perusteluja. Oikeanpuoleisessa tilanteessa esimies on auttanut alaista hahmottamaan, miten tehty päätös edistää organisaation strategiaa tavoitteita. Tilannejohtamista ja strategialähtöistä esimiestyötä havainnollistetaan kuvalla kaksi.



Kuva 2. Tilannejohtaminen ja strategialähtöinen esimiestyö

Avoin päivittäinen vuorovaikutus on tärkeää, mutta se ei riitä, sillä siinä ei synny syvällistä dialogia tasapuolisesti koko osaston henkilökunnan kanssa eikä asioita ja ideoita kirjata systemaattisesti muistiin. Kehityskeskustelut ovat loistava työkalu esimiestehtävien hoitamiseen, yksilöiden suorituskyvyn parantamiseen, palkitsemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Niiden kautta esimiehillä on myös mahdollisuus saada suoraa tietoa työntekijöiden ajatuksista ja siitä, mitä työntekijät todella viestivät ja miten organisaatio toimii asiakasrajapinnassa. Samalla heillä on mahdollisuus kuunnella työntekijöitä syvällisesti, kiittää hyvistä työsuorituksista ja tarvittaessa ottaa rakentavasti esille mahdollisia suorituskyvyn vaikuttavia asioita, täsmentää pelisääntöjä sekä huomioida yksilöllisiä toiveita. (Lindholm & Salminen 2014, 82–83.)

Kehityskeskustelut vahvistavat työntekijöiden kokonaiskuvaa strategiasta ja oman työnsä vaikutuksista siihen. Samalla esimies voi arvioida omaa ja johtamiensa työntekijöiden roolia osana organisaation kokonaisuutta. Työntekijä kokee oman työnsä merkittäväksi, kun pystyy liittämään itsensä osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Lindholm & Salminen 2014, 84.) Näin tiilenkantaja muuttuu katedraalin rakentajaksi.

Esimiestyötä arvioidaan kehityskeskusteluissa yleensä vähän. Rakentavassa hengessä annettu palaute ja kyky vastaanottaa sitä, ovat aina palautteen antamisen kulmakivet. On selvää, että esimieskin haluaa onnistua ja kehittyä työssään. Voidakseen käydä kehityskeskusteluja, esimies tarvitsee oman kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa. Kehityskeskustelun ajankohta on harkinnanvaraista, mutta yksi vaihtoehto olisi pitää esimiehen oma kehityskeskustelu kahdessa osassa ennen työntekijöiden kehityskeskusteluja ja niiden jälkeen. (Lindholm & Salminen 2014, 87–88.)

Esimiehet ovat organisaation toiminnan keskiössä. He vastaavat päivittäisestä toiminnasta. Ilman asiansa osaavia esimiehiä organisaation strategia ei toteudu. Esimiehen tehtävänä on edistää oman osastonsa toiminnalla koko organisaation strategiaa. Näin ollen osaston kaikkien töiden on oltava selvästi kytköksissä strategiaan. Se auttaa työntekijöitä itseään arvioimaan työaikaansa ja ajankäyttöään erilaisten tehtävien ja vaatimusten kannalta. Kun työntekijät ovat selvillä oman työnsä yhteydestä organisaation strategiaan, on kyse enää itsensä johtamisen taidoista. (Lindholm & Salminen 2014, 89–91.)

### 7.3 Työntekijätaso

Tässä luvussa kuvataan, miten organisaation strategia jalkautetaan yksittäisten työntekijöiden tasolle. Esimies ja työntekijä kohtaavat kehityskeskustelussa, missä heillä on tilaisuus keskustella työntekijän työstä, tavoitteista ja työhyvinvoinnista.

Yksilön toiminnan ja työn lähtökohdaksi on organisaation perustehtävä eli missio. Muut lähtökohdat, vastualueet ja tehtävät määritellään toimen tai tehtävän avaintulosalueissa ja kehittämisalueissa. Yksilötason suunnitelma määrittelee, motivoi ja ohjaa seuraavaa toimintakautta.

