



Yhteisöohjautuvan työyhteisön toimintakulttuurin pelisäännöt

Satu Lintunen

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhteisöohjautuvan työyhteisön toimintakulttuurin pelisäännöt

Satu Lintunen
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2025

Satu Lintunen

Yhteisöohjautuvan työyhteisön toimintakulttuurin pelisäännöt

Vuosi

2025

Sivumäärä

60

Opinnäytetyön aihe liittyy ajankohtaisuudessaan sote-alan johtamisen toimintaympäristöjen muuttumiseen, jonka myötä uusien yhteisöllisten toimintatapojen kehittäminen on tarpeellista. Aiheen valintaa tuki myös tarve toteuttaa Keusoten strategiassa määriteltyä yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamistavan jalkauttamista Keusoten yksiköihin vuoteen 2025 mennessä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa työyhteisön yhteisöohjautuvaa kulttuuria. Kehittämistoiminnan tarkoitus oli työyhteisön yhteisten toimintatapojen eli pelisääntöjen määrittäminen. Tavoitteena oli tuottaa tietoa niistä asioista, jotka ovat työyhteisölle merkityksellisiä vuorovaikutuksen sekä yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamistavan vahvistumisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tietoperustaksi muodostui johtamiskulttuurimuutos, valmentava johtaminen, yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus. Johtamiskulttuurimuutos on seurausta sotealan työympäristöjen nopeitempomisesta muuttumisesta, joka vaatii organisaatiolta ja johtamiselta sekä sen työntekijöiltä muutuskäytännön. Valmentavan johtamisen tavoite on tukea ja kannustaa työyhteisön työntekijöitä lisäämään yhteistyötä, itsenäistä työskentelyä ja päätöksentekoa sekä hyödyntämään osaamistaan. Yhteisöohjautuvuudella pyritään vahvistamaan tiimien omaa päätösvaltaa, lisäämään vaikutusmahdollisuuksia sekä tukemaan yhteisten päätösten tekemistä. Itseohjautuvuudella vahvistetaan työntekijän valtaa ja vapauttaa päättää omaan työhön liittyvistä työn tekemisen tavoista, taitoa johtaa omaa työskentelyään sekä kykyä kehittää omaa työtään.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana toimintatutkimuksen lähestymistavalla. Tutkimuskysymyksiä avulla selvitettiin asioita, joita työntekijät kokivat arvostavassa vuorovaikutuksessa keskeisiksi elementeiksi sekä asioita, joilla voidaan vahvistaa työyhteisön yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamistapaa. Opinnäytetyön kehittämistoiminta toteutettiin Learning cafe-työpajoina, joihin koko työyhteisö osallistettiin.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tuotetun aineiston perusteella muodostui tutkimustuloksiin perustuen yhteisöohjautuvan työyhteisön toimintakulttuurin pelisäännöt. Kehittämistoiminnassa saatujen tulosten perusteella yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavina tekijöinä tulee huomioida tiedonkulun oikea-aikaisuus ja avoimuus. Arvostavan vuorovaikutuksen tulisi näkyä kollegan huomioimisena, kannustamisena ja kuulemisena. Tulokset osoittavat myös, että työntekijät tarvitsevat esihenkilön tukea, rohkaisua ja arvostusta sekä päätöstentteon prosessien selkeyttämistä. Yhteisöllinen ja osallistava toimintatapa tähtää yhteisölliseen ja tasapuoliseen vastuunkantamiseen, jossa jokaisen osallistaminen on tärkeää.

Asiasanat: johtamiskulttuurimuutos, yhteisöohjautuvuus, valmentava johtaminen, työyhteisön pelisäännöt

Satu Lintunen

Ground rules of the operational culture in a self-organizing working environment

Year

2025

Pages

60

The topic of the thesis is relevant to the changing operating environments of healthcare and social welfare management, which necessitates the development of new community-based operating methods. The choice of the topic was also supported by the need to implement the self-organization and coaching leadership method defined in Keusote's strategy in Keusote's units by 2025.

The aim of the thesis was to strengthen the self-organization of the work community culture. The purpose of the development activity was to determine the community's common working methods, i.e. the ground rules. The aim was to produce information on issues that are relevant to the work community from the perspective of strengthening interaction, self-organization and coaching leadership.

The knowledge base of the thesis was formed by leadership culture change, coaching leadership, self-organization and self-direction. Leadership culture change is a result of the rapid change in work environments in the healthcare and social welfare sector, which requires the organization and management and its employees to be able to change. The goal of coaching leadership is to support and encourage employees in the work community to increase cooperation, independent work and decision-making, and to utilize their expertise. Self-organization aims to strengthen the teams' own decision-making power, increase opportunities to influence decisions, and support joint decision-making. Self-direction strengthens the employee's power and frees them to decide on their own work-related ways of doing work, the ability to manage their own work, and the ability to develop their own work.

The thesis was carried out as a research-based development activity using an action research approach. The research questions were used to investigate what employees felt were the key elements in appreciative interaction, as well as things that can strengthen the work community's self-organization and coaching leadership style. The thesis development activity was carried out as Learning Cafe workshops, in which the entire work community was involved.

Based on the material produced in the research-based development activities of the thesis, the ground rules for the operating culture of a self-organizing work community were formed based on the research results. Based on the results obtained in the development activities, the timeliness and openness of the flow of information should be considered as factors that strengthen cohesion and community. Appreciative interaction should be reflected in the consideration, encouragement and consultation of colleagues. The results also show that employees need support, encouragement and appreciation from their superiors, as well as clarification of decision-making processes. A communal and participatory approach aims for communal and equal responsibility, in which everyone's participation is important.

Keywords: leadership culture change, self-organization, coaching leadership, ground rules in a working environment

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön tietoperusta	8
2.1	Sosiaali- ja terveysalan johtamiskulttuurin muutos	9
2.2	Valmentava johtaminen.....	10
2.3	Yhteisöohjautuvuus	12
2.3.1	Yhteisöohjautuvaksi tiimiksi kasvaminen	13
2.3.2	Yhteisöohjautuvuuden haasteet	15
2.4	Itseohjautuvuus.....	16
2.4.1	Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio.....	16
2.4.2	Itseohjautuvuuden haasteet	18
3	Kehittämistoiminnan konteksti	19
3.1	Keski-Uudenmaan hyvinvointialue (Keusote).....	19
3.2	Keusoten strategiset tavoitteet	20
3.3	Toimintaympäristön kuvaus.....	21
4	Kehittämistoiminnan toteutus.....	22
4.1	Kehittämistoiminnan tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	22
4.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	23
4.3	Toimintatutkimus kehittämistoiminnan tutkimusstrategiana.....	24
4.4	Opinnäytetyön kehittämisprosessin vaiheet ja aikataulu.....	25
4.5	Kehittämistoiminnan yhteiskehittämisen menetelmät	26
4.6	Yhteiskehittämisen käytännön toteutus	27
4.6.1	Ensimmäinen työpaja	29
4.6.2	Toinen työpaja.....	30
4.6.3	Kolmas työpaja	31
5	Aineiston analyysi	32
6	Kehittämistoiminnan tulokset ja johtopäätökset	34
6.1	Yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät	35
6.2	Avoin ja rakentava viestintä.....	35
6.3	Arvostava vuorovaikutus	36
6.4	Esihenkilön tuki.....	37
6.5	Yhteisöllinen ja osallistava toimintatapa	37
6.6	Pohdinta	38
7	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	44
7.1	Luotettavuus.....	44
7.2	Eettisyys.....	46
	Lähteet.....	47

Sähköiset lähteet	49
Kuviot	54
Taulukot	54
Liitteet	54

1 Johdanto

”Aikamme koettelee kestämisen rajoja - niin ihmisten, ympäristön kuin taloudenkin. Koh- taamme haasteita ilmastokriisistä työvoimapulaan, jännitämme maailmanpoliittisia ja talou- dellisia muutoksia ja koemme yhteiskunnallisia rakennemuutoksia”. (Keski-Uudenmaan hyvin- vointialueen strategia ja palvelustrategia 2023-2025.)

Edellinen sitaatti tuo esille lähitulevaisuuden haasteita, joihin sote-alan on kyettävä reagoi- maan kehittämällä uusia toimintatapoja. Valtakunnallisessa hyvinvointialue vertailussa Keski- Uudellamaalla menee tällä hetkellä suhteellisen hyvin, mutta jo vuonna 2030 väestöennus- teen mukaan yli 75-vuotiaita on enemmän kuin muilla hyvinvointialueilla. Yhteiskunnallisesta epävakasta tilanteista huolimatta hyvinvointialueen on suoriuduttava sote-alan tehtävistään. Vanhat toimintatavat eivät enää riitä, vaan on luotava uudenlaisia, jatkuvasti kehittyviä sekä vaikuttavia toimintamalleja. Jotta hyvinvointialueen strategiassa määrittämien arvojen ihmis- lähtöisyys, yhteistyö ja vaikuttavuus mukainen toiminta toteutuu ovat tyytyväiset ja hyvinvoi- vat työntekijät tärkeä pitovoimatekijä. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia ja pal- velustrategia 2023-2025.)

Työterveyslaitos on tehnyt tutkimusta sosiaali- ja terveysalan työpaikkojen veto- ja pitovoi- masta. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jaana Laitisen (2024) mukaan sote-alan val- mentava ja reilu johtamistyyli on lisääntynyt ja lähtenyt kehittymään oikeaan suuntaan, joka näyttäytyy työntekijöiden kannustamisena yhteistyöhön sekä oman osaamiseen hyödyntämi- senä sekä sen jatkuvana kehittämisenä. Työntekijöiden pitovoimatekijänä on kiinnitettävä myös erityistä huomiota työntekijöiden työkyvyn parantamiseen, koska työkykyongelmat ovat lisääntyneet työstä palautumisen haasteiden rinnalla. (Sarkkinen 2024.)

Sote-alan esihenkilöiden valmentava johtamistapa saa työntekijöiltä kiitosta Työterveyslaitok- sen syksyllä 2018 toteuttaman Mitä kuuluu? kyselyn vastauksien perusteella. Yli 70 % kyselyyn vastanneista työntekijöistä, mikä tarkoittaa noin 24 000 henkilöä, koki johtamistavan valmen- tavana sekä oikeudenmukaisena. Valmentavalla johtamistavalla pystytään kyselyn mukaan vaikuttamaan vahvistavasti työntekijöiden hyvinvointiin. (Nikunlaakso 2020.)

Opinnäytetyön aihe liittyy ajankohtaisuudessaan sote-alan johtamisen toimintaympäristöjen muuttumiseen, jonka myötä yhteisöllisten toimintatapojen kehittäminen on tarpeellista sekä Keusoten strategiassa määriteltyyn työyhteisöjen yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan joh- tamistavan suunnitelmalliseen vahvistamiseen. Strategian mukaisen toimimisen tueksi on ke- hitettävä menetelmiä, jotka tukevat niin esihenkilötyölle asetettuja vaatimuksia kuin työyh- teisön hyvinvointia edistävää toimintakulttuuria ja samalla selkeyttää arjen rakenteita ja toi- mintatapoja, joilla itse- ja yhteisöohjautuvuutta pystyy paremmin toteuttamaan.

Opinnäytetyön aihe nousi sotealan työelämän sekä oman esihenkilötyön kehittämisen tarpeesta. Työntekijöiltä edellytetään mukautumista muutoksiin sekä kykyä oppia ja kehittää omaa työtään itseohjautuvasti. Työyhteisöltä odotetaan toimimista yhteisöohjautuen ja esimieheltä kykyä jakaa johtajuutta työyhteisölle. Edellä mainittujen asioiden äärelle on tärkeä osallistaa työyhteisö pohtimaan kehittämistarpeita ja toimintatapamuutoksia sekä hakea ratkaisua siihen, miten Keusoten vammaispalveluiden päiväaikaisen toiminnan työyhteisön näkökulmasta pitäisi toimia rakentavasti vuorovaikutuksessa, yhteisöohjautua ja johtaa valmentavasti. Näihin kysymyksiin vastaamisen kautta määritellään yhteinen käsitys tulevista toimintatavoista ja päästään kohti pelisääntöjen sisältöjen tarkentumista, joilla voidaan vuorovaikutusta, yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista kehittää.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutettiin Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vammaispalvelujen päiväaikaisen toiminnan yksikössä tutkimuksellisenä laadullisena kehittämistoimintana. Tavoitteena on vahvistaa henkilöstön yhteisöohjautuvaa työyhteisöä ja valmentavan johtamisen toimintatapoja sekä vuorovaikutusta. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan puitteissa laaditaan työyhteisön kanssa yhteiset toimintatavat eli pelisäännöt. Pelisäännöillä määritetään toimintatapa erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin sekä yhteisöohjautuvuuteen ja valmentavaan johtamiseen. Pelisääntöjen olemassaolo ja niiden määrittäminen ovat edellytys toimivalle työyhteisölle ja yhteisöohjautuvuudelle. Kehittämistehtävä on uudistamisperustainen ja sen tarkoituksena on juurruttaa työyhteisön määrittelemät pelisäännöt arjen toimintatavoiksi. Tässä opinnäytetyössä rakennettua pelisääntöjen toimintamallia voidaan hyödyntää myös Keusoten muiden työyhteisöjen käyttöön.

2 Opinnäytetyön tietoperusta

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat valmentava johtaminen, yhteisö- ja itseohjautuvuus sekä johtamiskulttuurin muutos. Nämä käsitteet liittyvät keskeisesti toisiinsa. Yhteisöohjautuvan tiimin toiminta mahdollistuu valmentavan johtamistavan kautta, jossa johtajuutta jaetaan tiimille. Yhteisöohjautuvan tiimin jäsenet toimivat itseohjautuen ja heitä johdetaan valmentavan johtajuuden periaatteella. Johtamiskulttuurin muutos on yläkäsitteenä valmentavalle johtamiselle sekä yhteisöohjautuvuudelle. Itseohjautuvuus on tarpeellinen yhteisöohjautuvuuden alakäsite, koska ohjaajan työ vaatii omatoimisuutta ja itsenäistä päätöksentekokykyä sekä kykyä johtaa omaa työtään.

Yhteisten pelisääntöjen avulla määritetään toimintatavat, jotka tukevat valmentavaa johtamista ja yhteisöohjautuvaa tiimiä. Työyhteisön yhdessä määrittelemät pelisäännöt antavat raamit yhteistyölle ja sen käytänteille, jolloin yhteisöohjautuvuus mahdollistuu ja tarkentuu. Valmentavaa johtamista ja yhteisöohjautuvuutta pyritään edistämään Keusoten strategisen tavoitteen mukaisesti. Tavoitteeseen pääsyn tukemiseksi on kehitettävä työyhteisön

toimintakulttuuria ja tarkennettava sen toimintatapoja, joita työyhteisön laatimat pelisäännöt edustavat. Yhteisöohjautuvilta tiimeiltä odotetaan ketteryyttä ja Lean -menetelmien avulla toimintojen jatkuvaa kehittämistä (Alarinta, Hiilinen-Häsä & Ylitalo 2019.)

Tutkimusten mukaan sote-alan pitovoimaa, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia voidaan parantaa vahvistamalla ja lisäämällä valmentavaa johtajuutta sekä työyhteisön yhteisöohjautuvuutta. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiassa määritelty tavoite on valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden jalkautuminen organisaation jokaiseen työyhteisöön vuoteen 2025 mennessä. Näistä syistä keskeisiksi käsitteiksi valikoituivat valmentava johtaminen sekä yhteisöohjautuvuus.

2.1 Sosiaali- ja terveysalan johtamiskulttuurin muutos

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen toimintaympäristöt ovat merkittävästi muuttuneet viime vuosina. Toimintaympäristöjen muutosten ennakoitavuus on myös vaikeutunut (Lanne-Eriksson 2021, 104). Toimintaympäristöjen jatkuvan muuttumisen myötä kyky ennakoita globaaleja kriisejä on tullut entistä tärkeämmäksi (KT Kuntatyönantajat 2020, 48). Työympäristöjen nopeampainen muuttuminen vaatii niin organisaatiolta kuin sen työntekijöiltä ketteryyttä sekä muutos- ja muuntautumiskyvykkyyttä. Työn luonteesta katoaa myös rutiinomaisuutta ja siksi työtehtävistä suoriutuminen edellyttää enenevässä määrin luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Martela, Jarenko, Paju 2017, 11.)

Muuttuvissa ja verkostoituneissa toimintaympäristöissä kokonaisuuksien hallinta vaikeutuu, jolloin johtamisen työvälineinä vuorovaikutustaidot korostuvat. Työotteena valmentavan johtamisen taito korostuu. (KT Kuntatyönantajat 2020, 7.) Muutosten yllätyksellisyys ja toistuvuudesta puuttuva loogisuus tekevät päätöksen teosta epävarmempaa ja haasteellista. Toimintaympäristö, joissa tietyllä ajanjaksolla tehdään päätöksiä, voikin muuttaa hetkessä muotoaan. Toimintaympäristöjen epävakautteen pystytään vastaamaan vahvistamalla työn tarkoituksen ja merkityksellisyyden korostamista johtamisessa. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys sekä työyhteisön- ja esihenkilötyön toimivuus tulevat esille työntekijöiden asettamina työelämäodotuksina. (Lanne-Eriksson 2021, 104.)

Työvoimapulan nähdään olevan yhtenä merkittävänä syynä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan rakenteiden muutostarpeelle. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöntarvetta lisäävät sotehenkilöstön työvoimapulan lisäksi väestön ikääntyminen. (KT Kuntatyönantajat 2020, 10.) Kunnissa eletään taloudellisesti tiukkoja aikoja, jota haastaa erityisesti palvelutarpeiden kysynnän kasvu. Uudistumiskyvykkyyttä tarvitaan niin palvelujen kuin työntekijä- ja organisaatiotasolla. (KT Kuntatyönantajat 2020, 48.)

