

Työntekijäosallisuuden tukeminen Päijät-Hämeen hyvinvointialueen avosairaanhoidossa

Tutkimuksellinen kehittämistyö

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2023

Suvi Heinonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Suvi Heinonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 60/9	Valmistumisaika Syksy 2024
Työn nimi Työntekijäosallisuuden tukeminen Päijät-Hämeen hyvinvointialueen avosairaanhoidossa		
Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoitaja (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Päijät-Hämeen hyvinvointialue		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Päijät-Hämeen hyvinvointialueen avosairaanhoidon työntekijöiden osallisuutta ja työhyvinvointia tukeva toimintaehdotus. Kehittämistyöpajoissa oli tarkoitus saada osallisuutta tukevia kehittämissuhteita työntekijä osallisuuden tueksi. Kehittämistyön aihe nousee organisaation henkilöstöohjelman uudistuksesta, jossa tavoitteena on lisätä henkilökunnan osallisuutta päätöksenteossa sekä toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta muodostui kahdesta pääkohdasta, joita ovat osallisuus työelämässä ja osallisuuden johtaminen. Teoriaosuudessa määritellään, myös osallisuus käsitteenä. Pääteemojen alle on kerätty kehitettävän aiheen kannalta merkityksellisiä alateemoja.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämissuhteus toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena. Kehittämismenetelmänä toimi yhteiskehittämisen työpaja. Yhteiskehittämisen työpajaan osallistui avosairaanhoidon esihenkilöitä sekä sairaanhoitajia.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi konkreettinen toimintaehdotus työntekijä osallisuuden tukemiseen. Toimintaehdotus toimii keskustelun avauksena osallistavan päätöksenteon tukemisessa.</p>		
Asiasanat Osallisuus, osallisuuden johtaminen, osallisuus työelämässä		

Abstract

Author(s) Suvi Heinonen	Type of Publication Master`s thesis	Published Autumn 2024
	Number of Pages 60/9	
Title of Publication Supporting employee participation in the open health care of the Päijät-Häme welfare area		
Degree, Field of Study Health Nurse, Master`s Degree Programme in Social and Health Care, Leader of the Future in Social and Health Care		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Päijät-Hämeen hyvinvointialue		
Abstract <p>The purpose of the thesis is to produce an action proposal that supports employee participation and wellbeing at work in the primary health care of the Päijät-Häme welfare area. The purpose of the development workshops was to receive development proposals that support employee participation. The topic of the development work arises from the reform of the organization's personnel program, the goal is to increase the participation of the staff in decisionmaking and operational development.</p> <p>The theoretical part consists of two main sections, which are participation in working life and participation management. In the theory section, participation is also defined as a concept. An attempt has been made to collect sub-themes relevant to the subject under the main themes.</p> <p>The development part of the thesis was implemented as constructive research. The research method was a codevelopment workshop. The codevelopment workshop was attended by foremen of outpatient care and nurses.</p> <p>The final result of the thesis resulted in a concrete action proposal to support employee participation. The action proposal serves as an opening for discussion in supporting participatory decision-making.</p>		
Keywords Inclusion, managing inclusion, inclusion in working life		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	2
2.1	Yhteistyöorganisaatio	2
2.2	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut.....	3
2.3	Nykytilakuvaus.....	3
2.4	Opinnäytetyön tarve	5
2.5	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät.....	5
3	Osallisuus työelämässä	7
3.1	Osallisuus käsitteenä.....	7
3.2	Osallisuus työyhteisössä	8
3.3	Työntekijäosallisuuteen vaikuttavia tekijöitä	11
3.4	Osallisuuden merkitys työntekijän työmotivaatioon sekä työhyvinvointiin	12
4	Osallisuuden johtaminen.....	14
4.1	Osallistava johtaminen	14
4.2	Työyhteisöosallisuutta tukeva johtaminen	15
4.2.1	Transformatiivinen johtaminen	15
4.2.2	Fasilitoiva johtaminen	16
4.3	Osallistamisen tasot	16
5	Opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat.....	19
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	19
5.2	Lähestymistapana konstruktivinen tutkimus	20
5.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	21
6	Opinnäytetyön toteutus	24
6.1	Kehittämistyön aikataulu ja kulku	24
6.2	Kehittämistyön aineiston keruu	25
6.2.1	Ensimmäinen työpaja	25
6.2.2	Toinen työpaja	28
6.3	Aineiston analysointi.....	30
7	Tulokset.....	34
7.1	Ensimmäisen työpajan tulokset.....	34
7.2	Toisen työpajan tulokset.....	38

8	Lopputuotoksena toimintaehdotus henkilökunnan osallisuuden ja päätöksenteon tukemiseen avosairaanhoidossa	46
9	Pohdinta	51
9.1	Tulosten tarkastelu	51
9.2	Kehittämistyön prosessin ja menetelmien arviointi	55
9.3	Eettisyys ja luotettavuus	58
9.4	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisidea	60
	Lähteet	61

Liite 1. Ensimmäisen työpajan ohjelma

Liite 2. Toimintaehdotukseen nousevat teemat

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvat muutokset edellyttävät uudenlaista johtamista ja kykyä hyödyntää henkilöstön osaamista ja osallistumista. (Lammintakanen ym 2016, 5).

Organisaatiossa tapahtuvassa muutoksessa johdon sekä esihenkilöiden tulee saada työntekijät sitoutumaan meneillä olevaan prosessiin, jossa tarvitaan osallistavaa johtamista. (Gromov & Brand 2011, 65–66.) Osallistava johtaminen on henkilöstön osallistumista tukeva johtamisenmalli, jossa edistetään työntekijöiden päätöksentekemistä sekä vaikuttamista oman työntekemiseen. (Lammintakanen ym 2016, 5; STM 2009, 34).

Perinteinen johtamistyylin sijaan johtaminen tulisi muuttaa osallistavaksi johtamiseksi. Johtajien tulisi toimia fasilitaattoreina. Hoitohenkilökunnan, johdon ja esihenkilöiden yhteistyön lisäämisellä sekä osallistamisella odotetaan olevan vaikutusta hoitotyön laadun paranemiseen, työntekijöiden vetovoimaisuuteen sekä työhyvinvointiin. Osallistumalla hoitohenkilökuntaa päätöksen tekoon saadaan lisättyä työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista työhön. (Kanninen 2023, 11–12, 23–26, 78–80).

Osallisuuden edistäminen on Suomen hallituksen sekä Euroopan Unionin tavoite. Osallisuudella vaikutetaan keinoihin, jolla voidaan ehkäistä köyhyyttä sekä syrjäytymistä. Osallisuudella vähennetään eriarvoisuutta, joka vaikuttaa yksilön hyvinvointiin. Osallisuus on mahdollisuutta vaikuttaa omaan elämään, yhteiskunnalliseen toimijuuteen sekä yhteisölliseen toimintaan. Suomessa yhdeksi tärkeimmäksi osallistumisen osaksi muodostuu työelämä, jossa ihminen pystyy osallistumaan aktiivisena toimijana. (THL 2024.)

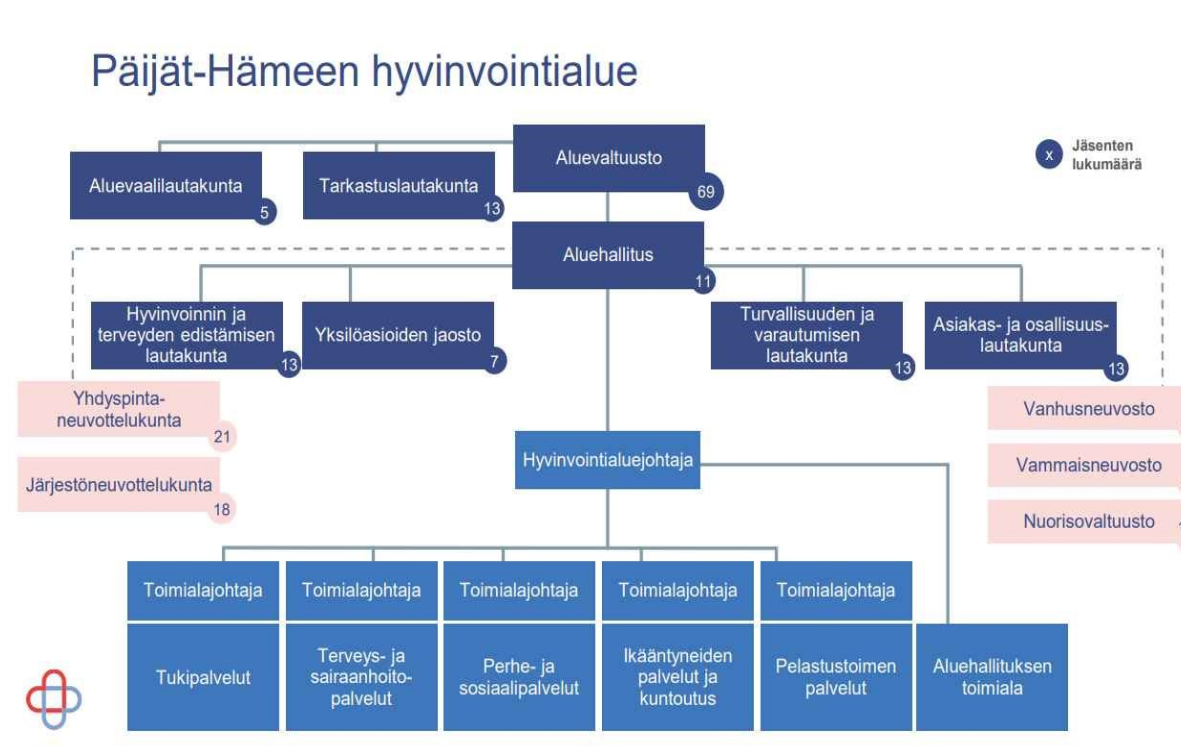
Opinnäytetyön taustalla on organisaatiossa tapahtuva johtamistavan muuttuminen, jossa tavoitteena on lisätä henkilökunnan osallisuutta päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa lähestymistapana on konstrukttiivinen tutkimus. Tässä lähestymistavassa yhdistyy teoreettinen sekä kokemuksellinen tieto käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Tämän pohjalta saadaan konkreettinen tuotos eli konstruktio.

Opinnäytetyön tavoite kehittää johtamistapaa henkilökunnan osallisuutta tukevaksi ja työhyvinvointia vahvistavaksi. Toimintaehdotus lisää henkilökunnan osallisuutta päätöksenteossa. Kehittämistyön tarkoitus on tuottaa toimintaehdotus esihenkilöille henkilöstön osallisuuden vahvistamiseksi Päijät-Hämeen hyvinvointialueen avosairaanhoidossa. Toimintaehdotus toimii avosairaanhoidon johdolle ja esihenkilöille ajatusten herättäjänä, mitä kehittämisen kohteita osallisuuden lisääntyminen päätöksenteossa vielä työelämässä tarvitsee.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

2.1 Yhteistyöorganisaatio

Päijät-Hämeen hyvinvointialue on aloittanut toimintansa 1.1.2023 kansallisen hyvinvointialueuudistuksen myötä. Päijät-Hämeen hyvinvointialue järjestää kaikki sosiaali- ja terveydenhuollonpalvelut sekä pelastustoimen palvelut Päijät-Hämeen alueella asuville. Päijät-Hämeen hyvinvointialueeseen kuuluvat Hollola, Heinola, Lahti, Asikkala, Hartola, Iitti, Kärkölä, Orimattila, Padasjoki sekä Sysmä. Suomi on jaettu 21 hyvinvointialueeseen, joista jokaisella on itsehallinto. Päijät-Hämeen hyvinvointi alueella päätökset tekee aluevaltuusto. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2022a.) Organisaatiossa on kuusi toimialaa 1. Terveys- ja sairaanhoitopalveluiden toimiala 2. perhe- ja sosiaalipalveluiden toimiala 3. ikääntyneet- ja kuntoutus toimiala 4. pelastustoimen toimiala 5. tukipalveluiden toimiala 6. aluehallituksen toimiala. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2022b)



Kuvio 1. Päijät-Hämeen hyvinvointialue organisaatiokaavio

2.2 Sosiaali- ja terveystalvet

Perusterveydenhuollon palveluita tuotetaan sosiaali- ja terveystalvetksissa. Perusterveydenhuoltoon kuuluvat hyvinvointialueen järjestämä väestön terveydentilan seuranta, terveyden edistäminen ja erilaiset terveystalvet, kuten neuvola-, koulu- ja opiskeluterveydenhuollon palvelut, avosairaanhoidon yleislääketieteen vastaanotto toiminta, suun terveydenhuolto, mielenterveys- ja päihdehoito sekä kuntoutus. (Sosiaali- ja terveystalvetministeriö 2023a)

Päijät-Hämeen hyvinvointialue on järjestänyt 1.1. 2023 alkaen kaikki sosiaali- ja terveystalvet Päijät-Hämeen alueella. Sosiaali- ja terveystalvetksukset (sote-keskukset) tarjoavat Päijät-Hämeen alueella lääkärin ja hoitajan vastaanottopalveluita sekä terveydenhuollon lähipalveluita kuten neuvola, fysioterapia hammashoito, kuntoutus ja apuvälinepalveluita sekä sosiaalihuollon palvelut. Päijät-Hämeen hyvinvointialueella toimii viisi laaja-alaisen palvelun sote-keskusta (Hollola, Orimattila, Lahti, Nastola, Asikkala) sekä neljä perustason sote-keskusta (Hartola, Iitti, Kärkölä, Padasjoki). (Päijät-Sote)

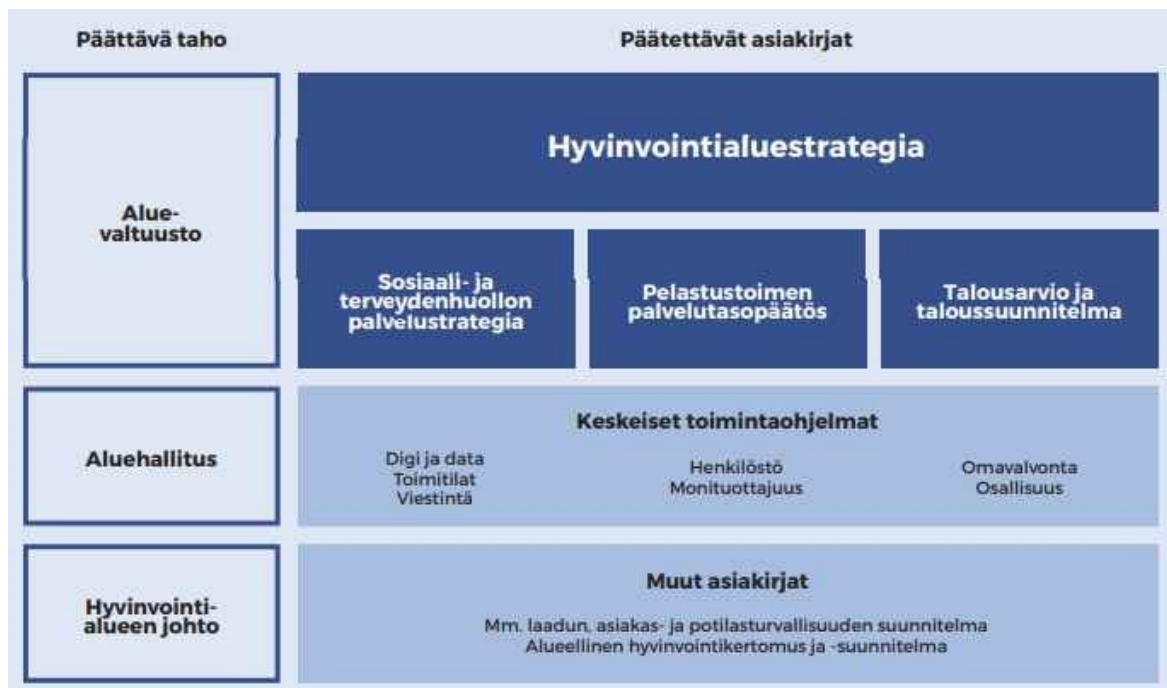
2.3 Nykytilakuvaus

Hyvinvointialueen strategiaa ohjaa Päijät-Hämeen hyvinvointialueen toimintaa. Strategiasa päätetyt tavoitteet ohjaavat palvelujen järjestämistä ja tuottamista. Hyvinvointi alueen strategiaa on tarkennettu kolmella asiakirjalla, jotka ovat palvelustrategia, pelastustoimen palvelutasopäätös sekä talousarvio ja suunnitelma. Strategia kokonaisuutta täydennetään erilaisilla ohjelmilla, kuten henkilöstöohjelma, joka on keskeinen ohje strategiassa. (Hyvinvointialue strategia 2023–2025 5–8.)

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategiassa missiona on tukea hyvinvointia laadukkailla ja vastuullisilla palveluilla joustavasti, visiona on asukkaiden hyvinvointi turvallisessa ja elinvoimaisessa sekä uudistuvassa Päijät-Hämeessä ja arvoina ovat luottamus, rohkeus, välittäminen sekä oikeudenmukaisuus. Strategiassa keskeisinä tavoitteina ovat 1. vaikuttavat, kustannustehokkaat ja saavutettavat palvelut sekä erinomainen asiakaskokemus 2. saavutettu asema alan parhaana julkisena työpaikkana 3. luottamuksen avulla rakennettu, sujuva yhteistyö alueen kuntien, yhteisöjen ja valtiohallinnon kanssa asukkaiden parhaaksi. Saavutettu alan parhaana julkisena työpaikkana edellyttää onnistumista henkilöstöohjelman toimeenpanossa. (Hyvinvointialue strategia 2023–2025 5–8, 16.)

Henkilöstöohjelman tavoitteena on turvata henkilökunnan riittävyys, työkyky, edistää osaamista, laadukasta rekrytointia sekä perehdytystä. Henkilöstöohjelmalla halutaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin sekä antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä

muutoksiin. Lähtökohtana on työnkuormittavuuden vähentäminen sekä työn ja vapaa-ajan suhde niin, että työstä palautuminen on helpompaa. Tavoitteena on antaa mahdollisuus kehittää omaa osaamista ja olemassa olevaa ammattitaitoa, joka vaikuttaa arvostuksen kasvamiseen ja motivaatioon tehdä työtä. (Henkilöstöohjelma 2023–2025, 3.)



Kuvio 2. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategiakokonaisuuden muodostuminen keskeisten dokumenttien näkökulmasta (strategiakartta)

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen muutosohjelma 2020–2024 yhtenä tavoitteena on mainittu erinomainen henkilökokemus, joka koostuu osaamisesta hyödyntämisestä, keittämisestä, työmotivaatiosta, työhyvinvoinnista, arvostuksesta, työilmapiiristä sekä esihenkilö-tuen tasosta ja mahdollisuuksista vaikuttaa työyhteisön toimintatapaan. Henkilökokemusta pyritään kehittämään yhteiskehittämisen keinoin, jossa yhtenä osa-alueena on esihenkilö-työn vahvistaminen niin, että henkilökunnan kehittämisen kautta saadut ideat kytetään osaksi johtamisjärjestelmää. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä muutos -ohjelma 2019, 23.)

Sote-uudistuksessa yksi osa-alue on peruspalveluiden kehittäminen ja tähän on tehty tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma. Ohjelmalla parannetaan sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakaslähtöisyyttä. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -kehittämisohjelmalla on viisi päätavoitetta: 1. palveluiden yhdenvertaisen saatavuuden, oikea-aikaisuuden ja jatkuvuuden parantaminen 2. toiminnan painotuksen siirtäminen raskaista palveluista ehkäisevään ja ennakkoivaan työhön 3. palveluiden laadun ja vaikuttavuuden parantaminen 4. palveluiden monialaisuuden ja yhteen toimivuuden varmistaminen 5.

kustannusten nousun hillitseminen. (Valtioneuvosto 2023.) Päijät-Hämeen hyvinvointialueella peruspalveluita kehitetään, myös tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman mukaisesti. Päijät-Hämeen hyvinvointialueella yhtenä kehittämisen kohteena on mainittu sote-keskuksen johtamisen ja kokonaiskoordinaation kehittäminen. (Päijät-Sote.)

2.4 Opinnäytetyön tarve

Opinnäytetyön taustalla on organisaatiossa tapahtuva johtamistavan muutos, jossa tavoitteena on lisätä henkilökunnan osallisuutta päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Taustalla toimii Päijät-Hämeen hyvinvointialueen strategia sekä henkilöstöohjelma.

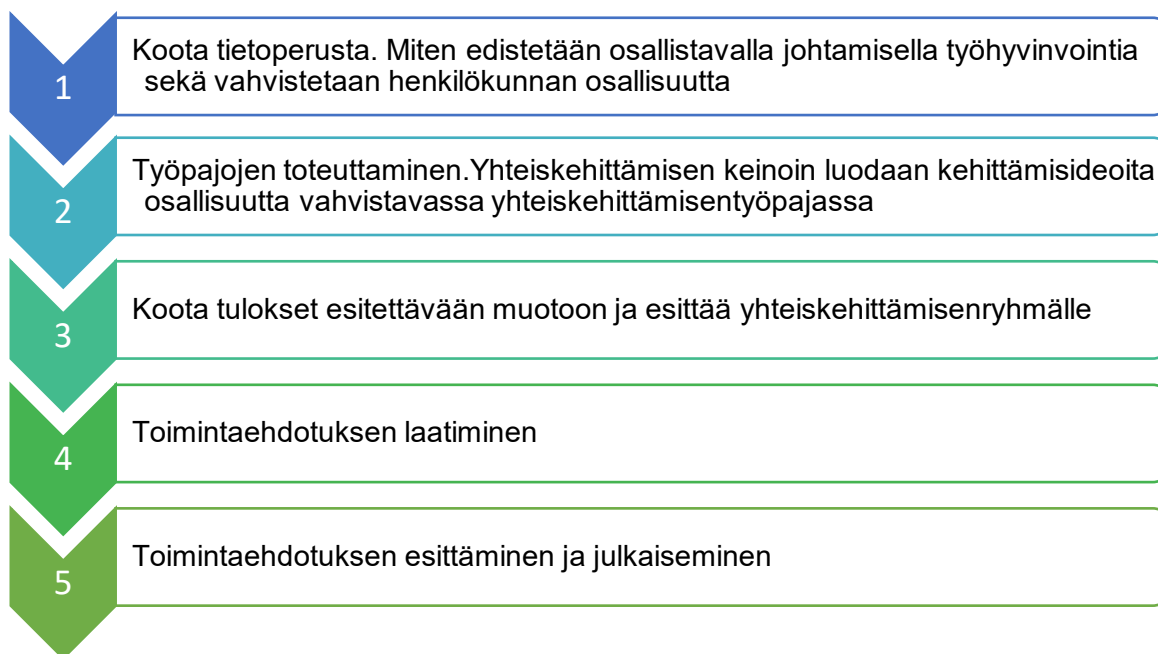
Päijät-Hämeen hyvinvointialueen, avoterveydenhuollon tulosaluejohtaja Sopanen (2023) tuo esille opinnäytetyön tarpeen. Taustalla on hyvinvointialueen kehittämisen kokonaisuus, jossa toimeenpanosuunnitelmana toimii henkilöstöohjelma. Henkilöstöohjelman päätavoitteena on palvelutuotannon- ja johtamisrakenteiden uudistaminen, oppimista edistävien johtamiskäytänteiden sekä henkilöstön osallistamisen edistäminen. Avosairaanhoidossa henkilöstöohjelman tavoitteiden saavuttamiseksi johtamista kehitetään osallistavaksi eli ihmiskeskiseen johtamismalliin. Osallistavalla johtamisella henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Henkilökunnan osallistaminen päätöksentekoon edesauttaa sitoutumista työhön ja toiminnan muutokseen. Johtamismallin muutokseen tarvitaan esihenkilöiden toimintatapojen muutosta sekä päätöksenteon kehittymistä. Muutos vaatii uudenlaista toimintakulttuuria, ajattelua, sitoutumista, yhteistyötä sekä luottamusta esihenkilöiltä sekä työntekijöiltä. Opinnäytetyöstä saadaan työkaluja ja näkökulmia, mihin asioihin avosairaanhoidon johtamisen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota. (Sopanen 2023.)

2.5 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on kehittää johtamistapaa henkilökunnan osallistamista ja päätöksentekoa tukevaksi sekä työhyvinvointia vahvistavaksi.

Kehittämistyön tarkoitus on tuottaa toimintaehdotus henkilöstön osallisuuden ja päätöksenteon tukemiseksi avosairaanhoidossa. Kehittämistyön syntyneiden tulosten pohjalta tuotetaan toimintaehdotus, joka toimii suuntaviivana osallisuuden ja päätöksenteon tukemiseen.

Kehittämistehtävät rakentuvat tiedonkeruusta sekä kehittämis ehdotuksen laatimisesta. Yhteiskehittämisen keinoin luodaan ideat toimintaehdotukselle.



Kuvio 3. Kehittämistehtävät

3 Osallisuus työelämässä

3.1 Osallisuus käsitteenä

Isolan ym (2017, 3) mukaan osallisuuden käsitteen määrittäminen on haasteellista ja yksiselitteistä käsitettä osallisuuden määrittämiseen ei ole. Osallisuus nähdään sateenvarjo käsitteenä, jonka alle koostuu erilaisia määritelmiä sekä näkökulmia. Isola ym (2017, 3) määrittävät osallisuuden kokemuksen tunteena, jolla on ihmiselle merkitystä. Merkityksen tunne sisältää liittymistä (involvement), suhteissa olemista (relatedness), kuulumista (belonginess) sekä yhteisyyttä (togetherness). Osallisuus on yhteensopivuutta sekä mukaan ostamista, johon liittyy vaikuttaminen sekä demokratia.

Heiskanen (2022, 34–36) kuvaa osallisuuden käsitettä toimijuuden (agency), mukaan ottamisen (inclusion), liittymisen (involvement), sitoutumisen (engagement), vaikuttamisen (influence) sekä voimaannuttamisen (empowerment) näkökulmilla.

Nivala & Rynnänen (2013, 10) kuvaa, myös osallisuuden laaja-alaisena käsitteenä, jossa merkityksellisyyden tunne liitetään yhteisön ja yhteiskunnassa mukana olemiseen. Osallisuuteen liittyy vahvasti määritelmä demokratia. Yksilö tasolla osallisuus on kuulumisuuden tunnetta itselle mielekkääseen ryhmään tai työyhteisöön.

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee osallisuuden olevan mukana olemista, vaikuttamista, kuulumista sekä kuulluksi tulemistä yhteisössä. (STM 2022 c).

Osallistaminen (participatory) käsitettä ei voi määritellä ilman osallistumisen (participation) ja osallisuuden (inclusion) käsitteitä. Käsitteet liittyvät vahvasti toisiinsa. (Heiskanen 2022, 34–36.) Osallisuus syntyy vuorovaikutuksesta ihmisten ja ympäristön kanssa. Osallisuus on osallistumista, jossa voidaan vaikuttaa yhdessä muiden ihmisten kanssa asioihin sekä päätöksentekoon. Osallisuuteen liittyy vahvasti yhteenkuuluvuus, mukaan ottaminen, järjestäminen sekä johtaminen. (Isola ym 2017, 3.)