Taulukko 7. Yksilötason lähtökohdat kehityskeskusteluun

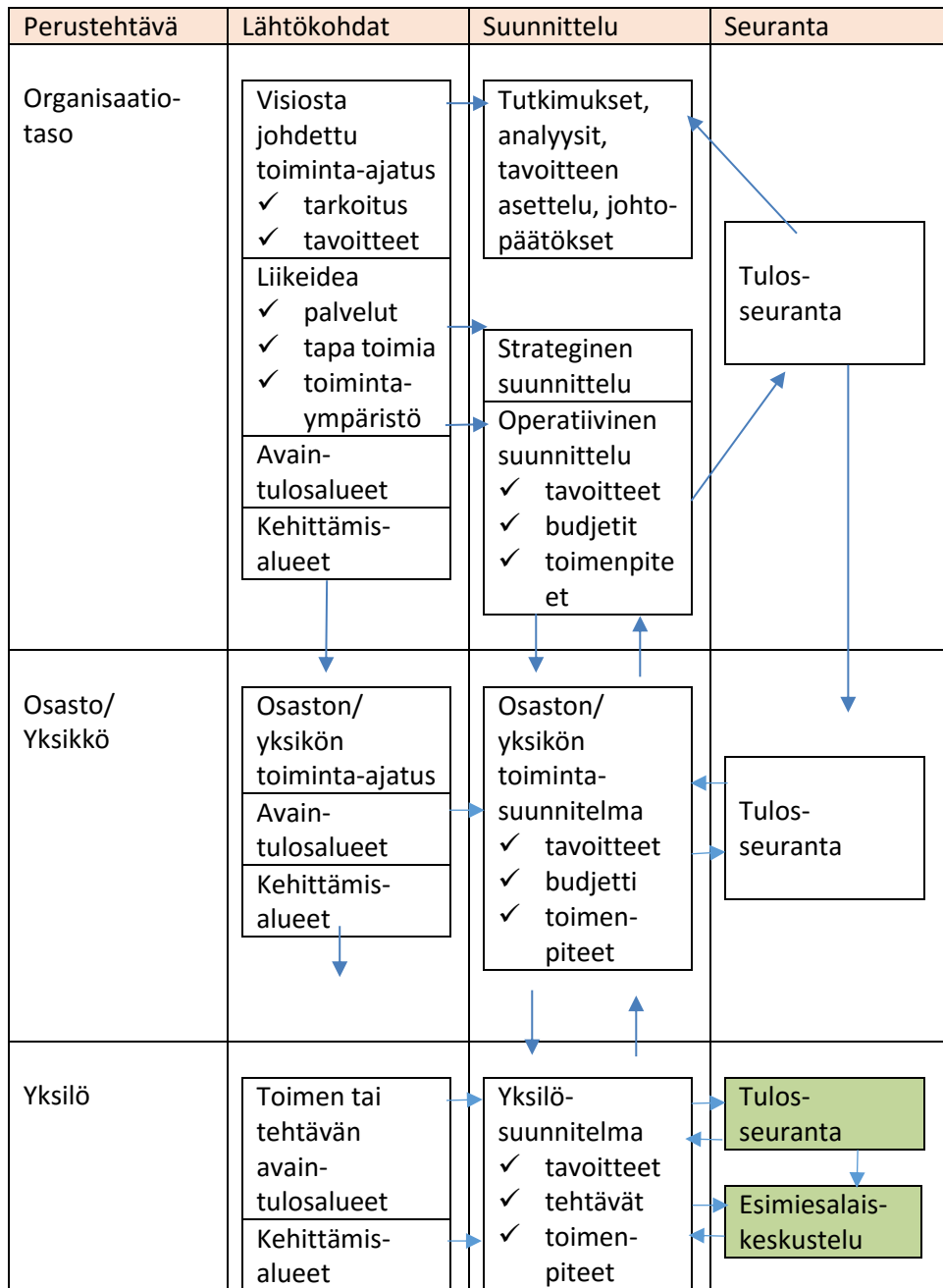
Missio	Lähtökohdat	Suunnittelu	Seuranta
Yksilö	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Toimen tai tehtävän avaintulosalueet                      Kehittämisalueet                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Yksilö-suunnitelma                      ✓ tavoitteet                      ✓ tehtävät                      ✓ toimenpiteet                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     Tulosseuranta                      Esimiesalaisyksikön kehityskeskustelu                 </div>

Esimiestyön näkökulmasta kehityskeskustelut ovat hyvä kanava osallistaa työntekijät mukaan kehittämään organisaation toimintaa ja toteuttamaan sen mahdollisuuksia. Jotkut työntekijät haluavat olla aktiivisia, jotkut ovat tyytyväisiä toteuttaessaan perustehtävää. (Lindholm & Salminen 2014, 33.)

Aito kehityskeskustelu antaa työntekijälle mahdollisuuden keskustella esimiehensä kanssa omasta työstään, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tulevan toimintakauden tavoitteista. Parhaimmillaan työntekijä tulee aidosti kuulluksi ja hänen näkemyksiään, tavoitteitaan ja toiveitaan otetaan huomioon suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa. Työntekijän huolellinen kuunteleminen ja hänen ajatustensa kunnioittava käsitteleminen ovat erinomaisia tapoja saada hänet sitoutumaan kehityskeskusteluihin. (Lindholm & Salminen 2014, 33, 94.)

Kehityskeskustelussa tarkastellaan työssä onnistumisen edellytyksiä, ammatillista kehittymistä, työelämätaitojen kehittämistä, työkykyä, työhyvinvointia, itsensä johtamista sekä ajankäytön suunnittelua. Hyvä valmistautuminen auttaa keskustelun kulkua ja vuorovaikutuksen sujuvuutta. Tavoitteena on parantaa keskustelijoiden suorituksia, eikä etsiä puutteita. Hyvä kehityskeskustelu suuntautuu tulevaisuuteen ja luottaa osapuolien kehittymismahdollisuuksiin. Tavoitteet asetetaan keskustellen ja niihin sitoudutaan. Tässä opinnäytetyössä kehityskeskustelujen sisältöä ei enempää kuvata, vaan keskiössä on kehityskeskusteluprosessi.

Ylimmän johdon ohjausvoima, esimiehen näkökulma ja yksilötaso ovat yhteydessä toisiinsa. Samalla tavalla myös organisaation toiminta kokonaisuudessaan, johtamisjärjestelmä ja kehityskeskusteluprosessi liittyvät kiinteästi toisiinsa. Näiden eri tasojen ja asioiden kytkeytymistä toisiinsa voidaan kuvata yhtenäisenä kokonaisuutena, joka on esitetty seuraavassa taulukossa.



Taulukko 8. Kehityskeskustelut organisaation kokonaistoiminnassa

#### 7.4 Kehityskeskusteluprosessin vakiinnuttaminen organisaatioon

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli otetaan organisaatiossa käyttöön. Toisin sanottuna tässä luvussa kuvataan, miten kehityskeskusteluprosessi etenee vaihe vaiheelta.