Työn tekemisen tavat ovat myös muuttuneet. Työelämässä kaikilta odotetaan kyvykkyyttä uudistua ja halukkuutta kehittyä. Johtamiselta odotetaan nopeaa reagointi- ja sopeutumiskykyä

jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa, uusien toimintatapojen joustavaa testaamista sekä valmiuksia kehittää ennakointikykyä. Johtamiselta edellytetään psykologisen turvallisuuden vahvistamista, jossa painotetaan empatiaa ja tunteiden vaikutusten ymmärtämistä (Lanne-Eriksson 2021, 106.)

Ongelmatilanteisiin pystytään vastaamaan organisaation erilaisten ongelmatilanteiden käsitteilyyn tarkoitettujen puheeksi otto -mallien avulla. Erilaisten mallien ja konfliktien ennakointi- ja ratkaisukeinot eivät yksin riitä, vaan olisi hyödyllistä, että jokainen työyhteisö määrittäisi omat toimintatavat ja niiden sisältämät keskeiset periaatteet. (Järvinen 2009, 131-132.)

2.2 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen malli on viime vuosina yleistynyt sote-alalla. Valmentavassa johtamisessa on kyse esimiehen johtamistyylistä, jossa tuetaan ja kannustetaan työyhteisön työntekijöitä lisäämään yhteistyötä, itsenäistä työskentelyä ja päätöksentekoa sekä hyödyntämään osaamistaan. (Sarkkinen 2024.) Pyrkimyksenä on mahdollistaa oman tiimin menestyminen, antamalla vastuuta, tukemalla henkilöstöä itsenäiseen ja oma-aloitteiseen toimintaan. Tutkimusten mukaan valmentavalla johtamisella syvennetään henkilöstön luottamusta ja oikeudenmukaisuuden tuntemusta. Työterveyslaitoksen vuonna 2018 teettämän *Mitä kuuluu?* -työhyvointikyselyn perusteella sote-kuntayhtymissä esihenkilöt johtivat pääasiassa valmentavalla otteella. (Nikunlaakso 2020.)

Esihenkilön rooliin ei enää kuulu käskyttäminen ja hierarkisuuden korostaminen. Tästä huolimatta muutos valmentavaan johtamistapaan vaatii uudenlaisen ajattelutavan omaksumista. (Koistinen & Kostamo 2021, 66.) Valmentavan johtaminen perustuu esihenkilöiden ymmärrykseen työntekijöiden oikeutuksesta ja kyvystä tehdä omaan työhönsä ja substanssiosaamisensa liittyviä päätöksiä. Esihenkilöiden on tuettava valmentavin menetelmin työntekijöitään parempiin suorituksiin. Työntekijöiden vastuunotto ja kyky kehittää omaa toimintaa mahdollistuu, kun varmistetaan perusasioiden toimivuus ja tavoitteiden sisäistäminen. (Spiik & Spiik 2023, 58.)

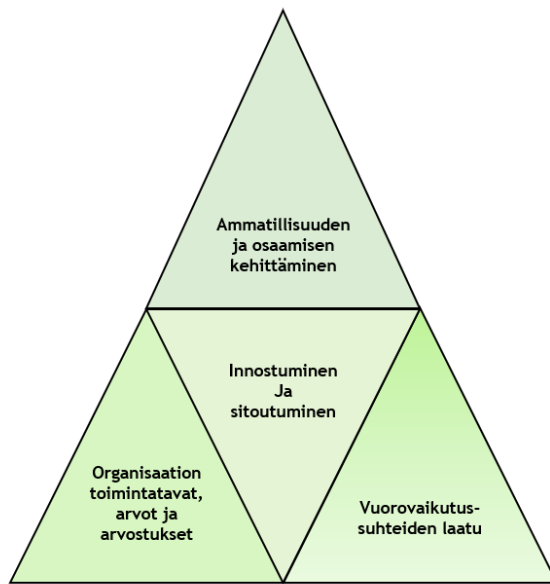
Valmentavassa johtamisessa työntekijälle annetaan vapaus toteuttaa omaa työtään ilman, että siihen liittyy jatkuvaa työn tekemisen valvontaa. Tarpeellista on kuitenkin varmistaa, että työntekijä ei jää ilman ohjausta ja tarvitsemaansa tukea haastavien tilanteiden edessä. Aito tiedonhalu, läsnäolo tarvittaessa ja kiinnostus näyttäytyä välittämisenä johdettavia kohtaan. (Soback 2021, 152.)

Valmentavassa johtajuudessa on kyse vuorovaikutussuhteesta, jossa esihenkilö tukee työntekijää saamaan osaamisensa ja kyvykkyytensä käyttöönsä sekä kehittämään omaa ja tiimin työtä asettamiensa tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena on saada työntekijä itse oivaltamaan

ja keksimään ratkaisut ongelmiin tarjoamatta valmiita vastauksia. Esihenkilön tehtävä on tukea vuorovaikutteisesti, kunnioittavasti ja kannustaen. (Lanne-Eriksson 2021, 110.)

Johtaminen on kuitenkin aina yhteistoimintaa työntekijöiden kanssa, johon liittyy vastavuoroinen vuorovaikutuksellisuus. Vuorovaikutuksellinen ihmisten johtaminen sisältää kohtaamisia, jossa työntekijän on tärkeä saada tunteensa kuulluksi. Johtamisessa on huomioitava työntekijästä välittäminen (Suonsivu 2011, 146.) Valmentava johtaminen on ihmislähtöistä johtamista, jossa esihenkilö muuttuu käskyjä jakavasta ja kontrolloivasta toimintamallista valmentavaan työntekijää palvelevaan johtamistapaan. Organisaatiossa valmentavan johtamiskulttuurin käyttöönotto tarvitsee ylimmän johdon taustatuen jalkautuakseen. Kulttuurimuutoksen jalkauttamiseen on varattava riittävästi resursseja sekä aikaa. (Lanne-Eriksson 2021, 108.)

Valmentava kulttuuri syntyy korostamalla tiimityötä yksilön suoritusten sijaan. Yhteiseen tekemiseen sitoutuminen ja innostus tulevat esiin työyhteisön ilmapiirissä. Tällaisen kulttuurin luominen edellyttää, että pidetään erityisesti huolta kolmesta osa-alueesta eli toimintatavoista, vuorovaikutussuhteista ja osaamisen kehittämisestä. Valmentavan kulttuurin rakentamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota tavoitteiden saavuttamiseen, joka edellyttää positiivista suhtautumista kehittämiseen. Riskikankaan & Ristikankaan (2010, 269) mukaan jo Sokrates oivalsi, että innostuneisuus on kehittymisen alusta. Mukana oleminen osallistumalla ja vaikuttamalla saa aikaan innostuksen. Innostumisen tuntemuksen rinnalla on sallittua ja on lupa esittää eriäviä mielipiteitä, jolloin syntyy kokemus omasta merkityksellisyydestä ja kuulumisesta yhteisöön. Näistä kolmesta edellä mainitusta osa-alueesta huolehtiminen luo edellytykset valmentavan johtamiskulttuurin toteutumiselle. (kuvio 1.) Tärkeää on myös hyväksyä kulttuurimuutoksen hidas rakentuminen, joka aina edellyttää johdonmukaista ja kehittämismyönteistä työskentelyä kohti asetettujen tavoitteita. Ilman selkeää yhteistä suuntaviivaa jää muutos helposti tavoittamatta. (Riskikangas & Ristikangas 2010, 267-269.)



Kuvio 1: Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (mukaihen Ristikangas & Ristikangas 2010, 268)

2.3 Yhteisöohjautuvuus

Yhteisöohjautuvan tiimin määritelmässä on kyse tiimin kyvystä toimia omaehtoisesti, yhdessä ohjautuen ilman ylhäältä tai ulkopuolelta tulevaa kontrollia. Yhteisöohjautuvia tiimejä voi rakentua hyvin erilaisissa organisaatioissa riippumatta niiden hierarkkisuudesta. Päätösvaltaa jaetaan tiimeille myös niissä organisaatioissa, joissa rakenteet ovat vahvasti hierarkkisia. Johtamiskerrokset eivät näyttäydä esteenä yhteisöohjautuvuudella, vaan suurempi merkitys on esimiehen kyvyllä antaa tiimille mahdollisuuksia ohjata omaa toimintaansa. (Martela 2021, 15-16.)

Yhteisöohjautuvuus toimintatapana on noussut erityisen suosituksi sosiaali- ja terveysalalla sekä kunta-alalla. Yksi selitys tähän on kunta-alalla määritelty melko hierarkkinen päätöksentekojärjestelmä, joka luo haasteita itseorganisoitumiselle. Toinen selitys yhteisöohjautuvuuden suosiolle oletetaan olevan maailman ehkä tunnetuin yhteisöohjautuvuuden esikuva, Alankomaissa sote-alan kotihoitopalveluja tarjoava, Buurtzorg. Buurtzorgissa työskentelee noin 12 000 työntekijää, jotka jakautuneet itsenäisiksi, ilman esimiehiä toimiviksi tiimeiksi. Nämä itse- ja yhteisöohjautuvat tiimit voivat saada tarvittaessa organisaatiolta valmennuspalveluita, mutta työskentelevät ja ratkovat ristiriitatilanteet pääsääntöisesti keskenään tiimeissä. (Jarenko 2020.)

Suomesta sote-alan organisaatioita on käynyt viime vuosina tutustumassa Buurtzorgin toimintaan. Tutustumismatkojen anti on myös näkynyt Suomessa sote-organisaatioiden kehittymisenä. Yhteisöohjautuvuus on merkittävä kilpailutekijä työntekijöistä kilpailevalla sote-alalla.

Buurtzorgissa asiakastyytyväisyys onkin huomattavasti kilpailijoitaan parempi. Buurtzorg on äänestetty useita kertoja Hollannin parhaaksi työpaikaksi, jossa työttyytyväisyys on korkealla tasolla. (Jarenko 2020.)

Yhteisöohjautuva organisaatio luopuu perinteisen hierarkkisesta johtamismallista, joka perustuu käskyjen jakamiselle ja kontrollille. Yhteisöohjautuvuudessa päätöksenteon valta ja vastuu hajautetaan työntekijöille, yhdessä sovittuina ja määriteltyinä toimintatapoina. Jaetun vallan, vastuun ja vapauden rakenteisiin tarvitaan aina yhteisiä käytänteitä, joilla estetään sekasorto tai ajaututaan hallitsemattomaan tilaan (Malkavaara, Mäkkeli & Vuori 2021, 79-80.)

Yhteisöohjautuvuudella pyritään vahvistamaan työntekijöiden omaa päätösvaltaa, lisäämään tiimien vaikutusmahdollisuuksia sekä tukemaan yhteisten päätösten tekemistä (Launonen & Martela 2021, 119-120; Spiik & Spiik 2023, 13). Esihenkilön tehtävänä on auttaa työntekijöiden yhteistyön sujumisessa ja toimia ristiriitatilanteissa sovittelijana. Yhteisöohjautuvan tiimin on opittava ratkaisemaan konfliktitilanteita ja siltä odotetaan kykyä ratkaista ristiriitoja ilman esihenkilön väliintuloa. (Spiik & Spiik 2023, 12.)

Yhteisöohjautuvuuden jalkautumisen edellytys on tietoisuus yhteisistä toimintamalleista ja tavoitteista. Näihin toimintamalleihin ja tavoitteisiin sitoutumista edellytetään organisaation kaikilta osapuolilta. Yhteisöohjautuvuuden onnistumisen edellytyksenä on työntekijöiden aito halu työskennellä ja toimia itseohjautuen. Merkityksellistä on nähdä työntekijöiden oman työn asiantuntijuus ja substanssiosaaminen sekä mahdollistaa ja antaa työn kehittäminen niille, joilla on paras osaaminen ja tieto työn sisällöistä. (Launonen 2021, 33-34.)

2.3.1 Yhteisöohjautuvaksi tiimiksi kasvaminen

Tiimin yhteisöohjautuvuuden kehittyminen perustuu perusasioiden olemassaololle ja omaksumiselle. Perusasioiden keskiössä on kommunikaatio, avoin ja huomioonottava keskustelukulttuuri, jossa jokaisen mielipiteet ja palautteet kuullaan ja mahdollistetaan niiden turvallinen ilmaisu. Keskustelukulttuuria tuetaan ja vahvistetaan konkreettisella toimilla kuten keskusteluajan järjestämisellä ja sovituista, koko tiimiä koskevista yhteisistä keskusteluajoista kiinnipitämisellä. (Spiik 2022, 8-25.)

Johdon ja esimiehen rooliin kuuluu hyvän työilmapiirin ylläpito ja rakentaminen. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa myös omalla toiminnallaan työyhteisön ilmapiiriin. Positiivisella energialla varustettu työyhteisö menestyy tuottaen myönteisyyden ilmapiiriä. Kielteisyyden kehän ja negatiivisuuden vallassa olo aiheuttaa työyhteisössä mielipahaa heikentäen hyvinvointia. (Salminen 2016, 51-52.) Työyhteisöillä on mahdollisuus vahvistaa työpaikan rakenteita sellaisiksi, jossa ihmiset kokevat viihtyvänsä. Edellytyksenä on, että työyhteisön kaikki jäsenet muodostavat yhteisen näkemyksen toimivan työyhteisön rakentumisesta sekä sen sisältämästä ammatillisesta asenteesta. (Järvinen 2009, 116.)

Itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevat rakenteet mahdollistavat sen, että tiimit voivat ratkaista työssä ilmeneviä ongelmia. Itse- ja yhteisöohjautuvuutta rakentavan pyramidin pohjalla on ratkaisukeskeinen ajattelumalli, joka sisältää asiakaslähtöisen asenteen. Erilaisten rakenteiden kuten työyhteisön palaverikäytäntöjen ja pelisääntöjen on oltava itse- ja yhteisöohjautuvuutta mahdollistavia. Pyramidin huipulla on itse- ja yhteisöohjautuva tiimi, joka luo arvoa asiakkaalle, tavoitteiden ohjaamina ja tavoitteet saavuttamalla (kuva 2.) (Keusote 2023.) Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tukea Keusoten itse- ja yhteisöohjautuvuuden rakenteita luomalla työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Järvisen (2012) mukaan on haasteellista määrittää, miten yksityiskohtaiset pelisäännöt on työyhteisölle rakennettava. Useat tiimien pelisäännöistä tulee annettuna kuten esimerkiksi laki ja työ sopimukset sekä organisaatiokohtaiset ohjeet ja toimintamallit, jotka luovat yleiset reunaehdot toimimiselle. Näiden lisäksi työyhteisö laatii omat pelisääntönsä, joita jokaisen on noudatettava. Pelisääntöjen noudattamisen seurantavastuu kuuluu esimiehelle. (Järvinen 2012, 38-39.)



Copyright © Dazzle Oy, ProCompetence Oy

Kuvio 2: Keusoten kulttuuripeli. Rakenteet itse- ja yhteisöohjautuvuuden mahdollistajana (Keusote)

Yhteisöohjautuvuus on aina riippuvuussuhteessa johtajaansa. Organisaation vahva tahto vahvistaa yhteisöohjautuvuuden rakenteita ei vielä riitä, vaan sen johdolla on oltava ymmärrystä siirtyä yhteisöohjautuvampaan toimintakulttuuriin. Yhteisöohjautuvuudessa ei ole kuitenkaan pelkästään kyse johdon toiminnasta, vaan siihen liittyy aina myös yksittäisten työntekijöiden motivaatio ja kyky toimia yhteisöohjautuvissa tiimeissä. (Launonen 2021, 33-34.)

Yhteisöohjautuvuuden jalkauttamisessa on hyvä tunnistaa muutosvastarinta ja sen sisältämät mahdollisuudet. Tärkeä muistaa, että muutosvastarintaa ilmenee kaikilla organisaatiotasoilla aina ruohonjuuritasolta johdon keskuuteen. Ylin johto voi myös ilmaantua muutoksen jarruksi, koska muutoksen seurauksena voidaan menettää saavutettuja etuja tai muutos voi näyttäytyä

hallinnon tehtävien vähentymisenä, jolloin organisaation hierarkia mataloituu, mikä voi johdattaa johdon aseman horjumiseen. (Aarnikoivu 2010, 142.)

2.3.2 Yhteisöohjautuvuuden haasteet

Yhteisöohjautuvuutta ei pidä nähdä valmiina siirrettävänä toimintamallina, joka taikatempun lailla ratkaisee organisaation tai työyhteisön ongelmat. Jokaisen organisaation on rakennettava yhteisöohjautuvuuden periaatteita omista lähtötilanteistaan käsin ja samalla pohdittava, mitä yhteisöohjautuvuus kyseisessä kontekstissa tarkoittaa ja minkälaisilla, itse määrittelemillä ratkaisuilla sitä halutaan toteuttaa. Koistinen ja Kostamo (2021) kehottavat välttämään ajastusta yhteisöohjautuvuuden toteuttamisesta yksinkertaisena toimenpiteenä. Monien muutosten toteuttaminen vie usein aikaa ja vaatii uudenlaisen ajatteluvan sisäistämistä. (Koistinen & Kostamo 2021, 61-61.)

Omien työtehtävien hoitamisen lisäksi edellytetään työntekijältä yhteistyökykyä sekä ryhmätyötaitoja. Työyhteisöt muodostuvat erilaisista yksilöistä, joilla jokaisella on oma osaamisensa ja kyvykkyytensä, joita tuovat mukanaan työyhteisön käyttöön. Työntekijöiden kyky olla yhteistyössä työyhteisön erilaisten ihmisten kanssa on merkityksellistä työyhteisön hyvinvoinnin ja myös menestyksensä toiminnan kannalta. Työyhteisössä ristiriitoja usein aiheuttaa ihmisten erilaiset tavat toimia, jolloin yhteistyön tekeminen vaikeutuu. (Aarnikoivu 2010, 117.)