Toikko & Rantanen (2009, 90) kuvaa osallistamisen ja osallistumisen eroja seuraavanlaisesti osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Osallisuus on ihmisen sosiaaliseen perusluonteeseen liittyvää kuulumista, olemista, elämistä sekä yhdessä muiden ihmisten kanssa toimimista. Osallistuminen on toimintaa, jolla voidaan edistää osallisuutta. Osallisuuden toteutumiseen tarvitaan kolme ulottuvuutta kuulumista, osallistumista sekä kuulumisuuden tunnetta. (Nivala & Rynnänen 2013, 26.)

Osallisuus käsitettä voidaan tarkastella kolmen ulottuvuuden avulla eli ihminen on osallinen yhteisössä kun:

- on osana yhteisöä eli kuuluu johonkin
- toimii osana yhteisöä eli osallistuu
- kokee olevan osa yhteisöä eli kuuluvuuden tunne

(Nivala & Rynänen 2013, 26)

Osallistamista voidaan tarkastella, myös organisaation näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että osallistaminen on suunnitelmallista toimintaa, jossa tarkoituksena on lisätä työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon sekä sitouttaa työntekijät tavoitteiden saavuttamiseen. (Heiskanen 2022, 38.) Organisaatiotasolla osallisuus tarkoittaa tehtyjä toimenpiteitä, jolla vahvistetaan työntekijöiden osallisuutta ja osallistumista. (THL 2020.)

3.2 Osallisuus työyhteisössä

Työntekijöiden osallistuminen työyhteisön kehittämistoimintaan sekä päätöksentekoon on tullut osaksi organisaatioiden toimintaa. (Alasoini 2021, 53.) Työntekijöiden osallisuudella tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, oman ammattitaidon kehittymiseen sekä monipuoliseen ammattitaidon käyttämiseen. Työyhteisössä osallisuus näkyy mahdollisuutena vaikuttaa työyhteisössä päätettäviin asioihin, arvostuksena ja luottamuksena muita työyhteisön jäseniä kohtaan. Työntekijöiden osallisuuden lisäämiseksi vaaditaan kannustavaa ja rohkaisevaa työilmapiiriä sekä tukea esihenkilöiltä. Kannustavalla ja rohkaisevalla ilmapiirillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden avoimien mielipiteiden ja näkemysten esiintuomisessa. Osallinen ihminen kokee olevansa merkityksellinen. Osallisuuden kokemus lisää oma-aloitteisuutta ja työmotivaatiota. (THL 2023a)

Osallisuuden kokemus voidaan muodostaa neljästä ulottuvuudesta

- kuuluminen työyhteisöön tai itselle tärkeään ryhmään
- merkityksellisyys omassa työssä
- hallittavuus eli mahdollisuus tavoitella itselle tärkeitä asioita
- osallistuminen yhteisiin päätöksiin ja vaikuttaminen työympäristöön

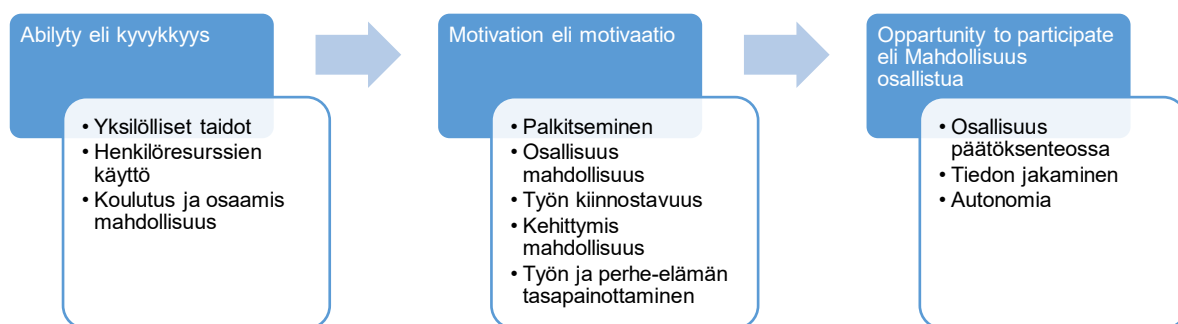
(THL 2023b, 27)

Viitala & Jylhä (2019) mukaan osallistamisella (involment) tarkoitetaan työntekijöiden mukaan ottamista päätöksentekoon. Osallistamisella siirretään ”valtaa” johdolta työntekijöille. Työntekijöiden osallistuminen vaatii organisaatiolta, esihenkilöiltä sekä työntekijältä uuden oppimista, mahdollisuutta kehittyä sekä aikaa. (THL 2023a.)

Työntekijän osallistuminen työyhteisössä hyödyttää organisaation kehittämistoimintaa sekä tulevaisuuden suunnittelua. Osallisuus sitouttaa työntekijää organisaatioon, työnte- kemiseen sekä toiminnankehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009; Viitala & Jylhä 2019.) Osallistamisella vahvistetaan työntekijöiden mielekästä kokemusta toiminnan onnistumi- sesta. Kokemus onnistumisesta edistää henkilökunnan uusien ideoiden luomista ja niiden toteuttamista. Osallistamisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden osaamisen kehittämi- seen. Positiivisella osallisuuden kokemuksella on vaikutusta organisaation tulosten saa- vuttamiseen sekä tuottavuuteen. (Viitala & Jylhä 2019.)

Osallistaminen vaatii organisaation johdolta halua luovuttaa vastuuta työntekijöille sekä luottamusta työntekijöiden kykyyn ottaa vastuuta organisaatiossa päätettäviin asioihin. Vastuunottaminen vaatii työntekijältä kokonaiskuvan hahmottamista sekä ymmärrystä or- ganisaation toiminnasta. Organisaation johdon sekä esihenkilöiden tehtävänä on huoleh- tia, että työntekijöillä on tietämys organisaation toiminnasta, strategisista sekä organisaat- tion tavoitteista. Osallistaminen vaatii avointa tiedostamista sekä läpinäkyvyyttä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Osallisuutta voidaan määritellä AMO-mallin mukaan, joka pyrkii selittämään tekijäitä mikä vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja työnte- kemiseen. AMO on lyhenne kolmesta suori- tuskykyä parantavasta elementistä. A eli ability, M eli motivation sekä O eli opprtunity to partipate. (Marin-Crasia ym 2016)



Kuvio 4. AMO-malli (Marin-Crasia ym 2016)

Osallistumisen mahdollisuuksia voidaan jaotella neljään ulottuvuuteen

- tiimityö, matala hierarkia sekä osallistuminen päätöksentekoon
- tiedon jakaminen sekä johdon ja työntekijöiden vastavuoroinen viestintä
- työnte-koa tukevat yhteiskäytänteet
- autonomian lisääminen päätöksenteossa sekä vaikutusmahdollisuus omassa työssä

(Lindström & Taipale 2021,104; Marin-Cracia ym 2016)

Alasoini (2021, 52) mukaan kokemus osallisuudesta auttaa työntekijää ymmärtää oman työnsä osana suurempaa kokonaisuutta, joka lisää hallinnan sekä vaikuttamisen tunnetta omassa työssä. Työntekijöiden osallisuuden lisääntyessä työntekijä kokee enemmän merkityksellisyyden ja positiivisuuden tunnetta, joka lisää työhön sitoutumista. Osallisuuden kokemus luo tunteen mahdollisuudesta vaikuttaa ja hyödyntää omaa osaamista.

Ilmakangas & Takamäki (2019, 28–29) mukaan organisaation on hyvä nähdä henkilökunta voimavarana ja mahdollistaa henkilökunnan osallistuminen organisaation kehittämiseen. Työntekijät ovat asiantuntijoita omassa työssään ja tunnistavat parhaiten muutostarpeen. Muutoksessa on hyvä huomioida työntekijöiltä tulevat toimintaehdotukset. Työntekijät ovat muutoksessa viemässä uudet käytänteet osaksi arkea. Osallistaminen oman työyksikön päätöksiin tuo osaamista sekä tietoa, jota organisaatiossa kannattaa hyödyntää. Osallistaminen vaatii johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta. Luottamuksen syntyyn vaaditaan avointa ja vuorovaikutuksellista keskustelua.

Osallistamista tukevat käytännöt Viitala & Jylhä (2019)

- työhön liittyvät osallistamisen käytännöt: tiimityö, innovointi, kehittäminen sekä työnjaon ja järjestämisen aktiivinen rooli
- henkilöstön osallistumisvalmiuden vahvistaminen: ohjaus ja koulutus, vuorovaikutusosaaminen, esihenkilönrooli työntekijän kannustamisessa, organisaatiotietouden ja ymmärryksen lisääminen henkilökunnalle

Kettusen (2021, 11, 13) mukaan osallisuudella on merkitystä työorganisaation kehittämässä sekä työhyvinvoinnin edistämässä. Osallisuudella voidaan korostaa kilpailukykyistä sekä tietoon ja osaamiseen liittyvää toimintaa.

Työntekijän osallisuuden tukeminen vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, oman työn tärkeyden tunteeseen sekä työnpanoksen antamiseen. (Alasoini 2021, 52).

Sosiaali- ja terveysministeriön (2023b) TYÖ2030-ohjelmassa on koottu tulevaisuuden tarpeita ja työelämän tilannekuvaa. Ohjelman pohjalta kehitetään työhyvinvointia ja tuottavuutta lisääviä toimintamalleja. Toimintamallien luomiseen keskipisteenä on työpaikkojen yhteiskehittäminen. Ohjelman pohjalta on muodostunut viisi hyvinvointia ja tuottavuutta lisäävää ratkaisua

- luottamuksen vahvistaminen
- vuoropuhelun lisääminen
- yhdessä oppimisen mahdollistaminen
- luovuuden vapauttaminen
- johtamisen kehittäminen

3.3 Työntekijäosallisuuden vaikuttavia tekijöitä

Itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa yhteisöohjautuvuutta eli kyseessä on yhteinen tekeminen ja koordinointi. Tämän vuoksi on hyvä erottaa itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus ja mitä niillä tarkoitetaan. (Martela ym 2021, 12).

Yksilötasolla itseohjautuvuus on yksittäisen työntekijän kyky toimia oma-aloitteisesti sekä tehdä itsenäisesti päätöksiä omassa työssä, jossa työntekijä pystyy toimimaan ilman ulkopuolisen kontrollin sekä ohjauksen tarvetta. Itseohjautuvuudessa työntekijä nähdään asiantuntijana, jolla on valtaa ja vapaus tehdä päätöksiä sovittujen sääntöjen rajoissa. Itseohjautuvuudessa edellytetään työntekijältä kykyä itsensä johtamiseen, jossa edistää yhteisiä päämääriä päätöksentekemisellä ilman hierarkista rakennetta. Itseohjautuvuus vaatii vastuunottamista ja tehtävien priorisointia. Itseohjautuvuuteen pyrittäessä tavoitella toimintamallia, jossa yhteisön ja yhteistyön merkitys korostuu. (Martela ym 2021, 11–15; Laajavuori ym 2021 6–7.)

Yhteisöohjautuvuudessa kyse on yhteisön yhteisestä toiminnan koordinoinnista ja toiminnan ohjauksesta. Yhteisöohjautuvuus kuvaa käsitteenä tilannetta, jossa pyritään siirtämään johdosta tai esihenkilöiltä ”valtaa” ja lisätään tiimissä tapahtuvaa päätöksentekoa ja vaikuttamismahdollisuutta. Tiimit ja työyhteisöt voivat tehdä työtään ja organisoida toimintaansa itseohjautuvasti ilman vahvaa ohjausta organisaation johdolta. Yhteisöohjautuvuudessa korostuu vastuun jakautuminen tiimissä sekä yhteinen päätöksenteko. Tiimi on aktiivinen ja sitoutuu edistämään organisaation asettamia tavoitteita. Tämä vaatii ilmapiiriä, jossa jokainen sitoutuu päämäärän saavuttamiseen sekä avoimeen keskusteluun. (Martela ym 2021, 11–15; Laajavuori ym 2021 6–7)

Aura ym (2020) tutkimuksessa itseohjautuvuuden taustalla on työntekijän arvostaminen, luottamus sekä vastuun ja vallan jakaminen. Oleellista on vahvistaa henkilökunnan arvostuksen tunnetta, voimaantumisen tunnetta sekä luottamusta henkilökunnan arvioimiskykyyn. Itseohjautuvuuden johtamisessa tulee hierarkiaan olla mahdollisemman matala, että johdon ja työntekijöiden konfliktit olisivat vähäisiä. Itseohjautuvuudessa johtamisrakennetta tulee muuttaa henkilöstön vastuuta lisääväksi ja perinteistä ylhäältä alaspäin johtamista vältettävä.

Selander ym (2022 8, 30–31) tutkimuksen mukaan luottamusta tulee edistää organisaation sisällä eri toimijoiden välillä. Luottamuksen edistämiseen tarvitaan yhteistyötä sekä vuorovaikutusta, joka on vastavuoroista eri toimijoiden kesken. Työntekijöiden kokemus vaikutusmahdollisuudesta lisää luottamusta organisaatioon ja esihenkilöihin. Luottamuksen syntymisessä keskeisenä osana on myönteinen suhtautuminen henkilöstön tekemiin

kehittämisehdotuksiin. Luottamus edistää työntekemistä, vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta sekä työyhteisöön luottamista. Tämä edistää osaamisenkehittymistä sekä työyhteisönkehittämistä. Luottamuksessa on kyse tunteesta sekä positiivisesta kokemuksesta toisen ihmisen toiminnasta tai eleestä. Johdon ja henkilöstön välistä luottamusta sekä yhteistyötä pidetään kekseinä kilpailutekijänä organisaatiolle.

Työntekijän luottamus omaan esihenkilöön sekä organisaation johtoon näkyy työntekijän sitoutumisena, yhteistyön lisääntymisenä sekä työtyytyväisyytenä. Luottamuksellisessa organisaatiossa tiedon jakaminen on toimivaa ja vastavuoroista. Tiimin työntekijöiden keskinäinen luottamus vaikuttaa sitoutumiseen, kommunikaatioon, tiedon jakamiseen, toiminnan kehittämiseen sekä ongelman ratkaisukykyyn. Näillä on vaikutusta tiimin tuloksellisuuteen. Tiimin vetäjällä ja esihenkilöillä on vaikutusta luottamuksen syntyyn ja tiimin jäsenten luottamuksen vahvistamiseen. Tiimissä oleva luottamus edesauttaa yhteiskehittämistä. Kehittämisen onnistumiseen tarvitaan avointa ja rohkeaa ideoimista sekä halua jakaa omia ajatuksia ja kuunnella muiden tiimiläisten ajatuksia. Tähän tarvitaan vahvaa toimivaa vuorovaikutusta, jossa tiimissä työskentelevät luottavat toisiinsa ja jakavat ideoita ja näkemyksiä. (Blomqvist 2023; 13, 21–25)

3.4 Osallisuuden merkitys työntekijän työmotivaatioon sekä työhyvinvointiin

Muutoksessa hyvinvointia tukeva johtaminen vaatii avointa ja keskustelevaa työilmapiiriä. Johtamisessa tulisi huomioida työntekijöiden ajatukset ja ideat. Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon lisää sitoutumista työorganisaatioon sekä työtehtävään. Osallistumisella on merkitystä työmotivaation lisääntymiseen. (Juuti & Vuorela, 2015.)

Muutostilanteessa organisaation hierarkkiset rakenteet tukevat organisaation toimintaa, mutta rajoittaa muutoksen tekemistä. Turvallinen työympäristö luo puitteet avoimelle keskustelulle ja toimintatapojen muutokselle. Hyvinvoivassa organisaatiossa on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa työntekijät jakavat tietoa ja taitoja. Työntekijät tuntevat olevansa arvokkaita ja osa organisaatiota. (Juuti & Vuorela, 2015.)

Osallisuuden ja työhyvinvoinnin tukemisessa tarvitaan keskustelevaa työtettä, jossa työntekijöiden ja organisaation johdon sekä esihenkilöiden näkökulmia voidaan yhdistää. Keskustelevalle työotteelle tulisi saavuttaa yhtenäinen ratkaisu, joka johtaa konkreettiseen toimintaan. Hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta organisaation johtoon sekä esihenkilöihin. Työhyvinvointia tukevassa johtamisessa tavoite on saavuttaa tilanne, jossa työntekijöillä on yhtenäinen näkemys toiminnasta ja sen suunnasta, päämäärästä, tavoitteista sekä keinoista, miten tavoite saavutetaan. (Juuti & Vuorela, 2015)

Osallisuudella on merkitystä työhyvinvointiin. Osallisuus on vaikuttamista omaan työhön, joka lisää oman työnhallinnan tunnetta. Oman työnhallinnan tunne vähentää työn kuormittavuutta, lisää motivaatiota ja sitoutumista päätöksentekoon. Työhyvinvointi sekä tuloksellisuus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. (Juuti & Vuorela, 2015)

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Työntekijän hyvä motivaatio on oleellinen osa työelämää. Työelämässä motivaation puute näkyy heikkona työhyvinvointina sekä työnlaadun heikkenemisenä. (Martela ym 2017.) Oikeanlaisella vuorovaikutuksella ja organisaation rakenteilla voidaan vaikuttaa työntekijän mahdollisuuteen löytää hyvä motivaatio työntekoon. Motivaatioon vaikuttaa mielekkyys työtehtävissä, kokemus saada ohjata omaa toimintaa, organisaation johdon kontrollin väheneminen sekä vastuun delegoiminen. Organisaation johdossa kannattaa kiinnittää huomiota tiimin yhteishengen rakentamiseen, jossa kommunikoidaan avoimesti, kannustavasti sekä toisia kunnioittaen. Hierarkkisen johtamisen sijaan tulisi korostaa osallistavaa johtamista, jossa työntekijät voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Osallistaminen viestii arvostusta työntekijöitä kohtaan. Osallistamalla voidaan parantaa toimintatapoja ja vahvistaa työntekijäkokemusta sekä sitouttaa työntekijän tehtyihin päätöksiin. (Martela ym; Vasalampi 2017.)

4 Osallisuuden johtaminen

4.1 Osallistava johtaminen

Osallistava johtaminen on vastuunjakamista päätöksenteosta työyhteisölle ja yksittäiselle työntekijälle. Osallistava johtaminen on vertaisjohtamista, jossa pyritään välttämään ylhäältä alaspäin tapahtuvaa johtamista ja käskyjen antamista. Osallistava johtaminen lisää työntekijöiden asiantuntijuutta ja itseohjautuvuutta. Se antaa työntekijöille mahdollisuuden itsenäiseen päätöksentekoon ja jakaa vastuuta työyhteisön sekä esihenkilön kanssa. Tämä helpottaa johtamisessa esihenkilön kuormaa sekä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja parantaa sitoutumista työhön. (Nieminen ym 2021,5–6, 32–33).

Organisaatioissa jatkuva muutos on väistämätöntä. Uudistusten vuoksi työntekijät joutuvat usein sopeutumaan vaihtuviin tilanteisiin. Organisaation johdon ja esihenkilöiden roolin merkitys korostuu muutoksessa. Organisaation kannalta muutokseen panostaminen on toiminnan kannalta tärkeää. Muutoksessa henkilökunnan osallistamisella on merkitystä. Tärkeää on hyödyntää organisaation sisällä oleva osaaminen sekä osallistaa työntekijät muutoksen toteutuksen suunnitteluun. Henkilökunnan vaikuttamisella on merkitystä muutoksessa sitoutumiseen sekä vaikuttaminen vähentää muutosvastarintaa, nopeuttaa muutoksen toteuttamista niin, että saadaan kaikki potentiaali käyttöön työntekijöistä. (Ilmakan-gas & Takamäki 2019, 9–11.)

Lindström & Taipale (2021, 99) mukaan osallisuuden lisääminen sekä panostaminen osallisuuden syventämiseen on tavoite johtamisessa. Johtamisessa osallisuuden toimintatapoja ovat työntekijöiden sitouttaminen organisaation toimintaan, jossa tiedonkulku tulee olla esteetöntä sekä keskustelut johdon kanssa avointa ja merkityksellistä. Osallisuuden lisäämisessä tiimityön merkitys kasvaa ja ongelma tilanteet ratkaistaan yhdessä. Osallisuuden lisäämiseen liittyvät toimet ovat vielä alkuvaiheessa, mutta osallisuuden merkitys on lisääntynyt työelämässä.

Sarosi (2018, 5,7) kuvaa pro gradu- tutkielmassa osallisuuden johtamisella olevan tarkoitus osallistaa työntekijät toimimaan oma-aloitteisesti. Tarkoituksena on työntekijöiden voimaannuttaminen, että he voivat hallita työympäristöä sekä osallistua päätöksentekoon. Tämä vaatii työntekijöiltä vastuunottamista sekä sitoutumista. Osallistavassa johtajuudessa tärkeitä elementtejä ovat oman ajattelun mahdollistaminen, yhdessä tekeminen, kuuntelu, kommunikointi, luottamus, tiedonkulku ja jakaminen, sitoutuminen sekä vallan ja vastuun jakaminen. Johtajan tulee osata delegoida vastuuta ja tehtäviä työntekijöille. Osallistavalla johtamisella on vaikutusta työhyvinvointiin sekä positiiviseen potilastyöskentelyyn.

4.2 Työyhteisöosallisuutta tukeva johtaminen

Terveydenhuollon kehittämisen haasteena on työn sekä toimintaympäristön monimutkaisuus, jossa ei riitä ylemmältä johdolta tulevat ratkaisuehdotukset ongelmiin vaan tarvitaan uudenlaista johtamista. Organisaatiossa osallisuutta tukeva johtaminen näkyy matalana hierarkiana, avoimuutena, joustavuutena sekä hyvänä tiimi ja yhteistyönä työntekijöiden ja johdon välillä. Johdon ja työntekijöiden välillä tulee olla luottamuksellinen ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri, jossa aidosti työntekijöitä kuunnellaan. Työyhteisö tai tiimi toimii aktiivisena kehittäjänä, osallistuu päätöksentekoon sekä toteuttaa ja tuottaa ideoita. (Sankelo & Heikkilä 2015, 188–189.) Osallistava johtaja ottaa työntekijät mukaan työyhteisössä tapahtuvien muutosten suunnitteluun ja suunnitteluvaiheeseen. (Syvänen ym 2015, 260). Osallistava johtaminen parantaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota sekä tiedon jakamista. Johtajan dialogisuudella saadaan työntekijöille innovatiivisuutta sekä motivaatiota kehittää uusia toimintatapoja. (Nummi 2018, 221.) Näillä kaikilla on yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. (Sankelo & Heikkilä 2015, 188–189.)

4.2.1 Transformatiivinen johtaminen

Transformatiivisella johtamisella on positiivinen yhteys innovaatiotoimintaan ja yhdessä tekemiseen. (Sankelo & Heikkilä 2015, 189.) Transformatiivisella johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa henkilöstön osallistaminen on keskeisessä osassa. Transformatiivinen johtajuus kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin sekä itseohjautuvuuteen, jossa johtaja haastaa ja osallistaa työntekijät. (Sankelo & Heikkilä 2015, 188–189)

Gramov & Brand (2011, 68, 80–81) tutkimuksessa transformationaalinen johtaminen nähdään muutosta tähtääväksi johtamiseksi, johon kuuluu ennakoiminen, avoimuus, visiointi tulevaisuudesta, sekä kehittymisen tukeminen. Transformationaalinen johtaminen mahdollistaa työntekijöiden parhaan mahdollisen työtuloksen. Työntekijät otetaan toiminnan suunnitteluun sekä päätöksentekoon, jolla on merkitystä työntekijät motivaatioon sekä sitoutumiseen työssä. Tässä johtamistyyliässä pyritään haastamaan ja osallistamaan työntekijät päätöksen. Johtajat pyrkivät jakamaan työntekijöille valtaa ja vastuuta.

Kanninen (2023) väitöskirjassa tutkii hoitotyön osallistavan johtamisen kehittämistä Suomessa. Kannisen mukaan johtamisella on merkitystä työhyvinvointiin, työvoiman pysyvyyteen sekä hoidon laatuun ja potilasturvallisuuteen. Tämän myötä organisaatiot ovat alkaneet kehittämään johtamisen mallia transformatiivisempaan lähestymistapaan. Transformationaalisen johtamisen on todettu vähentävän henkilökunnan vaihtuvuutta ja työuupumusta. Hoitotyönjohtajien merkitys toimivan ja hyvän toimintaympäristön edistäjänä on

merkittävä. Osallistamalla hoitohenkilökuntaa päätöksen tekoon saadaan lisättyä työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista. (Kanninen 2023,11–12, 23–26).

Kannisen väitöskirjassa (2023, 78–80) on todettu, että perinteinen johtamistyyli tulisi muuttaa osallistavammaksi ja johtajat toimisivat enemmän fasilitaattoreina. Tutkimuksessa tulee ilmi, että työntekijät ovat halukkaita olla osallisena päätöksentekemisessä. Sairaanhoidajien ja johtajien yhteistyön lisäämisellä sekä osallistamisella odotetaan olevan vaikutusta hoitotyön laadun paranemiseen sekä työntekijöiden vetovoimaisuuteen.