Kehityskeskusteluja käydään organisaation kaikilla tasoilla. Ne ovat strateginen johtamishanke, joka on suunniteltava kyllin hyvin. Hyvän kehityskeskustelun keskeisin tunnusmerkki on aito dialogi kaikkien organisaatiotasojen kesken. Toimitusjohtaja ja mahdollinen johtoryhmä

vastaavat kehityskeskusteluprosessista ja sen kehittamisestä. Aluksi tarkastellaan organisaation nykytilaa, strategiaa ja muutostavoitteita sekä henkilöstön voimavaroja. (Lindholm & Salminen 2014, 117–119.)

Viestintärakenne ja vuorovaikutuskulttuuri otetaan myös tarkasteluun. Aluksi päätetään, miten kehityskeskusteluprosessin eri vaiheet dokumentoidaan ja harmonisoidaan kautta koko organisaation. Lisäksi huomioidaan, että koko organisaation läpäisevän kehityskeskusteluprosessin ja sen vaikutusten vakiintuminen käytäntöön vie kahdesta kolmeen vuotta. (Lindholm & Salminen 2014, 119–121.) Uusi toimintamalli juurtuu organisaation vakiintuneeksi toimintatavaksi näin nopeasti vain siinä tapauksessa, että organisaatiossa vallitsee avoin ja hyvä keskustelukulttuuri. Mikäli se ei ole hyvä, uuden mallin käytäntöön vakiinnuttamisen aika pitenee. Juutin (2011, 147) mukaan hyvän organisaatioviestinnän ja keskustelukulttuurin luomiseen kuluu yleensä noin viisi vuotta. Kyse on siis aina pitkän aikavälin kehittämistyöstä.

Kehityskeskusteluprosessin ensimmäinen vaihe on ylimmän johdon ja esimiesten vaihe. Johtaja käy kehityskeskustelut johtoryhmän jäsenten kanssa, ryhmäkeskusteluna. Tavoitteena on varmistaa, että johtoryhmän jäsenille syntyy riittävän yhdenmukainen käsitys strategian sisällöstä ja edellisestä toimintakaudesta sekä tulevista muutostavoitteista. Tässä yhteydessä myös johtoryhmän jäsenet tarvitset kehittyäkseen avointa ja systemaattista palautetta sekä tukea. Samassa yhteydessä varmistetaan, että osastojen esimiehet ovat sitoutuneita strategiaan ja kehityskeskusteluprosessiin ja että he ymmärtävät niiden merkitykset. Esimiehiä tuetaan myös siihen, että he osaavat toteuttaa kehityskeskustelut yhtenäisellä mallilla. Näin johtaja tarjoaa johtoryhmälle ja osastojen esimiehille heidän tarvitsemat esimiespalvelut. (Lindholm & Salminen 2014, 125–126.)

Ensimmäisessä vaiheessa johtaja myös käynnistää vuosittaisen kehityskeskusteluprosessin ryhmäkeskusteluna koko henkilöstölle suunnatussa tilaisuudessa. Kehityskeskusteluprosessin julkinen käynnistäminen luo siihen ryhtiä sekä tukee osastojen esimiesten työtä. Yhteisen aloituksen jälkeen henkilöstö on valmiiksi orientoitunut omalla osastolla käynnistyviin keskusteluihin, sillä johtaja on jo kertonut kehityskeskusteluista yhteisökokouksessa koko henkilöstölle.

Toisessa vaiheessa eli osastotasolla esimies käynnistää kehityskeskusteluprosessin vetämällä ryhmäkeskustelun, jossa käydään yhdessä läpi osaston tavoitteita, tehtäviä ja toimenpiteitä. Samalla kootaan yhteen työntekijöiden ideoita, kehittämistarpeita ja toiveita. (Lindholm & Salminen 2014, 126.) Ryhmäkeskustelulla rakennetaan yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Ryhmäkeskustelu luo hyvän pohjan yksilötason keskusteluille ja vahvistaa niiden vaikuttavuutta. (Aarnikoivu 2010, 108.) Ryhmäkeskustelun jälkeen esimies pitää osaston



työntekijöille henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Laadukkaita kehityskeskusteluja ja aitoa kuuntelemista käsiteltiin edellä luvussa 2.5.

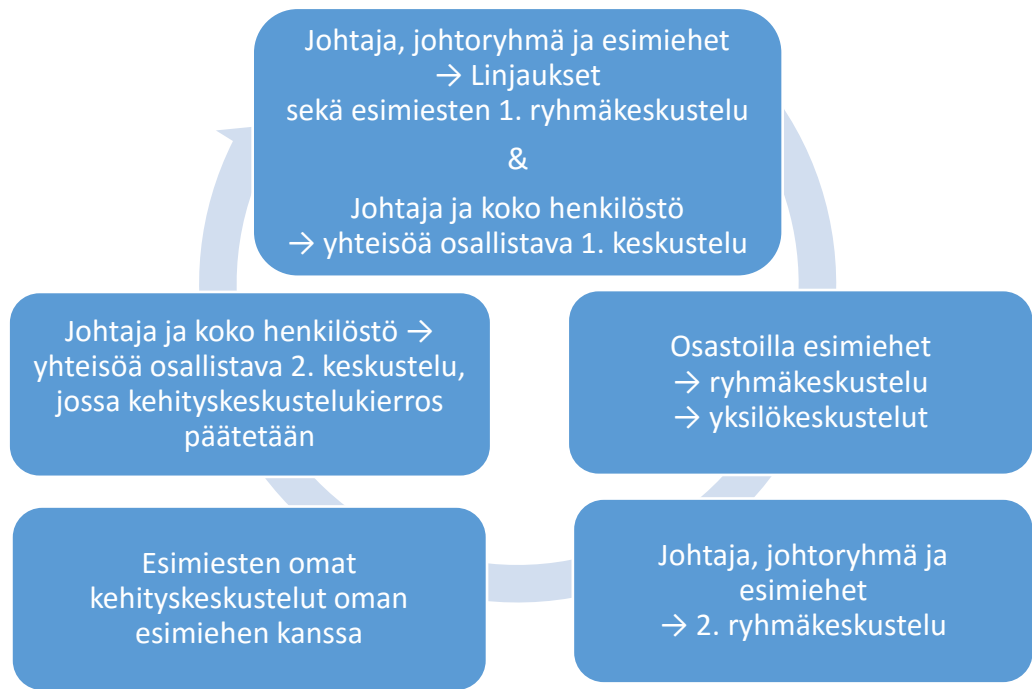
Osa ryhmä- ja yksilötason keskusteluissa esiin nousseista asioista saattaa vaatia toimenpiteitä tai ratkaisuja. Esimiehen johdolla ja päätöksillä ryhmä voi ratkaista niistä monia, mutta osa on hyvä siirtää johtoryhmän käsiteltäväksi. Mikäli niin päätetään tehdä, osasto laatii rakentavassa hengessä selkeän, hyvin muotoillun ja vakuuttavasti perustellun kirjallisen esityksen, johon se toivoo päätöstä johtoryhmältä. Pelkkä ongelmien kirjaaminen ei ole rakentavaa, vaan on hyvä ehdottaa myös ratkaisuja. (Lindholm & Salminen 2014, 126–127.)