Yhteisöohjautuvuuden jalkauttamisessa tulisi olla tietoinen työntekijöiden sisäisen motivaation tasosta sekä työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Korkea sisäinen motivaatio, jossa oma työ koetaan merkityksellisenä, ennakoii halukkuutta yhteisöohjautuvuuden sisäistämiseksi. Itsenäinen toiminta ja vastuunottaminen omasta työstä, ilman vahvaa tukea ja koulutusta voi kuitenkin tuottaa monille haasteita. Työ voidaan nähdä myös pelkästään elannon hankkimisen välineenä, ilman kutsumuksellista elementtiä, jolloin ei pyritä ammatillisesti korkeisiin tavoitteisiin. Tällöin työn suorittaminen ilman sisältä lähtevää innostusta ei motivoi yhteisöohjautumaan. (Koistinen & Kostamo 2021, 65.)

Yhteisöohjautuvuuden vastustamiselle käytetään usein myös erilaisia tekosyitä ja väitteitä, että ihmiset eivät kykenisi johtamaan itseään. Näiden tekosyiden ja väitteiden tueksi halutaan työntekijät nähdä holhottavina, valvontaa tarvitsevinä ja kykenemättöminä ohjaamaan omaa työtään. (Kinnari 2022; Koistinen & Kostamo 2021.)

Hyvin toimivan työyhteisön kuvitellaan olevan täysin ongelmaton. Työn tekemiseen liittyy kuitenkin päivittäin erilaisia virheratkaisuja, syntyy ristiriitatilanteita ja väärinkäsityksiä sekä erehdyksiä. Työtä myös tehdään yhä moninaisimmissa ympäristöissä, kiireen ja jatkuvien muutosten keskellä. Olosuhteet näyttävät yhä vaativampina, jonka vuoksi on tärkeä tiedostaa, että ristiriitatilanteet ja haasteet kuuluvat työhön ja ne parhaimmillaan mahdollistavat työyhteisön kehittymisen. Koko työyhteisön onkin tarpeellista kiinnittää huomiota

yhteisiin toimintaperiaatteisiin sekä suunnitelmallisesti arvioida omaa toimintaansa kehittämistarpeiden näkökulmasta. Tällainen toimintatapa estää parhaiten erilaisten konfliktien aiheutumisen työyhteisössä ja sen työntekijöissä. (Järvinen 2009, 130-131.)

2.4 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä toimia omaehtoisesti käyttämällä harkintakykyään ja aloitteellisuuttaan kohti päämääriään ja tavoitteitaan. Itseohjautuvan työntekijän ei tarvitse varmistella ja kysyä lupia esihenkilöltä. Vastakohtana itseohjautuvalle on ylhäältä ohjautuva työntekijä, joka nähdään passiivisena ja valvottavana toimijana ilman oma-aloitteisuutta. (Martela & Hakanen & Honag & Vuori 2021, 14.)

Työntekijän itseohjautuvuus tarkoittaa Martelan ym. (2021) mukaan valtaa ja vapauttaa päättää omaan työhön liittyvistä työn tekemisen tavoista (Martela ym. 2021, 4). Työntekijän itseohjautuvuus tarkoittaa myös taitoa johtaa itseään ja omaa työskentelyään sekä kykyä kehittää omaa työtään (Lanne-Eriksson 2021, 107). Itsensä johtamiskyvyllä tarkoitetaan ajan- ja resurssien hallintaa, jolla pyritään kykyyn priorisoida. Aikaisemmin näiden taitojen hallintaa ei ole oletettu työntekijältä, vaan ainoastaan esimieheltä. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseohjautuvuuden lisäämisellä tarkoitetaan myös työntekijän autonomian kasvattamista, jolla pyritään tukemaan työnteon omaehtoisuutta ja samalla madaltamaan hierarkkisuutta (Kinnunen, Kuittinen & Puusa 2024, 37).

Perinteisessä hierarkkisessa johtamisessa on ollut vahvana ajatus, että johtaja on se, joka tietää parhaiten, tekee päätökset ja ratkaisee eteen tulleet ongelmat. Työntekijän rooliin kuului toimia käskyjen vastaanottajana. Liiallinen sooloilu tai omavaltainen tekeminen ei ollut sallittua. Uudentyyppisen johtamisen ajatuksena on, että johtaja tukee työntekijöitään ja heidän osaamistaan, antaa vastuuta ja jakaa valtaa sekä antaa tukensa ongelmanratkaisutilanteissa. Tällöin työntekijän toiminnassa toteutuu ensisijaisesti itsensä johtaminen, jolloin työntekijä etsii itse ratkaisuja ja ratkoo oman työn ongelmia ja kehittää näin itse omaa työtään. (Heikkilä-Tammi 2022.) Ojalan ja Mäen (2017) mukaan itseohjautuvuus voi näyttäytyä sote-alalla toimintakulttuurina, jossa itseohjautuvat organisaatiot vetävät puoleensa parhaat osaajat (Nikula 2017, 292).

2.4.1 Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio

Itseohjautuvuudessa on kyse henkilön tahdosta toimia omaehtoisesti ilman ulkoapäin tulevaa painostusta tai pakkoa. Itseohjautuvuus edellyttää aina omaa motivaatiota itseohjautua. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Kyky johtaa itseään liittyy myös olennaisesti taito motivoida itseään. Sisäinen motivaatio kulkee rinnakkain itseohjautuvuuden kanssa. Edellytyksenä on oikeus toteuttaa työtään saavuttaakseen tavoitteet parhaalla katsomallaan tavalla. Hyvään

suoritukseen pääsy edellyttää positiivisen tunnetilan saavuttamista, jota pystyy omilla tunteidoillaan ohjaamaan. (Ojala 2018, 90.)

Kehittyvä ja ketterästi toimiva organisaatio mahdollistaa ja tukee itseohjautuvuuteen, jossa työntekijä ottaa vastuun omasta työn tekemisestään ja työstä suoriutumisestaan (Lanne-Eriksson 2021, 106). Työntekijän itseohjautuvuus näyttäytyy kyvykkyytenä ottaa vastuuta oman toiminnan lisäksi myös työyhteisön toiminnasta (KT Työnantajat 2020, 18). Omatoimisuus ja vastuunkantokyky kuvaa itseohjautuvan työntekijän ominaisuuksia, jolloin pystyy hyödyntämään osaamistaan pyrkiessään tavoitteisiinsa. Itseohjautuvuudessa on aina kyse itsensä johtamisesta tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Itseohjautuvuuden onnistumisen edellytyksenä on organisaation toimiminen tietoisesti poistamalla turha hierarkia ja kontrolli. Myös epäselvät pelisäännöt vaikeuttavat työntekijöiden toimintakykyä ja aiheuttavat passivoitumista. (Jarenko 2020.)

Deci & Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaan autonomiaan ja omaehtoisuuteen perustuva motivaatio on kaikista pysyvin motivaation muoto, mikä ennakoii laadukkaita suorituksia ja positiivisia tuloksia liittyen hyvinvointiin, elinvoimaan ja terveyteen. (van Dorsen, van Vuuren, de Jong & Veld 2021, 260-264.) Alankomaissa terveydenhuollon työntekijöille tehdyn tutkimuksen mukaan itseohjautuvuudella saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia työhön sitoutumisessa, minkä oletetaan lisäävän elinvoimaisuutta ja terveysvaikutuksia. Työhönsä sitoutuneet ovat myös yleisesti motivoituneita ja energisoituneita päivittäisiin aktiviteetteihin, mikä johtaa pitkän aikavälin hyvinvoinnin ja fyysisen terveyden kokemukseen. (van Dorsen, van Vuuren, de Jong & Veld 2021, 260-264.)

Deci & Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian pääajatuksena on näkemys työntekijän motivaation taustalla olevista kolmen inhimillisen perustarpeen tyydyttymisvaatimuksesta, joita ovat autonomian tarve eli kokemus itsenäisyydestä, kyvykkyys eli tunne riittävästä osaamisesta sekä yhteenkuuluvuuden tunne, joka tarkoittaa luottamuksellista ja hyväksytyksi tulemisen kokemusta ryhmään kuulumisesta. (Viitala & Jylhä 2019, 238-239.)

Martelan (2020) mukaan täydellistä itseohjautuvuutta ei pystytä saavuttamaan. Hän perustaa väitteensä isompien organisaatioiden rakenteiden välttämättömyydelle. Mitä enemmän on työntekijöitä, sitä enemmän on rakenteita. Rakenteita tarvitaan turvaamaan ja estämään toiminnan muuttuminen anarkistiseksi, jolloin aikaansaaminen ehtyy. Organisaatioissa on pääsääntöisesti useamman toimintalogiikan yhdistelmiä, joissa yhteisöllisyys, hierarkkisuus, markkinaehtoisuus ja yhteisöohjautuvuus näkyvät erilaisina painopisteinä. (Martela 2020.)

Itseohjautuvuuden ja työn imun keskinäiseen yhteyteen etsittiin vastausta Työsuojelurahaston ja Aalto-yliopiston yhteisessä tutkimushankkeessa *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* (2021). Tuloksista kävi ilmi selkeän näytön perusteella itseohjautuvuuden positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin,

motivaatioon sekä vähäiseen stressin kokemukseen. Näistä positiivisista tuloksista huolimatta itseohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa ei toteudu helposti, vaan vaatii kärsivällistä ja pitkäjänteistä etenemistapaa. (Martela ym. 2021, 14.)

2.4.2 Itseohjautuvuuden haasteet

Toisen ihmisen motivaation vahvistaminen on kompleksinen asia, eikä yhteistä jokaiseen ihmiseen toimivaa motivaatio-ohjetta pystytä laatimaan. Deci & Ryanin (1985) tutkimusten mukaan esihenkilö voi kuitenkin vaikuttaa työmotivaation muodostumiseen työpaikan toimintatavoilla ja rakenteilla. Motivaatiolle otollisia toimintatapoja ja rakenteita voidaan vahvistaa selkeiden tavoitteiden määrittämisen, työn tulosten huomioimisen sekä positiivisen palautteenannon ja palkitsemisen avulla. Näiden lisäksi myös työn on oltava riittävän monipuolista ja itsenäistä sekä työn määrän oikeassa suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. (Viitala & Jylhä 2019, 240-241.)

Jarenkon (2020) mukaan itseohjautuvuudesta ei kannata puhua, jollei organisaatio tarkoituksellisesti mahdollista sen toteutumista. Liiallinen hierarkia ja kontrolli sekä epämääräiset pelisäännöt ja määrittelemättömät päätöksenteko-oikeudet eivät tue itseohjautuvuutta, vaan pikemminkin passivoittavat ihmisiä. Itseohjautuvuutta voidaan edistää kitkemällä edellä kuvattuja asioita. Työntekijän halukkuutta itseohjautua voidaan kasvattaa työnkuvan mielekkyydellä ja merkityksellisten tavoitteiden määrittelyllä. Tällöin sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus etenevät rinnakkain. (Jarenko 2020.)

Liiallisesta kontrollista irti päästäminen ei tarkoita, että samalla hetkellä kontrolli katoaisi kokonaan. Vaarana on, että kontrollointi siirtyy johdolta kollegoille ja voimistuu. Esihenkilöiden poistaminen työyhteisöstä ei vielä tarkoita, että yhteisön toiminta muuttuisi yhteisöohjautuvaksi ja työkavereiden välinen kontrolli katoaisi. (Martela & Jarenko 2017, 320.) Itseohjautuvuuden haasteisiin voidaan johtamisella vaikuttaa eri tavoin. Yksi vaikuttamisen keino on työntekijän sisäisen motivaation vahvistaminen. Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuuden teorian mukaan ihmisen motivaatio itseohjautuvuuteen syntyy perustarpeiden tyydyttymisen eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemusten avulla. Perustarpeiden tyydyttyminen saa ihmisessä aikaan sisäisen motivaation, jossa tekemisen mielekkyys on palkitsevaa. Autonomian kokemuksen syntymistä voidaan vahvistaa johtamisella, jossa työntekijän valvontaa karsitaan ja vastuuta kasvatetaan. Työntekijän kyvykkyyden kokemusta pystytään kasvattamaan positiivisen palautteenannon avulla. Yhteenkuuluvuutta voidaan edistää rakentamalla työyhteisölle kohtaamisia erilaisina tiimi- ja palaverikäytänteinä. Nopealla ja ratkaisukeskeisellä puuttumisella konflikti- ja ristiriitatilanteisiin vaikutetaan yhteenkuuluvuuden vahvistamiseen. Työyhteisön me-henkeä voidaan voimistaa erilaisilla yhteenkuuluvuutta lisäävillä toimintatavoilla, jotka häivyttävät itseohjautuvuuden ongelmia. (Viitala & Jylhä 2019, 239.)

Salovaara (2017) toteaa oman kokemuksensa perusteella, ettei itseohjautuvista yksilöistä automaattisesti muodostu toimivaa tiimiä. Itseohjautuvat yksilöt ajautuvat ristiriitaisiin oman innokkuuden ja periksiantamattomuuden vuoksi helpommin, jolloin voi olla vaikeaa taipua tekemään tarvittavia kompromisseja tiimissä. Erilaisista lahjakkuuksista koostuva tiimi, jossa on itseriittoisuutta liikaa, voi aiheuttaa vaikeuksia työyhteisön toiminnalle. Itseohjautuvuus ei näin ollen ole automaattisesti tie kukoistukseen, vaan voi aiheuttaa ei-toivottuja klikkejä, jotka pitävät tietoa hallussaan jakamatta sitä muille. (Martela & Jarenko 2017, 70-71.) Samansisältöiseen tulokseen pääsi professori Meredith Belbin (2020) 1980-luvun testissä, jossa huippuosajista koostetun tiimin suoritus jäi keskinkertaiseksi toisin kuin tiimi, jossa työntekijöillä oli kyky joustaa sekä omasivat sosiaalisia- ja organisoitumistaitoja, menestyi paremmin tuloksin. (Martela & Jarenko 2017, 53.) Hyvin toimivan organisaation tunnusmerkkeihin kuuluu se, että työn lisäksi se pyrkii järjestämään yhteistyön toteutumista. Tämän yhteistyön avulla rakentuu luottamus ja psykologinen turvallisuus. (Martela & Jarenko 2017, 72.)

Turvallisuuden kaipuun mahdolliseksi horjuttajaksi itseohjautuvuus aiheuttaa monenlaisia uusia vaatimuksia työntekijöille. Itseohjautuvuudessa vaaditaan enemmän työelämänhallintataitoja, kun itsensä johtaminen on omalla vastuulla. Kaikilta näitä taitoja ei löydy, eikä työntekijä välttämättä ole halukas niitä itsestään löytämään, vaan osa työntekijöistä kaipaa tuttuja rakenteita ja rutiineja. (Martela & Jarenko 2017, 318-319.)

3 Kehittämistoiminnan konteksti

3.1 Keski-Uudenmaan hyvinvointialue (Keusote)

Opinnäytetyönä raportoitava kehittämistoiminta toteutettiin Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella, jossa kehittämistoiminnan kohteena on vammaispalveluiden yksikkö ja sen työyhteisö. Kehittämistoiminnan idea sai alkunsa Keusoten strategiassa määritellystä valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden jalkauttamisesta vuoteen 2025 mennessä. Jalkauttamisen edellytys on hyvinvoiva ja toimiva tiimi. Tiimin toimivuutta voidaan edistää yhdessä määriteltyillä toimintatavoilla eli pelisäännöillä.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue vastaa sosiaali- ja terveystalouden, pelastustoimen ja erikoissairaanhoidon järjestämisestä kuuden kunnan (Hyvinkää, Järvenpää, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula) alueella. Hyvinvointialueella on asukkaita noin 200 000. Hyvinvointialueella työskenteleviä työntekijöitä on noin 4.000. Hyvinvointialueen toiminnan rahoituksesta vastaa suurelta osin valtio. Asiakasmaksutulot kattavat pienen osan menoista. (Keusote 2024.)

Sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen vastuu palveluiden järjestämisestä siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle ja Helsingin kaupungille hallinnollisen

uudistuksen myötä 1.1.2023 alkaen. Uudistusta perusteltiin palveluiden saatavuuden tasa-arvoisuudella, hyvinvointi- ja terveyserojen supistamisella sekä kustannusten nousun estämisellä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Hyvinvointialueen päätöksentekoa ja toimintaa ohjaa hallintosääntö sekä sen ohella perussopimus, tiettyjen johtosääntöjen avulla. Organisaation päätöksenteko toteutuu toimitelmissä. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue on julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on kuuden kunnan alueen itsehallinto. Hyvinvointialueen korkeinta päätösvaltaa käyttää aluevaltuusto, jonka valinta on toteutunut aluevaaleilla. Hyvinvointialueissa on määritelty valtuuston tehtävät. Aluevaalit järjestetään neljän vuoden välein ja niissä valitaan seuraavan kerran keväällä 2025 69 valtuutettua Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen aluevaltuustoon. Aluevaltuusto vastaa hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta sekä sote-palveluiden ja pelastustoimen järjestämisestä. Aluehallituksen vastattavana on hyvinvointialueen taloudenhoito sekä hallinto. Aluehallituksen vastuulla on hyvinvointialueen edun takaaminen. Aluehallituksen tehtävä on vastata toimintasuunnitelma- ja talousarvioehdotuksista. (Keusoten hallinto ja organisaatio 2024.)

Keusoten organisaatio rakentuu kolmesta palvelualueesta, joita ovat Terveys- ja sairaanhoitopalvelut (TEPASA), Ikäntyneiden ja vammaisten palvelut (IKVA) sekä Aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä Lasten, nuorten ja perheiden palvelut (MIELA). Lisäksi kaikkia Keusoten palvelualueita palvelee Strateginen kehittäminen ja tukipalvelut. Pelastuslaitoksen palvelut tuottavat Keusotelle sekä Keravan ja Vantaa hyvinvointialueelle Keski-Uudenmaan pelastuslaitos. Erikoissairaanhoidon palvelujen tuottamisesta Keusotelle vastaa HUS-yhtymä. (Keusoten hallinto ja organisaatio 2024.)