4.2.2 Fasilitoiva johtaminen

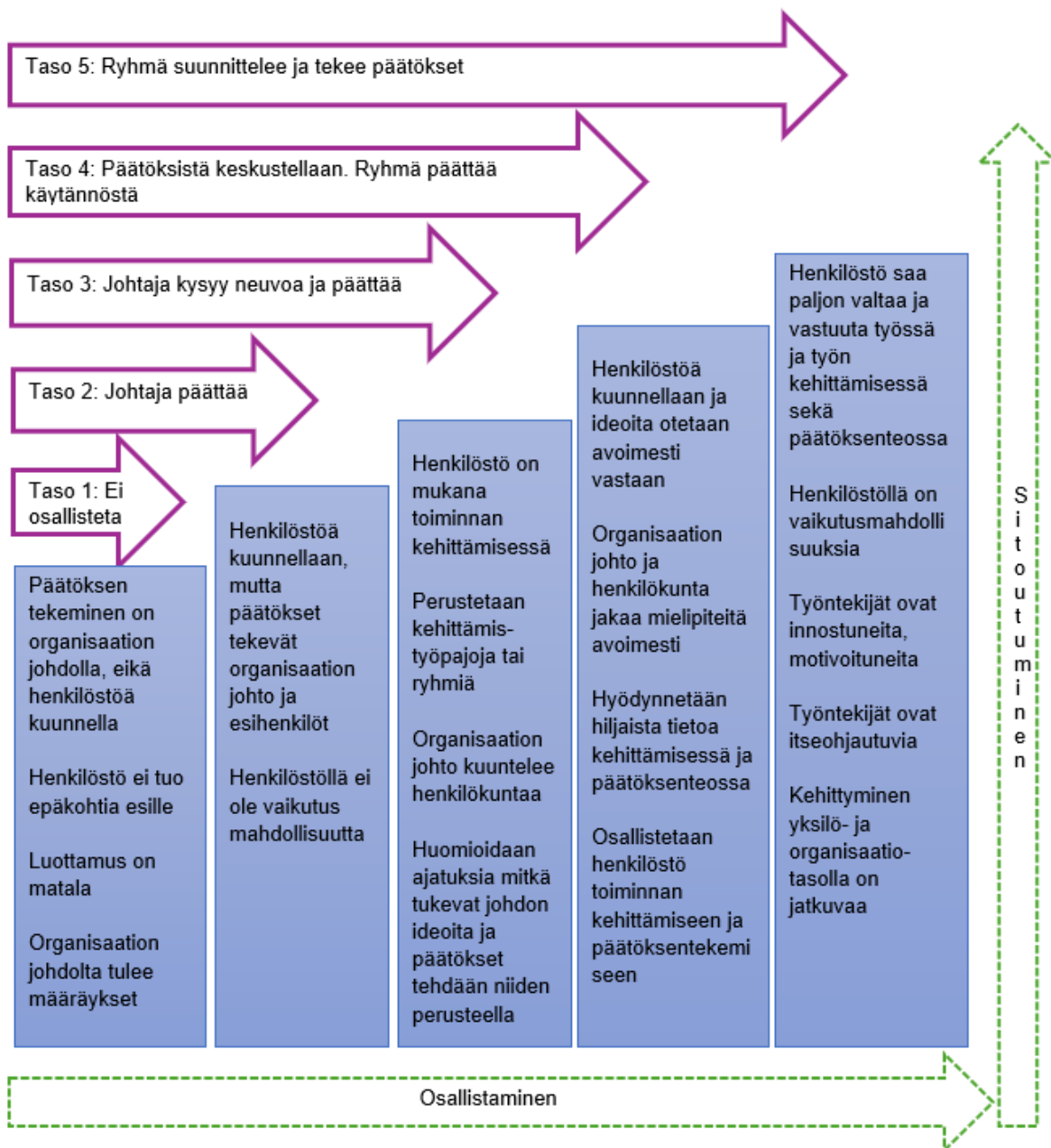
Fasilitoiva johtaminen on vastakohta perinteiselle hierarkkiselle johtamiselle. (Siponen-Damonte 2023). Fasilitoivalla johtajuudella työtiimin on helpompi ymmärtää kokonaisuuksia, tavoitteita ja ratkaista olemassa olevat haasteet. Tämän seurauksena saadaan parempi lopputulos ratkaistavalle ongelmalle. Fasilitoivan johtajan tehtävä on auttaa työtiimiä tekemään päätöksiä, yhdistää tiimin tieto- ja ammattitaito sekä vahvistaa sitoutumista päätöksentekoon. Fasilitoivassa prosessissa hyödynnetään työtiimissä olevaa tietoa päämäärään saavuttamiseksi. Fasilitoiva johtaminen ei tarkoita johtajuudesta tai päätöksen teosta luopumista vaan auttaa työtiimiä tekemään päätöksiä, jotka ovat tärkeitä työyhteisön toimivuuden kannalta. Fasilitoiva johtaja seuraa aktiivisesti tiimin toimintaa eikä anna tiimin tehdä päätöksiä, joihin ei sitouduta tai ne eivät vaikuta oleellisesti toimintaan. Fasilitoiva johtaminen on osallistavaa ohjaamista, jossa osallistetaan työtiimi tekemään yhdessä päätökset. Työntekijät osallistetaan aktiivisesti ja tasapuolisesti tavoitteelliseen työntekoon. Tarkoitus on työtiimissä tunnistaa haasteet, ongelmat ja tuottaa ideoita ratkaisun löytämiseen. Päätöksen tekeminen vaatii yhteisymmärrystä ja vuorovaikutteista työtöytä. Onnistuneessa fasilitoivassa johtamisessa lopputuloksena saadaan yhtenäisesti ajatteleva ja päätöksiä tekevä työyhteisö. Tavoitteiden saavuttaminen ja konkreettinen lopputulos palvelee organisaatiota. (Siponen-Damonte 2023; Nummi 2018, 28–32, 42)

4.3 Osallistamisen tasot

Viitala & Jylhä (2019) mukaan osallistamisen tasot ovat vaihtelevia eri organisaatioissa autoritäärisestä johtamisesta osallistavaan ja työntekijöitä huomioivaan malliin. Osallistavassa mallissa työntekijöiden kehittämistä ja osallisuutta arvostaan ja työntekijät saavat valtaa sekä vastuuta.

Ilmakangas & Takamäki (2019, 29–30) on nostanut henkilöstön osallistamista tukevan mallin, jota voidaan tarkastella viidestä eri tasosta. Osallistamisen tasot kertovat organisaation kulttuurista ja valmiudesta ottaa henkilökunta päätöksenteon prosessiin mukaan.

Nummi (2018, 221) on, myös kuvannut osallistamisen ja sitoutumisen tasoa. Osallistamisella sitoutumisen taso kasvaa ja osallistumisen taso nousee. Tasoja tarkastellaan molemmissa nousevana porrasmallina (Kuvio 3)



Kuvio 5. Osallistamisen tasot (Mukaien IImakangas & Takamäki 2019, 29; Nummi 2018, 221)

Ensimmäisellä tasolla organisaationjohdon ja henkilökunnan välillä luottamus on matala, joka johtaa siihen, että henkilökunta ei tuo omia ajatuksiaan ja ideoita tai epäkohtia organisaation johdon tietoisuuteen. Henkilökunnalla ei ole vaikuttamisen mahdollisuutta organisaation toimintaan tai oman työn kehittämiseen. Tasolla yksi organisaation kehittyminen

on hidasta. Toisella tasolla henkilökunta voi tuoda esiin epäkohtia ja haasteita, mutta päätökset tehdään organisaation johtotasolla. Henkilökunnalla ei ole vaikutus mahdollisuutta päätöksentekoon tai kehittämistoimenpiteisiin. Kolmannella tasolla henkilökunta on mukana toiminnan kehittämisessä ja tuo organisaation johdolle kehittämissajatuksia. Kehittäminen voi tapahtua työryhmissä tai kehittämisen työpajoissa. Kolmannella tasolla johtokuuntelee henkilökuntaa ja ottaa henkilökunnan ideoita huomioon, jotka tukevat organisaationjohdon omia ideoita päätöksen teon yhteydessä. Organisaationjohto tekee edelleen päätökset oman ideologian mukaan. Henkilökunnan ja organisaationjohdon välinen vuorovaikutus ja viestintä on vähäistä, jolla on epäsuotuisa vaikutus luottamukseen. Tällä tasolla henkilöstö auttaa organisaation kehittymisessä, mutta uudistuminen on vielä hidasta. Neljännellä tasolla henkilökunnan ja johdon välillä on avoin ja vuorovaikutuksellinen yhteys. Henkilökunta voi tuoda mielipiteitä ja kehitysajatuksia organisaationjohdolle. Henkilökunnan kehitysajatuksia huomioidaan päätöksenteossa. Henkilöstön osaaminen ja hiljainen tieto hyödynnetään kehittämistyössä. Henkilökunta tulee kuulluksi ja heillä on mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja päätöksentekoon. Johdon ja henkilökunnan välillä on syntynyt luottamus. Henkilökunnalle on annettu valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia päätöksenteossa. Organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet uudistumiseen, jolla on vaikutusta vetovoimaisuuteen. Viidennellä tasolla henkilökunnalla on valtaa, vastuuta sekä vaikutusmahdollisuuksia työnkehittämiseen ja päätöksentekemiseen. Organisaatiossa oleva yhteisöllinen kulttuuri tukee työntekijöitä kehittämiseen ja innovatiiviseen työskentelyyn. Työntekijät ovat innostuneita, motivoituneita ja itseohjautuvia. Työntekijät kokee työnsä merkitykselliseksi. Tällä tasolla työntekijät pystyvät innovoimaan ja luomaan uusia toimintatapoja. Näillä on merkitystä organisaation kehittymiselle sekä tehokkuudelle. (Ilmakan-
gas & Takamäki 2019, 29–30)

5 Opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat

5.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Tutkimustyön lähtökohdana on tukea avosairaanhoidon johtamiskulttuurin muutosta, jonka taustalla on hyvinvointialueen kehittäminen. Kehittämistyön tarve nousee Päijät-Hämeen hyvinvointialueen kehittämis- ja muutostarpeesta tukea työntekijöiden osallisuutta ja päätöksentekoa. Kehittämistyötä tukee tietoperusta, joka pohjautuu aikaisemmin tutkittuun tietoon. Käytännön tietoa ja kehittämisideoita haettiin yhteiskehittämisenryhmältä. Yhteiskehittämisellä saadaan käytännön tieto ja ideat toimintaehdotukseen.

Tutkimuksen lähtökohdana on pyrkiä tuottamaan uutta tietoa tieteellisten tutkimusmenetelmien avulla. (Salonen ym. 2017, 34). Kehittäminen on toimintaa, jolla on selkeä määritelty tavoite. Kehittäminen tähtää muutokseen, jonka tavoitteena on saavuttaa parempi tai tehokkaampi toimintatapa. Kehittämistoiminta on konkreettista toimintaa ja lähtökohdana voi olla olemassa oleva toiminnanongelma tai tarve uuden kehittämiselle. Kehittämistä voidaan soveltaa tutkittuun tietoon, jossa tutkimus tuottaa uutta tietoa, joka sovelletaan käytäntöön eli tässä kyse on tutkimuksellisesta kehittämisestä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä yhdistetään jo olemassa olevaa tutkimuksellista tietoa sekä toiminnan kehittämisen, jossa tavoitteena on konkreettisen asian tai toiminnan muuttaminen. (Toikko & Rantanen 2009,14–16, 19.)

Tutkimuksellinen kehittäminen on toimintaa, joka sijoittuu tutkimuksen ja kehittämistoiminnan väliin. Tutkimuksellisessa kehittämisessä ajattelu kulkee loogisesti tutkimuksellisen kysymysasettelusta ja tieteellisestä menetelmän kautta kehittämistoimintaan. Tietoa tuotetaan käytännön kehittämisprosessissa, jossa olemassa oleva tieto tukee prosessia. Tutkimuksellinen kehittäminen painottuu tutkimukseen, jossa suuntaus on kehittäminen. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tuotetaan tietoa, jossa kehittämisen kohde nousee käytännöstä tarpeesta. Tavoitteena on tuottaa konkreettinen muutos. (Toikko & Rantanen 2009, 20–23; Salonen ym. 2017, 34–35).

Tutkimuksellinen kehittämisen tarve nousee organisaation kehittämistarpeesta sekä muutos tarpeesta. Kehittämistyössä pyritään saamaan ratkaisu käytännön tarpeeseen. Tavoitteena on saada uudistettua työelämän käytänteitä tai luoda uutta tietoa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu tiedon keruun merkitys, jota tulee arvioida kriittisesti. Kehittämistyössä tulee kiinnittää huomiota dokumentointiin, analysointiin sekä johtopäätösten perusteluun. (Ojasalo ym 2015, 18–20; Toikko & Rantanen 2009, 157.)

5.2 Lähestymistapana konstruktiiivinen tutkimus

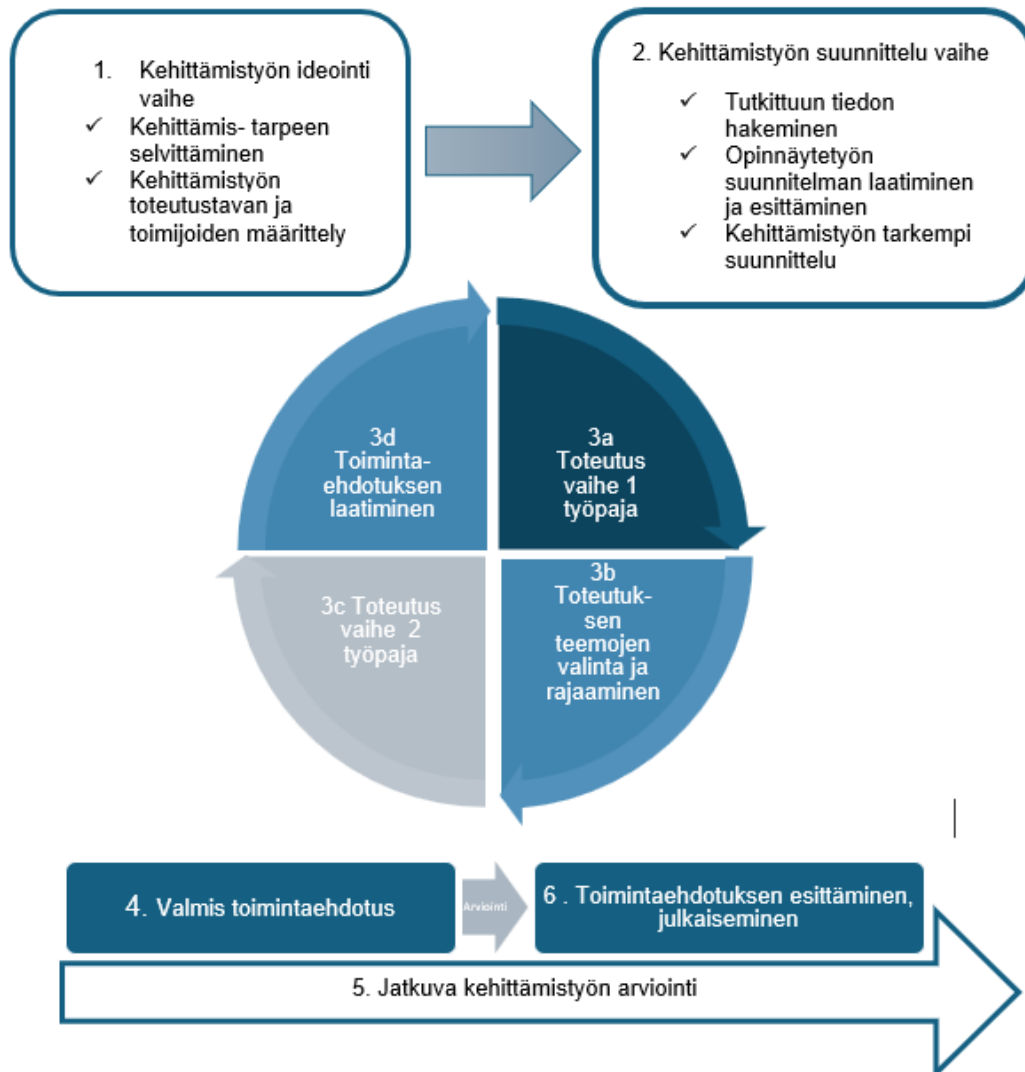
Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui konstruktiiivinen kehittämismalli, koska kehittämistyön tavoite oli tehdä konkreettinen toimintaehdotus.

Konstruktiiivinen kehittämismenetelmä soveltuu lähestymistapana silloin, kun tavoitteena on saada muutos organisaation toiminnassa, käytänteissä tai kehittämistyön tehtävänä on saada konkreettinen tuotos, kuten mittari, malli tai suunnitelma. Tutkimuksessa pyritään käytännön läheiseen ongelman ratkaisuun, jossa tuotoksen tueksi tarvitaan teoreettista sekä käytännöstä saatua tietoa. Tavoitteena on saada käytännön ongelmaan perusteltu ratkaisu, josta saadaan uutta tietoa. (Ojasalo ym 2015, 65–66; 68.)

Lukan (2001) mukaan konstruktiiivisen tutkimusotteen keskeisiä edellytyksiä on, että kehitettävä konkreettinen ongelma nousee työelämästä ja tähän tarvitaan käytännön läheistä ratkaisua, joka testataan käytännössä. Konstruktiiivisessa lähestymistavassa kehittämistyöntekijällä ja osallistujilla on tiivis yhteistyö, jossa opitaan tiiminä kokemuksen ja vuorovaikutuksen kautta. Kehittäminen perustuu teoreettiseen tietämykseen, jossa kiinnitetään erityisesti huomiota kokemuksellisten tulosten reflektointiin. Salonen ym (2017, 53) kuvaa kehittämistyön voimavaraksi yhteisöllisyyden, arvioimiseen perustuvan työotteen sekä osallistavan johtamisen.

Konstruktiiivinen kehittämistyön prosessin vaiheet ovat: 1.ideointi vaiheessa kehittämistyölle etsitään kehittämiskohde, jossa määritellään organisaation kehittämis- tai muutoksen tarve. Kehittämistyön tavoitteena voi olla esimerkiksi toimintaprosessin uudistaminen tai konkreettinen malli tai tuotos. Tässä vaiheessa mietitään alustava etenemissuunnitelma sekä kehittämistehtävät. 2. suunnitteluvaiheessa tarkentuu kehittämistyön tavoitteet sekä kuvataan kehittämistyön prosessi tarkemmin. Suunnitteluvaiheessa perehdytään kehitettävän aiheen kirjalliseen ja tutkimustietoon. Suunnitteluvaiheessa rajataan tarkasti kehittämisen kohde ja laaditaan kehittämistyön suunnitelma. 3. toteutusvaihe etenee tehdyn kehittämissuunnitelman mukaisesti. Toteutusvaiheessa työskentely siirtyy toimintaympäristöön, jossa kehittämissuunnitelma laitetaan käytäntöön ja toteutetaan tavoitteiden ja toteutuksen työstäminen. Toteutusvaiheessa reflektoidaan kehittämistyötä ja tehdään tarvittavia muutoksia. Toteutusvaiheessa saadaan valmis tuotos.4. tulos tai tuotos vaihe kuvaa kehittämistoiminnasta tullutta hyötyä tai toiminnan muutosta. Tuloksen tulisi tuottaa lisäarvoa työn toimeksi antaneelle taholle. Tuotos esitellään ja hyväksytetään toimeksi antavalla organisaatiolla. 5. arviointivaihe kestää koko kehittämistyön ajan. Arvioimisella parannetaan kehitettävä tuotosta. Arviointia tehdessä tulee tarkastella kriittisesti tulleita tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. 6. päättämisvaiheessa kehittämistoiminta on saavuttanut asetetut tavoitteet ja tulokset. Päättämisvaiheessa mietitään, miten tuloksia

hyödynnetään jatkossa. Tulokset pyritään levittämään ja implementoimaan käytännön työhön. (Salonen ym 2017, 56–66.)



Kuvio 6. Konstruktivistinen kehittämisen malli (Mukaillen Salonen ym 2017, 54)

5.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Osallistavaan kehittämistyöhön sopivat hyvin yhteisöllinen ideointimenetelmä. Osallistamisella saadaan kehittämissryhmän ideat esiin ja mahdollistetaan vaikuttaminen päätöksenteossa. (Toikko & Rantanen 2009, 17; Ojasalo ym. 2015, 15,44.) Tässä kehittämistyössä osallistaminen toteutetaan kahdessa työpajassa, jossa molemmissa käytettiin yhteiskehittämistä, ideariihettä sekä fasilitointia.

Yhteiskehittämisen työpaja on menetelmä, jossa osallistujat ohjataan yhteistoimintaan erilaisin vuorovaikutuksellisin menetelmiä käyttäen. (Salonen ym. 2017,91). Yhteiskehittäminen on prosessi, jossa toimijat ovat aktiivisia osallistujia. Osallistuminen perustuu

vuorovaikutukseen, jossa yhdessä kehitetään toimintaa, toimintatapoja sekä tavoitteita. Työpajassa painotetaan mielipiteitä, tietoa, ajatuksia, ideoita ja näkemyksien vaihtoa muiden kanssa. Kehittämisen lähtökohtana on kehitettävän kohteen edistäminen tai parantaminen. Yhteiskehittämisessä korostuu keskustelu, oppiminen ja tasavertaisuus. Yhteiskehittämisessä tieto muutetaan osaamiseksi ja se tuotetaan siinä ympäristössä mihin kehitämistoiminta suuntautuu. (Ruuskanen 2020, 16–17.) Osallistavilla menetelmillä saadaan hiljainen tieto, ammattitaito ja kokemus kehittämistyöhön mukaan, joka laajentaa näkökulmia kehittämisessä (Ojasalo ym 2015, 61.) Kehittämistoiminnassa korostuu osallisuuden merkitys ja tällä saadaan sitoutettua osallistujat kehittämiseen. Yhteiskehittämisessä kehittäjä ja tutkija osallistuvat yhdessä toiminnan kehittämiseen, jossa jokainen tuo oman näkökulman yhteiseen keskusteluun. Tutkija ja osallistujat kehittävät yhdessä kehitettävää kahdetta omista näkökulmista. Yhteiskehittämisessä analyysi ja johtopäätökset jäsenellään yhdessä. Tutkija ja kehittäjät ovat rinnakkaisissa asemassa toisiinsa nähden eikä hierarkkisessa suhteessa. (Toikko & Rantanen 2009, 89–92.)

Ideariihä on luova ratkaisu menetelmä, jossa tavoitteena on kehittää suurimäärä luovia ideoita. Ideariihessä kehittämisryhmä saadaan, osallistuttua ideoiden luomiseen turvallisessa ympäristössä. (Innokylä b.) Ilmapiiriin tulisi olla luottamuksellinen, avoin ja positiivinen. Vahvuutena menetelmässä on ideoiden runsaus, joka luo mahdollisuuden oppia uusia näkökulmia tarkasteltavaan ongelmaan ja tämän pohjalta tuottaa uusia ideoita. (Innokylä a.) Osallisuudella lisätään ihmisten motivaatiota sekä kiinnostusta kehittämistoimintaan. (Salonen ym. 2017, 58). Ideariihä aloitetaan tavoitteiden kertomisella. Kehittämistyön tekijä kertoo ideariihen toimintaperiaatteen. Kehittämistyönvetäjä sekä osallistujat pyrkii ideomaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuita ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 156.) Kehittämistyö aloitetaan ideointivaiheella. Ideointivaiheessa osallistujat ideoivat ajatuksiaan kirjallisesti esimerkiksi post it-lapulle tai vaihtoehtoisesti ideoita käydään yhdessä läpi ja tutkija kirjaa ajatukset ylös esimerkiksi fläppitaululle. (Innokylä b.) Ideoinnin tulisi olla vapaata sekä kaikkia ideoita kunnioittava. Ideointivaiheeseen osallistujien osallistaminen laajasti, kehittä ideoiden syntyä sekä ideat nousevat erilaisista näkökulmista. Kaikki ideat voi johdtaa hyvään ideaan. (Salonen ym. 2017,58–59.) Kaikki ideat kirjataan ylös tai dokumentoidaan. Arviointi vaiheessa nostetaan esiin erilaiset ideat ja ratkaisut kehitettävään asiaan. Osallistujat ja tutkija käy ideoita yhdessä läpi ja tutkija kannustaa osallistujia yhdistämään parhaita ideoita ja ratkaisuita. Valintavaiheessa osallistujat arvioivat kriittisesti nousseita ideoita. Ideat esitellä vielä selkeästi. Tämän jälkeen osallistujat äänestävät parhaan idean ja valitsevat yhdessä parhaimmat ideat, jota viedään eteenpäin. (Innokylä b; Salonen ym. 2017,59.)

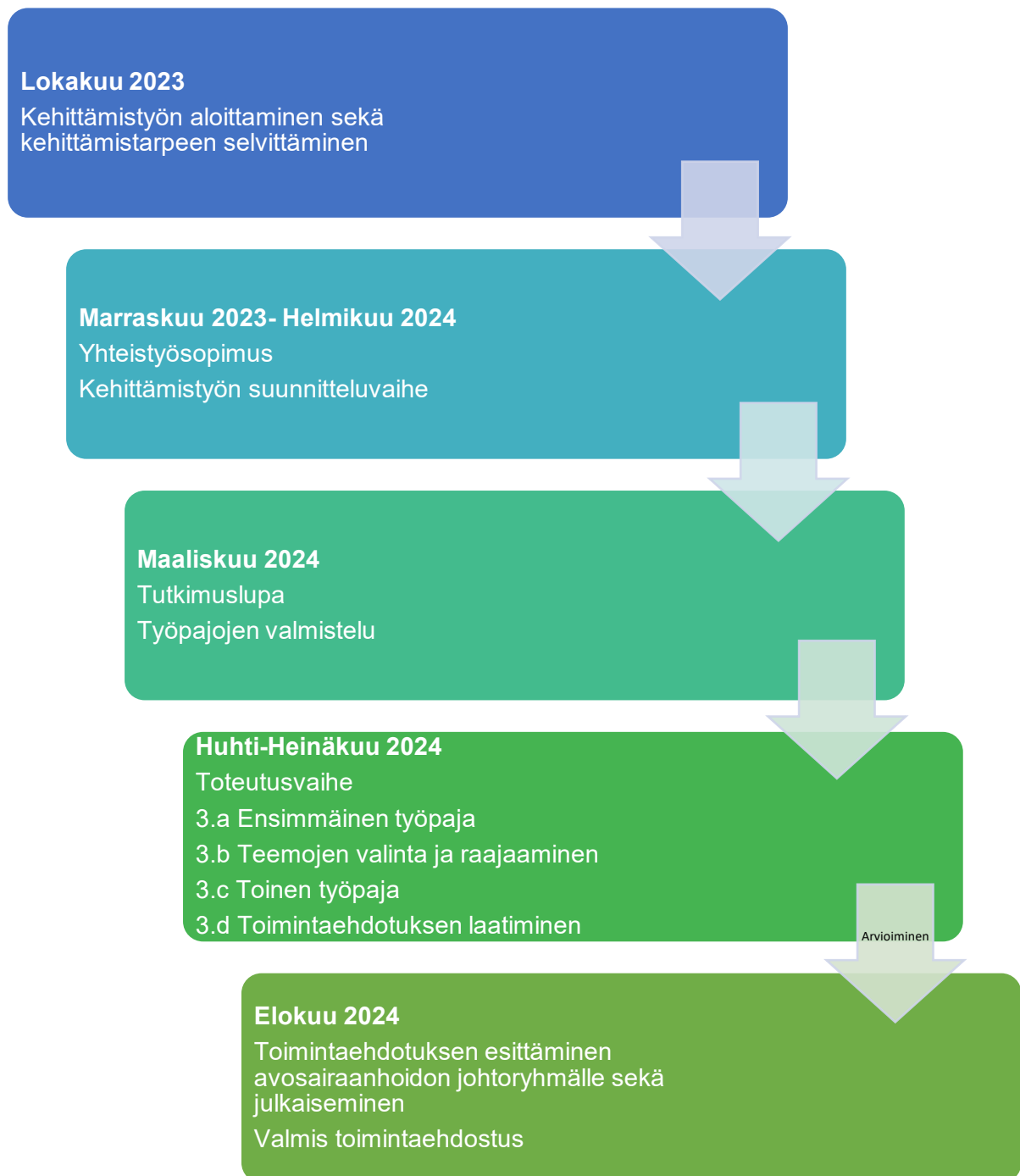
Me-we-us menetelmässä kehittämissyhmä Osallistetaan tasapuolisesti ideointiin. Menetelmässä kaikki jakaa ideansa koko ryhmälle. Työskentely aloitetaan yksilötyöskentelyllä, jossa ideoita pohditaan rauhassa ja kirjoitetaan muistiinpanot ylös. Tämän jälkeen ideointia jatketaan pienryhmänä tai parityönä, jossa omat ideat tuodaan esille ja tarkistellaan yhdessä ryhmän kanssa yhteneväisyyksiä ja vaihtoehtoja. Ideoista valitaan osa, johon halutaan paremmin perehtyä. Kolmantena vaiheena osallistujat kokoontuvat yhdessä tarkastelemaan ehdotuksia ja ideoita ja ryhmissä olevat esittelevät omat tuotoksensa. Tämän jälkeen valitaan ideoista ne vaihtoehdot, jota halutaan lähteä kehittämään eteenpäin. (Kankaanpää 2021)

Fasilitointi on tavoitteellista ohjaamista, jossa ryhmän jäsenet osallistuvat vuorovaikutuksessa aktiivisena ja tasavertaisena osallistujana työpaja työskentelyyn. Fasilitoinnissa hyödynnetään ryhmän tietoa, jossa ryhmä ratkaisee ongelman ja tekee päätöksen. Fasilitointi edesauttaa sitoutumista päämäärän saavuttamiseen. Fasilitointi on aina tavoitteellista työskentelyä ja siihen liittyy aina konkreettinen lopputulos. Fasilitoidussa työskentelyssä hyödynnetään eri näkökulmat osallistujilta se tuo laadukkuutta ratkaisuihin, edesauttaa toiminnan kehittämistä, motivoi työntekijää sekä sitouttaa työskentelyyn. Fasilitaattori on ryhmäprosessin vetäjä, joka ohjaa työskentelemään yhdessä ja löytämään mahdollisimmat hyvät ratkaisut ongelmaan. Fasilitaattori ei ohjaa prosessin sisältöä vaan kuljettaa keskustelua tarvittaessa oikeaan suuntaan, valikoi menetelmät sekä seuraa ajan kulkua. Fasilitaattori on puolueeton sekä pyrkii luomaan vuorovaikutuksellisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. (Nummi 2018, 42; Sipponen- Damonte 2020.)