Kolmannessa vaiheessa johtaja järjestää toisen ryhmäkeskustelun ylimmälle johdolle ja esimiehille. Tilaisuudessa kunkin osaston esimies esittelee yhteenvedon oman osastonsa tilanteesta. Johtoryhmän käsiteltäväksi annetaan myös kehityskeskusteluprosessin yhteydessä kirjoitetut esitykset. Niiden pohjalta tehdään tarvittavat päätökset perusteluineen. Päätökset tiedotetaan koko organisaatiolle. Parhaimmillaan johtoryhmä saa käyttöönsä kattavan yhteenvedon kehityskeskusteluissa esiin nousseista asioista ja henkilöstön näkemyksistä sekä asiakkaiden odotuksista. (Lindholm & Salminen 2014, 127.)

Neljännessä vaiheessa osastojen esimiehet menevät henkilökohtaiseen keskusteluun oman esimiehensä kanssa. Tarkoituksena on antaa esimiehille tilaisuus käsitellä oman osastonsa asioita syvällisesti ja saada tukea ja ohjausta kehityskeskusteluissa nousseiden asioiden hoitamiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 127–128.) Toisena osa-alueena keskustelussa esimiehellä on samat henkilökohtaiset asiat kuin kaikilla organisaation työntekijöillä, eli työssä onnistumisen edellytykset, oman osaamisen kehittäminen, työkyky, työhyvinvointi, itsensä johtaminen ja ajankäytön suunnittelu.

Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa keskustelu päättyy johtajaan. Hänen vastuullaan on varmistaa, että kehityskeskusteluprosessissa esiin nousutta tietoa käsitellään ja hyödynnetään kehittämisessä ja päätöksenteossa kaikilla organisaatiotasolla sovitun mukaisesti. Lopuksi johtaja käsittelee valmistuneen kehityskeskustelukierroksen koko henkilöstön kanssa, koko yhteisölle tarkoitettussa kokouksessa. Johtaja esittää yleisluonteisen yhteenvedon käydyistä keskusteluista ja päättää kierroksen. Toimintakauden umpeuduttua johtaja käynnistää seuraavan kehityskeskustelukierroksen, jossa hyödynnetään edellisen kierroksen antia. (Lindholm & Salminen 2014, 127–128.)

Seuraavalla sivulla kuva kolme esittää yhteisöä osallistavaa johtamisen toimintamallia vaiheittain etenevänä kehänä.



Kuva 3. Yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli vaiheittain etenevänä kehänä.

## 7.5 Kehityskeskusteluprosessin seuranta ja kehittäminen

Tällä opinnäytetyöllä tuotettiin Hoivia Oy:lle käytännöllinen, ammatillista toimintaa kehittävä ja yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli sekä esiteltiin, kuinka se vakiinnutetaan osaksi organisaation johtamis- ja kehittämistoimintaa. Kehityskeskusteluprosessia tulee myös seurata ja kehittää osana laatu- ja strategiatyötä. Ennen uuden mallin käyttöönottoa, on hyvä kartoittaa johdon ja esimiesten kehityskeskusteluvalmiudet ja tarpeen mukaan harkita täydennyskoulutusta. Laadukkaisiin kehityskeskusteluihin kannattaa pyrkiä, sillä niiden avulla saadaan paljon hyvää aikaan. Panostus kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämiseen sisältää merkittävän mahdollisuuden organisaation tavoitteiden toteutumiseen ja henkilöstön sitoutumiseen sekä hyvinvointiin.

Kehityskeskusteluprosessin aikana tehtyjen päätösten ja käynnistettyjen toimenpiteiden toteutumisen seuranta on oleellinen osa laatutyötä. Onnistunut prosessi saattaa vesittyä seurannan puutteeseen, joten Sovittujen asioiden toteuttaminen ja uusien ajatusten kehittäminen kertoo paljon sitoutumisesta, jota kehityskeskusteluprosessia kohtaan organisaatiossa tunnetaan. Prosessin aikana tehdyt päätökset kannattaa ottaa osaksi päivittäistä toimintaa kaikilla organisaation tasoilla. Jopa seurantakeskustelujen käymistä on mahdollista harkita erillisinä tai osana muuta esimiestyötä ja johtamistoimintaa. (Lindholm & Salminen 2014, 166, 205.)