3.2 Keusoten strategiset tavoitteet

”Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella panostetaan paljon edelläkävijyyteen yhteisöohjautuvuudessa. Organisaatiossa on huomattu, että sen avulla voidaan parantaa niin tehokkuutta ja asiakaspalvelun laatua kuin työpaikan houkuttelevuutta ja pitovoimaa. Työkulttuurin muutos on tuonut mukaan edellytyksen vahvemmassa yhdessä tekemisen toimintakulttuurista, jossa tiimeille annetaan perinteistä hierarkkista mallia enemmän päätösvaltaa ja -vastuuta”. (Keusote 2023.)

Edellinen sitaatti kuvaa Keusoten toimintakulttuuria ja sen strategisia tavoitteita kohti yhteisöohjautuvuuden päämääriä. Keusote haluaa toimia edelläkävijänä sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristön kulttuurimuutoksessa. Toimintaympäristöihin kohdistuu muutostarpeita niin digitalisaation kuin rakenteiden sekä yksiköiden välisen yhteistyön ja tiedonkulun alueilla. Näihin moninaisiin ja kompleksisiin haasteisiin Keusote on lähtenyt hakemaan ratkaisua toiminta- ja johtamiskulttuurimuutoksellaan. (Alarinta, Hiilinen-Häsä & Ylitalo 2019.)

Toimintakulttuurin muutoksessa on keskeisessä roolissa laadukkaiden sote- palvelujen tuottaminen sekä hyvinvoiva henkilöstö. Muutoksella halutaan aikaansaada työpaikka, jossa viihdytään sekä luodaan rakenteet, joissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Keusoten muutoksen pohjalla on ajatus, että tulevaisuudessa ammattitaitoisista työntekijöistä käydään kilpailua työkuulttuurin perusteella. (Alarinta ym. 2019.)

Keusote perustelee toimintakulttuurimuutosta myös yhteisöohjautuvan tiimin tuloksellisuutena sekä lisääntyneenä asiakasarvon luomisena. Työkulttuurin voittajia ovat ne organisaatiot, joissa työn mielekkyys ja työtyytyväisyys ovat korkealla tasolla. Tämä johtaa asiakasarvon luomiseen ja asiakaskokemuksen parantumiseen. Perusteluina käytetään myös tarvetta siirtyä esihenkilökeskeisyydestä kohti valmentavaan ja sparraavaan kulttuuriin, jolla haetaan luottamuksen ja osaamisen lisääntymistä. (Alarinta ym. 2019.)

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen ja sitä edeltävän toimijan eli kuntayhtymän tavoitteena on ollut yhteisöohjautuvien tiimien rakentuminen kaikkiin työyhteisöihin koko Keusoten alueella. Työntekijöiden itseohjautuvuutta tuetaan ja yhteisöohjautuvia tiimejä johdetaan valmentavan johtamisen periaatteilla. Keski-uudenmaan hyvinvointialueen strategiasta löytyy neljä painopistettä ja strategiset tavoitteet sekä näille määritellyt mittarit. Yksi näistä painopisteistä on ”voittava joukkue”, jossa strategisena tavoitteena on ”hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö mahdollistaa onnistumisen” sekä ”kaikissa työyhteisöissä toteutuu yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen”. Voittavan joukkueen johtaminen on valmentavaa sekä sen toimintaperiaate on mahdollistava. Toimintaympäristöt ja työn tekemisen tavat vaativat uudenlaisen työkuulttuurin omaksumista ja ongelmien ratkomista yhdessä. (Keusoten yhtymästrategia 2020-2025.)

Keski-Uudenmaan Hyvinvointialue (Keusote) jatkaa Kuntayhtymän määrittelemästä strategisesta tavoitteesta yhteisöohjautuvuuden edistämistä. Keusoten tavoitteena on, että asteittain organisaation jokaiseen työyhteisöön on jalkautunut yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen vuoteen 2025 mennessä. Yhteisöohjautuvuuden mallia on toteutettu Keusotessa jo vuodesta 2019 lähtien. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, johtamispalvelut ja yhteisöohjautuvuus 2024.)

3.3 Toimintaympäristön kuvaus

Opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämistoimintana toteutettiin Keski-Uudenmaan Hyvinvointialueen vammaispalveluiden päiväaikaisen toiminnan yksikössä. Yksikkö tuottaa kehitysvammaisille asiakkaille lakisääteistä päiväaikaisen toiminnan palvelua. Päiväaikainen toiminta sisältää monipuolisia toimintoja, arjen taitojen opettelua sekä toimintakyvyn vahvistamista ja ylläpitoa. Toiminnansuunnittelussa huomioidaan asiakkaiden yksikölliset toiveet ja tarpeet sekä pyritään vahvistamaan ja tukemaan asiakkaita valintojen tekemisessä.

Yksikön työntekijät ovat koulutukseltaan sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisia, lähihoitajia ja sosionomeja. Asiakkaiden ohjaus toteutetaan pienryhmissä, jossa jokaisessa työskentelee yhdestä kolmeen ohjaajaa asiakasryhmän kanssa. Lisäksi työyhteisöön kuuluu työvalmentajia, jotka auttavat asiakkaita palkkatyön löytämisessä avoimilta työmarkkinoilta. Yksikön tilat sijaitsevat fyysisesti erillään kahdessa rakennuksessa, joita erottaa pieni ulkoyhdyskäytävä. Ruokailu- ja palaveriaikoina työryhmät kokoontuvat päärakennuksen yhteistilassa.

Esihenkilön työaika jakautuu kahdella eri paikkakunnalla sijaitsevan toimipisteen kesken. Esihenkilö työskentelee vuorotellen kahden yksikön välillä, mikä edellyttää työyhteisöiltä itse- ja yhteisöohjautuvuutta, oma-aloitteisuutta sekä yhteisöllistä päätöksentekokykyä, jossa vuorovaikutuksellisuus on merkityksellisessä roolissa. Työyhteisölle on annettava riittävästi tukea ja tietoa päätöksentekokyvyn vahvistamiseksi. Tuensaannin vähyys voi näyttäytyä työyhteisön kokemana heitteillejättönä. Onnistumisen edellytyksenä valmentavassa johtajuudessa on kyse vastuuttamisen ja tuen tasapainosta, jossa työyhteisö saa riittävästi kannustusta ja apua itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon vuorovaikutteisesti. (Soback 2021, 77-78.)

Esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen ja valmentavan johtamiskulttuurin jalkauttaminen on keskeinen asia toimintakulttuurimuutoksessa. Tiimit saavat koulutusta, materiaalia ja asiantuntijoiden tukea yhteisöohjautuvuuden rakentamiseen. Yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtajuuden toimintakulttuurin muutosta sekä tiimien yhteisöohjautuvuuden kehittymistä vahvistetaan organisaation omilla tukimuodoilla ja erilaisilla kehittämiseen tarkoitetuilla työkaluilla. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, yhteisöohjautuvuus 2024.)

4 Kehittämistoiminnan toteutus

4.1 Kehittämistoiminnan tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistoiminnan tarkoitus on työyhteisön yhteisten vuorovaikutuksellisten toimintatapojen määrittäminen. Tavoitteena on tuottaa tietoa niistä asioista, jotka ovat työyhteisölle merkityksellisiä vuorovaikutuksen ja yhteisöohjautuvuuden vahvistumisen näkökulmasta. Yhteisillä toimintatavoilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä työyhteisön pelisääntöjä. Yhdessä rakennetut pelisäännöt luodaan yhdessä työyhteisön kanssa toiminnallisia ja osallistavia kehittämismenetelmiä hyödyntämällä työpajoissa. Pelisääntöjen tavoitteena on vahvistaa hyvää vuorovaikutusta, yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista.

Kehittämistoiminnalle asetetut tutkimuskysymykset:

1. Mitkä asiat ovat työyhteisölle merkityksellisiä määrittäessä yhteisiä toimintatapoja vuorovaikutuksen, yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtajuuden tueksi?

2. Millaisilla toimintatavoilla / pelisäännöillä voidaan vahvistaa työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteisöohjautuvuutta?

4.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on kyse kehittämisestä, jossa sovelletaan tutkimuksellista logiikkaa (Toikko & Rantanen 2009, 157). Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimuksen tehtävä on tuoda esille uudenlaisia asioita sekä uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää käytäntöön. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää käytännöllisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisuuden. (Toikko & Rantanen 2009, 19-21.) Salosen (2013) mukaan tieteellinen tutkimus pitäytyy tiedealan määräysten ja sääntöjen noudattamisessa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta saattaa pitää sisällään tutkimuksellisia tekijöitä, mutta ne eivät kuitenkaan ole vertailukelpoisia akateemisessa tutkimustyössä perinteisesti käsitettyihin tutkimuksen ominaisuuksiin. (Salonen 2013, 9.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on tarkoitus tuottaa tietoa, jossa käytännössä tapahtuvasta toiminnasta kysymyksenasettelut saadaan nousemaan. Tällöin tietoa muodostetaan uudella tavalla, jossa tutkimuksella ei ole pääroolia, vaan sen tarkoitus on avustaa kehittämistoimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 22-23.)

Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla pyritään muutokseen, jolla tavoitellaan jotain tuloksellisempaa ja vaikuttavampaa kuin edelliset toimintatavat ovat tuottaneet. Kehittämisessä tavoitellaan luotettavan tiedon tuottamisen ohella muutosta. Kehittämisessä tavoitteellisuus on keskeinen osatekijä. Kehittämistoiminta voidaan kohdentaa yksittäisistä työntekijöistä työyhteisöihin ja työn menetelmällisistä tavoista tai tuotekehityksen konkreettisista tuotoksista aina organisaation rakenteisiin asti. (Toikko & Rantanen 2009, 16-17.)

Kehittämistoiminnan prosessille on asetettu tietyt toteutettavat vaatimukset. Kehittämistoiminnalta vaaditaan perusteluja siihen, miksi kehitetään ja mitä ollaan kehittämässä. Lähtötilanteena kehittämiselle voi olla havaittu ongelma tai uudistamisperusteinen mielikuva tavoiteltavasta ideaalinäkymästä, mikä kohdentuu toimintaprosessien parantamiseen tai uudenlaisen työkultuurin rakentamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 56-60; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 27.)

Kehittämiseen liittyy myös resurssien ja kehittämistyöntoteuttajien määrittelyä sekä organisoimista, joka sisältää kehittämistoiminnan käytännön toteuttamisen toimintasuunnitelman. Kehittämistoiminnan kohdistuessa työyhteisöön on tarpeellista pyrkiä rajaamaan toteutus tarkasti tiettyyn kohteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 56-60.) Kohteen rajaamisen lisäksi on merkityksellistä, että kehittämiseen osallistuvat ne henkilöt, jotka ovat osa kehittämiskohdeena olevaa työyhteisöä. Kehittäminen ei voi tapahtua ilman työntekijöitä, vaan heillä pitää olla oikeus osallistua ja heidät voidaan velvoittaa osallistumaan kehittämiseen.

Kehittämisestä saatua tulosta ei voi pitää luotettavana ilman työntekijöiden osallistumista. (Salonen, Kinos, Hautala & Eloranta 2017, 40.)

Kehittämistoiminnalta odotetaan suunniteltua kehittäväää toimintaa ja toiminnan arviointia. Tavoitteena on saada aikaan kehitystulos, joka voi tarkoittaa uutta työtapaa, tuotosta tai tuotetta. (Toikko & Rantanen 2009, 56-60.)

Kehittämistoiminnassa hankitulle tiedolle asetetaan erilaiset kriteerit kuin perinteisessä tutkimustavassa kerätyltä tiedolta. Tietoa voidaan tuottaa oman toiminnan kehittämisen näkökulmasta, jossa tavoitellaan omien toimijoiden ja oman toiminnan kehittämistä. Tiedontuotannolla voidaan tukea kehittämistoiminnassa aikaan saatujen toimintamallien tai tulosten siirrettävyyttä, jolloin toimivat mallit saadaan jalkautettua myös muiden hyödynnettäväksi. (Toikko & Rantanen 2009, 113-114.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistoiminnalle oli määritelty tavoite, jolla pyrittiin kehittämään työyhteisön omaa toimintaa osallistamalla koko työyhteisö. Opinnäytetyön kehittämistoiminta toteutettiin käyttämällä yhteiskehittämisen menetelmiä, jotka edistivät keskustelua ja yhteistä pohdintaa. Opinnäytetyön kehittämistoiminnassa painotettiin työyhteisön osallistamista kehittämiseen, mikä toteutettiin työpajoissa tuotettuna aineistona ja opinnäytetyöntekijän aineistosta koostetuista pelisäännöistä.

4.3 Toimintatutkimus kehittämistoiminnan tutkimusstrategiana

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana toimintatutkimuksen lähestymistavalla. Toimintatutkimuksessa yhdistyy teoria ja käytäntö. Tällöin tutkimuksen periaatteena on käytännönläheisyys, mikä onnistuessa pyrkii rakentamaan toimivampaa uutta käytäntöä. (Heikkinen 2010, 29-30, 171.)

Tässä opinnäytetyössä toiminnan pääpaino on kehittämisessä ja se toteutetaan aidossa työympäristössä, jolloin kyseessä on tutkimuksellinen kehittäminen. Ominaista toimintatutkimukselle on organisaation työntekijöiden aktiivinen kehittämiseen osallistuminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38; Eskola & Suoranta 2001, 127). Työntekijäryhmän ja sen toiminnan kehittäminen, jolla tavoitellaan muutosta sekä tutkijan mukana oleminen kehitettävän kohteen toiminnassa, liittyvät olennaisesti toimintatutkimukseen. Merkittävä osatekijä on itse tutkimus, koska muutoin on kyse työpaikalla tapahtuvasta arkisesta työn kehittämisestä. (Kananen 2012, 41-42; Kananen 2014, 15.)

Toimintatutkimus eroaa prosessina perinteisestä tutkimusprosessista. Tutkimuksen lähtötilanteena voikin olla hyvin tavanomainen tiedostettu ongelma, jota lähdetään viemään eteenpäin kehittämällä. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 78-79.) Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten vuorovaikutuksessa tapahtuvaa sosiaalista toimintaa ja aikaan saadaan uutta tietoa, jonka avulla tavoitellaan käytännön hyötyä käytäntöjä kehittämällä. Toimintatutkimus

rajataan yleensä sovitulle ajanjaksolle ja -paikalle, jossa suunnitelmallisesti testataan uusia toimintatapoja. (Heikkinen 2010, 16-19.)

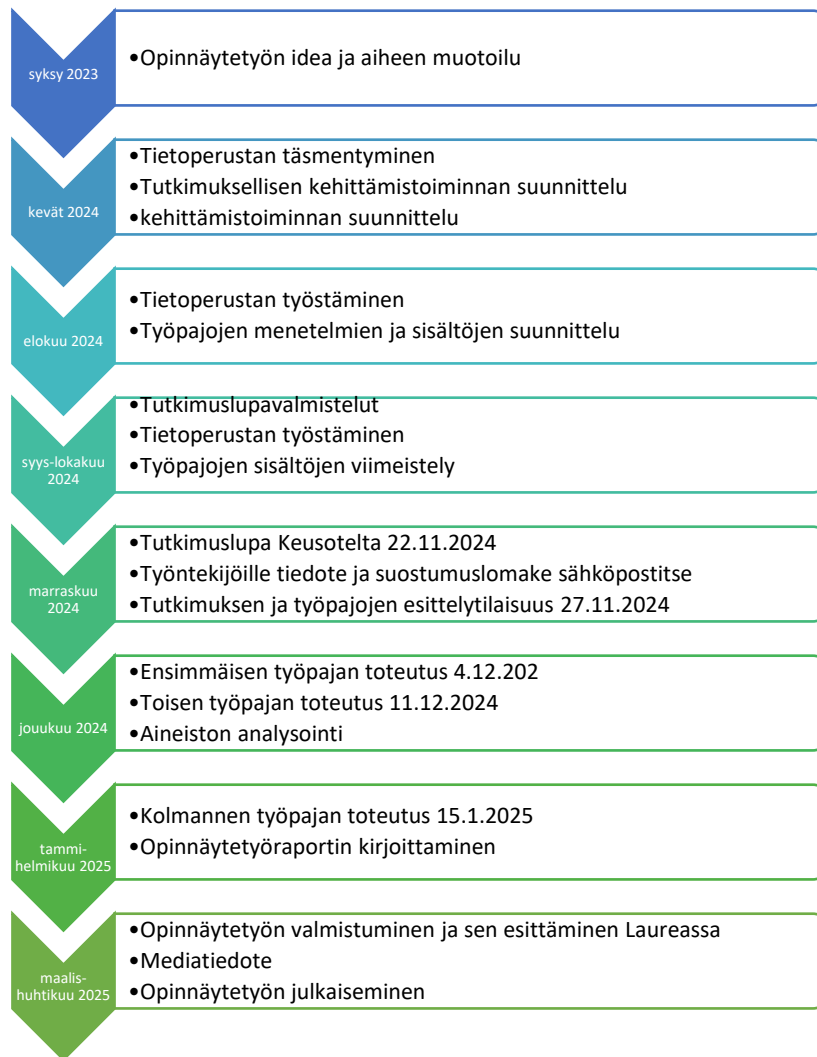
Osallistavassa toimintatutkimuksessa pidetään kehittämiskohteena olevan yhteisön aktiivista osallistamista tutkimukseen olennaisena. William Whyten osallistavan toimintatutkimuksen suuntauksessa painotetaan sekä kehitettävän yhteisön että tutkijan osallistumista tutkimusprosessiin tärkeänä. Whyten määrittelemää suuntausta hyödynnetään erityisesti työelämään kohdentuneissa toimintatutkimuksissa. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2010, 50-51.)

Kehittämistoiminnassa osallisuudella on sosiaalisena prosessina korostunut ja merkityksellinen rooli. Kehittämiseen osallistumisessa on erilaisia toimintalinjoja, joissa kehittäjän ja osallistujan eli työntekijän osallistumisaste sekä keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön määrä vaihtelee. Kehittäjällä voi olla monia erilaisia rooleja aktiivisena osallistujana tai kannustavana fasilitaattorina, jossa viedään työyhteisön muutosprosessia eteenpäin. (Toikko & Rantanen 2009, 89-91.)