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Kehittämistyön aikataulu ja kulku

Kehittämistyön prosessi alkoi lokakuussa 2023 aiheen ideoinnilla. Ideointi vaiheessa aiheenrajausta tehtiin ohjaavan opettajan sekä työelämän edustajan kanssa. Kehittämistyön suunnitelmavaiheen aloitin marraskuussa 2023. Suunnitteluvaiheessa tutustui kehittämisaiheen aikaisempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen. Suunnitteluvaiheessa määrittelin kehittämistyön lähestymistavan, kehittämismenetelmät sekä laadin kirjallisen kehittämistyösuunnitelman. Toteutus vaihe alkoi huhtikuussa 2024. Toteutusvaiheeseen kuului kaksi yhteiskehittämisen työpajaa. Ensimmäinen työpaja toteutettiin huhtikuussa 2024. Tässä kohtaa analysoin työpajasta tullutta materiaalia ja nostin keskeisiä teemoja seuraavaa työpajaa varten. Toinen työpaja toteutettiin toukokuussa 2024. Tämän jälkeen analysoin toisesta työpajasta nousseet kehittämisideat ja ratkaisut. Kehittämistyön toteutuksesta tulleen aineiston analysoin touko-elokuussa 2024. Elokuussa 2024 laadin toimintaehdotuksen henkilökunnan osallisuuden ja päätöksenteon tueksi. Elokuussa 2024 toimintaehdotuksen esittely avosairaanhoidon johtoryhmälle. Elo-syyskuussa 2024 toimintaehdotuksen muutostentekeminen, raportin kirjoittamisen viimeistely sekä kehittämistyön päättyminen. Varsinainen toimintaehdotuksen käyttöönotto ja sen hyödynnettävyyden arvioiminen jää pois opinnäytetyöstä. Käyttöönotto ja hyödynnettävyys jäävät arvioitavaksi avosairaanhoidon johdolle. Kuviossa 4 on kuvattu kehittämistyön eteneminen.



Kuvio 7. Kehittämisprosessin aikataulu

6.2 Kehittämistyön aineiston keruu

6.2.1 Ensimmäinen työpaja

Kehittämisryhmän valinta alkoi toimeksiantajan kyselyllä halukkuudesta osallistua kehittämisryhmään. Alkuperäisen suunnitelman mukaan ryhmässä oli tarkoitus toimia 5–6 eri sote-keskuksissa toimivaa henkilöä. Kehittämisryhmässä oli tarkoitus toimia kaksi

esihenkilöasemassa olevaa henkilöä sekä neljä perustehtävässä toimivaa sairaanhoitajaa. Halukkuuden perusteella ryhmäksi valikoitui kaksi esihenkilö tehtävässä toimivaa henkilöä sekä kaksi sairaanhoitajaa. Ennen työpajoja osallistujille lähetettiin Power Point esitys, jossa kerrottiin kehittämistyön taustasta, kehitettävästä aiheesta, työpajan tavoitteesta sekä aikataulusta.

Ensimmäinen työpaja toteutettiin huhtikuussa 2024. Työpaja toteutettiin toimeksiantajan kokoustoissa. Työpajan kesto oli 2 tuntia. Työpajaan lopulliseen kokoonpanoon osallistui kaksi esihenkilöasemassa olevaa henkilöä sekä yksi sairaanhoitaja.

Työpaja aloitettiin kehittämistiimiin tutustumisella. Tutustumisen aika luotiin rento ja keskusteleva ilmapiiri tarjoiluiden parissa. Tämän jälkeen kehittämistyöntekijä esitteli Power Point esityksellä osallistujille ideariihä menetelmää, kehittämistyön taustan ja tavoitteen sekä osallisuuden käsitteitä työntekijän sekä johtamisen näkökulmista. Power Point esitys kesti noin 20 minuuttia (Liite 1). Osallistumisen kerrottiin olevan vapaaehtoista.

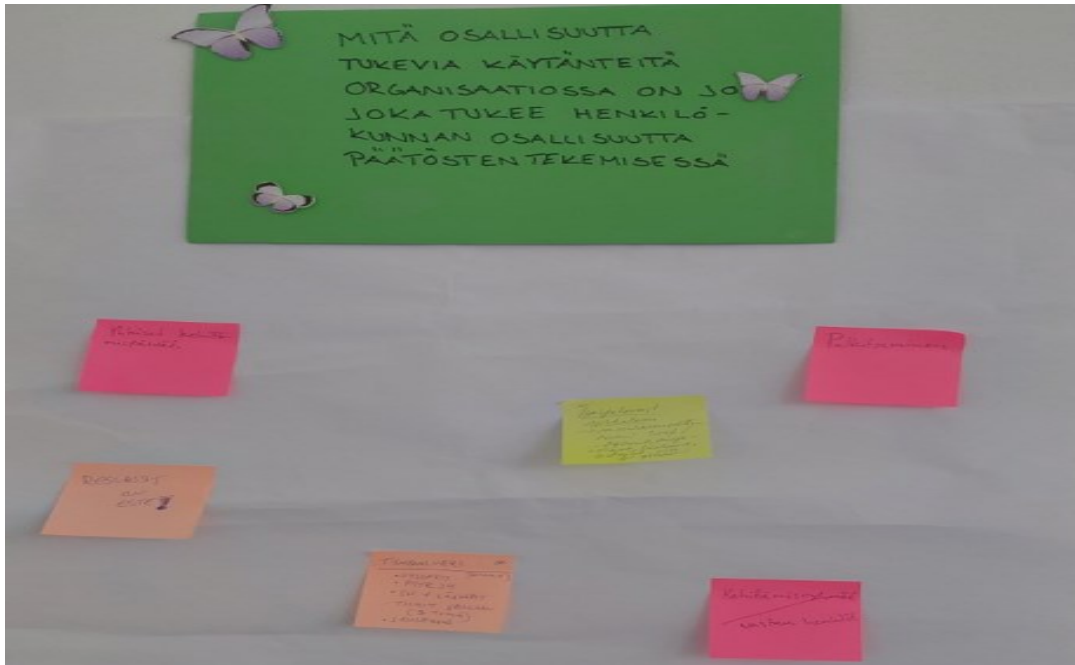
Työpajoissa jo alkuesitys herätti paljon keskustelua työntekijä osallisuudesta sekä osallisuuden johtamisesta. Ilmapiiri oli avoin ja rento, jossa jo alussa huomasi, että ideointi ja rehellinen mielipiteiden ilmaiseminen onnistui hyvin. Osallistujat olivat motivoituneita ideointiin.

Kehittämistyöntekijä on valikoinut ennalta kysymykset ideariihäen. Kehitettävät aiheet ja kysymykset oli hyväksytetty opinnäytetyön yhteistyökumppanilla.

Kehittämistyöhön ideariihessä käyty kysymykset olivat:

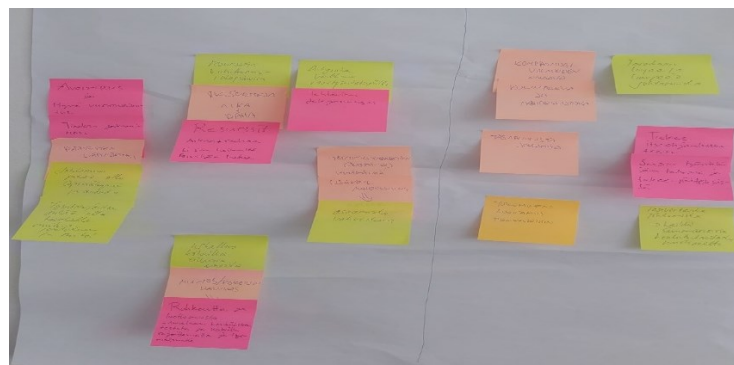
1. Mitä osallisuutta tukevia käytänteitä on jo käytössä organisaatiossa, joka tukee henkilökunnan osallisuutta päätöksenteossa?
2. Miten organisaation johto voi tukea osallisuuden lisääntymistä päätöksien tekemisessä? Millaista johtamista tarvitaan?
3. Mitä konkreettisia keinoja osallisuuden vahvistamiseen on? Miten voidaan lisätä työntekijöiden osallisuutta päätöksenteossa työelämässä?

Alkuesityksen jälkeen kartoitin ensimmäisellä kysymyksellä jo olemassa olevia tai tiedossa olevia osallisuuden tukevia keinoja. Tämä toimi pohjana uusien keinojen luomisessa. Ensimmäisen kysymyksen osalta kävimme yhteiskeskustelua ryhmässä. Osallistujat keskustelivat esille tulleista osallistavista käytänteistä. Olemassa olevat käytänteet kerättiin post-it lapuille ja kiinnitettiin seinällä olevaan paperiin. Ryhmäkeskustelu kesti noin 10 minuuttia.



Kuva 1. Ensimmäisen työpajan aineistoa

Tämän jälkeen lähdettiin miettimään ideoita kysymykseen kaksi. Jokainen osallistuja sai ensin miettiä ideoita itsenäisesti. Yksin ideoinnille oli aikaa noin viisi minuuttia. Omat ideat kirjattiin post-it lapulle ja kiinnitettiin seinälle olevalle paperille. Jokaisen osallistujan ideat laitettiin kaikille näkyväksi. Koska osallistujien määrästä ei saatu parityöskentelyä, niin siirryimme ryhmänä miettimään tulleita ideoita. Keskustelujen kautta pyrin vielä saamaan uusia ideoita syntymään ryhmässä. Ryhmäkeskustelut tuottivat hyvää pohdintaa kehitettävistä aiheista ja muutamia lisäideoita saatiin vielä kirjattua ylös.



Kuva 2. Ensimmäisen työpajan aineistoa

Kysymyksen kolme aloimme itsenäisellä ideoinnilla, joka kesti noin viisi minuuttia. Tämän jälkeen lähdimme vertaamaan vastauksia muiden osallistujien vastauksiin ja haettiin samankaltaisuuksia vastauksissa. Ryhmän koon vuoksi otannan määrä jäi pieneksi ja syntyneissä ideoissa löytyi samankaltaisuuksia paljon. Tämän jälkeen käytiin vielä yhteistä keskustelua osallisuudesta ja sen kehittämisestä. Keskusteluista vaikutti nousevan, jonkin

verran vielä uusia ajatuksia. Yhteiselle ideoinnille ja keskustelulle jätettiin aikaa, jokainen yhdessä käyty keskustelu kesti 20–30 minuuttia. Lopussa osallistujilta pyysin vielä valitsemaan kysymyksistä kaksi ja kolme, kaksi omasta mielestä tärkeintä tai merkityksellisintä ideaa.

Kehittämistyöntekijä toimi työpajoissa fasilitaattorina ja ideariihen vetäjänä. Fasilitaattorina seurasin ideoinnin etenemistä ja aikataulua, havainnoin sekä kirjasin tulleita ideoita keskusteluiden yhteydessä. Tarkoitukseni oli luoda työpajaan rento ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa mahdollistin työpajaan osallistuville vuorovaikutuksellinen ja keskusteleva kehittämishetki. Rohkaisin osallistujia avoimeen keskusteluun ja kirjaamaan ylös kaikki ideat ja ajatukset. Ideoita oli tarkoitus tuottaa ilman rajoituksia sekä kenenkään yksittäisen osallistujan ideointia ei viedä ulkopuolisille tahoille tietoon. Fasilitoijana kuuntelin keskustelua ja ajoittain hetkellisesti osallistuin keskusteluun. Tietoisesti pyrin välttämään suurempaa osallistumista keskusteluihin, vaan annoin osallistujien tuoda omia näkemyksiä.

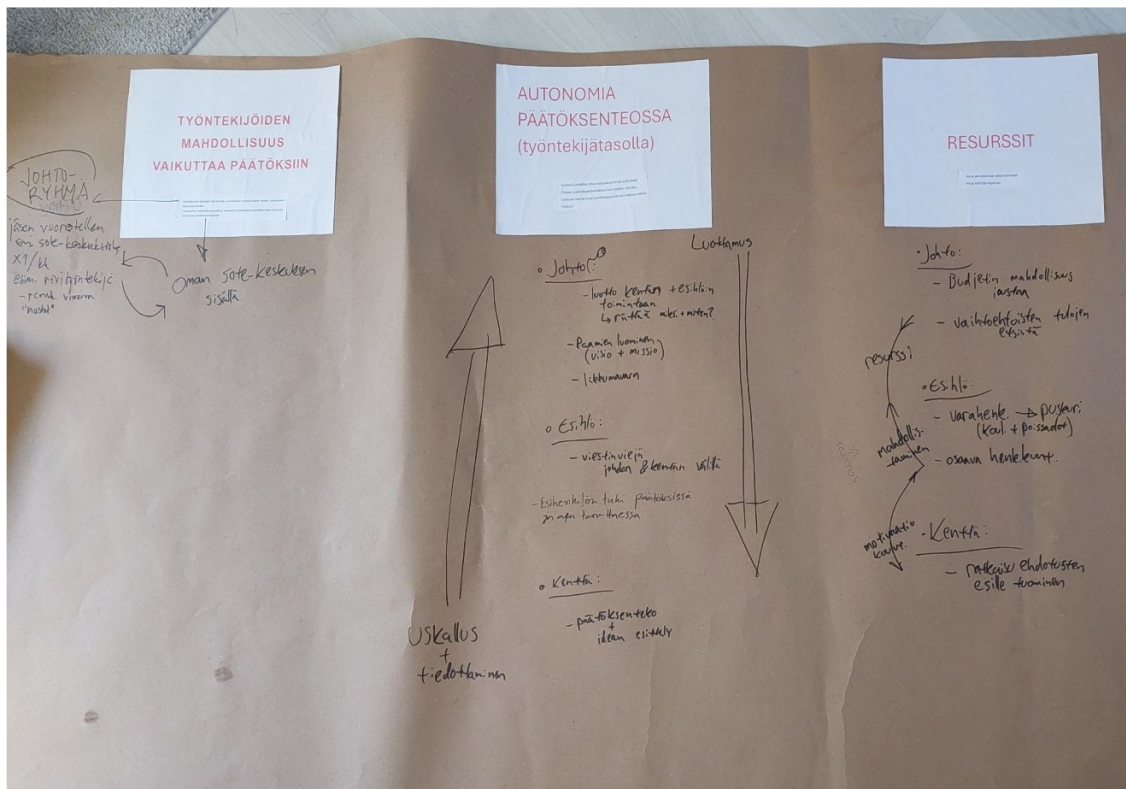
Ideariihi mahdollisti osallistujien aktiivisen osallistumisen, luovuuden ilmaisun ja konkreettisten ideoiden kehittämisen yhteistyönä. Osallistujilla vaikutti olevan aito kiinnostus kehittämistyötä kohtaan ja halukkuus kehittää osallisuutta. Työpajan lopussa keskusteltiin kehittämistyön etenemisestä, jatkosuunnitelmasta ja alustavasta aikataulusta seuraavalle työpajalle.

6.2.2 Toinen työpaja

Ennen toista työpajaa tein Power Point esityksen ensimmäisen työpajan nousseista teemoista. Osallistujille lähetin esityksen katsottavaksi kolme päivää ennen työpajaa. Osallistujien pyysin tutustumaan materiaaliin ja nousseisiin teemoihin, joiden perusteella työpajassa teemme toimintasuunnitelmaa. Esityksen laitoin opinnäytetyön yhteyshenkilölle katsottavaksi.

Toinen työpaja toteutettiin toukokuussa 2024. Toimeksiantajan kokoustiloissa. Työpajan kesto noin 1,45 tuntia. Osallistujat koostuivat samoista henkilöistä kuin ensimmäinen työpaja, jolloin työpajojen teemoja oli helppo lähteä työstää eteenpäin.

Kehittämistyön tekijä on tehnyt teemoista koostuvan paperitaulun, jossa on nostettu teeman lisäksi edellisestä työpajasta tulleita kehittämissuhteita. Osa ehdotuksista pystyi suora nostamaan toimintaehdotukseen.



Kuva 3. Toisen työpajan aineistoa

Toisessa työpajassa haettiin konkreettisia toimintaehdotuksia ensimmäisestä työpajasta nousseisiin teemoihin. Osa vastauksista nousi jo ensimmäisen työpajan konkreettisista kehittämissuhteuksista.

Miten ideat otetaan konkreettisesti käyttöön

- organisaation johdossa
- esihenkilötasolla
- työntekijätasolla

Eli miten toteutetaan työntekijätason osallisuutta tukeva ja päätöksentekoa tukeva toimintaehdotus.

Ryhmän koon vuoksi ideointia tehtiin yhdessä koko työpajan ajan. Ryhmässä saatiin paljon keskustelua aikaiseksi ja osallistujat kokivat keskustelut antoisaksi, jossa huomioita saatiin eri asemilla olevilta toimijoilta. Osallistujat toimivat tiiminä, jossa jokainen sai tilaa omille ajatuksille ja ideoille.

Kehittämistyön tekijä toimi työpajassa fasilitaattorina. Ryhmän itseohjautuvuuden ja hyvän motivaation ansiosta kehittämistyöntekijän ei tarvinnut puuttua keskustelun kulkuun vaan ryhmä osallistui ja vei keskustelua itsenäisesti eteenpäin. Aikataulullisesti ja teemasta siirtymisen yhteydessä ohjasin keskustelua. Ajoittain keskusteluun nostin omia näkemyksiä,

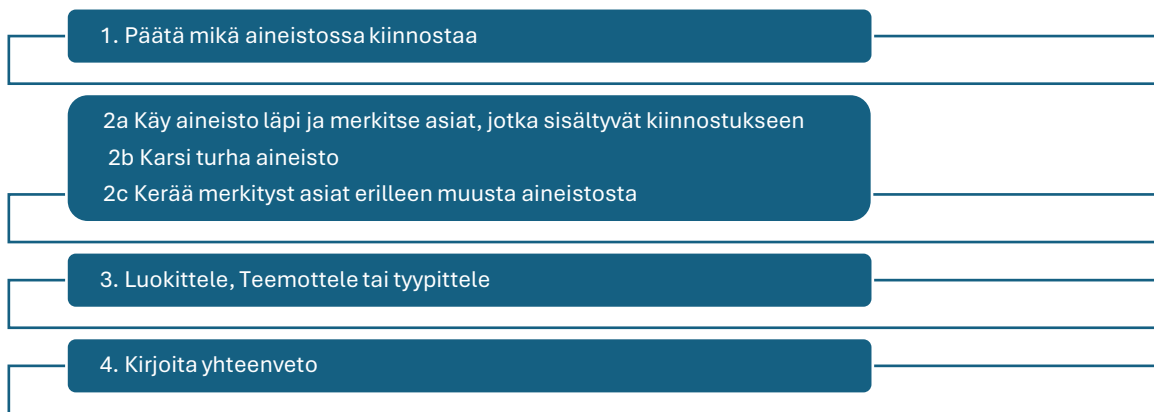
joka liittyi teemaan. Pysin kyselemään oleellisista teemoihin liittyvistä aiheista ja näin osittain ohjasin keskustelua osallisuutta tukevien käytänteiden etsimiseen.

Toimintaehdotusten yhteiskehittämisen jälkeen käytiin vielä läpi mahdolliset tarvittavat muutokset teemoihin tai vielä uudet nousevat teemat. Muutosta ei koettu tarpeelliseksi ja uusia teemoja ei noussut esiin. Lopussa jokainen vielä mietti yksin, miten työntekijöiden osallisuuden tukeminen päätöksenteossa vaikuttaa työntekijä tasoon sekä organisaation johto ja esihenkilötasoon. Osallistujilta pyysin vielä palautetta työpajojen toteutuksesta. Palaute kerään kirjallisesti sähköpostilla tai post-it lapuilla. Yhdeltä osallistujalta tuli suullinen palaute, jonka kirjasin ylös.

6.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on löytää selityksiä tietyille ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kehittämistyössäni aineiston keruussa muodostuu laadullista aineistoa. Laadullista menetelmää käytetään, kun tarvitaan lisää tietoa tutkittavasta aiheesta. Tyypillisesti aineistoa kerätään erilaisin rinnakkaisin menetelmin ja tutkimuksen lisänä kehittämisessä voidaan käyttää osallistavia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 38.) Opinnäytetyössä tietoa kerätään yhteiskehittämisen työpajatyöskentelyn avulla, jossa menetelmänä käytetään ideariihä sekä fasilitointi.

Laadullisen aineiston analyysi on prosessi, jonka tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita kehrättyä aineistoa. Prosessi koostuu tutkimuskohteen laadusta, ominaisuuksista sekä merkityksistä. Aineiston analyysin tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja karsia epäoleellinen aineisto pois. Analyysi vaiheessa on oleellista valikoida oikeanlainen tieto tutkimuksen tarkoituksen, tutkimustehtävän tai tutkimusongelman kannalta. Aineiston analyysi ohjaa tutkimustehtävä sekä tutkimuksen tarkoitus. Analyysin tavoitteena on jäsentää aineisto sellaiseen muotoon, että saadaan aineisto tiivistettyä, teemoitettua, koodattua tai tyypiteltyä. Analyysin on tarkoitus tuottaa selkeä kokonaisuus, josta voidaan tehdä selkeä tulkinta tai johtopäätös. Laadullisen analyysin etenee kuviossa kuusi olevan rungon mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–94; Jyväskylän yliopisto.)



Kuvio 8. Tuomi & Sarajarvi (2002, 93–94) laadullisen tutkimusaineiston analyysin runko

Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä, jossa keskeisinä aiheina on teemat. Teemoittelu voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona (Tuomi & Sarajarvi 2018, 79.) Sisällönanalyysin tavoitteena on esittää ja kuvata tutkimusmateriaali mahdollisimman tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa aineistosta selkeä kuvaus. Sisällönanalyysia voidaan hyödyntää analysoitaessa laadullisen tutkimuksen aineistoa. Sisällönanalyysi on väljä teoreettinen kehys, jota voidaan käyttää erilaisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää aineisto tai teorialähtöisesti. Tarkoituksena on tuottaa löydetyistä aineistosta selkeä kuvaus. Sisällönanalyysin vaiheet ovat pelkistäminen, aineiston ryhmittely sekä teoreettisen käsityksen luominen. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 105; 110–111.)

Ensimmäisessä työpajassa osallistujat tuottivat kirjallista aineistoa post-it lapuille. Kirjallista materiaalia tuli kehittämistyön tekijän tekemistä muistiin panoista. Ensimmäisessä työpajassa aineistoa kertyi kolmesta eri kysymyksestä. Aineiston pelkistämistä alkoi jo tässä vaiheessa, koska työpajoihin oli valittu tietyt kysymykset, joihin haluttiin ideoita ja keinoja. Näin pystyin suuntaamaan osallistujien ajatukset valmiiksi valittuihin aiheisiin.

Ensimmäisen työpajan aineiston analysoimisen aloitin käymällä kaikki vastaukset läpi post-it lapuista sekä muistiinpanoista. Aineistoa tarkastelin useamman kerran ja kirjoitin aluksi ruutupaperille kaikki vastaukset. Jokaisen vastauksen kävin läpi ja tämän pohjalta pyrin suodattamaan epäoleellisen tiedon sekä etsimään samankaltaisuuksia vastauksista. Suodatusta ei tässä kohtaa tarvinnut paljoa tehdä, koska vain muutama vastaus ei vastannut kysymyksiin. Tässä kohtaa kirjoitin vastauksen käsin paperille ja hain alustavia teemoja sekä tein alustavaa pelkistämistä. Käsin kirjoittamisen jälkeen vein kaikki pelkistetyt vastaukset sekä teemat Word-tiedostoon. Vastauksia Wordiin tuli kolme arkillista. Tässä vaiheessa hain vastausten yhteneväisyyksiä sekä lopullisia teemoja toiseen työpajaan. Ensimmäisessä työpajassa osallistujat olivat valikoineet ideoista itselleen tärkeimmät asiat. Tässä kohtaa teemojen valinnassa huomioin, myös osallistujien merkityt ideat ja

nostin nämä teemoihin ja vastauksiin mukaan. Ensimmäisen työpajan aineistosta muodostui kahdeksan eri teemaa.