Kehityskeskustelut integroituvat yrityksen strategiaan ja sitä kautta kaikkeen esimies- ja johtamistyöhön. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan

ratkaise kaikkea strategian implementointiin liittyviä ongelmia, eikä se ole ainoa tehokas johtamisen väline. Kehityskeskusteluprosessi voi kuitenkin muodostaa johtamiselle vahvan rungon.

Lindholm ja Salminen (2014, 221) ohjaavat lähtemään liikkeelle esimiesten kehityskeskusteluvalmennuksesta, mikäli omin voimin liikkeelle lähtö tuntuu vaativalta tehtävältä. Panostaminen esimiesten koulutukseen on pienempi sijoitus, kuin vuodesta toiseen pyörivä, heikosti tuloksia tuottava, kehityskeskustelujen järjestäminen pinnallisena tapana.

Uudistusten toteuttaminen on aikaa vievää ja edellyttää huolellista valmistelua. Kehityskeskusteluprosessi on johdolle ja esimiehelle vaativa tehtävä, mutta se kannattaa. Lindholm ja Salminen (2014, 225.) painottavat, että laadukas kehityskeskustelujärjestelmä on kaikkien etu, koska se edistää avointa vuorovaikutusta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Näin toimivissa organisaatioissa ihmiset viihtyvät, kokevat työnsä arvokkaaksi, pystyvät toteuttamaan itseään ja haluavat sitoutua työhönsä, yhdessä yhteisönsä kanssa.

## 8 POHDINTA

Osallistava johtaminen on tärkeä osa tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Juutin (2010, 25) mukaan osallistava johtaminen ei käske vaan kysyy, kertoo ja kuuntelee. Osallistavaa johtamista tuotetaan keskustelevalle johtamisella, joka on yleisnimi hyvälle johtamiselle. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat painottavat myös organisaation keskustelukulttuurin tietoista kehittämistä, sillä keskustelukulttuuri on menestyksekkään keskusteluprosessin edellytys.

Opinnäytetyön raportin johdannossa ja teoriassa puhutaan ikäjohtamisesta. Käsite hylättiin, kun teoreettinen esiyymmärrys lisääntyi. Käsite muutettiin tietoisesti eri-ikäisten johtamiseksi, sillä ikäjohtamisen käsite on osittain vanhentunut, epätarkka ja ymmärrettävissä väärin. Ikäjohtamisen nykytutkimuksessa vallalla olevan käsityksen mukaan ikäjohtaminen tarkoittaa työyhteisön eri-ikäisten johtamista. Organisaatioiden tulee tietoisesti valita, mistä näkökulmasta eri-ikäisten johtaminen halutaan nähdä: erilaisina ikäjohtamisen menetelminä vai vuorovaikutuksena ja ihmisten johtamisena. Tämän opinnäytetyön valinta näkökulmaksi oli, että eri-ikäisten johtamista lähestyttiin vuorovaikutuksena ja ihmisten johtamisena, ei johtamisen keinona tai menetelmäpakkina.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa Hoivia Oy:lle yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli. Hoitohenkilöstön ajatuksia selvitettiin laadullisen tutkimuksen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, jotta heidän käsityksensä eri-ikäisten johtamisesta ja sen kehittämistarpeista ratkaisuehdotuksineen saatiin mukaan mallin tuottamiseen. Hoitohenkilöstön näkemykset eri-ikäisten johtamisesta sisälsivät

erinomaista palautetta organisaation esimiehille ja johdolle. Henkilöstön ilmaisemat kehittämistarpeet olivat konkreettisia ja selkeitä työskentelyyn ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Ehdotuksen vaikuttivat siltä, että yhteisellä, rakentavassa hengessä käydyllä keskustelulla niistä olisi mahdollista päästä yhteisymmärrykseen. Hoitohenkilöstön kannanotoissa oli positiivista se, että he olivat aidosti pohtineet ratkaisuvaihtoehtoja esittämiinsä kehittämistarpeisiin. Esitykset sisälsivät erittäin rakentavia yksilö-, osasto- ja organisaatiotasoisia kehittämisehdotuksia.

Tutkimusmenetelmien valinta oli oikea ja onnistunut, sillä Vilkan (2005, 103) mukaan laadullisella opinnäytetyöllä on tärkeä emansipatorinen tehtävä. Opinnäytetyön tulisi lisätä tutkittavien ymmärrystä ja vaikuttaa myönteisesti heidän tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihinsa. Opinnäytetyöhön osallistujien ei ole tarkoitus olla ainoastaan tiedon hankkimisen välineitä, vaan heidän tulisi myös hyötyä tutkimukseen osallistumisesta.

Yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli innovoitiin Hoivia Oy:lle, joka toimi yhteistyökumppaninamme ja opinnäytetyön kontekstina. Koska tämän opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen osuus käsittelee työyhteisön sisäistä tilannetta, ei sen tulosten ole tarkoitus olla edustavia, vaan tarjota tietoa ja ymmärrystä uuden toimintamallin tuottamiseen. Uutta teoreettista tietämystä laadullinen tutkimus ei tuottanut, mutta se tuotti tietoa Hoivia Oy:lle johtamis- ja kehittämistyöhön. Tulokset ovat mahdollisesti sovellettavissa muihin samankaltaisiin tilanteisiin ja organisaatioihin. Opinnäytetyöllä tuotettu kehityskeskusteluprosessi ja yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli, voi sen sijaan olla hyödyllinen paitsi Hoivia Oy:lle myös muille organisaatioille, mikäli se otetaan käyttöön.