Työntekijöiden kehittämiseen osallistumista pidetään merkityksellisenä. Työntekijöiden osallistumisen tärkeys oman työn kehittämiseen tulisi nähdä itseisarvona ja oikeutettuna. Työntekijöiden osallistamisesta on kehittämistyölle hyötyä, myös kehittämiseen sitoutumisen näkökulmasta. (Toikko & Rantanen 2009, 90-91.) Arja Kuulan (1999) väitöskirjan mukaan muutoksen saavuttamisen ja käytäntöjen muuttamisen ohella toimintatutkimuksen tavoite on hyödyllisyys, jota tutkimukseen osallistuville tuotetaan (Kananen 2012, 40).

4.4 Opinnäytetyön kehittämisprosessin vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyön aihe alkoi muotoutua syksyllä 2023. Keväällä 2024 opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle tietoperustan työstämisenä. Kevään ja kesän 2024 aikana tietoperustan työstäminen jatkui sekä kehittämistoiminnan työpajojen suunnittelu alkoi. Syksyllä 2024 toteutettiin tutkimuslupavalmistelut ja kehittämistoiminnan puitteissa toteutettavien työpajojen sisällöt tarkentuivat. Lokakuussa 2024 tutkimuslupaprosessin yhteydessä laadittiin kehittämistoimintaan osallistuville tarvittavat dokumentit eli infokirje (liite 2), suostumuslomake (liite 3) ja tietosuojalomake (liite 4). Varsinainen kehittämistoiminta alkoi tutkimusluvan (liite 1) saamisen jälkeen. Ensimmäinen ja toinen työpaja toteutettiin joulukuussa 2024. Joulukuussa 2024 työpaja-aineisto analysoitiin ja tammikuussa 2025 toteutettiin kolmas eli viimeinen työpaja. Keväällä 2025 opinnäytetyöraportti valmistui ja julkaistiin. Kuviossa 3. on kuvattu kehittämistoiminnan prosessin eteneminen.



Kuvio 3: Kehittämistoiminnan prosessin eteneminen

4.5 Kehittämistoiminnan yhteiskehittämisen menetelmät

Kehittämistyössä on merkityksellistä hyödyntää erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä. Menetelmien monipuolisella käytöllä löydetään uudenlaisia näkökulmia ja oivalluksia. Menetelmien valikoinnissa on tärkeää määrittellä, minkälaista tietoa tarvitsee ja miten tietoa on tarkoitus hyödyntää. (Ojasalo ym. 2009, 40.) Tässä kehittämistoiminnassa käytetyt kehittämismenetelmät valikoituivat erilaisiin menetelmiin tutustumisella, niitä vertailemalla sekä niiden sopivuutta arvioimalla. Työpajoissa käytetyt kehittämismenetelmien sisällöt ja aiheet valikoituivat tietoperustasta nousseista teemoista, jotka tukivat tarvittavan tiedon hankintaa.

Kehittämistoiminnan ensimmäisessä ja toisessa ryhmätyöpajoissa käytettiin Learning cafe -menetelmää. Toisessa työpajassa hyödynnettiin Learning cafe -menetelmän lisäksi Nykytilan määrittely -matriisia. Learning cafe eli oppimiskahvila -menetelmää hyödyntämällä on tarkoitus ideoida, luoda tietoa ja pohtia yhdessä sovittua teemaa käsitellen. Menetelmä

mahdollistaa pienissä pöytäryhmissä tapahtuvan keskustelun ja yhdessä ideoinnin sovittujen aiheiden äärellä. Menetelmä ohjaa ja opettaa yhteisten ratkaisujen löytämistä. Tavoitteena on yhteisen ymmärryksen löytäminen. (Innokylä 2024.) Tarkoituksena oli luoda mahdollisimman keskusteleva ja vuorovaikutuksellinen tilaisuus työyhteisölle ja tätä tavoitetta kyseisen menetelmän hyödyntäminen myös tuki.

Menetelmän prosessi etenee vaihtamalla pöytäryhmänä toiseen pöytään ja toisen teeman äärelle. Uusi pöytäryhmä pohti edellisen ryhmän tuotoksia lisäten uusia omia näkökulmiaan. (Innokylä 2024.) Menetelmän käyttämisen tavoite on työntekijälähtöisen kehittämisen keinoin mahdollisuus osallistua ja myös sitoutua päätettäviin asioihin. Learning cafe -menetelmän käyttö soveltuu erityisesti, kun halutaan tietoa koko työyhteisön näkemyksistä ja ideoista. Keskustelua käydään ryhmissä kuuntelemalla toisten näkemyksiä, kommentoimalla ja kertomalla omia mielipiteitä. Tarkoituksena saada jokaisen osallistujan ääni kuuluville. (Karapalo & Tantt 2014.)

Menetelmän käyttäminen kehittämistoiminnassa on perusteltua, koska pöydissä olevan pienen henkilömäärän vuoksi on mahdollista saada jokaisen osallistujan mielipide kuuluville. Pöydässä olevan fasilitaattorin tehtävä on huolehtia kaikkien tasapuolisesta keskusteluun osallistamisesta ja mielipiteenilmaisun mahdollistamisesta. Tässä kehittämistoiminnassa ei kuitenkaan määritelty pöytäkohtaisia fasilitaattoreita, koska oli tarkoitus tuottaa keskustelua yhteisöllisesti ja jokaisen oli tarkoitus osallistua tasavertaisina toimijoina koko työskentelyn ajan. Menetelmää mukailtiin opinnäytetyön aiheen mukaisesti yhteisöohjautuvuuden käytänteitä harjoittamalla. Tavoitteena oli, että ryhmässä pidetään kollektiivisesti huolta kaikkien mielipiteiden kuulemisesta.

Toisessa työpajassa käytetyn Nykytilan määrittely -matriisin avulla saatiin tietoa ensimmäisessä työpajassa tuotettujen asioiden toteutumisesta työyhteisössä tällä hetkellä. Matriisin avulla määriteltiin asioiden sen hetkinen tärkeys ja toimivuus. Näin opinnäytetyöntekijä pystyi aineistoa analysoidessa jättämään ulkopuolelle ne asiat, joilla ei ollut työyhteisön mielestä oleellista merkitystä.

4.6 Yhteiskehittämisen käytännön toteutus

Kun tutkimuslupa oli myönnetty marraskuussa 2024, lähetettiin työyhteisölle sähköpostilla tutkimuksen tiedote sekä päätös tutkimusluvasta (liite 1). Tässä yhteydessä myös kutsuttiin työyhteisö yhteiseen kehittämistoiminnan esittelytilaisuuteen, joka toteutettiin työyksikön tiimipalaverin yhteydessä. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan esittelytilaisuus järjestyi yksikön tiloissa viiden päivän kuluttua tutkimuslupapäätöksestä. Esittelytilaisuuteen pääsi osallistumaan yhdeksän työntekijää. Tilaisuus käynnistettiin opinnäytetyön lähtökohtiin ja aiheeseen tutustumalla sekä työpajojen tarkoituksen ja tavoitteiden esittelyllä. Tässä

yhteydessä jaettiin vielä esittelytilaisuuden osallistujille paperinen tiedote (liite 2) sekä suostumuslomake (liite 3) ja sovittiin tulevien työpajojen aikatauluista.

Ensimmäisen työpajan toteuttamisajankohta sovittiin viikon päähän esittelytilaisuudesta ja toisen työpajan ajankohta viikon päähän ensimmäisestä työpajasta. Molemmat työpajat sovittiin peräkkäisille keskiviikkoiltoapäiville, jotka on varattu tiimipalaveriajankohdaksi. Tämä ajankohta mahdollisti kaikkien työntekijöiden osallistumisen kehittämistoimintaan. Tiimipalavereita ei tarvinnut perua, vaan ne pystyttiin siirtämään toiseen ajankohtaan. Työpajojen toteuttaminen lähekkäisinä ajankohtina hyödytti toisen työpajan työskentelyä, koska ensimmäisessä työpajassa tuotettu tekstiaineisto, jota jatkotyöstettiin, oli tuoreena mielessä. Kolmas ja viimeinen työpaja toteutettiin tammikuussa 2025. Jokaiseen työpajaan oli tarkoitus osallistaa työyhteisön kaikki 13 työntekijää.

Ensimmäinen työpajassa työstiin vuorovaikutuksen, yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen -teemoja. Toisessa työpajassa ensimmäisen työpajan aineisto luokiteltiin Nykytilan määrittely -matriisin avulla. Ensimmäisessä ja toisessa työpajassa syntyneet materiaalit tuotiin opinnäytetyöntekijän tekemän aineiston analyysin jälkeen, kolmanteen eli viimeiseen tapaamiseen, jossa esiteltiin opinnäytetyöntekijän valmistelemaat pelisääntöaihiot ja Nykytila -matriisin avulla syntyneet yhteenvedot.

Kehittämistoiminnan työpajoja oli tarkoitus toteuttaa kolme kertaa, mutta ennen kolmatta työpajaa päädyttiin muuttamaan kolmas työpaja työpajatulosten esittelyksi. Kahden ensimmäisen työpajan tulosten esittelyyn päädyttiin siksi, että pelisäännöt oli saatu valmiiksi jo kahden ensimmäisen työpajan puitteissa. Kolmannessa työpajassa sen sijaan keskityttiin pelisääntöihin tutustumiseen. Pelisääntöihin tutustumisaikaa lisättiin niin, että jaettiin pelisääntöaineisto työyhteisölle työpajatulosten esittelyn jälkeen sähköpostitse ja pyydettiin antamaan mahdollinen palaute ja kommentit joko itsenäisesti tai pienryhmissä sähköpostitse 31.1.2025 mennessä opinnäytetyöntekijälle.

Kehittämistoiminnan puitteissa laadituilla pelisäännöillä määritellään työyhteisön yhteiset salit ja toivotut toimintatavat. Näin tulee määritellyksi myös epätoivottuun toimintaan puuttumisen käytännöt. (Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymä 2018.) Toimintatavat, joita ei ole yhdessä määritelty, eivät ole pelisääntöjä, vaan kyseessä on tällöin työpaikan. Pelisääntöjen avulla asioiden puheeksi otto täsmentyy, jolloin ongelmiin puuttuminen ajoissa helpottuu (Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymä 2018).

Pelisääntöjen laatiminen voidaan kokea työyhteisössä tarpeettomana toimenpiteenä, jos valitseva ajatusmalli on hankaluuksien väistäminen tai kyky vastustaa niiden ilmaantumista. Kun vastustamisesta huolimatta yhteistyöhön tulee yllättäen ristiriitoja, on niitä aina helpompi käsitellä, kun on jo valmiiksi luotu yhteisen toimintatavan malli. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 8.)

Toimintaympäristöt ovat yhä kompleksisempia ja jatkuvan muutoksen sekä kehittymisedellytyksen paineessa. Työyhteisöt ovat myös yhä monimuotoisempia ja niihin sisältyy monenlaisia toimintatapoja. Useilla työpaikoilla on kuljettu kohti jaettava- tai valmentavaa johtajuutta, mikä merkitsee tarvetta paremmille vuorovaikutustaidoille sekä toimintavoille. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7-8.)

4.6.1 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäinen kehittämistoiminnan työpaja Learning Cafe -menetelmällä toteutettiin keskiviikkona 4.12.2024 iltapäivällä. Kaikki yksikön 13 työntekijää olivat paikalla ja osallistuivat työpajaan. Kaikilta osallistujilta saatiin vapaaehtoinen kirjallinen suostumuslomake (liite 3) heidän osallistumisestaan.

Ensimmäisessä työpajassa käytännön työskentely aloitettiin opinnäytetyöntekijän laatimaan diasarjaan tutustumisella, jossa avattiin pelisääntöjen rakentamisen lähtökohtia, tarkoitusta ja tavoitteita. Diasarjan avulla perusteltiin työyhteisön pelisääntöjen tarpeellisuutta näyttöön perustuvien argumenttien ja sekä perusteltiin työpaja-aiheiden valikoitumista niin yhteisöohjautuvan kuin hyvinvoivan työyhteisön näkökulmista. Työpaja-aiheiksi valikoituivat ensimmäisessä pöydässä vuorovaikutuksen vahvistaminen arvostusta osoittamalla, toisessa pöydässä yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen ja kolmannessa pöydässä valmentavan johtamisen vahvistaminen.

Diasarjaan oli koottu pelisääntöjen rakentamisen eteneminen vaihe vaiheelta. Diasarja osoitti jokaisen kehittämistyöpajan etenemissuunnitelman ja sisältöjen otsakkeet. Diasarjan materiaalin kokoamisessa oli hyödynnetty muun muassa Furman, Ahola & Hirvihuhta (2004) *Työpajan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään* sekä Furman & Ahola (2002) *Työpajan hyvä henki ja kuinka se tehdään* -teoksista saatuja ideoita. Lisäksi diasarjassa on hyödynnetty Miia Savaspuuron (2019) *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan* -teoksen antia.

Osallistujat jakoutuivat kolmeen pöytäryhmään. Kahdessa pöytäryhmässä oli neljä osallistujaa ja yhdessä pöytäryhmässä viisi. Jokaisessa pöydässä oli yksi teema. Pöydät oli varusteltu tarvittavilla työskentelyvälineillä kuten fläppipapereilla, post-it-lapuilla sekä kirjoitusvälineillä. Pöydissä oli tulostettuna apukysymyksiä, jotka auttoivat ja tukivat aiheiden käsittelyä. Yhden aiheen ja pöydän äärellä työstettiin aihetta rajatun ajan noin 20-30 minuuttia, jonka jälkeen siirryttiin pöytäryhmänä toiseen pöytään uuden aiheen äärelle. Ensimmäinen työpaja kesti noin 1,5 tuntia.

Arvostuksen osoittaminen oli ensimmäisen pöytäryhmän teemana. Arvostuksen valikoituminen yhdeksi teemaksi on perusteltua, koska arvostuksen osoittamisen vahvistamisella vuorovaikutuksessa pystytään vaikuttamaan laaja-alaisesti työn- ja yhteistyön sujumiseen, mikä taas

edistää ja vahvistaa yhteisöohjautuvuutta. Arvostuksen osoittaminen työkaverille ja arvostava kohtaaminen työpaikalla on tärkeää. Tullessaan arvostetuksi työntekijä kokee tullessaan nähdyksi ja hyväksytyksi. Organisaatiopsykologi Pekka Töllin (2024) mukaan arvostus näyttäytyy työyhteisössä työn sujumisena, jossa tiedonkulku on toimivaa. Arvostettu ja turvallisuutta kokeva työntekijä antaa työhönsä parhaan panoksensa, jolloin myös kehittyminen on otollisempaa. (Sarkkinen 2024) Vuorovaikutuksen vahvistamisen pohtimisen tueksi työpajaan osallistuville annettiin apukysymyksiä, joita olivat: ”Miten eri tavoin voimme osoittaa arvostusta työkaverille? Minkälaisia arvostavia tekoja ja sanoja tuotamme? Miten arvostava kohtaaminen ilmenee? Miten puhumme työkaverista ja työkaverille? Miten koen olevani arvostettu? Miten toivoisin ja kokisin olevani hyväksytty?”

Yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen oli toisen pöytäryhmän teemana. Teemalla kartoitettiin konkreettisia keinoja ja asioita, joita työyhteisö koki olevan tärkeitä yhteisöohjautuvassa työyhteisössä. Teeman työstämisen tueksi annettiin apukysymyksiä, joita olivat: ”Minkälaista on avoin tiedonkulku? Minkälainen toiminta on yhteisöohjautuvuudessa tärkeää? Minkälainen toiminta yhteisöohjautuvuudessa on haitallista? Mitä hyötyä siitä on, että yhteisöohjaututaan? Minkälaisilla toimintatavoilla voi vahvistaa yhteisöohjautuvuutta? Miten ristiriitatilanteita tulisi käsitellä?”

Valmentavan johtamisen vahvistaminen oli kolmannen pöytäryhmän teemana. Työpajaryhmälle annettiin pohtimisen tueksi apukysymyksiä, joita pystyi käyttämään aiheen käsittelyn tukena. Näitä apukysymyksiä olivat: ”Miten valmentavaa johtajuutta toteutetaan? Miten haluamme, että meitä johdetaan? Minkälainen esihenkilön toiminta valmentavassa johtamisessa on tärkeää? Missä tilanteissa esihenkilön olisi hyvä olla mukana ja missä tilanteissa olisi hyvä pysyä taustalla? Miten esihenkilö voi tukea työn tekemistä ja sen sujumista?”

4.6.2 Toinen työpaja

Toinen työpaja toteutettiin keskiviikkona 11.12.2024 iltapäivällä. Opinnäytetyöntekijä esitteli kahdella Power Point -dialla toisen työpajan rakennetta ja työpajan kulkua. Aikataulu jätettiin työpajassa väljäksi, koska aiheeseen oli käytettävä sen tarvitsema aika. Toinen työpaja kesti noin 1,5 tuntia. Työpajaan osallistui 11 työntekijää.

Toisessa työpajassa ensimmäisessä työpajassa tuotettu teemaan liittyvä kirjallinen materiaali jaettiin jokaiseen kolmeen pöytäryhmään. Työpajassa siirryttiin pöytäryhmänä uuden teeman ja pöydän äärelle. Näin kaikki pöytäryhmät työstivät vuorollaan jokaista teemaa. Kirjallinen materiaali aseteltiin matriisiin Post it-lappuina, jossa jokaiseen Post it-lappuun oli kirjattu yksi teemaa käsittelevä aihe. Työpajan osallistujia ohjeistettiin asettelemaan Post it -laput Nykytilan määrittely -matriisiin sen mukaan, miten pöytäryhmä koki kyseisen teeman aiheen sisällön tärkeyden ja toteutuvuuden tällä hetkellä työyhteisössä (kuva 3). Matriisi koostui neljästä otsikoidusta alueesta, johon teeman aiheet jaoteltiin. Jokainen pöytäryhmä asetti

teeman aiheet matriisiin sopivaksi katsomaansa kohtaan. Näin jokainen pöytäryhmä määritteli vuorovaikutuksen, yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen aineiston nykytilan toteutumisen työyhteisössä. Järvisen (2012) mukaan on hyvä muistaa, että ihmiset kokevat samat asiat usein hyvin eri tavoin. Kysyttäessä mielipidettä työilmapiirin tilasta kokee joku sen hyväksi ja toinen taas huonoksi ja osa jotain näiden ääripäiden väliltä. Vain harvoin ihmiset kokevat asiasta samalla tavalla. (Järvinen 2012, 103.) Myös Nykytilamatriisiin asetellut työpa-jateemojen aiheet asettuivat pääsääntöisesti matriisiin 1.-3. alueille. Matriisin perusteella ei voinut saada yhtenäistä mielipidettä selville. Kuten Järvinen (2012) edellä toteaa, ihmiset kokevat asiat hyvin eritavoin (Järvinen 2012, 103).