Kehittämistyössäni aineiston keruussa muodostuu laadullisesta aineistoa, jonka analyysimenetelmäksi muodostui teemoittelu. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia sekä keskeisiä tutkimuksen piirteitä, eli teemoja. Teemoittelun ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Teemoittelu vaatii teorian ja empiirisentutkimuksen yhteyttä, joka näkyy tuloksissa lomittaisuutena. Teemoittelu on suosittu tapa käytännöllisen ongelman ratkaisussa, jonka avulla saadaan tulleesta aineistosta erilaisia vastauksia ja tuloksia esitettyyn ongelmaan. (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018, 106–107.) Teemoittelussa selvitetään joka teemasta mitä siitä on sanottu. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, teemoitetussa pyritään ryhmittelemään ja pilkkomaan teemat aihepiirin mukaisesti. Tämä mahdollistaa teemojen vertailun. Teemoittelu vaatii ryhmittelyn, jonka perusteella voidaan etsiä todelliset teemat eli aiheet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Kuviossa 7 esimerkki teemojen muodostumisesta

Vastaukset	Pelkistetty	Teema
Avoimuus	Luottamus työntekijöihin	Itsenäisen päätöksenteon ja vastuun jakaminen.
Tiedon jakaminen	Päätöksien läpinäkyvyys ja tiedonjako	Luottamus työntekijöihin
Resurssit: aika ja raha	Resurssit: aika ja raha	Autonomia päätöksenteossa ja vaikuttamisessa
Delegoidaan työntekijälle "valtaa" ja tehtäviä	Uskallus kokeilla muutosta ja siirtää vastuuta ja tehtäviä työntekijöille	Avoim tiedottaminen ja päätöksenteon läpinäkyvyys
Päätöksien läpinäkyvyys	Toimintaympäristön substanssiosaamisen ymmärtäminen	Resurssit
Työntekijöiden tietoisuus mitä johdetaan ja miksi		
Ymmärretään toimintaympäristön substanssi		
Mielekkäät tehtävät		
Lisäkoulutus mahdollisuus		
Johtamisella luodaan turvalliset raamit		
Uskallusta kokeilla erilaisia asioita		
Uskallusta kokeilla muutosta → uskallus onnistua ja epäonnistua		
Rohkeutta ja luottamusta		
Annetaan henkilöstön kokeilla rajoittamatta ja tyrmäämättä		

Kuvio 9. Miten organisaation johto voi tukea osallisuuden vahvistamisessa. Esimerkki teemoittelusta.

Toisessa työpajassa oli selkeät teemat. Näiden teemojen perusteella toisessa työpajassa tehtiin konkreettisia toimintaehdotuksia, miten organisaation johto sekä esihenkilötaso voi

tukea työntekijöiden osallisuutta ja päätöksentekemistä. Ehdotukset koottiin isolle paperille omien teemojen alle. Toisessa työpajassa keskusteluista kirjasin muistiinpanoja. Muistiinpanoista muodostui osa aineistoa. Tämän jälkeen kokosin vielä vastaukset yhdelle isolle paperille. Hain vastauksista yhteneväisyydet ja yhdistin samankaltaiset ehdotukset. Tämän jälkeen kokosin toimintaehdotuksen.

7 Tulokset

7.1 Ensimmäisen työpajan tulokset

Ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin jo olemassa olevia tai tiedossa olevia osallisuutta tukevia keinoja. Tämä toimi pohjana uusien keinojen luomisessa.

Mitä osallisuutta tukevia käytänteitä organisaatioissa on jo olemassa, joka tukee henkilökunnan osallisuutta päätöksentekemisessä

Konkreettisia osallisuutta tukevia keinoja tunnistettiin vähän. Eri avoterveydenhuollon yksiköiden välillä oli osallisuuden tukevissa keinoissa eroavaisuuksia. Osittain koettiin, että osallisuus on normaalia ja jo olemassa olevaa toimintaa yksiköissä, jota ei tule ajateltua päivittäisissä toiminnoissa. Olemassa olevia keinoja oli yleiset kehittämispäivät, palkitseminen, kehittämissryhmät, vastuuhenkilöt sekä tiimipalaverit. Keskustelua herätti voisiko kehityskeskustelut olla osallisuuden ja päätöksentekoon liittyvää tukemista.

”Osallisuus on normaalia toimintaa”

”Viikoittaiset tiimipalaverit”

Miten organisaation johto voi tukea osallisuuden ja päätöksen tekemisen lisääntymisessä

Vaikka edellisessä kysymyksessä koettiin osallisuus ja päätöksentekeminen normaaliksi päivittäiseksi toiminnaksi, niin koettiin se tässä kysymyksessä niin, että työntekijöiden osallisuus ja päätösten tekeminen vaatisi toiminnan kehittämistä ja uudenopettelemista. Tämä koettiin kehittämistoiminnaksi. Osallistujat kokivat resurssien olevan riittämättömät kehittämistoiminnalle ja tähän tarvittaisi enemmän aikaa, rahaa sekä työntekijä resursseja. Kehittäminen ei saisi olla syy perustehtävien heikentymiseen. Koettiin, että työntekijät tarvitsevat tukea ja rohkaisemista ja selkeät raamit mitä päätöksiä voidaan tehdä.

”Resursseja tarvitaan enemmän. Aikaa sekä rahaa. Kehittäminen ei saa heikentää perustyön laatua”

Luottamuksen koettiin olevan tärkeä osa osallisuuden ja päätöksentekemisen lisääntymisestä. Organisaation johdolta toivottiin uskallusta antaa työntekijöiden kokeilla ja ottaa vastuuta päivittäisestä päätöksentekemisestä. Samalla uskallusta antaa testata ja kokeilla rajoittamatta. Epäonnistumisista ei tulisi rangaista vaan antaa kokeilla uudelleen ja mahdollisuus onnistumiselle. Luottamus vaatii ajattelun muutosta, joka on osallisuuden tukemisessa tärkeää. Luottamukseen koettiin kuuluvan, myös tehtävien delegoiminen ja ”valan” ja vastuun jakamisen. Tärkeäksi asiaksi koettiin kuitenkin tietoisuus siitä mitä

johdetaan ja miksi. Johtamisen koettiin luovan raamit toiminnalle, joka luo turvallisuuden tunnetta työntekijöille. Kaikkea "valtaa" ja vastuuta ei ole tarvetta työntekijöille siirtää tai tarjota. Johtamisen tulee olla, myös läpinäkyvää ja avointa.

"Johtaminen luo raamit"

"Annetaan henkilöstön testata ja kokeilla rajoittamatta ja tyrmäämättä"

"Seisotaan työntekijän tekemien päätösten takana ja tuetaan päätöksen tekemistä"

"Uskallusta kokeilla erilaisia muutoksia. Aina voidaan palata takasisin toimivaan systeemiin"

" Johtamisen pitää olla läpinäkyvää ja avointa"

Tiedon jakaminen ja päätösten läpinäkyvyyden koetaan olevan osana organisaation johdolta tulevaa osallisuuden tukemista. Tiedottaminen koettiin tarvitsevan tehostamista ja koettiin, että oikeaan aikaan osuva tiedottaminen tukee työntekijöitä. Tarvetta koettiin, myös väliaika tiedottamiselle, asioihin palaamiselle ja asioiden kantaa ottamiseen. Koettiin, että pelkkä tiedottaminen ei ole riittävä vaan tarvitaan kannanottoa ja palaamista asioiden pariin. Työntekijöiden tulisi, myös tietää toiminnan tavoitteet ja tässä tiedottamisen koettiin olevan tärkeää.

" Työntekijän pitää olla tietoinen mitä johdetaan ja miksi"

"Päätösten läpinäkyvyys"

Avoimuus ja hyvät vuorovaikutustaidot mainittiin, mutta nämä ei noussut isossa roolissa vastauksia. Tiimissä keskustelua herätti turvallisuuden tunne. Koettiin, että ideoita ja päätöksiä on vaikea tehdä, koska ei uskalleta tuoda asioita esiin. Koettiin, että olisi hyvä olla puolueeton henkilö työntekijöiden ja johdon välillä, joka toimisi tiedon välittäjänä. Toisaalta keskusteluissa nousi esiin halu osallistua johtoryhmän palaveriiniin. Koettiin, että työntekijöiden ideat halutaan nostaa johtoryhmään kuultavaksi. Ideoinnin yhteydessä nostettiin esiin asiantuntijapaneelit, jotka ovat koostuneet työntekijöistä.

"Välittäjä työntekijöiden ja johdon välille"

"Asiantuntija paneelit työntekijöistä"

"Työntekijöiden ideat johtoryhmään"

Vastaukset

- Avoimuus
- Tiedon jakaminen
- Päätöksen läpinäkyvyys
- Työntekijöiden tietoisuus mitä johdetaan
- Delegoidaan valtaa ja vastuuta
- Mielekkäät työtehtävät
- Lisäkoulutus mahdollisuus
- Uskalletaan kokeilla erilaisia asioita
- Luodaan raamit
- Rohkeus luottamus
- Annetaan henkilökunnan kokeilla
- Resurssit

Millaista johtamista tarvitaan työntekijä osallisuuden tukemiseen

Työpajassa ja keskusteluissa selkeästi esiin nousi luottamus, tasavertaisuus, mahdollistaminen sekä itseohjautuvuuden tukeminen. Johtamisessa olisi hyvä luottaa työntekijöiden päätöksentekokykyyn ja tukea työntekijöitä niiden tekemisessä. Luottamuksen syntyminen työntekijöihin nousu vahvasti vastauksissa ja keskusteluissa. Tasa-arvoista kohtelemista koulutuksesta tai ammattiryhmästä riippuen nousi esiin keskusteluissa. Koulutuksiin ja osaamisen vahvistamiseen halutaan enemmän aikaa ja resursseja.

”Tukee itseohjautuvuutta”

”Tarvitaan lujaa ja lempeää johtamista”

”Seisoo työntekijän takana ja tukee päätöksentekemisessä”

Vastaukset

- Osaamista vahvistavaa
- Kompromissit omaavaa
- Seisoo työntekijöiden takana ja tukee päätöksenteossa
- Tukee ja luottaa
- Tasavertainen, kaikki työntekijät samanarvoisia
- Lujaa ja lempeää
- Kuuntelevaa
- Mahdollistavaa

Mitä konkreettisia keinoja osallisuuden vahvistamiseen on? Miten voidaan vahvistaa työntekijöiden osallisuutta päätöksenteossa työelämässä?

Työpajassa keskusteluiden sekä vastausten perustella isoimmaksi kehittämisen kohteeksi ja osallisuutta tukevaksi aiheeksi nousi johdon jalkautuminen tiimeihin tai työntekijöiden työpisteisiin. Koettiin, että keskustelut työntekijöiden kanssa vahvistaisi uskallusta ja motivaatiota osallistua päätöksentekoon. Toivottiin johdon jalkautuvan ajoittain tiimipalaveriin tai osallistuvan kuukausi kokouksiin. Jalkautuminen tiimeihin ja eri yksiköihin vahvistaisi substanssi tietoisuutta. Johdolta koettiin tarvitsevan aitoa kiinnostusta ja rohkaisemista päätöksentekemisen tukemisessa. Työntekijöiltä puuttuu uskallus tehdä päätöksiä, joka vaatii johdolta selkeitä ohjeita, millaisia päätöksiä voidaan tehdä työntekijä tasolla. Keskusteluissa ja ideoissa toiseksi isoksi aiheeksi nousi palkitseminen. Osallistujat kokivat, että palkitseminen motivoi työntekijöitä osallisuuteen ja päätöksentekoon. Koettiin, että vastuunottamisesta olisi hyvä saada korvaus. Palkitseminen innostaa työntekijöitä kokeilemaan uutta ja ottamaan lisävastuuta. Vastuunottaminen ja päätösten tekeminen mietittiin kohdistuvan vain osaan työntekijöistä. Tämä olisi hyvä huomioida palkassa, jos vastuu ja päätöksenteko kohdistuu vain muutamille työntekijöille. Keinoissa nousee esiin tiedottaminen, resurssit sekä turvallinen ideoiden esittäminen.

”Organisaation avoterveydenhuollon johdon olisi hyvä jalkautua työntekijöiden luokse”

”Rohkaiseminen: kaikilla on kyky, mahdollisuus ja oikeus osallistua kehittämiseen”

”Resurssit: ylimääräisestä työstä korvaus, palkitseminen innostaa”

Vastaukset

- Tiedottaminen
- Palkitseminen
- Dialogisuus
- Aito kiinnostus
- Paljon keskustelua
- Tavoitteet
- Resurssit
- Aikaa perustyön ylläpitoon
- Tasapuolinen mahdollisuus osallistua kokouksiin ja koulutuksiin kaikilla ammattiryhmillä

Ensimmäisen työpajan tulosten analyysin jälkeen teemoiksi muodostui

<p>Itsenäisen päätöksenteon tukeminen ja vastuun jakaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rohkaistaan ja mahdollistetaan kehittäminen • Annetaan ja jaetaan vastuuta sekä delegoidaan tehtäviä • Tuetaan päätöksen tekemisessä • Huomioidaan osaaminen • Vuorovaikutus ja kuunteleminen 	<p>Autonomia työntekijöiden päätöksenteossa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijä uskaltaa ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä • Päätöksen teko normaaliksi rutiiniksi • Selkeät ohjeet ja raamit 	<p>Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilökunnan edustus johtoryhmään • Tasapuolinen mahdollisuus osallistua kokouksiin ja koulutuksiin • Asiantuntija paneelit 	<p>Johdon jalkautuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johdon jalkautuminen työntekijöiden luokse • Johto käy tiimeissä ja tiimipalavereissa • Toimintaympäristön substanssiosaaminen
<p>Luottamus työntekijöihin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uskallus antaa työntekijöiden tehdä päätöksiä • Annetaan mahdollisuus testata ja kokeilla päätöksentekemistä • Huomioidaan ideat • Turvallinen tila ehdottaa ideoita • Seisotaan työntekijöiden päätöksen takana 	<p>Resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aikaa perustoimien yllöpitämiseen • Aikaa kehittämispäiviin 	<p>Motivointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palkitseminen • Tarjotaan mielekkäitä työtehtäviä 	<p>Avoin tiedottaminen ja päätösten läpinäkyvyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedottamisen oikea aika ja paikka • Väliaika tiedottaminen ja asioihin palaaminen • Tietoisuus mitä johdetaan

Kuvio 10. Työpajasta tulleet teemat

Näitä teemoja käytetään toisessa työpajassa, jossa tehdään konkreettinen työntekijätason osallisuutta ja päätöksentekoa tukeva toimintaehdotus. Toimintaehdotuksessa mietitään miten, otetaan käytäntöön ja toteutetaan organisaation johdossa, esihenkilötasolla sekä työntekijätasolla.

7.2 Toisen työpajan tulokset

Luottamus työntekijöihin

Luottamuksen koettiin koskevan kaikkia organisaatiossa työskenteleviä tasoja, joka liittyi kaikkeen ja kaikkiin osallisuutta tukevien keinojen edistämiseen. Luottamusta pidettiin yhtenä tärkeimmistä tukemisen keinoista lisätä työntekijöiden osallisuutta sekä päätöksentekemistä.

”Luottamus liittyy kaikkeen”

Avoterveydenhuollon johdon sekä esihenkilöiden tulisi vapaammin uskalltaa mahdollistaa työntekijöiden päätöksentekemisen ja huomioida työntekijöiltä tulevat ideat ja muutosehdotukset. Luottamukseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousi esimerkiksi työntekijöiden

vuorovaikutus ja keskustelut johdon sekä esihenkilöiden kanssa. Johdon jalkautumista sote-keskuksiin ja tiimeihin pidettiin erityisen tärkeänä osana luottamuksen syntyä. Jalkautuminen vaikuttaa vuorovaikutuksen syntyymiseen, jolla on merkitystä osallisuuden ja päätöksenteon lisääntymisessä.

”Jalkaudutaan työntekijöiden luokse”

Luottamuksen syntyymisen koettiin vaikuttavan työntekijöille erilaisten mahdollisuuksien antaminen sekä epäonnistumisen hyväksymistä. Epäonnistumisen hyväksyminen koettiin erittäin tärkeänä.

”Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus testata ja kokeilla. Aina voidaan palata takasin vanhaan, jos uusi idea ei toimi”

”Seisotaan työntekijöiden päätösten takana”

Luottamuksen syntyymiseen koettiin vaikuttavan turvallisuuden tunne ja uskallus omien toimintaehdotusten antaminen omaa työtasoa korkeammalle tasolle. Keskusteluissa nousee esille työntekijöiden pelko tehdä päätöksiä ja epävarmuutta siitä, kuinka johto ja esihenkilötaso suhtautuu työntekijöiden tekemiin päätöksiin. Luottamuksen rakentamista pidettiin tärkeänä osana osallisuuden tukemisessa.

Keskusteluissa nousee selkeästi esiin aikaisempiin vuosiin nähden parantunut luottamus johdon ja esihenkilöiden välillä, joka välittyy työntekijätasolle asti. Koettiin, että tällä hetkellä avosairaanhoidon johto on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja antaa mahdollisuuksia päätöksentekoon.

” Vaikka olen tehnyt ”virheen” voin sanoa sen ääneen ja minua ei syyllistetä siitä”

” Koen, että virheet sallitaan paremmin kuin aikaisemmin”

” Avoterveydenhuollon johdon kiinnostus ja luottamus on tällä hetkellä hyvällä tasolla”

”Luotetaan työntekijöiden vastuunottamiseen”

Itsenäisen päätöksenteon tukeminen ja vastuun jakaminen

Avoterveydenhuollon johdolta koettiin tarvetta saada selkeät raamit ja ohjeet, kuinka työntekijät voivat toteuttaa osallisuutta ja päätöksentekoa omassa työyhteisössä. Työntekijä tasolla koetaan olevan arkuutta itsenäisessä päätöksenteossa, koska selkeitä ohjeita ei ole, millaisia päätöksiä työntekijät voivat tehdä. Johdon tehtävänä olisi rakentaa ja

tiedottaa selkeät toimintaohjeet. Johdon tehtäväksi koettiin esihenkilöiden tukeminen ja vastuunjakaminen sekä esihenkilökoulutuksen mahdollistaminen.

”Johto luo turvalliset raamit”

”Esihenkilökoulutusta tarvitaan”

Lähiesihenkilöllä koettiin olevan enemmän vastuuta työntekijöiden itsenäisen päätöksenteon tukemisessa ja vastuun jakamisessa kuin organisaation johdossa. Esihenkilöillä koettiin olevan merkitystä tehtävien vastuunjakamisessa, delemoisemisessa, päätöksentekemisen ja vaikutusmahdollisuuden tukemisessa sekä osaamisen huomioimisessa.

”Annetaan vastuuta ja vapautta suunnitella omaa työtä”

”Vapaus tuo vastuuta”

Itsenäisessä päätöksenteossa työntekijöiltä koettiin tarvetta harjaantua itseohjautuvuuteen sekä itsensä johtamiseen. Itseohjautuvuus helpottaa itsenäistä päätöksentekemistä sekä vastuunottamista. Vuorovaikutustaito sekä kuunteleminen liitettiin itsenäisen päätöksenteon tukemiseen ja vastuun jakamiseen johdon, esihenkilöiden sekä työntekijöiden vastuuseen.

Avoin tiedottaminen ja päätösten läpinäkyvyys

Tiedottamisessa koettiin eniten olevan haasteita ja kehitettävää. Tiedottamisen ja tiedonkulun tulisi olla selkeämpää ja tärkeät tiedotteet tulisi olla helpommin kaikkien tavoitettavissa. Tiedottamisessa tulisi huomioida oikea ajoitus ja riittävä aika reagoida tiedotteisiin. Tärkeät tiedotteet olisi hyvä tulla kaikille organisaatiossa toimiville henkilöille. Tiedottamisessa olisi tärkeä huomioida erilaiset viestintäkanavat kuten sähköposti, Teams sekä intra.

Organisaation johdon tehtävä on tehostaa tiedonkulun toimivuutta tiedottamisesta vastaavan tahon kanssa. Esihenkilöiden tulisi varmistaa tiedotteiden eteenpäin vieminen ja varmistaminen, että tärkeä tieto on saavuttanut työntekijät. Tiedonkulkua voidaan edistää tiimeissä huomioimalla tärkeät tiedotteet ja tehostaa tiimeissä tapahtuvaa viestintää.

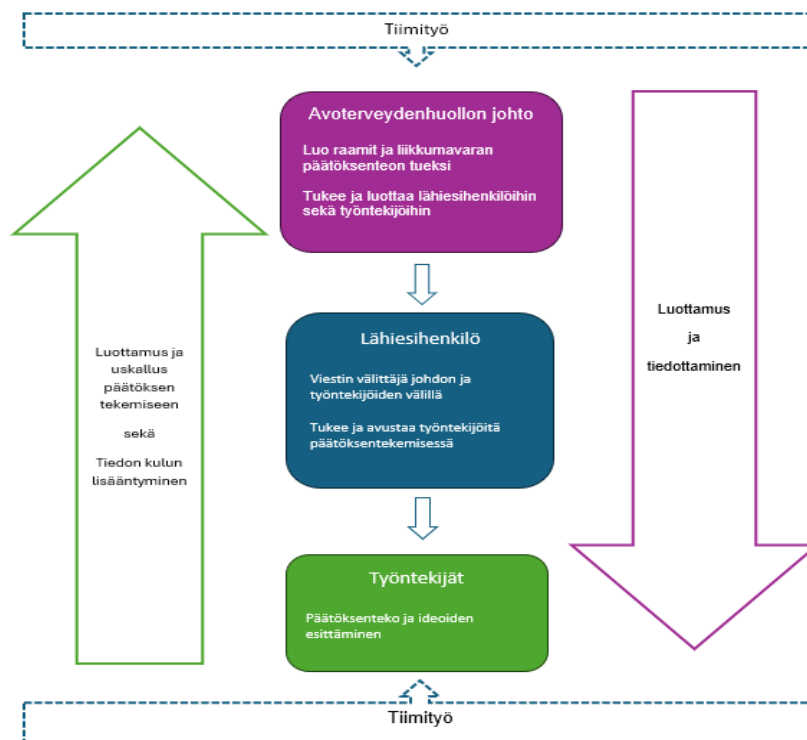
”Tiedottamisen oikea aika ja paikka”

”Tavoitteet: väliaika tiedotteet, asioihin palaaminen, kannanottaminen”

Viestinnän suhteen ajatuksia heräsi itseohjautuvuudesta. Olisi tärkeä, että jokainen taho huolehtii toimintaan liittyvien tärkeiden tiedotteiden tai tiedottamisen saavutettavuudesta. Kaikilla on vastuu tiedonkulun kehittämisessä ja tiedon liikkumisessa.

Autonomia työntekijöiden päätöksenteossa

Osallisuuden lisääntymisen ja päätöksentekemisen onnistumisen pohjan toimii autonomia. Autonomisessa päätöksen teossa vaikuttaa johdon luomat raamit ja ohjeet, miten työntekijä voivat päätöksiä tehdä. Tähän vaaditaan työntekijän uskallusta ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Luottamus koettiin vaikuttavan työntekijöiden uskallukseen tehdä itsenäisemmin päätöksiä. Tiedottaminen ja tiedonkulku työntekijöiden sekä johdon välillä on tärkeää. Tiimityön merkitys korostuu autonomian saavuttamisessa. Kuviossa 9 kuvattu työpajassa tullutta autonomian rakentumista.



Kuvio 11. Autonomia päätöksenteossa

Johto vaikuttaa liikkumavaraan mitä voidaan päätöksen tekemisessä antaa. Luottamus nousee vahvasti osallistujilta esiin. Koettiin tärkeänä, että johdolla on luottamus työntekijöihin sekä lähiesihenkilöihin. Johdolta toivotaan sallivampaa ja vapaampaa päätöksentekoa työntekijätasolle. Työntekijöiden oletetaan pystyvän perustelevaan mitä ja miksi jokin päätös tehdään.

” Työntekijöiltä saadaan hyvä toimintaehdotuksia, kun kuunnellaan”

Esihenkilöiden toimii viestin viejänä johdon ja työntekijöiden välillä. Esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä päätöksen tekemisessä. Työntekijät tuovat ideat ja esittelevät esihenkilölle.

Resurssit

Työpajassa mietittiin enemmän ajallisia resursseja kuin rahallista resurssia. Tämä valikoitui tarkoituksen mukaisesti pois, koska rahallisen resurssin käyttö on selkeästi johdon tehtävä. Ensimmäisessä työpajassa resurssien kehittämiskohteeksi valikoitui aikaa perustoimintojen ylläpitoon sekä aikaa kehittämispäiviin.

Avoterveydenhuollon johto huolehtii budjetista ja mahdollistaa toiminnan onnistumisen. Budjetoinnissa toivotaan joustavuutta. Organisaation johdon koettiin vaikuttavan vaihtoehtoistentulojen etsijän roolissa.

Lähiesihenkilö huolehtii tarvittavasta työntekijä resurssista ja huomioita poissaolot sekä tarvittavat resurssit. Esihenkilön tulisi huomioida osaaminen sekä tarvittava koulutus osaamisen ylläpitämiseen. Huolehtii aikaa kehittämiselle ja perustoimien ylläpitämiseen. Osallistujat kokivat, että lähiesihenkilö vie työntekijöiden ratkaisuehdotuksia eteenpäin johdolle ja näin ollen toimii viestinviejänä.

”Aikaa perustoimien ylläpitämiseen”

”Aikaa kehittämispäiviin”

Osallistujat kokivat, että työntekijätasolla voidaan vaikuttaa resursseihin, myös tuomalla ratkaisuehdotuksia kehitettäviin toimintamalleihin tai mihin tahansa resursseihin liittyviin asioihin, jolla saadaan parannettua toimintaa tai rahallista säästöä. Osittain samalla koettiin, että resurssien miettiminen ei ole työntekijän tehtävä, vaan heidän tehtävänänsä on keskittyä perustehtävän hoitamiseen.

”Työntekijöiltä saadaan hyviä kehittämisajatuksia toimivien resurssien käyttämiseen”



Kuviossa 12. Työpajassa kuvattu kaavio

Organisaation johdon jalkautuminen

Organisaation avoterveydenhuollon johdon jalkautumisessa koettiin tärkeänä substanssi-osaamisen tietoisuus sekä aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan. Koettiin, että jalkautumisella on merkitystä luottamuksen syntymiseen työntekijöiden ja johdon välillä sekä mahdollisuuteen saada mahdollisuus keskustella työntekijöille tärkeistä asioista.

”Organisaation avoterveydenhuollon johto on toteuttanut jalkautumista”

Jalkautumisessa koettiin tärkeänä avoterveydenhuollon organisaation johdon osallistuminen tiimipalaverihin tai kuukausikokouksiin 2–4 kertaa vuodessa. Jalkautumisessa korostettiin ylihoitajaa sekä tulosaluejohtajaa.

”Koen, että tällä hetkellä avoterveydenhuollon johto on kiinnostunut työntekijöistä ja on osallistunut jonkin verran kokouksiin”

Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin

Tärkeänä koettiin, että työntekijöiden ideat ja asiat saadaan vietyä avoterveydenhuollon organisaation johdon tietoisuuteen. Selkeänä toimintaehdotuksena nousi, että henkilökunnasta tulisi työntekijäedustaja johtoryhmäkokouksiin kerran kuukaudessa. Työntekijäedustaja vuorottelisi eri sote-keskuksista. Toimintaehdotuksena nostettiin asiantuntijapaneeli oman sote-keskuksen sisällä, jossa kerättäisi ideat paperille, jonka edustaja nostaisi johtoryhmässä. Tämä vähentää työntekijän pelkoa osallistua kokouksiin.

”Henkilökunnan edustaja johtoryhmään, työntekijöiden ja johdonvälinen henkilö, työntekijöiden ideat johtoryhmään”

Motivointi

Palkitseminen koettiin yhtenä motivoinnin osatekijänä. Työpajaan osallistujat kokivat eroavaisuuksia toimipaikkojen välillä palkitsemisessa. Yhtenäistä linjaa ei ole sote-keskusten välillä sovittu palkitsemisesta, vaan tämä on jäänyt harkittavaksi lähiesihenkilöille.