Osallistava johtamisen toimintamalli hyödyttää työyhteisöä kaikilla tasoilla. Se vahvistaa johtamista ja esimiestyötä. Sillä voi viedä strategiaa määrätietoisesti käytäntöön. Muutoksen hallinta sekä johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön ohjausvoima vahvistuvat. Johtamisen ja esimiestyön systemaattinen arviointi tulee osaksi kehityskeskusteluprosessia. Ylin johto saa parhaimmillaan kattavan kuvan koko työyhteisön tilanteesta sekä asiakasrajapinnasta. Malli edistää ja tukee esimiesten strategialähtöistä työskentelyä. Strategia tulee tutuksi henkilöstölle, joka ymmärtää sen merkityksen ja osaa johtaa sen pohjalta omaa toimintaansa. Ihmisten keskinäinen luottamus syvenee, kun he tulevat nähdyksi ja kuulluksi ja saavat mahdollisuuden vaikuttaa johtamis- ja kehittämistoimintaan. Organisaation keskustelukulttuuri kehittyy, ja kaikille avautuu mahdollisuus kokea osallisuutta yhteisössä. Jokaisella on entistä paremmat mahdollisuudet kehittää itseään, omaa työtään sekä työssä onnistumisen edellytyksiä. Kaikki tämä heijastuu myönteisesti organisaation perustehtävän toteuttamiseen, tuotettaviin palveluihin ja ennen kaikkea asiakaskokemuksiin.

Kehityskeskusteluja tarvitaan, ja niistä on hyötyä, kun ne hoidetaan hyvin. Tärkeintä on varmistaa kehityskeskustelujen korkea taso. Se edellyttää käytännöllistä ja hallittua toimintamallia. Uuden mallin vaiheet 1–4 tuotettiin opinnäytetyönä. Seuraava vaihe olisi mallin jalkauttaminen käytäntöön eli prosessin vaiheet 5–7. Mikäli yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli otetaan käyttöön Hoivia Oy:ssä, tai jossain muussa organisaatiossa, niin samassa yhteydessä kannattaisi tutkia toimintamallin käytännön toimivuutta. Se ei ollut tämän opinnäytetyön puitteissa mahdollista.

Uusitalo ja Kohtamäki (2011, 228–229) painottavat, että vasta konstruktion testaaminen käytännössä vahvistaa sen toimivuuden ja hyödyllisyyden. Tutkijoilla on oleellinen rooli konstruktiivisessa tutkimuksessa ja prosessissa konstruktion kehittäjinä. Konstruktion toimivuuden arviointi jää kuitenkin käyttäjille organisaation johdolle ja esimiehille (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 291). Opinnäytetyössä esitetty yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli teoreettisena kuvauksena on jo sinänsä arvokas tuotos sekä kohdeorganisaatiolle että mallin laatijoille.

Lopuksi haluamme kiittää Hoivia Oy:n johtoa myönteisestä suhtautumisesta ja kannustavasta asenteesta, jotka loivat hyvät edellytykset opinnäytetyölle. Työyhteisön myönteinen asenne kehittämistä kohtaan välittyi myös meneillään olevasta ikäjohtamisen projektista, jossa oli huomattu tutkimuksen ja kehityskeskusteluiden kehittämisen tarve. Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin opettavasta, antoisaa ja palkitsevaa.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Acta Universitatis Tamperensis 2127. Väitöskirja.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tekes. Tykes raportteja 76. Viitattu 17.7.2016.  
[http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia\\_tyosta.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf)

Alasoini, T., Järvensivu, A., & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä 2030. Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 14/12.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. n.d. Mitä on laadullinen tutkimus. Viitattu 6.7.2016.  
[http://www.wedu oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava\\_opetus/Alasuutari/Mita\\_laadullinen\\_tutkimus\\_on.pdf](http://www.wedu oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/Alasuutari/Mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf).

Andesson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lanttola, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvi, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – Opas ikäohjelman laatimiseen. Viitattu 23.8.2016.  
<http://www.akava.fi/files/11375/opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. 2. painos. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-Palvelut Oy.

Blomqvist, K. 2008. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Viitattu 20.8.2016.  
[http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21\\_luottamus\\_artikkeli.pdf](http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf)

Crnkovic, G. D. 2010. Constructive Research and Info-Computational Knowledge Generation. Viitattu 1.8.2016.  
<http://www.mrtc.mdh.se/~gdc/work/MBR09ConstructiveResearch.pdf>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

Halme, P. 2011. Iästä johtamisen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys tutkimuskohteena. Jyväskylä studies in business and economics 105. Väitöskirja.

Harisalo, R. 2013. Johtajuuden ja työyhteisöjen uusi liitto. Johtajan sparraaja. Johdon työnohjaajat ry. 1/2013. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.—14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, E-R. 2014. Toimintakäsikirja. Hämeenlinna: Hoivia Oy.

Ilmarinen, J. 2001. Työikäiset ja elämänkulku. Teoksessa Heikkinen, E. ja Tuomi, J. (toim.) Suomalainen elämänkulku. Helsinki: Tammi, 173–193.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2002. Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998–2002. JTO-tutkimuksia, nro 13. Helsinki: Työministeriö.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. 2010. Keskusteleva johtaminen on taitolaji. Teoksessa Juuti, P. & Roivio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, (132–145).

Juuti, P. 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa Juuti, P. & Roivio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, (25–36).

Juuti, P. 2012. Menestyvien organisaatioiden profiili. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Menestyksen salat. Vantaa: Hansabook, (155–169.)

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho, U-M & Salonen, J. 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia

aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S., Mäntynen, A. 2012. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. 1.2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Univesitas Wasaensis. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3. Akateeminen väitöskirja.