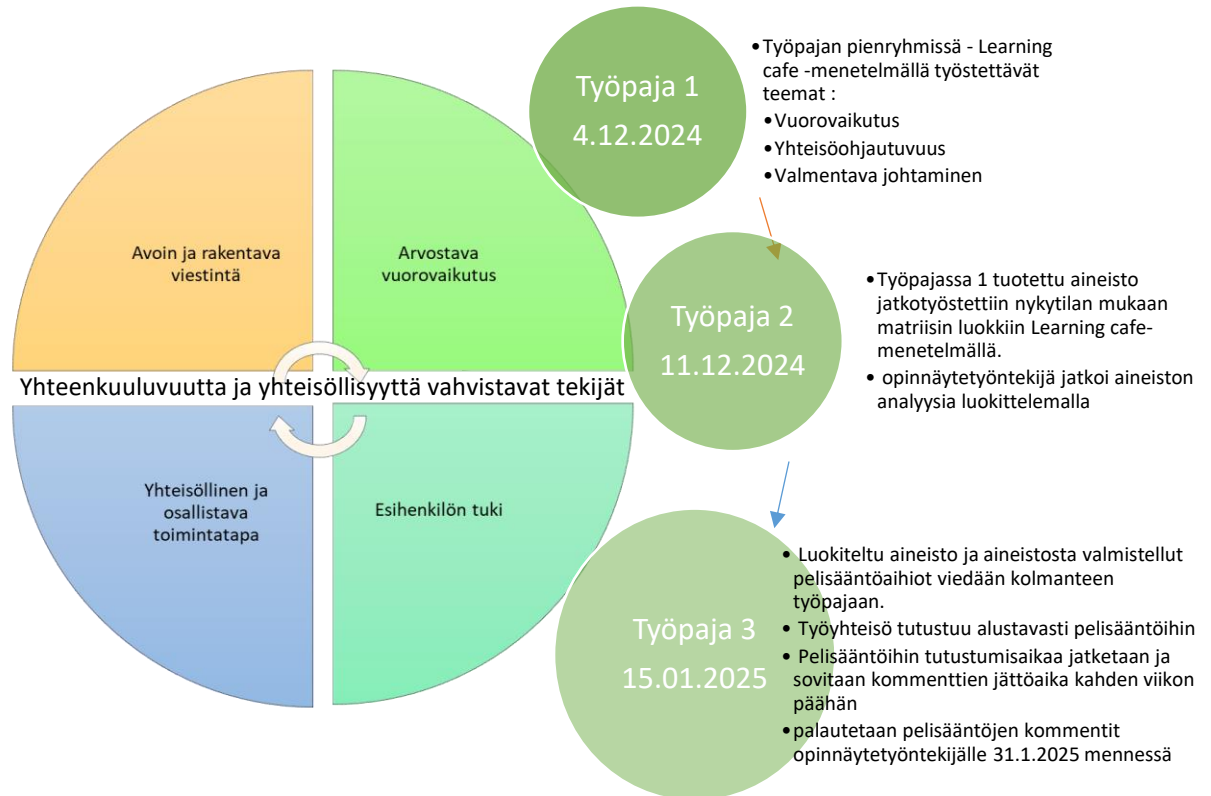
Taulukko 1: Nykytilamatriisi

<p>1.Tärkeä. Toteutuu ja toimii jo <u>hyvin</u>. Tämän me osaamme!</p>	<p>2.Tärkeä. Toteutuu ja toimii <u>melko hyvin</u>. Vaatii hieman muistuttelua</p>	<p>3.Tärkeä. Toteutuu ja toimii toisinaan / <u>vaatii vielä tarkastelua tai harjoittelua</u></p>	<p>4.Ei niin tärkeä, ei vaadi huomiota</p>

4.6.3 Kolmas työpaja

Pelissäännöt valmistuivat ennen kolmatta työpajaa, joten alkuperäinen suunnitelma työpajan toteuttamisen sisällöstä muuttui. Kolmannessa työpajassa keskiviikkona 15.1.2025 iltapäivällä työpajatulokset ja pelisääntöaihiot esiteltiin. Kolmas työpaja toteutettiin viisi viikkoa toisen työpajan jälkeen. Kolmas työpaja kesti noin 1,5 tuntia. Kolmanteen työpajaan ja tulosten esittelyyn osallistui 12 työntekijää. Opinnäytetyöntekijä esitteli aineiston luokittelun tuloksina syntyneet pelisäännöt työyhteisölle. Pelisäännöt käytiin ylä- ja alaluokittain läpi ja niistä oli tarkoitus keskustella ja pohtia tarpeellisten muutosten tekemistä yhdessä koko työyhteisön kanssa. Työyhteisö tutustui pelisääntöihin tässä yhteydessä ensimmäisen kerran, josta syystä niistä syntyi vain vähän yhteistä keskustelua työpajassa. Pelisääntöjä kuitenkin muokattiin joltain osin työpajassa. Työpajan osallistujat kokivat kuitenkin tärkeäksi, että he saisivat tutustua syvällisemmin pelisääntöihin ja sen pohjalta niihin voisi vielä vaikuttaa. Tästä syystä sovittiin, että jokainen työpajan osallistuja tutustuu pelisääntöihin itsenäisesti kahden viikon ajan ja vastaa sähköpostitse opinnäytetyöntekijälle siihen liittyviin kysymyksiin,

jotka olivat: ”Mitä muutoksia, poistoja, lisäyksiä tai tarkennuksia, toivoisit pelisääntöihin tehtävän?”.



Kuvio 4: Kehittämistoiminnan toteuttamisrunko

5 Aineiston analyysi

Opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistoiminnan aineistot ovat laadullisia aineistoja. Ne koostuvat työpajoissa saaduista kirjallisista materiaaleista, jotka analysoidaan laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on, määrällisen tutkimuksen yleistämisen sijasta ilmiön kuvaaminen sekä sen perusteellinen ymmärtäminen. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostus ja ymmärtäminen kohdistuu yksittäiseen tutkimuskohteeseen tai ilmiöön. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän kokemuksensa. Tutkimusta on tarkoituksenmukaista tehdä ihmisten tai ilmiön parissa. Tarkoitus on saada mahdollisimman paljon tietoa yhdestä ilmiöstä. (Kananen 2014, 21-22.)

Sisällönanalyysin on tarkoitus tuoda aineistosta ja tekstistä esille sen keskeinen ydinsisältö. Sisällönanalyysissä aineiston luokittelu on yksi keino tarkastella aineistoa. (Kananen 2012, 116-117.) Aineiston luokittelua voidaan tehdä aineistolähtöisesti eli induktiivisesti ja

teorialähtöisestä eli deduktiivisesti sekä näitä analyysitapoja yhdistämällä. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 215-216; Vilka 2021, 163; Kananen 2012, 116-117.) Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi on yleisin analyysimenetelmä. (Elo yms. 2022, 215.) Tässä opin- näytetyössä käytettiin aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysiä. Analyysissä ei käytetty valmista luokittelurunkoa, vaan luokittelu syntyi ja rakentui aineiston perusteella. Kehittämistoiminnassa tuotettu aineisto piti sisällään ensimmäisessä työpajassa syntyneet tekstimateriaalit. Aineisto koostui työpajojen tekstimateriaalista, joita oli käsin kirjoitettu A3-kokoisille arkeille. Yhdestä teemasta oli tuotettu tekstiä A3-kokoiselle arkille 1-2 sivua. Tämä materiaali oli riittävä ja se toimi myös kokonaisuudessaan tutkimuksen aineistoina. Tämän aineiston perusteella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Sisällönanalyysi muodostuu kolmesta päävaiheesta, joita ovat valmistelu-, analysointi- ja raportointivaihe. Valmisteluvaiheessa, ennen analyysin aloittamista, tehdään valinta analyysiyksiköstä, jota lähdetään aineistosta keräämään. Analyysiyksikkö voi olla ajatuskokonaisuus, joka sisältää asioita, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen aineisto käydään perusteellisesti läpi ennen kuin aloitetaan varsinainen analyysi. (Elo yms. 2022, 218-219.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija tekee aineiston keruun jälkeen päätöksen, mitä lähtee aineistosta etsimään. Aineisto käydään läpi ja siitä rajataan asiat, joista ollaan kiinnostuneita tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Aineistoa merkitään koodeilla, joilla jäsenetään asioita, joita aineistossa aiotaan käsitellä. Tämän jälkeen tutkimusaineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyyditellään sen perusteella, mitä tutkimusaineistosta ollaan hakemassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 104-105.) Vaikka sisällönanalyysia kuvataan etenevän yksiviivaisesti vaiheesta toiseen Polit & Beckin (2017) mukaan osa vaiheista voi edetä myös samanaikaisesti ja rinnakkain kuten aineiston jäsentäminen ja pelkistäminen (Elo yms. 2022, 224). Tuomin & Sarajärven (2002) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi pyrkii havainnollistamaan tutkittavien sanoittamia käsityksiä ja merkityskokonaisuuksia. Tarkoitus on tunnistaa ja selvittää tutkittavien ajattelu- ja toimintatapoja sekä pyrkiä ymmärtämään niitä. (Vilka 2021, 171.)

Pelkistettyjen ilmaisu- ja teemojen muodostaminen aineistosta sekä näistä ilmaisuista alaluokkien muodostaminen on yksi tutkimusprosessin kriittisistä hetkistä. Olennaista on, että muodostetut luokat antavat vastauksen asetettuun tutkimuskysymykseen. Aloitteleva tutkija voi päätyä siihen lopputulemaan, jossa analyysin ylimmäksi luokaksi muodostuu asetettu tutkimuskysymys. Ylimmän luokan on kuitenkin oltava vastaus tutkimuskysymykseen. (Elo yms. 2022, 224.)

Tässä opin- näytetyössä käytettiin aineistolähtöistä analyysiä. Ennen varsinaista analyysiä aineistoa pelkistettiin järjestämällä aineistoa lyhyemmiksi ilmaisuiksi, lauseiksi ja sanoiksi, jolloin siitä myös eroteltiin tutkimuksen kannalta merkityksettömät asiat pois. Tämän jälkeen pelkistettyjä ilmaisuja ryhmiteltiin, etsittiin näistä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, päämääränä aineiston tiivistäminen. Ryhmittelyssä käytettiin apuna värikoodausta, jonka avulla

pystyi yhdistelemään samansisältöiset ja erottelemaan eriävät asiat toisistaan. Lisäksi ryhmittelyssä käytettiin myös apuna paperilapuille siirrettyjä ilmaisuja ja lauseita, joita pystyi liikuttelemaan ja visualisoimaan aineistoa paremmin kokonaisuutena. Ryhmittelyssä yhdisteltiin pelkistettyjä ilmaisuja, joista muodostettiin alaluokkia. Ryhmittelyä jatkettiin alaluokkia yhdistämällä ja muodostamalla näistä yläluokkia. Sisällönanalyysin pohjalta aineiston luokittelun tuloksena muotoutui lopulta pääluokka ja neljä yläluokkaa sekä yläluokkiin muodostui jokaiseen 3-7 alaluokkaa. Aineiston pääluokka muodosti myös vastauksen tutkimuskysymykseen.

6 Kehittämistoiminnan tulokset ja johtopäätökset



Kuvio 5: Yhteisöohjautuvan työyhteisön toimintakulttuurin pelisäännöt

Opinnäytetyön tulokset saatiin kehittämistoiminnan työpajoissa syntyneestä aineistosta. Aineistosta haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka olivat: ”Mitkä asiat ovat työyhteisölle merkityksellisiä määrittäessä yhteisiä toimintatapoja vuorovaikutuksen, yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtajuuden tueksi?” ja ”Millaisilla toimintatavoilla / pelisäännöillä voidaan vahvistaa työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteisöohjautuvuutta?” Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset, vastaten samalla ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli asiat, jotka

työyhteisö määritteli merkitykselliseksi vuorovaikutuksen, yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtajuuden vahvistumiseksi. Tästä aineistosta aineiston luokittelun tuloksena muodostuivat opinnäytetyöntekijän koostamat pelisäännöt, jotka antoivat vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen. Opinnäytetyön tulokset kuvataan visuaalisesti kuviossa 5.

Aineiston luokittelun tuloksena pääluokaksi muodostui yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät, jonka neljäksi yläluokaksi muodostuivat: avoin ja rakentava viestintä, arvostava vuorovaikutus, yhteisöllinen ja osallistava toimintatapa sekä esihenkilön tuki. Jokaiseen yläluokkaan muodostui 3-7 alaluokkaa. Kuviossa 5. esitetään pääluokka, neljä yläluokkaa sekä alaluokat. Alaluokat esitellään yläluokkien yhteydessä alaluvuissa, jotka on nimetty yläluokan mukaan.

Tutkimustuloksiin perustuen yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistaviksi tekijöiksi muodostui avoin ja rakentava viestintä sekä arvostava vuorovaikutus. Lisäksi yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden toimintakulttuurin vahvistamisessa tarvitaan esihenkilön tukea sekä yhteisöllisen toimintatavan periaatteita, jossa korostuu jokaisen työntekijän osallisuus.

6.1 Yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavat tekijät

Alla olevissa luvuissa kuvataan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulokset, joista yhteisöohjautuvan työyhteisön toimintakulttuurin pelisäännöt muodostuivat. Pelisäännöt rakentuvat kokonaisuudessaan aineistosta, jonka työyhteisö oli yhdessä tuottanut työpajoissa. Pelisäännöt on havainnollistettu kuviossa 5. tuloksissa kuvatulla tavalla siten, että pääluokka, neljä yläluokkaa ja näiden 3-7 alaluokkaa sisältöineen kuvaillaan. Saatujen tulosten perusteella työyhteisön yhteisöohjautuvuus ja valmentavaa johtaminen rakentuvat yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavista tekijöistä, jotka ovat avoin ja rakentava viestintä, arvostava vuorovaikutus, esihenkilön tuki sekä yhteisöllinen ja osallistava toimintatapa.

6.2 Avoin ja rakentava viestintä

Tuloksissa yhdeksi yläluokaksi muodostui avoin ja rakentava viestintä. Tulokset tuovat esille, että avoin ja rakentava viestintä rakentuu avoimesta keskustelukulttuurista. Avoimen keskustelukulttuurin pohjana tarvitaan luottamuksellista ilmapiiriä, jossa uskalletaan puhua ja ottaa puheeksi asioita. Kun työyhteisössä saavutetaan turvallinen keskustelukulttuuri voidaan puhua kaikista työhön liittyvistä asioista ilman, että tarvitsee pelätä negatiivisia reaktioita, vaan luotetaan siihen, että keskustelu pysyy kunnioittavana ja työkaveria arvostavana.

Tuloksissa nousi esille tiedonkulun merkitys. Tiedonkulun avoimuutta ja oikea-aikaisuutta pidetään merkityksellisenä tekijä tiedonsaamisen tasapuolisuuden kokemisessa. Tiedonkulkuun liittyviä tiedon jakamisen käytänteitä on tärkeä tarkentaa sekä tiedon jakamiseen liittyviä sopimuksia eri viestintäkanavien käytöstä tulee täsmentää ja niiden tulee olla selkeästi

määritelty. Näiden eri viestintäkanavien käyttötilanteet- ja periaatteet on selkeytettävä ja niiden on tärkeä olla kaikkien työyhteisöön kuuluvien tiedossa. Tiedonkulkua tulee myös tarkentaa yhteisten asioiden käsittelyn sekä tiedon jakamisen käytänteiden osalta. Tiedon on tärkeä saavuttaa kaikki samanaikaisesti säännöllisissä tiimi- ja ryhmäpalaverissa. Sen myös todettiin olevan edellytys tasapuolisuuden kokemukselle.

Nykytilamatriisissa yhteiset palaverikäytännöt määriteltiin kollektiivisesti tärkeiksi ja jo hyvin toimiviksi käytänteiksi. Tiedonkulun yhtäaikaisuudessa, avoimuudessa ja oikea-aikaisuudessa oli kuitenkin vielä harjoiteltavaa, koska näiden osalta toimivuus toteutuu toisinaan, mutta vaatii edelleen tarkennusta.

6.3 Arvostava vuorovaikutus

Toiseksi yläluokaksi muodostui arvostava vuorovaikutus. Tulosten perusteella on tärkeä rakentaa yhteinen ymmärrys siitä, millaista vuorovaikutusta työyhteisössä tavoitellaan. Arvostava vuorovaikutus rakentuu moninaisista kohtaamisen tilanteista. Tuloksissa tuli esille yksityiskohteisesti määriteltyjä asioita, joista arvostava vuorovaikutus työyhteisön mielestä rakentuu. Arvostavien sanojen lisäksi ilmeillä ja eleillä on vuorovaikutuksessa merkityksellinen rooli. Tämä sanaton viestintä näyttäytyy arvostavana kehon kielenä ja puhetapana sekä yleisesti hyvinä pidettyinä käytöstapoina. Arvostusta ja välittämisen kulttuuria osoitetaan pieninä ystävällisinä tekoina kuten avun tarjoamisena työkaverille. Toisten huomioiminen kehumalla ja kannustamalla lisää luottamusta ja vahvistaa yhteishenkeä. Nämä ovat arjen välittämisen ja arvostuksen osoittamisen tapoja, joilla työyhteisö vahvistaa me-henkeä, yhteenkuuluvuutta ja parantaa työilmapiiriä.