Palkitsemista oli toteutettu jo pikapalkitsemisen muodossa, tiimipalkitsemisena, henkilökohtaisena palkitsemisena. Palkitsemisessa koettiin olevan, myös ajoittain negatiivista suhtautumista ja katetutta. Koettiin, että ajoittain lähiesihenkilöille palkitseminen saattaa olla hankalaa, koska kaikkia ei voida palkita ja tämä saattaa aiheuttaa tiimissä negatiivista ajattelua. Ratkaisuna koettiin tähän olevan avoimuus palkitsemisen suhteen. Työntekijöille ja tiimeille tulisi kertoa kuka/ketkä ja miksi palkitaan. Perustelut tuo motivaatiota palkituille sekä motivaatiota muille työntekijöille. Tiimipalkitsemisen koettiin olevan hyvä palkitsemisen muoto.

Organisaation avoterveydenhuollon johdon koettiin olevan resurssien mahdollistaja palkitsemisessa. Esihenkilöiden koettiin olevan avain asemassa, miten palkitseminen tehdään ja kenelle se annetaan. Palkitseminen tulisi tehdä niin, että saadaan lisättyä työyhteisön motivaatiota ja tällä tuettua osallisuutta ja päätöksentekemistä.

Motivoimiseen osallisuuden ja päätöksenteon tueksi osallistujat toivat vielä uusina keinoina oman työnjohtamisen ja vapauden suunnitella omaa työtä sekä omaa osaamista vastaavat vastuutehtävät.

Osallistujat kokivat, että oman työnjohtaminen tukee osallisuutta ja päätöksentekemistä sekä itseohjautuvuutta työntekijätasolla. Vastuutehtävät koettiin sekä motivaattorina kuin raskauttavana tekijänä.

Esihenkilöiden koettiin olevan tässä avainasemassa, kuinka vastuutehtäviä jaetaan esimerkiksi työntekijän osaamisen ja mielenkiinnon mukaan sekä miten saadaan resursoitua aikaa tehtävien suorittamiseen.

”Palkitsemisen tulee olla avointa ja perusteltua”

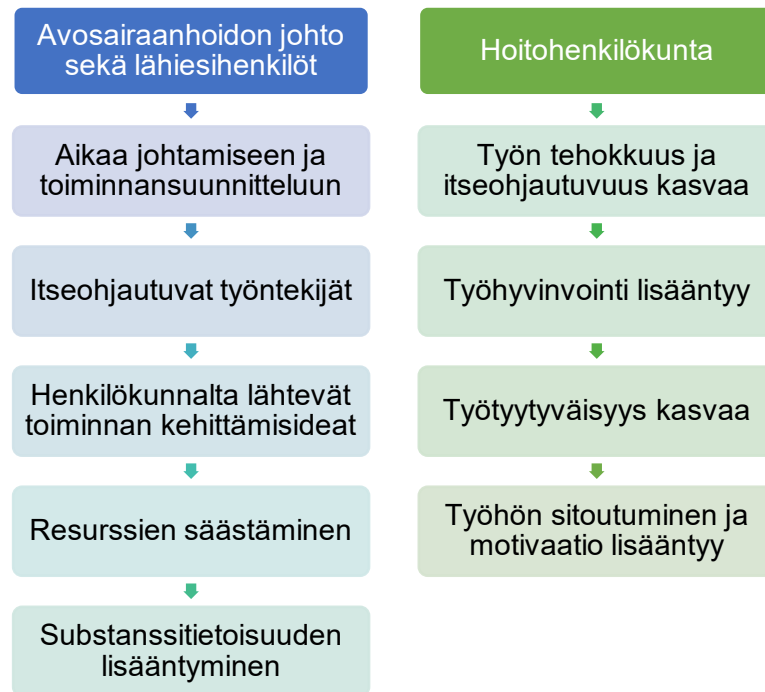
”Palkitsemista voidaan tehdä henkilökohtaisesti tai tiimissä”

”Palkitseminen voi olla koulutus tai vapaus suunnitella omaa työtä”

Miten työntekijöiden osallisuuden tukeminen päätöksenteossa vaikuttaa työntekijä tasoon sekä organisaation johto ja esihenkilötasoon

Osallistujat kokivat työntekijöiden osallisuuden tukemisen päätöksenteossa vaikuttavan työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen, motivaatioon esimerkiksi kouluttautumisessa, luovuuden lisääntymiseen, työtehokkuuden paranemiseen sekä mahdollisuutena uusien innovaatioiden oivaltamiseen ja lisääntymiseen. Tässä tarvitaan vahvaa yhteistyötä ja avointa kommunikointia.

Organisaation johdon sekä esihenkilötason vaikutus koettiin olevan substanssietoisuuden lisääntymisen, ajan lisääntyminen toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen sekä resurssien säästämiseen. Henkilökunnalta nousseet toimintaideat vaikuttavat toiminnan kehittymiseen. Kuviossa 13 on kuvattuna työpajoista nousseita vaikutuksia johtoon, esihenkilöihin sekä työntekijöihin.

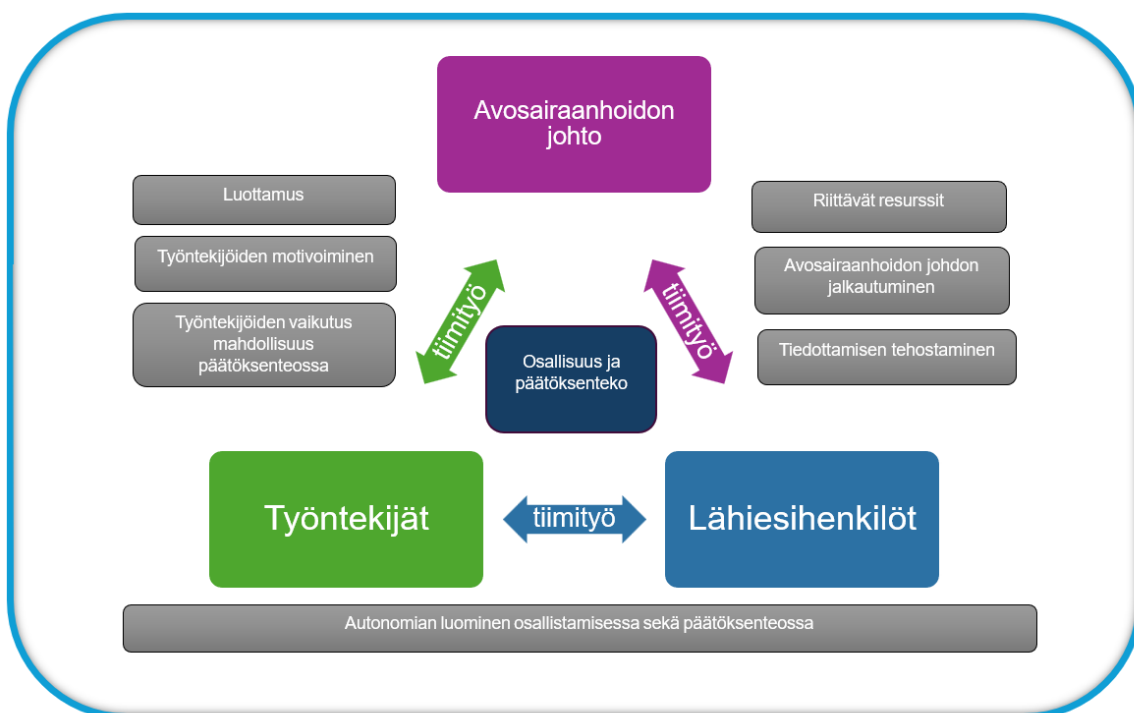


Kuvio 13. Osallisuuden ja päätöksenteon vaikutus

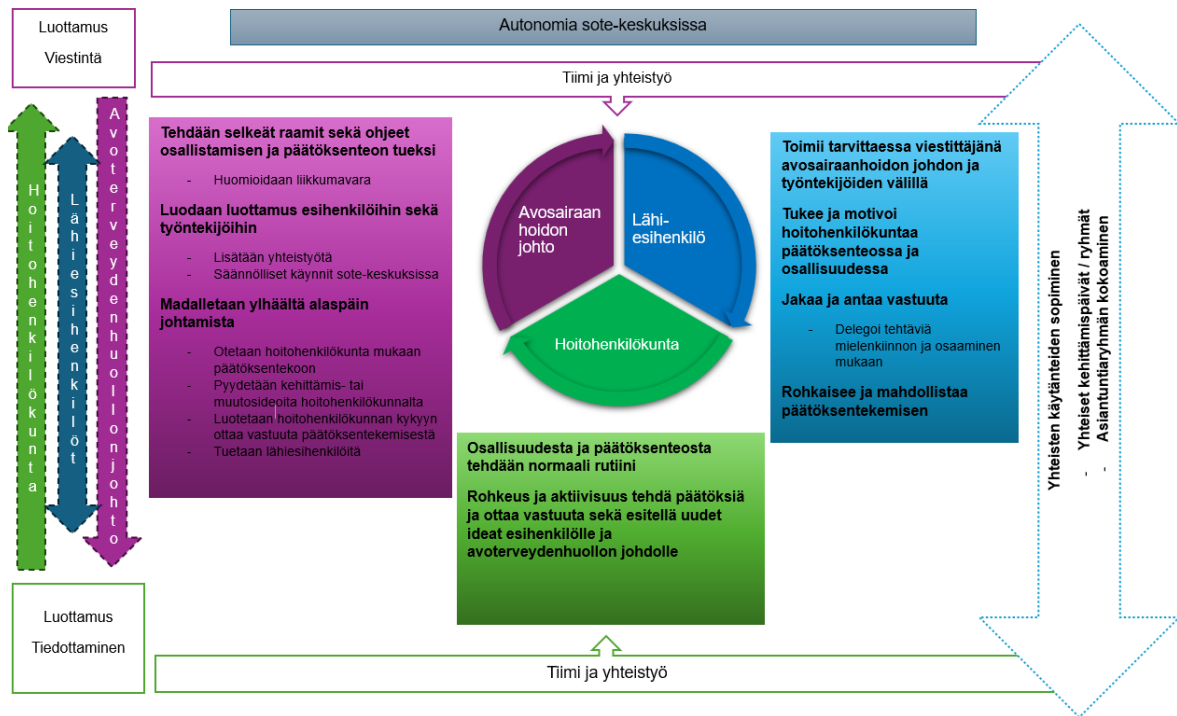
8 Lopputuotoksena toimintaehdotus henkilökunnan osallisuuden ja päätöksenteon tukemiseen avosairaanhoidossa

Lopputuotoksena muodostui toimintaehdotus henkilökunnan ja päätöksenteon tukemiseen. Pääteemat sekä toimintaehdotukseen nousseet ehdotuksen nousivat yhteiskehittämisen työpaikatyöskentelystä. Toimintaehdotus tukee työntekijöiden osallisuutta sekä päätöksentekoa, joka vaikuttaa työhyvinvointiin.

Toimintaehdotuksen jalkauttamiseksi toimita ehdotus esiteltiin Päijät-Hämeen hyvinvointialueen avosairaanhoidon johtoryhmälle elokuussa 2024. Tavoitteena on saada toimintaehdotuksesta käyttöön ne ehdotukset, jotka soveltuvat toiminnan kehittämisen tarkoitukseen. Toimintaehdotuksen käyttöönotto jää avoterveydenhuollon johdon harkittavaksi.

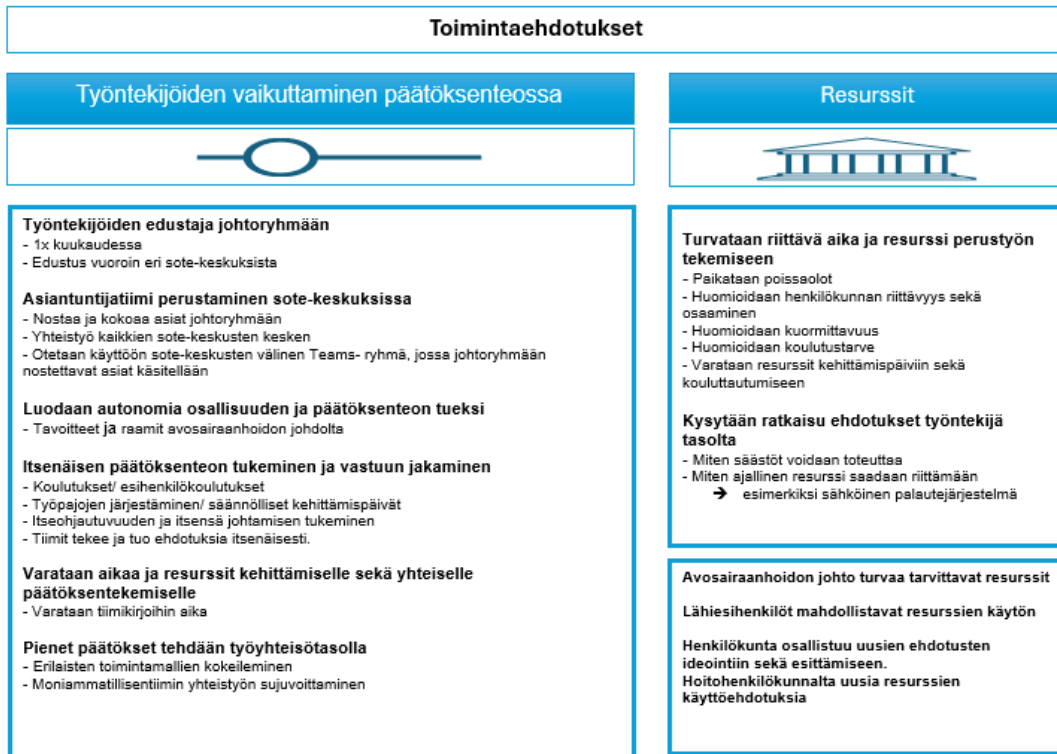


Kuvio 14. Toimintaehdotuksen sisältö

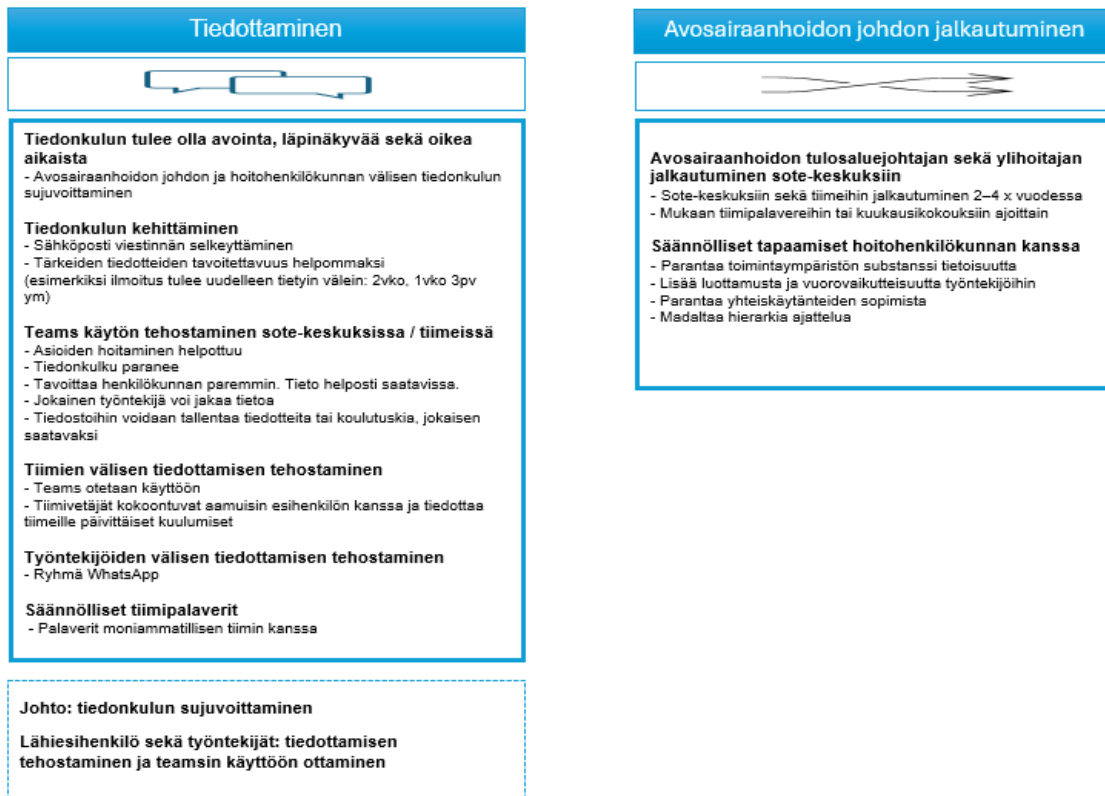


Kuvio 15. Autonomian luominen sote-keskuksissa

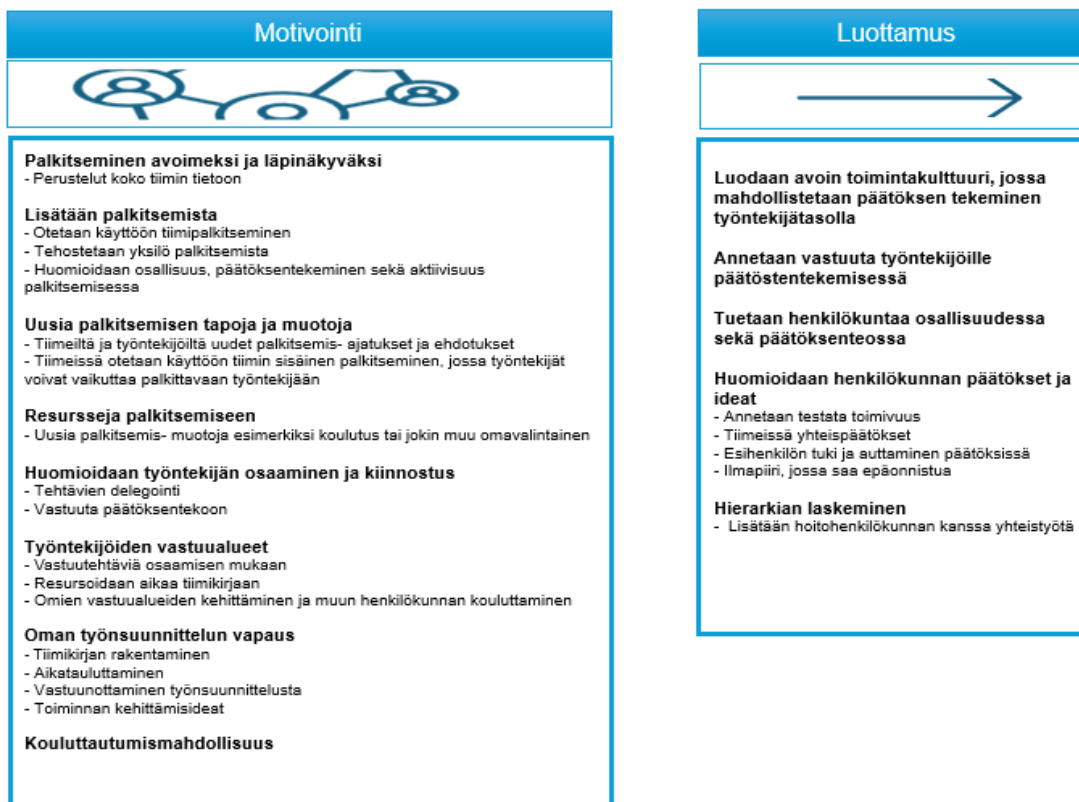
Kuviossa 15 on kuvattu autonomisen osallisuuden sekä päätöksenteon elementtejä. Autonomiassa korostuu yhteistyö, luottamus, viestintä sekä yhdessä kehittäminen. Autonomisessa päätöksenteossa on tarkoitus laskea hierarkkista ajattelumallia, jonka vuoksi kuvio on kuvattu ympyränmallisena.



Kuvio 16. Toimintaehdotukset työntekijöiden vaikuttaminen päätöksenteossa sekä resurssit



Kuvio 17. Toimintaehdotus tiedottaminen sekä avosairaanhoidon johdon jalkautuminen

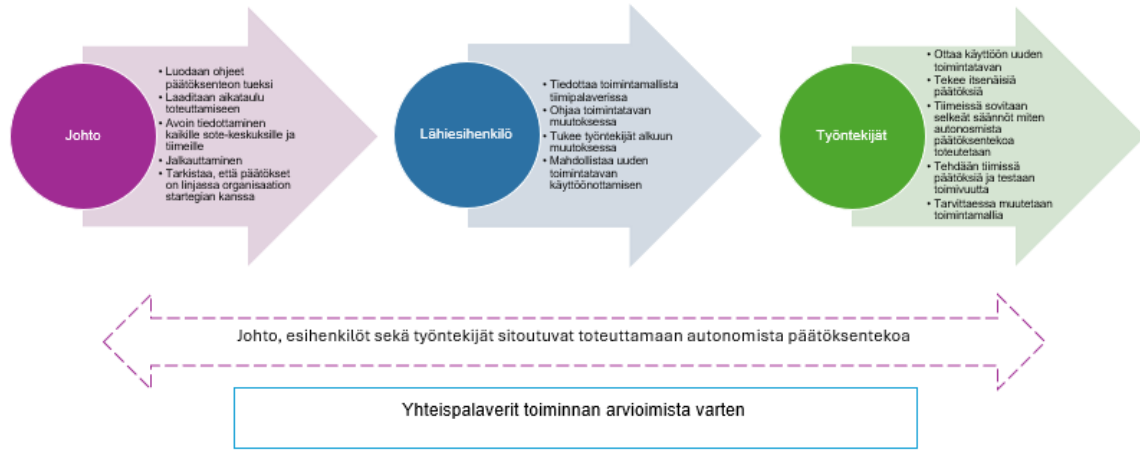


Kuvio 18. Toimintaehdotus motivointi sekä luottamus

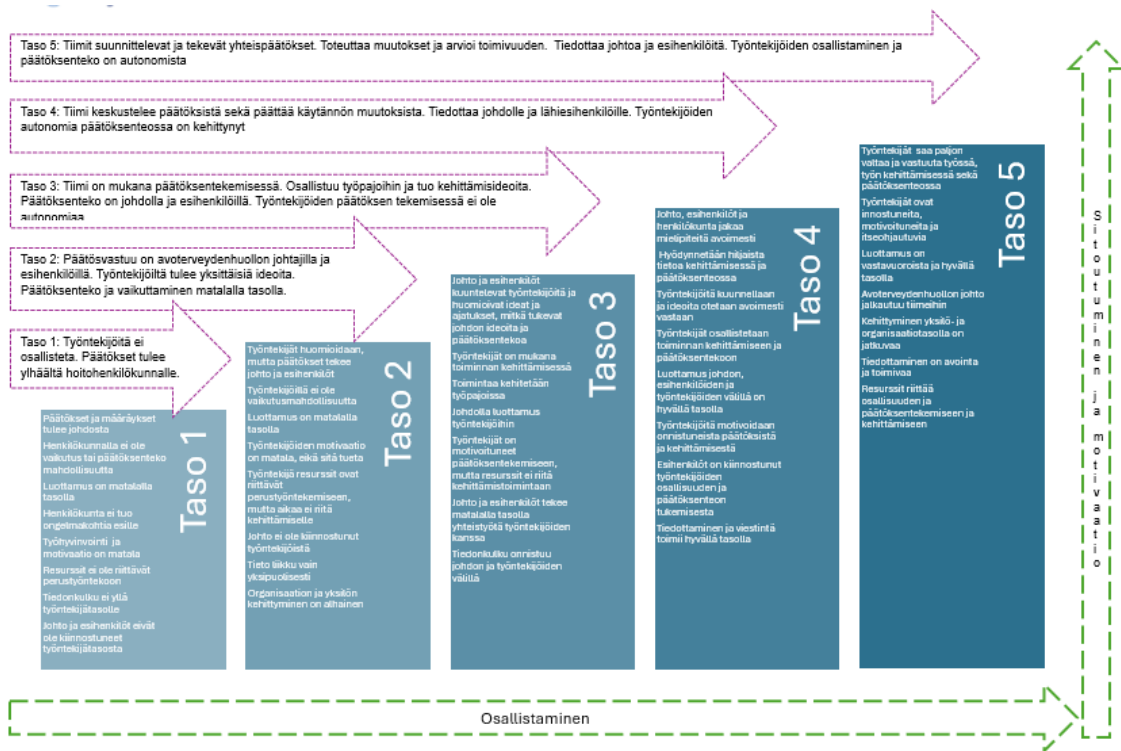


Kuvio 19. Asiantuntijaryhmän perustaminen

Kuviossa 19 on toimintaehdotusten ja päätöksenteon autonomian pohjalta tehty ehdotus asiantuntijaryhmän perustamisesta. Asiantuntijaryhmä kokoontuu isojen muutosten ja päätösten edistämiseksi. Asiantuntijaryhmä voi toimia johtoryhmässä työntekijä edustajana.



Kuvio 20. Osallistamisen ja päätöksenteon tehtävät



Kuvio 21. Osallistamisen tasot avosairaanhoidossa. (Mukaiillen Ilmakangas & Takamäki 2019, 29; Nummi 2018, 221)

Osallisuuden tasot kuvaa osallisuuden ja vaikuttamisen tasoja organisaatiossa. Osallistamisen tasot kertovat organisaation kulttuurista ja valmiudesta ottaa henkilökunta päätöksenteon prosessiin mukaan. Osallisuuden taso yksi on autoritääristä johtamista, jossa työntekijöillä päätöksenteon vaikuttaminen on matalaa. Tasolla viisi työntekijät ovat itseohjautuvia ja päätöksenteko on autonomista. Osallistamisella sitoutumisen ja motivaatio taso kasvaa ja osallistumisen taso nousee. Osallisuuden tasot on rakennettu palvelemaan avosairaanhoitoa ja voidaan käyttää organisaatiossa osallisuuden tasojen arvioimiseen.

9 Pohdinta

9.1 Tulosten tarkastelu

Työntekijöiden osallistaminen ja päätöksenteon tukeminen on organisaation toiminnan kannalta tärkeässä osassa kehittämistoimintaa. Opinnäytetyön lähtökohtana on Päijät-Hämeen hyvinvointialueen organisaatiossa tapahtuva johtamisen muutos, jossa tavoitteena on lisätä henkilökunnan osallisuutta päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä. Organisaatiossa tapahtuvassa muutoksessa tarvitaan uudenlaista toimintakulttuuria. Toimintakulttuurin muutos vaatii johtajien ja esihenkilöiden toimintatavan muutosta, jossa vältetään ylhäältä alaspäin tapahtuvaa johtamista. Osallistava päätöksenteko vaatii työntekijöiltä sitoutumista, autonomista päätöksentekokykyä, yhteistyötä sekä luottamusta esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä.