Lahtinen, M. J. 2007. Henkilöstön osallistaminen palkkajärjestelmän uudistuksessa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma

Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tallinna: Uniprint AS.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. – Kehityskeskusteluista vuoden paras päivä. Helsinki: J-IMPACT.

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, t., Klemola, Soili., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lämsä, A-M. & Riivari, E. 2012. Organisaatiokulttuurin eettisyys menestystä edistämässä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Menestyksen salat. Vantaa: HansaBook, 77–83.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, J. 2010. Tutkimuksen tekeminen ihmistieteissä 4. Viitattu 15.7.2016. [www.methelp.com/pdf/TTP4demo.pdf](http://www.methelp.com/pdf/TTP4demo.pdf)

Nurkkala, R. & Kova, S. 2016. Osallistava johtaminen luo puitteet onnistuneelle muutokselle. Oulun yliopisto. Viitattu 5.8.2016. <http://www oulu.fi/topik/osallistavajohtaminen>

Miettinen, S., Miettinen, M, Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.



Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista kehittämistoimintaan. Helsinki: WSOY pro.

Oyegoke, A. 2011. The constructive research approach in project management research. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 4 Iss 4 pp. 573—595. Viitattu 2.7.2016. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/17538371111164029>

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistyminen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan*. Vantaa: HansaBook, (31—44.)

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan*. Vantaa: HansaBook, 47—56.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rauramo, P. 204. *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Riivari, E., Lämsä, A-M, Kujala, J., & Heiskanen, E. 2012. The ethical culture of organizations and organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 34, (250—270). Viitattu: 15.7.2016. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14601061211243657>

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. *Ihmiseksi työssä®. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta*. Tallinna: UNIpress©

Ruohotie, P. 2005. Minäkäsityksen ja –identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa M. Tuominen & J. Wihersaari (toim.) *Ammatti ja kasvatus. 2004. Ammattikasvatuksen tutkimuksia vuonna 2004*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 185–197.

Rytikangas, I. 2011. *Kehity ja jaksaa tiimissä*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Saksi, J. 2016. *Johtaja on media*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Savolainen, J. n.d. *Sykettä työhön.fi – työkaarityökalu*. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 23.8.2016. <http://ttk.fi/files/3918/Tyokaarimalli.pdf>

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Työn Tuuli 1/2011. Viitattu 17.7.2016.

[http://henry.fi/files/611/Pentti\\_Sydanmaanlakka\\_TyonTuuli\\_1-2011.pdf](http://henry.fi/files/611/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf)

Syrjäläinen, E. & Eronen, A. & Värri, V-M. 2007. (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 7–8.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.















Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 28.7.2016. <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>

Työturvallisuuskeskus 2016. Tietoa työturvallisuuskeskuksesta. Viitattu 23.8.2016. [http://ttk.fi/tietoa\\_ttk\\_sta](http://ttk.fi/tietoa_ttk_sta)

Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. 2011. Konstrutiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidankon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Vantaa: HansaBook, 281–291.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

TYÖKAARIKYSELY

1. Ikäjohtaminen					
	Innokas aloittelija	Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät	
Työkaari johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Esimiesten ikäjohtamistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu					
	Innokas aloittelija	Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät	
Työkyvyttömyysriskien ennakointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Eläkeikää lähestyvien työurasuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kehityskeskustelujen yksilöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito					
	Innokas aloittelija	Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät	
Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Osaamisen kehittämisen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. Työaikajärjestelyt					
	Innokas aloittelija	Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät	
Työaikaratkaisujen moninaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Työntekotapojen moninaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vapaaajärjestelyjen moninaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. Työn muokkaaminen ja työjärjestelyt					
	Innokas aloittelija	Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät	
Työnteon tuki eri elämänvaiheissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Työn muokkaaminen työkyvyn muutoksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. Työterveyshuolto ja terveystarkastukset					
	Innokas aloittelija	Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät	
Ennakoiva työterveyshuoltoyhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Terveystarkastukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen

Innokas aloittelija    Hyvä perustaso    Kehittäjät    Edelläkävijät

Terveysten edistäminen



8. Ikäjohtamisen kehittäminen

Mitkä ovat sinun mielestäsi kolme keskeisintä kehittämisaluetta tai ongelmaa?

Millaisia ratkaisuja sinä niihin tekisit?

Mitkä asiat ovat työpaikassasi erityisen hyvin?

Tallenna ja siirry tuloksiin

## TEORIALÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSSIN YLÄ JA ALAKATEGORIAT

Kysymys 1. Mitkä asiat ovat työpaikassasi erityisen hyvin?

Yläkategoria	Alakategoria
<b>Johtamisen ulottuvuuksia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvä johtaminen</li> <li>- Onnistunut asioiden johtaminen</li> <li>- Hyvä työnantaja</li> <li>- Osaavat esimiehet</li> <li>- Joustavat työaikajärjestelyt</li> <li>- Onnistunut henkilöstömitoitus</li> <li>- Hyvä työympäristö</li> <li>- Asianmukaiset työvälineet</li> <li>- Työpaikkaruokailuun mahdollisuus</li> <li>- Osaamista arvostetaan, ylläpidetään ja kehitetään määrätietoisesti</li> <li>- Hyvät työterveyspalvelut</li> <li>- Henkilöstön hyvinvoinnin arvostaminen ja edistäminen</li> <li>- Perustehtävässä onnistuminen</li> <li>- Kehittämismyönteinen organisaatio</li> </ul>
<b>Keskusteleva johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kannustava työyhteisö</li> <li>- Tukea antava työyhteisö</li> <li>- Toimiva yhteisöllisyys ja tasavertaisuus</li> <li>- Hyvä työilmapiiri</li> <li>- Mukavat työkaverit</li> </ul>
<b>Itsensä johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnimu</li> <li>- Ammattitaito</li> <li>- Oman osaamisen ja johtaminen kehittäminen</li> </ul>
<b>Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eri-ikäisyys on työyhteisössä voimavara</li> </ul>
<b>Kehityskeskustelut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Säännölliset kehityskeskustelut</li> </ul>

Kysymys 2. Mitkä ovat sinun mielestäsi kolme keskeisintä kehittämisaluetta tai ongelmaa?