Työntekijöiden erilaisuutta ja jokaisen yksilöllisyyttä tulee kunnioittaa ja opetella näkemään se työyhteisöä rikastuttavana tekijänä. Työyhteisö koostuu erilaisista ja eri tavalla ajattelevista yksilöistä moninaisine taitoineen ja siksi on merkityksellistä arvostaa jokaisen yksilöllistä ja persoonallista työskentelytapaa. Ammattitaidon arvostus tulisi näkyä luottamuksena jokaisen asiantuntemusta kohtaa. Ristiriitatilanteiden asianmukainen käsittelytapa on osa rakentavaa vuorovaikutusta. Tulosten mukaan konfliktit tulee käsitellä mahdollisimman pian ja asiallisesti asianosaisten kanssa. Esihenkilöltä toivotaan tarvittaessa tukea konfliktitilanteiden selvittämisessä.

Nykytilamatriisissa tuli kollektiivisena mielipiteenä esille, että kyky vastaanottaa uusia ideoita ja kuunnella avoimin mielin muiden ehdotuksia vaatii vielä harjoittelua. Työyhteisössä kaivataan rohkaisua ja kannustusta omien mielipiteiden ilmaisuun, jotta kaikki pystyisivät ja uskaltaisivat ilmaista oman näkemyksensä asioista. Tähän tarvitaan avoimen vastaanottavaista mieltä ja aitoa kiinnostuneisuutta työkaverin näkemyksiä ja ideoita kohtaan.

6.4 Esihenkilön tuki

Kolmanneksi yläluokaksi nousi esihenkilön tuki. Tuloksissa tuli esille työyhteisön odotukset ja toiveet valmentavan johtajuuden ilmenemistavoista esihenkilön toiminnassa. Esihenkilöltä odotetaan saatavilla oloa, läsnäoloa ja tukea. Esihenkilöllä on johdettavana kaksi yksikköä, joten fyysinen läsnäolo jakautuu kahden yksikön kesken. Esihenkilön on kuitenkin merkityksellistä olla tavoitettavissa myös silloin, kun ei ole fyysisesti paikalla yksikössä. Nykytilamatriisissa määritettiin yksimielisesti vahvistamistarvetta esihenkilön ja tiimien ryhmäkohtaisten tapaamisten lisäämiseksi sekä tehostetun tuen antamista haastavissa asiakastilanteissa sekä erilaisissa kriisitilanteissa. Tehostetun tuen antaminen työntekijöille sekä aktiivinen osallistuminen erityisesti haastavissa asiakaspalaverissa- ja tilanteissa koettiin tarpeelliseksi. Myös erilaisissa työyhteisön konflikti- ja ristiriitatilanteissa tarvitaan esihenkilön tukea.

Esihenkilön toiminnan tulee perustua siihen, että hän luottaa lähtökohtaisesti aina työntekijöihinsä. Luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen on myös pystyttävä tekemään näkyväksi niin sanoina kuin tekoina. Tämä tulee näkyä työntekijöiden ammattitaidon arvostuksena ja heidän asiantuntemukseensa luottamisena. Arvostusta voidaan osoittaa antamalla työntekijöiden tehdä itsenäisiä päätöksiä, mutta tarvitaan myös rohkaisua ja kannustusta päätöksenteon tueksi. Itsenäinen päätöksentekeminen ei ole kaikille helppoa tai itsestään selvää, vaan siihen tulee saada tukea.

Tuloksissa tuli esille, miten olennaista esihenkilön on huomioida kaikessa omassa toiminnassaan tasapuolisuuden toteutuminen. Valmentavaa johtamisotetta tulee työyhteisön mukaan toteuttaa keskustelemaan ja tasapuoliseen johtamistapaan perustuen. Nykytilamatriisissa nousi yksimielisesti esille, että valmentavan johtamisen vahvistamisessa on tärkeä, että esihenkilö määrittää selkeät toimintatavat ja raamit asioista, joista työyhteisö voi tehdä päätöksiä. Työntekijät toivovat selkeitä toimintaraameja, joissa päätöksenteon vastuut on määriteltä seikkaperäisesti ja tarkasti. Tämä tarkoittaa selkeiden päätöksenteko-oikeuksien antamista esihenkilöltä työntekijöille. Samalla on kuitenkin tärkeää, että tuetaan itsenäistä omaan työhön liittyvää päätöksentekokykyä. Valmentava johtamisote tulee näkyä myös luottamuksena työntekijöiden kykyyn tehdä itsenäisiä, omaan työhön liittyviä päätöksiä.

6.5 Yhteisöllinen ja osallistava toimintatapa

Tuloksissa nousi esille työyhteisön toive erilaisten keskeneräisten kehittämistoimenpiteiden ja -prosessien loppuunsaattamisesta. Nykytilamatriisissa tuotiin yksimielisesti esille prosessien keskeneräisyys ja loppuunsaattamisen vaikeus. Matriisissa tuotiin myös esille epäselvyys uusien asiakkaiden toimintaan tulemisen prosessista. Keskeneräisten ja epäselvien asioiden käsittelyyn toivottiin muutosta, jolloin pyrittäisiin siihen, että erilaiset kehittämisprosessit viettäisiin loppuun ja niiden tuloksia lopputarkasteltaisiin ja arvioitaisiin.

Tuloksissa nousi esille yhteisöllisen ja osallistavan toimintatavan vahvistamistarve, päätöksenteon käytäntöjä- ja prosesseja selkeyttämällä. Tässä yhteydessä toivottiin kannustettavan päätöksien tekemiseen, jolloin jokainen rohkaistuisi tekemään itsenäisiä ja omaan ryhmään sekä sen toimintaan liittyviä päätöksiä.

Yhteisöllisessä toimintatavassa on olennaista ymmärtää yhteinen vastuunkanto. Tällä tarkoitetaan yhteisöllistä ja tasapuolista vastuunkantamista yksikön yhteisistä työtehtävistä sekä ymmärrystä siitä, että kaikki työt ovat yhteisiä ja niihin tarttuminen kuuluu myös kaikkien vastuulle. Työn suunnittelua tulee jokaisen tehdä itsenäisesti sekä yhdessä kollegojen tai työyhteisön kanssa yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tarvittaessa esihenkilön tulee olla tukena. Työntekijöitä osallistavassa yhteisössä on jokaisen mukaan ottaminen ja myös aktiivinen osallistuminen tärkeää. Yhteisten tehtävien hoitamisesta ei kenenkään pitäisi ulkoistaa itseään. Vaikka useita yhteisiä työtehtäviä ja vastuita myös korvamerkitään ja jaetaan työntekijöiden kesken, on tilanteiden muuttuessa tai vastuutyöntekijän poissa ollessa tärkeä tiedostaa kaikkien olevan vastuussa yhteisten työtehtävien tekemisestä.

Työntekemiseen ja työyhteisöön vaikuttaviin muutoksiin toivottiin suhtautuvan työyhteisössä joustavasti. Tulosten mukaan toivottiin ymmärrystä siihen, että muutokset ovat osa työelämää. Muutoksiin liittyviä asioita tulee käsitellä työyhteisössä tarvittaessa uudelleen, jotta muutokseen liittyvistä asioista saisi riittävästi tietoa sekä käydä keskustelua muutoksen vaikutuksista. Tulosten mukaan olisi kuitenkin tärkeää, että muutoksia ei heti tyrmäittäisi, vaan ymmärrettäisiin niiden olevan pysyvä osa arkea.

6.6 Pohdinta

Kehittämistoiminnan aihe oli Keusoten strategisesta sekä oman esihenkilötyön näkökulmasta katsottuna ajankohtainen ja myös hyödyllinen. Esihenkilötyö vaatii jatkuvaa oman toiminnan reflektointia, kehittämisorientoitunutta asennetta sekä erilaisten kehittämistyökalujen hyödyntämistä.

Kehittämistoiminnan työpajoissa tuloksena syntyi yhteisöohjautuvan työyhteisön toimintakulttuurin pelisäännöt. Ryhmätyöpajoissa Learning cafe -menetelmällä tuotettu aineistonkeruu osoittautui toimivaksi tiedonkeruumenetelmäksi. Vaikka aineistosta ei muodostunut kovin laajaa, oli se riittävä antamaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen työpajoihin oli ilahduttavan aktiivista ja runsaslukuista. Osittain matkassa oli myös hyvää tuuria, kun kehittämistoiminnan järjestämisajankohtina kaikki työntekijät pystyivät osallistumaan työpajoihin. Oli ilahduttavaa huomata, että työyhteisön jokainen jäsen osallistui kehittämistoimintaan.

Avoim ja rakentava viestintä

Tämän kehittämistutkimuksen avulla saatiin tietoa työpaikan rakenteista ja niistä työhön liittyvistä tekijöistä, joiden kehittäminen on tarpeellista. Tutkimustuloksien yhtenä yläluokaksi muodostui avoin ja rakentava viestintä. Tuloksissa nousi esille viestinnän ja tiedonkulun kehittämistarve. Avoimen ja rakentavan viestinnän tulee perustua tiedonkulun ja sen käytänteiden toimivuuteen.

Työyhteisön viestinnässä on tiedonvälittämisen lisäksi kyse vuorovaikutuksesta ja kohtaamisesta. Viestinnän tarkoitus on jakaa kaikki se tärkeä ja tarvittava tieto, mitä yhteisössä tai organisaatiossa tapahtuu. Hyvä työyhteisöviestintä lisää tiedon lisäksi ymmärrystä ja avoimuutta, joilla on vaikutusta luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen. Toimivan viestinnän on tarkoitus olla monen suuntaista, jossa korostuu jokaisen työyhteisön jäsenen rooli viestinvälittäjänä. (Kuntaliitto 2013, 6-7, 10.) Tiedonkulkuun ja viestintään on kiinnitettävä erityisesti huomiota ja sen merkityksellisyys yhteisöllisen toiminnan edistämässä nousi esille tutkimustuloksissa. Viestintää ja tiedonkulun käytäntöjä on hyvä tarkentaa ja vahvistaa sekä samalla pohtia, mitä erilaisia välineitä tiedonkulun tehostamiseksi on mahdollista luoda. Viestintäasiantuntija Karhumaa (2022) toteaa organisaatioviestinnän kehittämisen olevan tärkeää. Viestinnän avulla rakennetaan hyvää yhteishenkeä, jonka avulla saadaan kasvatettua motivaatiota ja työn mielekkyyttä. ”Avoin, monipuolinen, kohdennettu ja suunniteltu viestintä on avain sisäiseen ilmapiiriin. Sisäinen ilmapiiri on myös lopulta se, joka näkyy ulospäinkin.” (Karhumaa 2022.)

Arvostava vuorovaikutus

Arvostava vuorovaikutus nousi yhdeksi yhteisöohjautuvan työyhteisön toimintakulttuurin yläluokaksi. Arvostava vuorovaikutus on suoraan yhteydessä hyviin käytöstapoihin sekä toiset huomioon ottavaan aikuismaiseen ja ammatilliseen käyttäytymiseen ja toimintaan. Kehittämistoiminnassa mukana ollut työyhteisö toi esille hyvien käytöstapojen tärkeyden ihmisten välisissä kanssakäymisissä ja kohtaamistilanteissa. Usein ajatellaan, että jokainen aikuinen osaa ammatilliset, hyvät ja toista kunnioittavat käytöstavat. Järvisen (2012) mukaan ei voida olettaa, että tämä toteutuisi työpaikoilla ja ihmiset pystyisivät käyttäytymään työpaikoilla aina aikuismaisesti ja vastuullisesti. Tämä tulee esille erityisesti haastavissa ristiriitatilanteissa niin esihenkilön kuin työntekijän toiminnassa. (Järvinen 2012, 32.)

Aron (2017) mukaan hyvän työilmapiirin perusaines on yksinkertaisuudessaan hyvä työkäytös. Toisin sanoen hyvin käyttäytyvät ihmiset saavat aikaan hyvän työilmapiirin. Työpaikassa, jossa käyttäytyään hyvin suojaudutaan väsymiseltä ja uupumiselta, joka ilmenee sairauspoissaolojen vähentymisenä. Työntekijöiden hyvällä käytöksellä on myös sisäistä motivaatiota vahvistava vaikutus. Valitettavan usein huonoa käyttäytymistä selitellään huonosti käyttäytyvän ihmisen luonteenpiirteiden ominaisuuksina, vaikka jokaiselta pitää voida edellyttää asiallista

käyttäytymistä. Toivottavaa käyttäytymistä voidaan määrittää luomalla työpaikalle käyttäytymisnormit, jossa selkeästi kuvataan mitä tarkoitetaan toivotulla hyvällä käytöksellä ja myös mitä tarkoitetaan huonolla, ei toivotulla käyttäytymisellä. (Aro 2017, 50, 56-57.)

Asialliseen työkäytökseen kuitenkin liittyy, että pystyy tukahduttamaan mielihyvántarpeitaan ja kestämaan hankalia tilanteita - ja tehtäviä, muutoksia sekä sietämään mielipahaa aiheuttavia tilanteita. Järvisen (2012) mukaan kyseessä on realiteettiperiaate, jossa opitaan säätelemään omia tarpeitaan suhteessa vallitsevaan tilanteeseen. Aina omien mielitekojen säätelyssä ei onnistuta. Tästä syystä työpaikalla on oltava pelisäännöt, joiden mukaan kaikkien on toimittava. Pelisääntöjen ja työpaikan rakenteiden mukaan toimimisen varmistaminen on esihenkilöiden vastuulla. (Järvinen 2012, 37.)

Yhteisöohjautuvuuden kulttuurin toteuttaminen tarvitsee Spiikin (2022) mukaan perusasioiden toteutumista työyhteisössä. Näillä perusasioilla Spiik tarkoittaa avointa keskustelukulttuuria, jossa kaikki uskaltavat ilmaista mielipiteitään ja osallistuvat kommunikointiin. Keskustelun avoimuudessa korostuu työyhteisön rohkeus kyetä keskustelemaan kaikista työhön liittyvistä asioista, myös herkimmistä aiheista. (Spiik 2022, 18-19.)

Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille työyhteisön halu vahvistaa avointa keskustelukulttuuria, jolla tavoitellaan jokaisen rohkeutta ilmaista mielipiteitään. Valmentavassa johtamiskulttuurissa edellytetään työyhteisöjen ja sen yksilöiden potentiaalin parempaa hyödyntämistä ja luovuuden tukemista. Luovuudelle pitää antaa arvoa, kun halutaan rakentaa yhteistä kulttuuria. Tämä rakentuu parhaiten työntekijöiden antoisassa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa, jossa löydetään into yhdessä oppimiselle ja kehittymiselle. Tällöin toteutuu työkaveriin luottaminen ja tuen saaminen tarvittaessa. Kukin yksilö antaa parastaan, kun voi luottaa siihen, ettei tule tyrmätyksi ideoineen, vaan saa kunnioitusta yksilönä. (Riskikangas & Ristikangas 2010, 266.) Vuorovaikutuksellisten perusasioiden vahvistuminen on pelisäännöissä tehty näkyväksi, jotta voidaan tukea vuorovaikutuksen kehittymistä avoimeen ja turvallisuutta edistävän kommunikointi- ja keskustelutavan suuntaan. Avoimessa keskustelukulttuurissa ei kuitenkaan riitä, että rohkaistuu kertomaan mielipiteensä, vaan on merkityksellistä miten eriävät mielipiteet työyhteisössä pystytään vastaanottamaan. Turvallisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä ei tarvitse välttää ristiriitaa aiheuttavien asioiden käsittelemistä.

Esihenkilön tuki

Kolmanneksi yläluokaksi muodostui esihenkilön tuki. Valmentavan johtamisen ei kuuluisi olla valtuuttamista, jolla tarkoitetaan ohjeiden ja valtuutuksien jakamista työntekijöille. Valtuuttavassa toimintatavassa esihenkilö määrittää tarkasti asiat, joihin antaa päätäntäoikeuden ja -luvan. Marquetin (2007) mukaan tämän tyylinen alaisten valtaistaminen tai valtuuttaminen on haitallista, koska se vahvistaa entisestään riippuvuussuhdetta johtajaansa ja on systeeminä luotu epäonnistumaan. Marquet perustelee valtuuttamisen haitallisuutta johtajan vallan

pönkittämisenä, jossa valtaa jaetaan ja annetaan vain tietyille henkilöille, jolloin alaiset ovat vahvasti riippuvuussuhteessa vallan antajaan ja hänen suosiossansa pysymiseen. (Martela & Jarenko 2017, 56-57.) Marquet kehitti vallanjakamisen sijasta aikomusjohtajuuden mallin, josta hän käytti myös nimitystä johtaja-johtaja-malli. Mallissa työntekijät eivät pyydä esihenkilöltä lupaa, vaan kertovat mitä aikovat tehdä ja miten toteuttaa tehtäväänsä. Malli tarvitsee onnistuakseen ammatillista osaamista, jolloin vallan pystyy siirtämään sinne missä tieto on. (Martela & Jarenko 2017, 57-58.) Merkittävä ero valtuutuksen ja aikomuksen välillä on omistajuus, jolloin valtuutuksen antajalla aina säilyy omistajuus ja vastuu. Aikomusjohtajuuden mallissa vastuu on tekijällä. (Martela & Jarenko 2017, 56-57.) Tuloksissa tuli esille toive selkeistä ”päätöksentekolupien” määrittämisestä. Valtuuttamisen sijasta valmentavaa johtajuutta voidaan toteuttaa tukemalla työntekijöitä toimimaan aikomusjohtajuuden mallin mukaisesti, jolloin toiminnan tai päätöksen toteuttamiselle ei tarvita lupa-anomuksia, vaan luotetaan työntekijän omaan ammattitaitoon. Tällöin riittää, että työntekijä kertoo mitä ja miten aikoo toimia, luvan pyytämisen ja myös valtuutuksen sijasta. Tällainen toimintatapa suuntaa paremmin yhteisö- ja itseohjautuvaan kulttuuriin. Syrjäsen ja Tolosen (2017) mukaan työntekijän luvan pyytäminen on itseasiassa itsensä johtamisen välttelyä. Siksi on tärkeä korostaa itseohjautuvuuteen ja työntekijöiden itsensä johtamiseen kannustavassa organisaatiossa avoimen dialogin ja vuorovaikutuksen tärkeyttä. (Nikula 2017, 292.) Esihenkilön tulee kyetä luomaan tarvittavat olosuhteet sekä tukemaan ja aktivoimaan työntekijöitään, jotta vastuun ottaminen päätösten tekemisestä helpottuu. Samalla on huomioitava työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet, jotka vaikuttavat jokaisen tarvitsemaan tuen määrään ja antotaan.