Kehittämistyön tuloksena syntyi konkreettinen toimintaehdotus työntekijä osallisuuden ja päätöksenteon tueksi. Toimintaehdotukseen muodostui autonomisen päätöksenteon kehittäminen, työntekijöiden vaikuttaminen päätöksenteossa, resurssit, motivointi, luottamus, tiedottaminen sekä avosairaanhoidon johdon jalkautuminen. Näiden toimintaehdotusten pohjalta syntyi ehdotus asiantuntijatiimin perustamisesta, joka toimii sote-keskuksissa asiantuntijaryhmänä ja edustajana muutoksissa sekä päätöksenteossa. Asiantuntijaryhmän jäsenet voivat toimia, myös johtoryhmässä työntekijä edustajana.

Autonomialla tarkoitetaan päätöksentekoa itsenäisesti ilman johdolta tulevaa määräystä. Tarkoituksena on lisätä työntekijöiden itsenäistä päätöksentekoa omassa työtehtävässä sekä työsuunnittelussa sote-keskuksissa. Autonomian toteutuminen vaatii tiivistä yhteistyötä avosairaanhoidon johdon, esihenkilöiden sekä työntekijöiden välillä. Autonomian saavuttaminen vaatii johdolta ja esihenkilöiltä vastuunjakamista, luottamusta, ohjaamista sekä työntekijöiden tukemista. Autonomisen päätöksenteon kehittyminen vaatii avosairaanhoidon johdolta selkeät ohjeet päätöksenteon onnistumiseksi. Vastuuta siirretään työntekijöille, joka tarkoittaa johdolta tulevan päätöksenteon ja määräysten vähenemistä. Tässä tarvitaan yhteisten käytänteiden sopimista.

Autonomiassa on kyse itseohjautuvuudesta sekä yhteisohjautuvuudesta. Itseohjautuvuus on yksittäisen työntekijän kyky toimia oma-aloitteisesti sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä omassa työssä. Itseohjautuvuudessa työntekijä nähdään asiantuntijana, jolla on valtaa ja vapaus tehdä päätöksiä sovittujen sääntöjen rajoissa. Itseohjautuvuus vaatii vastuunottamista ja tehtävien priorisointia. Yhteisohjautuvuudessa kyse on tiimin yhteisen toiminnan kehittämistä sekä toiminnan priorisoimisesta, jossa pyritään siirtämään johdosta tai esihenkilöiltä ”valtaa” ja vastuuta työntekijöille ja tiimeille. Tavoitteena on lisätä tiimeissä

tapahtuvaa päätöksentekoa ja vaikutusmahdollisuutta. Onnistumisessa tarvitaan yhteistä päätöksentekokykyä sekä tiimien vahvaa yhteistyötä. (Martela ym 2021, 11–15; Laaja-vuori ym 2021 6–7.) Autonomian lisääntyminen työntekijätasolla vahvistaa organisaation tavoitteita ja toimintaa, tukee työntekijän itseohjautuvuutta sekä lisää tiimin kehittymistä ja vastuunottamista. Yhteistyö auttaa luomaan luottamusta työntekijöiden, lähiesihenkilöiden ja avosairaanhoidon johdon välille. Luottamus näkyy tiedon ja viestinnän lisääntymisenä.

Luottamus koskee kaikkia organisaatiossa toimivia tasoja. Luottamusta pidettiin yhtenä tärkeimmistä tukemisen keinoista lisätä työntekijöiden osallisuutta sekä päätöksentekemistä. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa johdon läsnäolo arjessa. Läsnäolo auttaa vuorovaikutuksen syntymistä sekä avoimuutta. Luottamus edistää avointa viestintää sekä tiedonkulkua. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa hyväksyvä ilmapiiri, jossa epäonnistuminen päätöksentekemisessä hyväksytään. Kehittämissuhteissa esiin nousee tiimien yhteispäätöksien tekeminen, esihenkilön tukeminen sekä mahdollisuus testata ideoiden toimivuutta. Työntekijän luottamus omaan esihenkilöön sekä organisaation johtoon näkyy työntekijän sitoutumisena, yhteistyön lisääntymisenä sekä työtyytyväisyytenä (Blomqvist 2023; 13, 21–25.)

Toimintaehdotukseen nousee johdon jalkautumisen ja sen merkitys työntekijöille. Johdon jalkautuminen luo tunteen läsnäolosta sekä edesauttaa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden on tärkeä saada tunne, että johdossa ollaan kiinnostuneista työntekijöiden ajatuksista. Johdon jalkautuminen vahvistaa henkilökunnan osallistumista ja ymmärrystä yhteisistä tavoitteista sekä luottamusta. Tavoitteena on luoda toimintamalli, jossa johto jalkautuu työntekijöiden luokse 2–4 kertaa vuodessa, esimerkiksi osallistumalla tiimikokouksiin tai käymällä tiimeissä. Jalkautumisen toteutuminen jää johdon ja esihenkilöiden harkittavaksi, kuinka toimintaehdotus voidaan käytännössä toteuttaa.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudessa toimintaehdotukseen nousi selkeä ehdotus työntekijäedustajasta johtoryhmään. Tähän voitaisi perustaa uusi sote-keskusten välinen asiantuntijaryhmä. Tavoitteena olisi, että päätöksenteko ja kehittäminen ei olisi ainoastaan avoterveydenhuollon johdolla ja esihenkilöillä vaan sote-keskusten työntekijöiden on mahdollisuus vaikuttaa tiimiä tai työntekijää koskeviin päätöksiin. Asiantuntijaryhmän tarkoituksena on kerätä työntekijöiltä tulleet ideat ja muutosehdotukset, valmistella ehdotukset, kasata yhteiskehittämistyöpaja, jossa hoitohenkilökunnan kanssa valmistellaan ehdotukset. Asiantuntijaryhmä vie ehdotukset johdolle ja esihenkilöille valmiina ehdotuksena. Tavoitteena on tehostaa tiimien yhteistoimintaa, parantaa työhyvinvointia sekä tuoda työntekijöiden näkökulmat johdon tietoisuuteen.

Kehittämistyön aikana nousi esille työntekijöiden ajan puute. Koettiin, että aikaa ei ole riittävästi kehittämistoimintaa tai yhteisille kehittämispäiville. Työntekijä osallistuminen ja päätöksenteko koettiin kehittämistoimintana, johon ei ole resursoitu aikaa. Työntekijöitä osallistetaan kehitysehdotusten antamiseen, miten aika saadaan riittämään perustyöntekemiseen sekä kehittämistoimintaan. Työntekijöiltä haetaan kehittämissuositusten toiminnaan muutokseen ja toimenpiteisiin. Tavoitteena on saada resurssien oikein kohdentuminen sekä työntekemisen sujuvoittaminen, jossa aikaa saadaan resursoitua kehittämistyölle. Ensisijainen tavoite on turvata perustyöntekeminen. Toimintaehdotukseen nousi sähköinen palautusjärjestelmän luominen, jossa jokainen työntekijä voi anonyymisti tuoda ehdotukset. Tiedonkulun sujuvoittaminen oli keskeisessä osassa osallisuuden kehittämistä. Sähköposti on koettu huonoksi väyläksi tärkeiden tiedotteiden jakamiseen. Sähköposti tiedottamisessa tulisi tehostaa tärkeiden tiedotteiden saatavuutta. Tärkeät tiedotteet tulisi olla ilmaistuna esimerkiksi huutomerkillä tai kuittaustoiminnalla. Sähköpostien tiedottamisen oikein kohdentamiseen voidaan kiinnittää huomiota. Kehittämissuositukseksi toimintaehdotukseen nousi sähköpostien uudelleen nouseminen tietyin aikaväleillä esimerkiksi 2vko, 1vko, 3 päivää yms. Tehostetaan sote-keskusten ja tiimien välistä tiedottamista ja luodaan tiedottamiselle toimiva väylä. Toiminnan parantamisella on vaikutusta luottamuksen ja toiminnan tehostamisen kannalta. Teams-kanava ei ollut kaikissa toimipaikoissa aktiivisessa käytössä. Toimintaehdotukseen nousee Teams-kanavan aktiivinen käyttöönotto. Teams on monipuolinen väylä tiedotteiden tallentamiseen sekä erilaisten materiaalien jakamiseen. Tiimien säännölliset palaverit, johon osallistuu moniammatillinen ryhmä edesauttaa tiedonkulkua. Tiimien välistä tiedottamista voidaan tehostaa lähiesihenkilön ja tiimivastaavien päivittäisellä aamupalaverilla.

Palkitseminen on Päijät-Hämeen hyvinvointialueella jo käytössä oleva toimintamalli. Kehittämistyön tuloksissa nousee ehdotus palkitsemisen avoimuudesta sekä perusteluiden läpinäkyvyydestä. Koettiin, että avoin palkitseminen motivoi työntekijöitä. Ehdotukseen nousee tiimipalkitseminen yksilöpalkitsemisen rinnalle. Tiimeissä voidaan ottaa käyttöön tiimin sisäinen palkitseminen, jossa työntekijät voivat vaikuttaa palkittavaan työntekijään. Toimintaehdotuksen tavoitteena on avoimen palkitsemisen lisääminen sekä uusien palkitsemismuotojen kehittäminen työntekijälähtöisesti.

Motivoinnissa hyödynnetään työntekijöiden osaaminen ja delegoidaan tehtäviä mielenkiinnon mukaan. Otetaan käyttöön toimintamalli, jossa työntekijöiden vastualueiden asiantuntijuutta hyödynnetään. Toimintaehdotukseen nousi ratkaisuehdotuksena työntekijöiden vaikuttaminen tiimikirjojen rakentamiseen, vastuunottaminen työsuunnittelusta sekä oman päivän ja työn aikatauluttaminen sekä koulutukset.

Organisaatiossa tapahtuvassa muutoksessa avosairaanhoidon johdon sekä esihenkilön tulee motivoida työntekijät sitoutumaan meneillä olevaan prosessiin, jossa tarvitaan osallistavaa johtamista. Kannisen väitöskirjassa (2023, 78–80) on todettu, että perinteinen johtamistyyli tulisi muuttaa osallistamista tukevaksi. Henkilöstön ja johdon yhteistyön lisäämisellä koetaan oleva vaikutusta työntekijöiden saatavuuteen sekä hoitotyön laadun paraneamiseen. Johtajien tulisi osallistamisen johtamisessa toimia fasilitaattoreina. Osallisuuden johtamisessa pyritään välttämään ylhäältä alaspäin tulevaa päätöksentekoa. Työntekijöille pyritään jakamaan valtaa ja vastuuta päätöksentekoisissa ja ottamaan mukaan toimintasuunnitteluun sekä päätöksentekemiseen. (Gromov & Brand 2011, 65–66; Viitala & Jylhä 2019; THL 2023a).

Kehittämistyön tuloksien ja tietoperustan pohjalta voidaan todeta, että henkilöstön osallisuus ja päätöksenteko ovat tärkeä ja ajankohtainen teema työnkehittämisessä. Näiden merkitys kasvaa, koska organisaation toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Työelämäosallisuudella positiivisia vaikutuksia, kuten työhyvinvoinnin lisääntyminen, sitoutuminen työhön, työmotivaation lisääntyminen, merkityksellisyyden tunne sekä organisaation vetovoimaisuuden lisääntyminen. Työntekijöille osallisuus ja päätöksenteko vaatii uskallusta tehdä päätöksiä ja hyödyntää päätöksentekoa mahdollisuutta. Päätöksenteon esteenä koettiin olevan selkeiden ohjeiden puute ja raamit sekä työntekijöiden pelko. On tärkeää, että työntekijöiden kuullaan päätöksenteossa ja että he voivat vaikuttaa oman työyhteisönsä kehittämiseen. Kehittämistyön työpajoissa sekä Kannisen väitöskirjassa (2023, 78–80) nousee esiin, että työntekijät ovat halukkaita osallistua päätöksentekoon.

Osallisuutta tukevia johtamistyyliä on todettu olevan transformatiivinen johtaminen sekä fasilitoiva johtaminen. Nämä korostavat osallistamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta päätöksenteossa. Transformatiivinen johtajuus kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen, jossa työntekijät otetaan mukaan toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Työntekijöille jaetaan valtaa ja vastuuta, joka motivoi ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. (Sankelo & Heikkilä 2015, 188–189; Gramov & Brand 2011, 68, 80–81.) Fasilitoivan johtajan tehtävä on auttaa työtiimiä tekemään päätöksiä, yhdistää tiimin tieto- ja ammattitaito sekä vahvistaa sitoutumista päätöksentekoon. Fasilitoivassa prosessissa hyödynnetään työtiimissä olevaa tietoa päämäärään saavuttamiseksi. Fasilitoiva johtaminen on osallistavaa ohjaamista, jossa osallistetaan työtiimi tekemään yhdessä päätökset. (Siponen-Damonte 2023; Nummi 2018, 28–32, 42). Osallisuuden johtaminen antaa mahdollisuuden itsenäiseen päätöksentekoon sekä vastuunjakamiseen. Tämä kasvattaa työntekijän asiantuntijuutta sekä itseohjautuvuutta. Osallisuuden johtamisessa on hyötynä tiimityöskentelyn ja sitoutumisen lisääntyminen, muutoksen toteutuminen nopeutuu sekä

ongelmien ratkaiseminen nopeutuu. Nämä vaikuttavat työhyvinvoinnin lisääntymiseen. (Gromov & Brand 2011, 65–66; Viitala & Jylhä 2019; THL 2023a)

9.2 Kehittämistyön prosessin ja menetelmien arviointi

Arviointi on osa kehittämisprosessia. Arviointia tehdään kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa. Kehittämistyön aikana arvioinnin tarkoitus on suunnata kehittämistä oikeaan suuntaan. Kehittämistyön lopussa arvioinnin tarkoitus on kuvata, miten kehittämisprosessi on onnistunut ja miten asetetut tavoitteet on saavutettu. (Ojasalo ym. 2015, 47.) Arvioinnin lähtökohtana on kehittämistyösuunnitelma sekä määritetyt tavoitteet (Toikko & Rantanen 2009, 61).

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä. Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa johtamista tukeva toimintaehdotus, joka tukee henkilöstön osallisuutta ja päätöksentekoa Päijät-Hämeen hyvinvointialueen avosairaanhoidossa. Toimintaehdotuksen tavoitteena on kehittää johtamistapaa henkilökunnan osallisuutta ja päätöksentekoa tukevaksi sekä työhyvinvointia vahvistavaksi. Kehittämistyössä tehtiin konkreettinen toimintaehdotus. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä yhdistetään jo olemassa oleva tutkimuksellinen tieto sekä toiminnan kehittäminen. Tavoitteena on tuottaa konkreettinen asia kuten toimintaehdotus, malli tai toiminnan muutos. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16, 19; Salonen ym. 2017, 34.)

Kehittämistyö eteni prosessimaisesti. Kehittämistyön prosessi alkoi kehittämiskohteen valinnalla sekä kehitettävän aiheen kirjallisuuden ja tutkimustiedon valinnalla. Tietopohjasta pyrin saamaan opinnäytetyön tavoitteita sekä kehittämistyötä tukevan kokonaisuuden. Osallisuuden ja päätöksenteon tutkitun ja kirjallisen tiedon määrä on laaja ja osallisuuteen voidaan liittää laajasti rinnakkaiskäsitteitä, joka laajensi tiedonmäärää ja tiedon rajaaminen oli haastavaa. Työelämäosallisuudesta ja osallistamisesta oli varsin vähän tutkittua tietoa. Tutkimukset tuli hakea rinnakkaiskäsitteillä. Viitekehyksen rakentaminen ja oikean tiedon löytäminen vei paljon aikaa. Tiedon rajaamista olisi pitänyt tehdä alussa paremmin, jolloin tutkittuun tietoon olisi voinut perehtyä syvemmin. Osallisuuteen liittyy vahvasti useampi käsitteitä, josta jokaisesta pystyy tekemään laajan tutkimuksen. Tutkittuun tietoon tutustuminen hyödytti omaa ymmärrystä osallistavasta johtamisesta sekä päätöksentekemisestä. Tietoperustan rakentuessa kehittämistyölle valikoitui tavoite ja tarkoitus sekä kehittehtävät. Ojasalon ym. (2015, 21) mukaan kehittämistoiminnan tulisi perustua olemassa olevaan tietoperustaan. Tässä kehittämistyössä höydynnettiin sekä tutkitusta tiedosta sekä käytännöstä kerättyä tietoa koko prosessin ajan.

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui konstrukttiivinen kehittämismalli, jossa kehittämistyöhön otetaan mukaan työelämän edustajat kehittämistoimintaan sekä toimintaehdotuksen laatimiseen. Kehittämistyön tiedonkeruumenetelmänä toimi yhteiskehittämissentyöpaja. Yhteiskehittämisen keinoin haettiin uusia ideoita sekä konkreettisia ratkaisuita toimintaehdotuksen tueksi. Työpajoihin osallistujat valikoituivat esihenkilöiden kutsumana. Osallistujien määrä alkuperäisesti piti olla 6 henkilöä, mutta määrä väheni 3 henkilöön. Molemmissa työpajoissa oli samat osallistujat, joka palveli toisen työpajan konkreettisten ehdotusten muodostumista. Työpajan ohjelma kuvattuna liitteessä 1.

Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa konkreettinen toimintaehdotus henkilökunnan osallisuuden ja päätöksenteon tukemiseen avosairaanhoidossa. Toimintaehdotus syntyi työpajoista syntyneiden aineistojen analysoimisen jälkeen. Sisällön analyysillä luotiin teemat ehdotusta varten. Aineisto jäsenyi analysointiprosessin aikana seitsemään pääteemaan. Liitteessä 2 on kuvattu analyysin pohjalta nousseet teemat. Työpajasta nousseen aineiston sekä teoreettisen tiedon kesken ei ollut ristiriitaa, vaan ne tukivat toisiaan hyvin.

Työpajoissa pyrittiin avoimeen ja luovaa ajatteluun sekä avoimeen kommunikointiin, joka tuotti paljon vastavuoroista keskustelua. Ilmapiiri työpajoissa oli luonteva. Kehitettävän aiheen osallistujat kokivat tutuksi ja helposti kehitettäväksi. Ideoita saatiin paljon, vaikka osallistujia ryhmä olikin pieni. Osallistujat kokivat kehitettävän aiheen tärkeäksi ja toimivat aktiivisesti ideoiden luomisessa. Osallistujat nostivat paljon ideoita ja ajatuksia yhteiseen keskusteluun, joka tuotti kehittämistyöntekijälle vielä muistiinpanoja ja materiaalia. Osallistavilla menetelmillä saadaan hiljainen tieto, ammattitaito ja kokemus kehittämistyöhön mukaan, joka laajentaa näkökulmia kehittämistoiminnassa. (Ojasalo ym 2015, 61.) Vapaa keskustelu luo turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa jokaisen on helppo ilmaista itseään. Ideoinnin tulisi olla vapaata sekä kaikkia ideoita kunnioittava. Ideointivaiheeseen osallistujien osallistaminen laajasti, kehittää ideoiden syntyä sekä ideat nousevat erilaisista näkökulmista. (Salonen ym. 2017,58–59.)

Opinnäytetyöntekijän rooli oli työpajoissa toimia fasilitaattorina ja tuoda kehitettävään aiheeseen liittyvä teoreettinen osaaminen, osallistaa työpajaan osallistuvat vuorovaikutukselliseen keskusteluun, hyödyntää osallistujien osaamista ja kehittää niiden pohjalta konkreettinen ehdotus sekä motivoida ja kuljettaa keskustelua oikeiden kehitettävien kohteiden suuntaan. Fasilitaattori on ryhmäprosessin vetäjä, joka ohjaa työskentelemään yhdessä ja löytämään mahdollisimmat hyvät ratkaisut ongelmaan. Fasilitaattori ei ohjaa prosessin sisältöä vaan kuljettaa keskustelua tarvittaessa oikeaan suuntaan, valikoi menetelmät sekä seuraa ajan kulkua. Fasilitaattori on puolueeton ja pyrkii luomaan ja vuorovaikutuksellisen luottamuksellisen ilmapiirin. (Nummi 2018, 42; Sipponen- Damonte 2020.)

Kehittämistoiminta eteni suunnitelman mukaisesti sekä osallistujat olivat tyytyväisiä onnistuneeseen työpajatyöskentelyyn. Työpajojen suunnittelusta ja toteutuksesta osallistujilta tuli positiivista palautetta sekä he kokivat ilmapiirin positiiviseksi ja helpoksi toteuttaa ideointia. Osallistujat kokivat kehitettävän aiheen tärkeäksi sekä ajankohtaiseksi.

Kehitysehdotukset ovat nousseet työpajaan osallistuneiden kehittämisehdotuksista. Teemojen luomisessa sekä kehittämistyön tukena on ollut kirjallinen sekä tutkimustieto. Toimintaehdotuksen näkökulma jää kapeaksi avosairaanhoidon kentän laajuus huomioiden. Osallistujia oli vain kolmesta eri toimipaikasta. Kehittämistyöntekijällä ei ole myöskään kontaktia eri avoterveydenhuollon yksiköihin. Kehittämistyössä haasteen oli laaja avosairaanhoidon kenttä, joka vaikutti toimintaehdotusten yleistämiseen ja varsinaisia ehdotuksia ei saada spesifioitua mihinkään sote-keskukseen. Kehittämistyön jouduin rajaamaan hyvin yleisiin teemoihin, niin että kehittämisehdotus saadaan palvelemaan koko avosairaanhoidon kenttää. Osallisuus ja päätöksenteko käsitteenä on laaja ja kaikista toimintaehdotukseen nousseista osa-alueista olisi saanut tehtyä oman opinnäytetyön.

Kehittämistyön tuotoksen arvioimiseksi lähetin työpajaan osallistujille sekä työelämän yhteyshenkilölle toimintaehdotuksen tarkistettavaksi. Vain kahdelta sain vastauksen toimintaehdotuksen muutoksia varten. Vastausten perusteella tein vielä muutoksia toimintaehdotukseen.

”Suvi oli koostanut hienosti niitä tärkeitä asioita, joita yhdessä pohdimme työpajoissa. Hyvältä kuulostaa etenkin asiantuntijaryhmän koostaminen (jäsenet eri sote-keskuksista). Esityksessä oli hyviä asioita johtamisesta, viestinnästä, delegoimisesta, yhdessä tekemisestä ja jalkautumisesta”

”Todella ansiokas opinnäytetyö, joka tukee toimintamme kehittämistä”

Arvioinnin ja tuotoksen toimivuuden kannalta kehittämistyöpajoja olisi voinut olla vielä kolmas, jossa olisi konkreettisesti käyty vielä toimintaehdotus läpi ja tehty tarpeelliset muutokset. Tämä olisi varmistanut arvioimisen saamisen kaikilta osallistujilta. Toimintaehdotus on nähtävissä luvussa 8.

Kehittämistyön tulokset esiteltiin johtoryhmälle johtoryhmän kokouksessa 27.8.2024. Paikalla oli yli 20 johtoryhmän edustajaa. Esittelylle oli varattu aikaa 30 minuuttia. Kokouksessa esittelin kehittämistyöstä nousseita toimintaehdotuksia Power Point esityksenä. Toimintaehdotus jäi johtoryhmälle arvioitavaksi. Kehittämistyön viimeisessä vaiheessa tulee arvioida, miten kehittämistyön tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää ja miten niiden levitys toteutetaan (Salonen ym. 2017, 67). Opinnäytetyönä toteutettu konstruktiivinen tutkimuksen raportista saattaa puuttua konstruktion testaus, jos tuotoksen toimivuutta

arvioidaan ja testataan vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. (Ojasalo ym. 2015.) Toimintaehdotuksen käyttöönotto jää avosairaanhoidon johdolle harkittavaksi. Tuotosta voidaan hyödyntää Päijät-Hämeen hyvinvointi alueen avosairaanhoidon osallisuuden kehittämiseksi.

9.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK 2023, 3;12) on laatinut yhdessä tutkimusyhteisön kanssa ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä loukkausepäilyn käsittelystä. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus sekä vastuunkanto. Arene (2019, 3–5) on laatinut ohjeet ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisistä suosituksista. Suositus edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ehkäisee epärehellisyttä sekä nostaa opinnäytetöiden laatua. Suosituksen mukaan opinnäytetyön tekijän tulee hallita hyvän tieteellisen käytännön perusteet.

Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatio, organisaation edustaja tai toiminta kuuluu hyvään tutkimuskäytäntöön hakea organisaatiolta tutkimuslupa. Vaikka organisaatio myöntää tutkimusluvan on jokaiselta tutkimukseen osallistuvalla saatava suostumus tutkimukseen osallistumisesta. (Arene 2019, 21). Jos tutkimus sisältää henkilötietoja sekä tietosuoja asioita tutkimukseen loputtua tutkimuksesta tulleet tietoaineistot tulee hävittää tietoturva- ja tietosuoja ohjeita noudattaen (Arena 2019, 23).

Tieteellisessä toiminnassa tulee huomioida eettisyys. Hyvään eettiseen toimintaan kuuluu tarvittavien lupien ja suostumusten hakeminen. Tutkimus tulee toteuttaa oman tieteenalan sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti sekä hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Eettisyydessä tulee huomioida, että toiminta ei vaaranna tutkijoiden tai tukittavien terveyttä tai turvallisuutta. Eettisessä työskentelyssä noudatetaan arvostusta kehittämistyöhön osallistujia kohtaan, toisten tutkimustyötä kohtaan, yhteiskuntaa sekä toimintaympäristöä kohtaan. (TENK 2019, 13)

Tieteellisessä tutkimuksessa vilpillinen toiminta on kielletty. Vilpillinen toiminta johtaa hyvän tieteellisen käytännön vastaisen toiminnan käsittelyyn. Toiminta vääristää tutkimuksen tuloksia ja tuotoksen arvoa. Vilpillinen toiminta määritellään kolmella tavalla; sepittäminen, vääristely sekä plagiointi. Sepittämisellä tarkoitetaan ilman perutteluja tehtyjä havaintoja, aineistoja ja tulosten esittämistä. Vääristelyssä on muutettu perusteettomasti tutkittua tietoa. Plagiointi tarkoittaa luvattomasti toisen työstä otettua suoraa tai mukailtua lainaamista tai kopiointia. Plagiointi loukkaa alkuperäisen tekijän oikeuksia omaan tieteelliseen työhön. (TENK 2019,15-17.)

Kehittämistyössä eettisyydessä tulee näkyä tieteellinen näkökulma sekä organisaation eettiset säännöt. Kehittämistyössä tulee olla rehellinen, huolellinen sekä tarkka. Kehittämistyön tulee johtaa käytäntöä hyödyntävään tuotokseen. Kehittämistyössä tulee noudattaa hyvää tutkimusetiikkaa, jossa osallistujat tietävät kehittämisen tavoitteet sekä toiminnan eteneminen. Kehittämistyössä tärkeänä osana on luottamuksen saaminen osallistujiin. Kehittämistyöntekijän tulee olla rehellinen ja sitoutua organisaatiosta tulleisiin tietosuoja- ja ohjeisiin. Kehittämistyön alussa on tärkeä selvittää organisaatiosta tarvittavat luvat sekä suostumukset. kerätyn tiedon tulee olla luottamuksellista eikä tuloksia ei saa vääristellä. (Ojansalo ym 2009, 48–49.)