Yläkategoria	Alakategoria
<b>Johtamisen ulottuvuuksia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden hyvinvointia vähentävät stressitekijät (fyysinen, psyykkinen ja emotionaalinen kuormitus, palautteen vähyys, antotapa ja sisältö, lähiesimiehen tuen puute, riittämättömyyden tunteet ja henkinen hyvinvointi työyhteisössä)</li> <li>- Työterveyspalveluihin ennalta ehkäisevä ote</li> <li>- Epäoikeudenmukainen tehtävien organisointi</li> <li>- Perustehtävän toteutumisen varmistaminen kaikissa tilanteissa</li> <li>- Henkilökuntamitoituksen tarkistaminen</li> <li>- Yksilöllisten tilanteiden ja tarpeiden huomioiminen</li> <li>- Työaikajärjestelyiden kehittäminen</li> <li>- Yötyö vapaaehtoiseksi</li> <li>- Lomajärjestelyiden kehittäminen joustaviksi</li> </ul>
<b>Keskusteleva johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tukea hankalien omaisten kohtaamiseen</li> <li>- Yhteisten pelisääntöjen laatiminen</li> <li>- Valmius, halukkuus ja tarve laajempaan osallistavaan yhteistyöhön</li> <li>- Vuorovaikutukseen ja keskustelukulttuuriin liittyvät ongelmat</li> <li>- Työilmapiirin jännitteet</li> </ul>
<b>Itsensä johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oman osaamisen ja joustavuuden lisääminen</li> <li>- Oman työn arvostaminen</li> <li>- Positiivisuuden lisääminen</li> </ul>
<b>Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eri-ikäisten osaamisen ja hoitotaidon luonnollisten vaihteluiden jakaminen ja hyödyntäminen</li> <li>- Digitalisaation haasteisiin vastaaminen</li> <li>- Kaikenikäisille työntekijöille terveydentilan huomioiva yksilöllinen toimenkuva</li> <li>- Kaiken ikäisten työntekijöiden elämän vaiheiden yksilöllinen huomioiminen</li> <li>- Ei vertailua nuoriin</li> </ul>
<b>Kehityskeskustelut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehityskeskustelujen kehittäminen</li> </ul>

Kysymys 3. Millaisia ratkaisuja sinä niihin tekisit?

Yläkategoria	Alakategoria
Johtamisen ulottuvuuksia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehostetaan ulkoista viestintää</li> <li>- Taloudellisen tilanteen sovittaminen toiminnan haasteisiin</li> <li>- Enemmän tukea henkilöstölle</li> <li>- Epäkohdat nopeasti kuntoon</li> <li>- Selkeytetään korvaavien töiden käyttömahdollisuuksia</li> <li>- Kehitetään palaverikäytänteitä</li> <li>- Itseohjautuvan ja pelisääntöjä noudattavan työskentelyn edistäminen</li> <li>- Esimiestyön osaamisen kehittäminen</li> <li>- Työhyvinvoinnin seurannan kehittäminen</li> <li>- Yhteistyömuotojen ja painotusten tarkentaminen työterveyshuollon kanssa</li> <li>- Työn organisointi selkeiden toimenkuvien pohjalta</li> <li>- Keskustelua sairaanhoitajien ja esimiesten rooleista ja tehtävistä</li> <li>- Lääkkeenjaon organisoinnin tarkistaminen</li> <li>- Keinulan henkilöstömitoituksen tarkistaminen</li> <li>- Henkilöstöä lisää</li> <li>- Enemmän joustoa ja toiveiden huomioon ottamista työaikajärjestelyissä</li> <li>- Toiveena vakituinen yöhoitaja</li> <li>- Yötyö vapaaehtoiseksi</li> <li>- Lomajärjestelyiden kehittäminen joustavimmiksi</li> </ul>
Keskusteleva johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osallistetaan koko henkilöstö yhteisten pelisääntöjen laadintaan</li> <li>- Kuunnellaan enemmän toisiamme</li> <li>- Lisätään positiivista palautetta ja keskustelua</li> <li>- Ollaan avoimia ja rehellisiä</li> <li>- Enemmän yhteisöllisiä tapahtumia työajalla</li> </ul>
Itsensä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollistetaan kaikille Demepassi-koulutus</li> </ul>
Eri-ikäisyys työyhteisön voimavarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eri-ikäisyys on työyhteisön voimavara</li> <li>- Osaamisen jakamista eri-ikäisten kesken</li> </ul>

Kehityskeskustelut

- Etsitään erilaisissa elämän vaiheissa yksilöä tukevia rakentavia ratkaisuja
- Tukea henkilökohtaisissa erityistilanteissa
- Huomioidaan työntekijän ikä
- Kuullaan ja huomioidaan omat toiveet
- Huomioidaan iän vaikutukset työntekoon
- Keskustellaan mahdollisista yksilöllisistä erityisjärjestelyistä
- Vahvistetaan urasuunnittelua
- Sitoudutaan sovittuihin asioihin ja palataan niihin määräajoin sekä tarvittaessa