Opinnäytetyössä huomioidaan suunnittelu sekä toteutusvaiheessa hyvän tieteellisen käytännön mukaiset ohjeet, ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset sekä LAB-ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyöohjeita. (LAB- ammattikorkeakoulu 2023.)

Opinnäytetyössä huomioidaan tarvittavat tietosuojat asiat sekä kehittämistoiminnassa osallistujien vapaaehtoisuus.

Opinnäytetyön alussa opinnäytetyöntekijän sekä kehittämistyön toimeksiantajan välillä laadittiin yhteistyösopimus. Yhteistyösopimuksessa sovitaan kehittämistyön etenemisestä sekä salassapito asioista. Kehittämistyön toimiksi antavalta organisaatiolta haettiin ennen kehittämistyön konkreettista aloitusta tutkimuslupa.

Opinnäytetyön suunnittelu sekä toteutusvaiheessa huomioidaan tuoreet lähteet, tiedon oikeellisuus sekä lähdekriittisyys. Opinnäytetyö käy suunnitelmavaiheessa sekä julkaisuvaiheessa plagiointitarkastuksen läpi.

Ennen kehittämistyön toteutus vaiheen aloittamista lähetin osallistujille Power Point-esitys kehitettävästä aiheesta, tavoitteista sekä lyhyt esittely kehittämistyöntekijästä. Tämä mahdollistaa osallistujia perehtymään aiheeseen etukäteen.

Kehittämistyön toteutusvaiheessa huomioidaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa huomioidaan oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Osallistujien osallisuus työpajaan perustuu vapaaehtoisuuteen. Osallistujien anonymiteetti turvataan eikä osallistujien henkilöllisyyttä tuoda opinnäytetyön raportissa esiin. Osallistuminen työpajaan voidaan, myös keskeyttää osallistujan halutessa. Kaikilta osallistujilta on pyydetty lupa työpajan materiaalin kuvaamiseen.

Työpajoissa tullut aineisto jää kehittämistyöntekijälle ja niitä ei luovuteta kehittämistyön ulkopuoliseille henkilöille. Työpajassa tulleeseen materiaaliin ei laiteta osallistujan tietoja, josta voisi osallistujan tunnistaa. Kaikki työpajoissa tullut materiaali ja aineisto hävitetään

ohjeisen mukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus- tietokannassa ja toimitetaan kohde organisaation käyttöön.

9.4 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisidea

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi toimintaehdotus osallisuuden ja päätöksenteon tueksi. Tarkoitus on jalkauttaa toimintaehdotus tiimien arkeen sekä autonomiseksi toimintata-vaksi. Ehdotus syntyi työpajatyöskentelyn saatujen ideoiden pohjalta. Tämän tutkimuksel-lisen kehittämistyön tulokset ja kehittämis ehdotukset ovat hyödynnettävissä koko avosai-raanhoidon kentälle. Tuloksia voidaan hyödyntää soveltuvilta osin koko Päijät-Hämeen hyvinvointialueen työyksiköissä. Kehittämistyön tuloksena syntynyt toimintaehdotus on helposti muokattavissa oman työyhteisön käyttöön ja toiveena olisi, että tuloksia voi hyö-dyntyä tulevaisuudessa kehittämisprojekteissa. Toimintaehdotuksen käyttöönotto jää avosairaan-hoidon johdolle harkittavaksi. Tuotosta voidaan hyödyntää Päijät-Hämeen hyvinvointialu-teen avosairanhoidon osallisuuden kehittämisessä.

Työntekijöiden osallistaminen ja päätöksenteon tukeminen kehittäminen on laaja kehittä-misen alue, jossa jokaisesta työpajassa syntyneistä teemoista voisi tehdä oman tutkimuk-sen, myös avosairanhoidon kenttä on laaja ja kehittämistyötä voisi kohdentaa yksittäisiin sote-keskuksiin.

Ensimmäinen jatkokehittämis ehdotus on miten osallistaminen ja päätöksentekeminen on vaikuttanut työhyvinvointiin sekä miten osallisuus ja päätöksenteko on vaikuttanut työnke-hittämiseen. Toisena jatkokehittämis ehdotuksena on tutkia osallisuuden lähijohtamista sekä millaista tukea ja koulutusta lähiesihenkilöt kokevat tarvitsevansa osallisuuden johta-misessa.

Lähteet

Alasoini, T. 2021. Työntekijöiden muuttuva rooli työelämän kehittämisspuheessa. Teoksessa Kettunen, P. (toim.) Työntekijän osallisuus- mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Tampere: Gaudeamus. 36–54

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 15.12.2023. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Auri, O., Ahonen, G., Hussi, T & Ilmarinen, J. 2020. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Viitattu 11.8.2024. Saatavissa <https://www.imafi.fi/IOJ2020.pdf>

Blomqvist, K. 2023. Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. TYÖ 2030-julkaisuja. Viitattu 13.8.2024. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146097/TTL-978-952-391-088-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Eskola, J & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. e-kirja. Tampere: Vastapaino.

Gromof, A & Brand T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa- Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Viitattu 12.12.2023. Saatavissa http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf

Heiskanen, H. 2022. Osallistava päätöksenteko johtamistaitona. Vaasan yliopisto. Viitattu 19.12.2023. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14727/Pro%20Gradu%20%20Hanna%20Heiskanen_21102022.pdf?sequence=2

Ilmakangas, V & Takamäki, M. 2019. Onnistu muutoksessa-henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. KT-työnantajat. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

Innokylä a. 2023. Yhteiskehittämisen työpaja. Viitattu 10.12.2023. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi>

Innokylä b. 2023. Aivoriihi. Viitattu 10.12.2023. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Isola, A-M., Kaartinen, H., Leeman, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S & Keto-Tokoi, A. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehyistä rakentamassa. Työpaperi 33/2017.

Viitattu 30.11.2023. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Työhyvinvointi. e-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyväskylän yliopisto. 2021. Laadullinen analyysi. Viitattu 25.5.2024. Saatavissa <https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

Kanninen, T. 2023. The state of professional governance in finland and interventions to strengthen it-perspectives of nursing staff. Itä-Suomen Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 4.12.2023. Saatavilla https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/29005/urn_isbn_978-952-61-4752-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kankaanpää, S. 2021. Menetelmiä ja työkaluja fasilitoinnin tueksi. Viitattu 9.8.2024. Saatavissa <https://lamia.fi/blogi/menetelmia-ja-ty%C3%B6kaluja-fasilitointiin>

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki. Alma Talent Oy.

LAB- ammattikorkeakoulu. 2023. Opinnäytetyön ohje ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto. Viitattu 15.12.2023. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2023-09/LAB_opinn%C3%A4ytety%C3%B6_ohje_YAMK_030923_P%C3%84VITETTY.pdf

Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M & Ruottu, T. 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Viitattu 16.1.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminen%20ja%20kehitt%C3%A4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Viitattu 11.8.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136621/978-952-03-2019-5.pdf?sequence=1&isAllowed=yitse>

Lindström, S & Taipale, T. 2021. Koneiston osa, prosessin noudattaja ja tunteella mukana. Johtamistutkimuksen ja johtamisoppaiden osallisuus 1980-luvulta 2010-luvulle. Teoksessa Kettunen, P. (toim.), Työntekijän osallisuus: Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Tallinna: Gaudeamus. 99

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix-metoditietämystä kaikille. Viitattu 12.12.2023. Saatavissa <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Marin-Garcia, J & Tomas, J. 2016. Deconstructing AMO framework: A systematic review. Valencian yliopisto. Viitattu 12.8.2024. Saatavissa <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/838/574>

Martela, F., Mäkikallio, I & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja -psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K & Nurmi J-E. (toim.), Mikä meitä liikuttaa- motivaatio psykologian perusteet. e-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa- onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto yliopisto. Kansainväliseen aineistoon perustuva tutkimus. Viitattu 11.8.2024. Saatavissa <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f8b6416e-c95d-49d8-afa8-7614f9b2c013/content>

Nieminen, S., Pesonen, S & Kiviniitty, K. 2021. Osallistava johtaminen terveydenhuollossa. Viitattu 7.2.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/125137/NieminenPesonenKiviniitty.pdf?sequence=2>

Nivala, E & Ryytänen, S. 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja. Vol 14 (10). Viitattu 19.12.2023. Saatavissa <file:///C:/Users/lucah/Downloads/122317-Artikkelin%20teksti-251182-1-10-20221016.pdf>

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. e-kirja. Helsinki: Alma Talent

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

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro oy

Päijät-Hämeen hyvinvointi kuntayhtymä. 2019. Muutosohjelma. Viitattu 30.11.2023. Saatavissa https://pajjat-sote.fi/wp-content/uploads/2021/05/phhyky_muutosohjelma_verkko_low.pdf.

Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2022a. Tietoa hyvinvointialueesta. Viitattu 21.11.2023. Saatavissa <https://www.pajjatha.fi/tietoa-hyvinvointialueesta/>

Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2022b. Organisaatio. Viitattu 28.11.2023. Saatavissa <https://www.pajjatha.fi/tietoa-hyvinvointialueesta/organisaatio/>

Päijät-Hämeen hyvinvointialue strategia 2023–2025. Viitattu 28.11.2023. Saatavissa https://www.pajjatha.fi/wp-content/uploads/2022/06/Pajjat-Hameen_hyvinvointialue_strategia.pdf

Päijät-Hämeen hyvinvointialue. Henkilöstöohjelma 2023–2025. Viitattu 20.11.2023. Saatavissa <https://www.paijatha.fi/wp-content/uploads/2023/02/Henkilostoohjelma-2023-2025-v1-1.pdf>

Päijät-Sote. Sosiaali- terveyskeskukset. Viitattu 21.11.2023. Saatavissa <https://paijat-sote.fi/sote-keskukset/>

Päijät-Sote. Tulevaisuuden sote-keskus-hanke jatkaa palvelujen asiakaslähtöistä kehittämistä. Viitattu 1.12.2023. Saatavissa <https://paijat-sote.fi/sote-uudistus/tulevaisuuden-sote-keskus-hanke-jatkaa-palvelujen-asiakaslahtoista-kehittamista/>

Ruuskanen, S. 2020. Yhteiskehittäminen käsitteenä ja toimintatapana lastensuojelun palveluissa. Itä-Suomen Yliopisto. Pro gradu- tutkielma. Viitattu 24.11.23. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22744/urn_nbn_fi_uef-20200604.pdf

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.11.2023. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Sankelo, M & Heikkilä, J. 2015. Johtaminen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Saarisilta, J & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoimaan. Tampere: Juvenes print-Suomen yliopistopaino oy, 188–189. Viitattu 10.12. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sarosi, A.2018. Hoitotyön johtajien kokemuksia osallistavasta johtamisesta. Pro Gradu- tutkielma. Tampereen Yliopisto, Viitattu 9.1.2024. Saatavilla: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103629/1527766871_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Selander, K., Näätänen, A-M & Alasoini, T. 2022. Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana- työnantajien ja työntekijöiden näkemyksiä hyödyistä. Työ ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma 2030. Työterveyslaitos. Viitattu 13.8.2024. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146044/TTL-978-952-391-085-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sipponen- Damonte, M. 2023. Varmuutta fasilitointiin. e-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Sopanen, P. 2023. Tulosaluejohtaja. Päijät-Hämeen hyvinvointialue. Haastattelu 29.12.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023a. Terveyspalvelut. Viitattu 17.1.2023. Saatavissa [Terveyspalvelut - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](https://stm.fi/terveyspalvelut)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023b. TYÖ2023 – työn ja työhyvinvoinnin kehittämishjelma. Viitattu 30.11.2023. Saatavissa <https://stm.fi/tyo2030>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022 c. Osallisuuden edistäminen. Viitattu 10.1.2024. Saatavissa <https://stm.fi/osallisuuden-edistaminen>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Viitattu 19.1.2024. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN:NBN:fi-fe201504226780.pdf>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatu ja innovatiivisuus. Viitattu 16.2.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Osallisuuden edistäminen. Viitattu 18.12.2023. Saatavilla <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen>

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2023a. Ammattilaisten osallisuus edistää palvelujen vaikuttavuutta. Viitattu 1.12.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-edistamisen-mallit/osallisuutta-edistava-hallintomalli-tukee-osallisuustyon-johtamista/ammattilaisten-osallisuus-edistaa-palvelujen-vaikuttavuutta>

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2023b. Osallisuuden edistäjän opas. Viitattu 8.1.2023. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146717/URN_ISBN_978-952-408-088-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. 2024. Osallisuus. Viitattu 13.2.2024. Saatavissa <https://thl.fi/aiheet/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta- näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino oy – Juvenes Print. Viitattu 23.11.2023. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. e-kirja. Helsinki: Tammi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.

Helsinki. Viitattu 15.12.2023. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Valtioneuvosto. 2023. Sote-uudistus. Viitattu 1.12.2023. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma>

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K & Nurmi J-E. (toim.), Mikä meitä liikuttaa- motivaatio psykologian perusteet. e-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen- keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. e-kirja. Helsinki: Edita.

TERVETULOA

Osallistumaan yhteiskehittämisen työpajaan

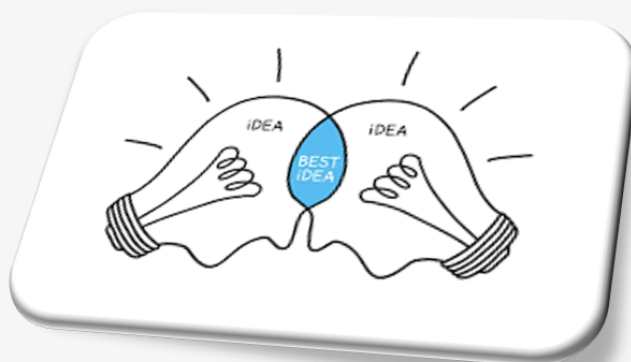
Osallisuuden tukeminen johtamisen keinoin päätöksenteossa
Päijät-Hämeen hyvinvointialueen avoterveydenhuollossa

Suvi Heinonen
Sosiaali- ja terveysalan (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla



Työpajan Aikataulu

- Esittely ja tausta 10-15min
- Käydään yhdessä kysymys 1 läpi noin 10-15 min
- Ideointi yksin noin 5-10min
- Tauko 15-20min
- Ideointi yhdessä 20-30min
- Yhdessä keskustelu noin 30 min





”
Ketä me ollaan?
Millä fiiliksillä päivään?

Yhteistyö organisaatio ja tausta

• Päijät-Hämeen hyvinvointialue

- ✓ Sosiaali- ja terveyskeskukset eli perusterveydenhuolto
- ✓ Tulosaluejohtaja, avoterveydenhuolto Pertti Sopanen

• Johtamiskulttuurin muutos osallistavaan johtamiseen

- ✓ Organisaation strategia sekä henkilöstöohjelma

- **Taustalla** on hyvinvointialueen kehittäminen, jossa pohjana on henkilöstöohjelma.
- ✓ palvelutuotannon ja johtamisrakenteiden uudistaminen
- ✓ oppimista edistävien johtamiskäytänteiden sekä henkilöstön osallistamisen edistäminen
- Osallistavalla johtamisella henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen
- Henkilökunnan osallistaminen päätöksentekoon edesauttaa sitoutumista työhön ja toiminnan muutokseen
- Johtamismallin muutokseen tarvitaan esihenkilöiden toimintatapojen muutosta sekä päätöksenteon kehittymistä
- **Muutos vaatii**
- ✓ uudenlaista toimintakulttuuria ajattelua, sitoutumista, yhteistyötä
- ✓ luottamusta esihenkilöiltä sekä työntekijöiltä

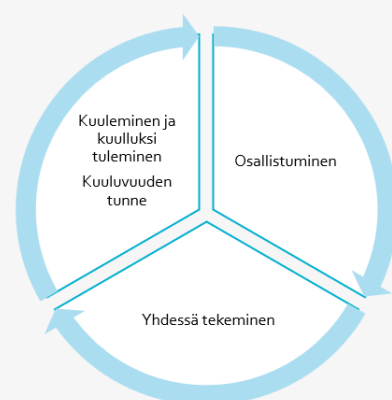
Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

- **Tavoitteena** on kehittää johtamistapaa henkilökuntaa osallistavammaksi ja työhyvinvointia vahvistavaksi
- **Tarkoitus** on tuottaa johtamisen toimintaehdotus esihenkilöille henkilöstön osallisuuden vahvistamiseksi avoterveydenhuollossa

- Merkityksen tunne
- Demokratia
- Vaikuttamista
- Sitoutumista
- Mukana olemista
- Kuuluvuuden tunnetta
- Kuuleminen ja kuulluksi tuleminen
- Yhdessä muiden kanssa tekemistä
- Yhteisyys tai yhteisöllisyys
- Voimaannuttaminen

(Sosiaalinen näkökulma: syrjäytymisen, köyhyyden, eriarvoisuuden vähentäminen, hyvinvoinnin kokeminen)

Osallisuus käsitteenä

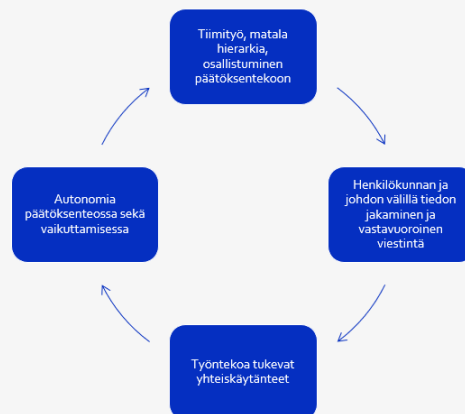


- ✓ Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, oman ammattitaidon kehittämiseen sekä ammattitaidon käyttämiseen
- ✓ Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisössä kehittämiseen ja päätöksen tekemiseen
- ✓ "Valtaa" siirretään/ annetaan organisaation johdolta työntekijöille
- ✓ Mahdollistaa uusien ideoiden luomisen ja toteuttamisen
- ✓ Kokonaisuuden hahmottaminen , joka vaikuttaa oman työn ja tiimin hallintaan
- ✓ Vie muutokset osaksi arkea
- ✓ Yhdistää tiimin tiedon ja ammattitaidon-> osaaminen

Hyödyt:

- Työhyvinvointi lisääntyy/ työtyytyväisyys
- Oma-aloitteisuus
- Työmotivaatio
- Merkityksellisyys
- Sitoutuneisuus
- Motivaatio
- Tiedon ja osaamisen lisääntyminen
- Kannustava ilmapiiri
- Avoimuus
- Organisaation tuloksellisuus ja tuottavuus

Työelämä osallisuus ja osallisuuden mahdollisuudet



LAB University of

Osallisuuden johtaminen

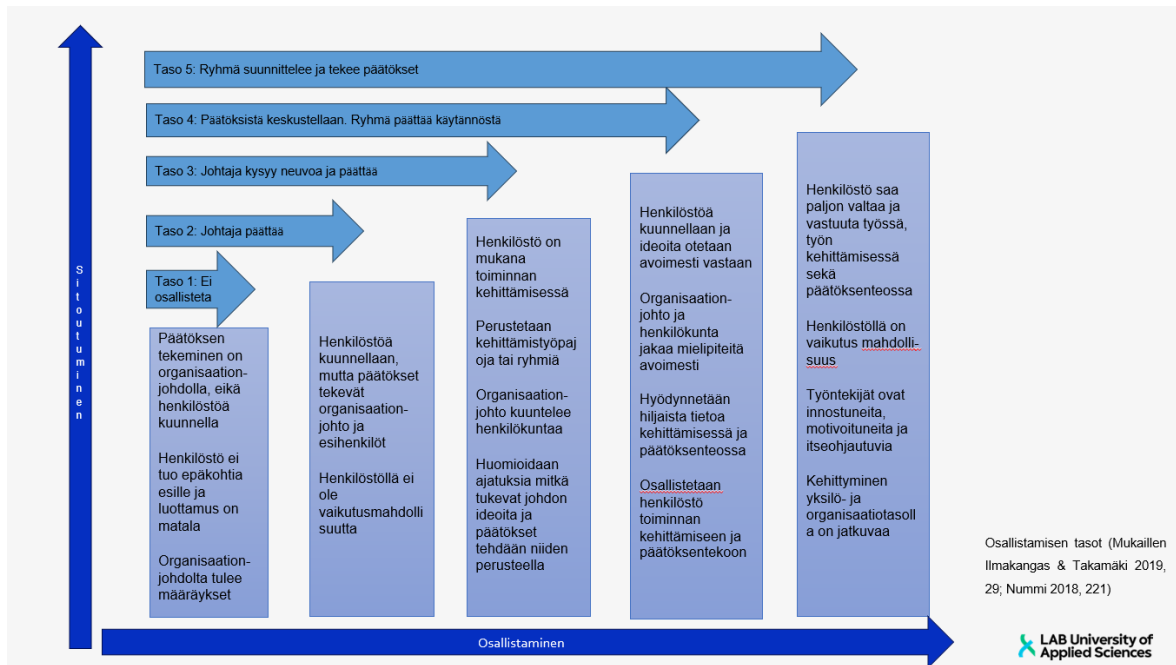
- Pyritään välttämään ylhäältä alaspäin tulevia käskyjä
- Kasvattaa työntekijöiden asiantuntijuutta ja itseohjautuvuutta
- Antaa mahdollisuuden itsenäiseen päätöksentekoon sekä vastuunjakamiseen
- Ajattelun mahdollistaminen sekä yhdessä tekeminen
- Vallan ja vastuun jakaminen
- Työntekijät otetaan mukaan toiminnan suunnitteluun sekä päätöksentekemiseen

Hyöty

- Muutosten toteutuminen nopeutuu
- Ongelmien ratkaiseminen nopeutuu
- Tiimityön merkitys kasvaa
- Sitoutuminen kasvaa
- Työhyvinvointi kasvaa

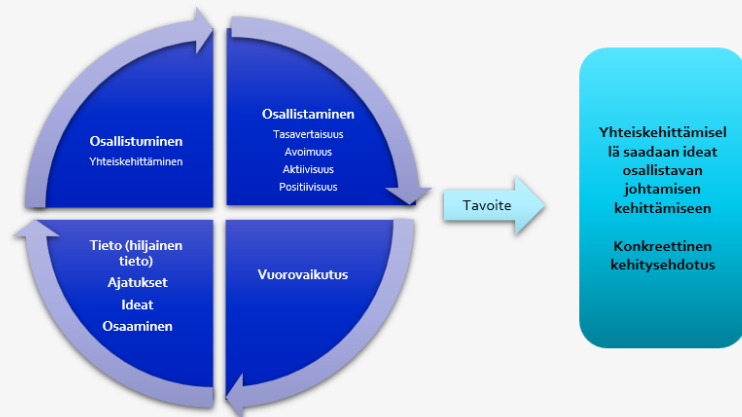


LAB University of Applied Sciences



Mitä tehdään?

- Kehittämistyön menetelmänä yhteiskehittäminen
- Osallistavatyöpaja
- ✓ Yhdessä kehittäminen
- Ideariihi
- ✓ Mahdollisimman paljon uusia luovia ideoita sekä keinoja tavoitteen saavuttamiseksi
 - ✓ Luovuus, innovointi, hauskuus
 - ✓ Ideat kerätään post-it lapulle ja kiinnitetään seinälle



Työpajan toteutus

1. Käydään yhdessä läpi mitä osallisuutta tukevia käytänteitä on jo organisaatiossa olemassa noin 10-15min
2. Ideoita itsenäisesti noin 5-10min. Kaikki luovimmatkin ideat laitetaan ylös.
3. Jaetaan pareittain mietitään osallisuutta edistäviä ideoita. Käydään yhdessä ideat läpi. Noin 20-30 min
4. Ryhmänä haetaan konkreettisimmat ja toimivat ideat. Jokainen nostaa kolme tärkeintä asiaa.



Mitä ideoidaan?

1. Mitä osallisuutta tukevia käytänteitä on jo käytössä organisaatiossa, joka tukee henkilökunnan osallisuutta päätöksenteossa?
2. Miten organisaation johto voi tukea osallisuuden lisääntymistä päätöksien tekemisessä. Millaista johtamista tai johtamistapaa tarvitaan?
3. Mitä konkreettisia keinoja osallisuuden vahvistamiseksi ja lisäämiseksi tarvitaan? Miten voidaan lisätä työntekijöiden osallisuutta päätöksenteossa työelämässä? (Työhyvinvoinnin lisääntyminen)

Liite2. Toimintaehdotukseen nousevat teemat

**Toimintaehdotukseen nousevat teemat**

Työntekijän osallisuutta tukevat teemat

ITSENÄISEN PÄÄTÖKSENTEON TUKEMINEN JA VASTUUN JAKAMINEN

- Rohkaistaan ja mahdollistetaan kehittäminen
- Annetaan ja jaetaan vastuuta sekä delegoidaan tehtäviä
- Tuetaan päätöksentekemisessä ja annetaan vaikuttamismahdollisuus
- Huomioidaan osaaminen
- Vuorovaikutus ja kuunteleminen

AVOIN TIEDOTTAMINEN JA PÄÄTÖSTEN LÄPINÄKYVYYS

- Tiedottamisen oikea aika ja paikka
- Tavoitteet: väliaika tiedotteet, asioihin palaaminen, kannanottaminen
- Tietoisuus: mitä johdetaan ja miksi

LUOTTAMUS TYÖNTEKIJÖIHIN

- Uskalletaan antaa työntekijöiden tehdä päätöksiä (mahdollisuus epäonnistua ja onnistua)
- Annetaan mahdollisuus testata ja kokeilla päätöksen tekemistä
- Huomioidaan ideat
- Turvallinen tila ehdottaa ideoita
- Seisotaan työntekijöiden päätösten takana

Työntekijän osallisuutta tukevat teemat

RESURSSIT

- Aikaa perustoimien ylläpitämiseen
- Aikaa kehittämispäiviin

AUTONOMIA TYÖNTEKIJÖIDEN PÄÄTÖKSENTEOSSA

- Työntekijä uskaltaa ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä
- Otetaan päätöksentekeminen normaaliksi rutiiniksi
- Selkeät ohjeet ja raamit millaisia päätöksiä työntekijät voivat tehdä
- Luodaan raamit missä puitteissa päätöksiä voidaan tehdä
- Tiimityö

MOTIVOINTI

- Palkitseminen
- ✓ Hyvistä ideoista
- ✓ Ylimääräisestä työstä
- Tarjotaan mielekkäitä työtehtäviä

Työntekijän osallisuutta tukevat teemat

ORGANISAATION JOHDON JALKAUTUMINEN

- Johdon jalkautuminen työntekijöiden luokse
- Johto käy tiimeissä, tiimipalaverissa tai kuukausikokouksissa
- Tietoisuus toimintaympäristön substanssista

TYÖNTEKIJÖIDEN MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA PÄÄTÖKSIIN

- Henkilökunnan edustaja johtoryhmään, työntekijöiden ja johdonvälinen henkilö, työntekijöiden ideat johtoryhmään
- Tasapuolinen mahdollisuus osallistua kokouksiin ja koulutuksiin ammattiryhmästä huolimatta
- Asiantuntija paneelit työntekijöistä