Valmentavassa johtamistavassa esihenkilöt ovat sisäistäneet päätöksen teon kuuluvan niille henkilöille, jotka työskentelevät päätettävien asioiden parissa. Esihenkilöiden on luovuttava päätöksen sanelemisesta ja keskityttävä mahdollistamaan työntekijöiden päätöksen tekeminen sekä valmentamaan työntekijöitä heidän työsuorituksissaan. (Spiik & Spiik 2023, 58.) Salovaaran (2020) mukaan toimivissa organisaatioissa pomokulttuurista luopumisen keskiössä on syvä ymmärrys tiimien sosiaalisesta toiminnasta sekä yhteisten pelisääntöjen sopimisesta ja niiden noudattamisesta. Jos tiimin jokaisen jäsenen toiminta on pelisääntöihin perustuvaa, itsenäistä ja vastuullista, ei ole perustetta nähdä hierarkkinen johtamismalli ainoana yhteistyön järjestämistapana. (Salovaara 2020, 23-24.)

Yhteisöllinen ja osallistava toimintatapa

Neljänneksi yläluokaksi muodostui yhteisöllinen ja osallistava toimintatapa. Tuloksissa tuli esille myös muutoksiin liittyvä ehdotus. Ehdotus piti sisällään toiveen muutoksiin suhtautumisesta siten, että ymmärrettäisiin muutosten olevan osa työelämää, jokapäiväisiä ja jatkuvia. Ehdotus piti sisällään toiveen, että työyhteisössä kyettäisiin vastaanottamaan muutosehdotuksia, niitä heti tyrmäämättä. Muutoksen edellytyksenä on kuitenkin aina luottamus, joka on

yhdenlainen mahdollistaja ja muutostoiminnan lähtökohta. Kun työntekijöiden välillä on luottamusta on sillä vaikutusta käyttäytymiseen, edistäen toista huomioivaa ja epäitsekkästä toimintaa. Muutoksissa luottamus ilmenee kyvykkyytenä vastaanottaa ja kuulla toisten mielipiteitä. Muutoskykyiselle työyhteisölle on ominaista hyvä ilmapiiri. Yhteisöllisen ilmapiirin ja hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä ovat Stenvall & Virtasen (2007) mukaan korkea luottamus. Työyhteisö, jossa on luovuutta, työntekijöiden keskinäistä epävirallista vuorovaikutusta sekä luonteva ja vapautunut ilmapiiri kertoo korkeasta luottamuksen tasosta. (Stenvall & Virtasen 2007, 77-78, 82.) Esihenkilön tehtävä on helpottaa muutosprosessissa kuuntelemalla muutosprosessin synnyttämiä tunteita. Muutosproseissa haastavaa on epätietoisuuden sietäminen. Tärkeää on, että kuulluksi tuleminen, viestinnän ja muutosprosessin hallinnan avulla päästään pohtimaan myös muutoksen tuomia hyötyjä. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 66-67.)

Sisäinen motivaatio rakentuu yhteenkuuluvuudesta ja autonomian kokemuksesta sekä kyvykkyyden tunteesta. Deci & Ryanin (2000) mukaan työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta on mahdollista vahvistaa järjestämällä työntekijöille erilaisia, virallisia sekä epävirallisia, sosiaalisia vuorovaikutustilaisuuksia (Liukkonen, Jaakkonen & Kataja 2006, 141). Myös tuloksissa tuli esille työyhteisön toive epävirallisten yhteishenkeä vahvistavien tuokioiden järjestämisestä.

Kuten Järvinen (2012) aikaisemmin tekstissään totesi, ei hyvää käyttäytymistä tai pelisääntöjen noudattamista voi pitää itsestään selvänä asiana (Järvinen 2012, 32). Järvisen (2012) mukaan esihenkilön tärkeä tehtävä on muistuttaa työyhteisöä pelisäännöistä sekä edellyttää niiden noudattamista. Vaikka pelisäännöistä kiinnipitäminen ja niiden noudattamisen muistuttaminen voi tuntua turhauttavalta, on se merkityksellinen keino estää työyhteisössä epäoikeudenmukaisten kokemusten syntymistä sekä estää omavaltainen toiminta ja säännöistä piittaamattomuus. (Järvinen 2012, 40-41.) Työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä onkin tarkasteltava säännöllisin ja sovituin väliajoin ja siksi ne on liitettävä osaksi säännönmukaisia ja vuosikelloon aikataulutettuja toimenpiteitä.

Yhdessä laadittujen pelisääntöjen rakentamisen ja käyttöönoton jälkeen on tärkeä varautua siihen, että osa työyhteisöstä voi ymmärtää ne eri tavalla ja jotkut voivat myös unohtaa ne. Pelisäännöistä muistuttamisen lisäksi on mahdollista, että työyhteisön pelisääntörikkomukset eivät tule ilmi tai niihin ei uskalleta puuttua. Tämä vaatisi työyhteisöltä luottamuksellista toimintakulttuuria, jotta uskalletaan ottaa vaikeitakin asioita puheeksi. (Järvinen 2012.)

Työyhteisön rakenteellisuutta vahvistavien pelisääntöjen tarpeellisuus on selkeästi voitu osoittaa näyttöön perustuvan tiedon avulla, mutta voivatko ne olla rakenteiden sijaan myös raja-aitoja? Epämääräisten ja epävirallisten sääntöjen olemassaolo voi ruokkia epätoivottua käytöstä ja huonoa ilmapiiriä. Tarkkaan määritellyt ja ylhäältä päin ohjatut säännöt voivat taas heijastaa kaukaisten työskulttuurien jäänteitä, jotka voidaan nähdä haittana

nykyaikaiselle työskentelykulttuurille ja asiantuntijatyölle, jossa edellytetään vastuuden ja vapauden keskinäistä yhteyttä. Olennaista on, että työyhteisö itse laatii säännöt, jotka kohdistuvat omiin tarpeisiin, jolloin niihin sitoutuminen on helpompaa. (Duunitori 2018.) Näistä edellä mainituista sudenkuopista tietoisena olikin tärkeä osallistaa koko työyhteisö pelisääntöjen työstämiseen. Tässä opinnäytetyössä kaikki työyhteisön työntekijät osallistettiin työpaikoissa pohtimaan ja sanoittamaan ne asiat, jotka parhaiten edistävät juuri oman työyhteisön tarpeisiin perustuvaa yhteisöohjautuvaa kulttuuria. Näin toimimalla estettiin ylhäältä päin tapahtuva määrittely ja ohjailu, joka voisi olla esteenä pelisääntöihin sitoutumiselle.

Martela & Jarenkon (2017) mukaan on tärkeä kohdentaa yhteisöohjautuvuuden jalkautumisen tapa omalle organisaatiolle tai yhteisölle ja pohtia, minkälainen organisoitumisen tapa on juuri meille hyvä tässä hetkessä? Täydellistä organisoitumisen mallia, joka palvelisi kaikkien tarpeita, ei ole olemassa. (Martela & Jarenko 2017, 326.) Tämä oli yksi niistä eteenpäin luotavista ajatuksista, joka myös kuljetti opinnäytetyön yhteisöllisten pelisääntöjen rakentamista. Tärkeää on pohtia, mikä on juuri työyhteisöllemme sopivin tapa yhteisöohjautua ja mitkä ovat ne toimintatavat, joilla parhaiten viemme yksikköämme eteenpäin, kohti omia tavoitteita sekä Keusoten määrittelemiä strategisia tavoitteita.

Opinnäytetyöprosessi lisäsi ymmärrystä ja tietoa työntekijöiden toiveista ja halusta sanoittaa asioita ja toimintatapoja, jotka edistävät työyhteisön yhteisöohjautuvuutta. Myös rohkeus tuoda työyhteisön toiminnassa olevia korjausta vaativia ja tarkennettavia asioita esille kertoo siitä, että jo nyt uskalletaan sanoittaa rakentavasti mielipiteitä. Se myös osaltaan vahvistaa omaa näkemystäni työyhteisön tahdosta kehittää ja kehittyä työyhteisönä. Tämä luo esihenkilötyölle uusia mahdollisuuksia viedä hyvin perusteltuja kehittämistoimenpiteitä käytäntöön. Merkityksellistä on, että huomioidaan kehittämistoiminnassa osallistujien tarpeet heitä kuulemalla ja osallistamalla, jolloin pystytään työntekijöiden kehittämiseen sitoutumista vahvistamaan.

Pelisääntöjen rakentamisen jälkeen on seurattava niiden toteutumista arjen työskentelyssä sekä tarkasteltava niiden toimivuutta sovituin väliajoin. Vuosikelloon on merkattu pelisääntöjen tarkasteluajankohdat. Näin voidaan työyhteisön pelisääntöjä pitää mukana osana työskentelyä ja sen kehittymistä. Pelisääntöjen toteutumista voi myös arvioida ja mitata. Mittaukseen voi määritellä arviointiasteikon, jonka toteutumista itsearvioidaan muutamia kertoja vuodessa. (Aarnikoivu 2013, 138.) Erilaiset työvälineet, joiden avulla vaativia aiheita on helpompi ottaa puheeksi, ovat tarpeellisia esihenkilötyössä. Pelisäännöt ja sen ympärille rakennettu säännöllinen tarkastelusykli tukee myös rakenteena esihenkilötyötä. Aarnikoivun (2013) mukaan pelisääntöjen arvo perustuu niiden käytännönläheisyyteen, koska ne ovat konkreettisia. Ne sanoittavan työyhteisölle arjessa toimimisen tavat. (Aarnikoivu 2013, 135.)

Aron (2017) mukaan työilmapiiri ei ole oma irrallinen kokonaisuus, vaikka se sellaisena usein hahmotetaan. Hyvän työilmapiirin juuret ovat sujuvassa työn tekemisessä, jossa tuotetaan merkitystä asiakkaille tai työkavereille. Kun koko työyhteisöllä on yhteinen käsitys perustehävästä eli työn tarkoituksesta ja tavoitteista sekä noudatetaan pelisääntöjä, näiden seurauksena syntyy sivutuotteena hyvä työilmapiiri. (Aro 2017, 31-32, 35.)

Valmentavan johtamisen periaatteet on oltava jo käytössä, jotta itse- ja yhteisöohjautuvuus voivat onnistuneesti lähteä toteutumaan ja kasvamaan. Valmentava johtaminen on myös edellytys itse- ja yhteisöohjautuvuudelle ja jatkuvalle parantamiselle. Myös Lean -ajattelun mukainen jatkuva parantaminen edellyttää itseohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista. Pelisäännöt, jotka työyhteisön kanssa rakentuivat valmistelevat kohti Lean-ajattelutapaa ja kulttuurin rakentumista.

Jatkokehittämissideani liittyy pelisääntöjen toteutumisen mittaamiseen. Kuten edellä on jo mainittu, on pelisääntöjen sisältöjä tarkasteltava ja tarvittavia muutoksia päivitettävä, mutta sen lisäksi olisi tärkeä rakentaa mittaristo, jolla pelisääntöjen toteutumista seurataan. Samalla hahmotetaan ne osa-alueet, jotka näkyvät toimivan arjessa sekä ne osa-alueet, jotka vaativat enemmän näkyvyyttä. Mittarin sijainti voisi olla näkyvillä päivittäisjohtamisen taululla tai vaihtoehtoisesti sähköisessä muodossa yhteisellä Teams -alustalla. Päivittäisjohtamistaululle määritellään asioita, jotka ovat työyhteisölle tärkeitä arjen toiminnan ja toimivuuden kannalta. Päivittäisjohtamistaululla voisi olla yhtenä asetettuna tavoitteena pelisääntöjen toteutuminen ja niiden seurantaan määritelty mittari.

7 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

7.1 Luotettavuus

Kehittämistoiminnassa tiedon luotettavuuteen liittyy moninaisia ongelmakohtia. Kehittämistoiminnassa tuotetun tiedon on oltava käyttökelpoista ja todenmukaista, mutta myös hyödyllistä. Vaikka kehittäminen toteutetaan ryhmäkokoontamalla, jossa olosuhteet ja prosessit on suunnitelmallisesti pyritty pitämään identtisinä, esiintyy aina yksilöllisiä-, kulttuurisia- ja sosiaalisia muutostekijöitä, joilla on vaikutusta tulosten luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy keskeisesti sen johdonmukaisuus, jolloin aineiston kerääminen ja sen analysointi tehdään perusteellisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 121-124.)

Opinnäytetyön aiheen valikoitumisessa sekä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttamisessa on tärkeää pohtia omaa kaksoisroolia työyhteisön jäsenenä sekä kehittämistyön toteuttajana. Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on olla aktiivinen toimija, jolloin ei tavoitella objektiivisuutta ja neutraaliutta. Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii voimaannuttamaan ja rohkaisemaan kehittämiskohteena olevan yhteisön ihmisiä käyttämään omia taitojaan ja

kehittämään käytänteitä. (Heikkinen 2010, 19-20.) Kaksoisroolissa opinnäytetyöntekijänä ja samalla työntekijöiden työskentelytapaa tuntevana työyhteisön jäsenenä/esihenkilönä on tarkoitus tukea ja kannustaa työntekijöitä kehittämistoiminnan työpajatyöskentelyssä heidän tarvitsemallaan tavalla. Keskinäistä kommunikointia helpotti ja edisti se, että opinnäytetyöntekijä ja työpajaan osallistuvat työntekijät tuntevat toisensa.

Ensimmäisen ja toisen työpajan aikana opinnäytetyöntekijä pysytteli ryhmätyöskentelystä sivussa, mutta saatavilla. Oli tärkeä antaa työpajaryhmien keskittyä rauhassa aiheen työstämiseen ilman, että kukaan oli tarkkailemassa. Merkityksellistä oli rohkaista työntekijöitä sanottamaan ja kirjoittamaan ylös myös niitä mielipiteitä, joiden esille tuominen voi olla koko työyhteisön ja esihenkilön läsnä ollessa haastavampaa. Opinnäytetyöntekijä pyrki toimimaan mahdollisimman neutraalisti kommentoimatta ryhmien tuottamia tekstejä. Osallistujia kannustettiin ja rohkaistiin tuomaan kaikki ideat ja mielipiteet esille sekä ohjeistettiin suhtautumaan jokaisen mielipiteeseen ja ehdotukseen positiivisesti.

Opinnäytetyöntekijän kaksoisrooli vaati erityistä huolellisuutta tutkimuksen läpinäkyvyyden toteuttamisessa. Tutkijan tuleekin tarkastella tutkimuksen luotettavuutta kaikkien tutkimukseen liittyvien valintojen kohdalla. Tuomin ja Sarajärven (2002, 133) mukaan on tärkeä ottaa puolueettomuusnäkökulma tarkasteluun, kun arvioidaan luotettavuutta, erityisesti niissä tutkimuksissa, joissa tutkija on osa tutkittavaa yhteisöä. Tutkijan roolin merkitystä voidaan tarkastella tutkijan aseman, arvojen, asenteiden sekä näkemysten vaikutusta tutkimuksessa päädyttyyn tulkintaan. Tutkimuksessa pyritään arvovapauteen ja sen juuri aikaansaakin se, että tutkija myöntää ja tunnistaa omat arvonsa, jotka vaikuttavat tutkimukseen. (Vilka 2021, 197-198.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa opinnäytetyöntekijä pyrki antamaan työyhteisölle tukea ja riittävästi taustamateriaalia, jolloin työpajoissa tapahtuva kehittäminen oli mahdollisimman hyvin ohjattua ja sujuvaa. Yhteistyö on merkityksellinen tekijä toimintatutkimuksessa ja sen vahvuus onkin juuri siinä, että ongelmat ratkaistaan yhdessä siinä yhteisössä, jossa ne ilmenevät ja samalla sitoudutaan tarvittaviin muutoksiin. Yhteistyö vaatii aina ponnisteluja ja yhteisen tavoitteen määrittelyä. (Kananen 2014, 11.)

Kehittämistyön arvioinnin tarkoitus on tuoda esille yhteiskehittämisen onnistumiset. Arviointi ulottuu koko kehittämisprosessin jokaiseen vaiheeseen. Kehittämistyön tuotosten merkittävyys ja hyödynnettävyys toimivat arviointikriteereinä. (Ojasalo ym. 2009, 47-48.) Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnan tärkein tehtävä oli hyödynnettävyys, jossa tuotettiin työyhteisölle arvoa toimintatapoja kehittämällä. Samalla pystyttiin tuottamaan työyhteisölle merkittävyyttä toimintatapojen tarkentumisella sekä jatkossa myös niiden säännöllisellä tarkastelulla.

7.2 Eettisyys

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan tutkimuksen tekemisessä hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimusetiikka kulkee tutkimuksen matkassa mukana aina tutkimusprosessin alkuvaiheesta sen loppuunsaattamiseen asti. (Vilkkä 2021, 41.) Tutkija on vastuussa toteuttamastaan tutkimuksesta. Tutkijan velvollisuus on varmistaa, että noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaista toimintaa tutkimuksen avoimuudessa sekä tutkimuksen tekemisessä. (Vilkkä 2021, 45.)

Opinnäytetyö tulee toteuttaa hyvän tieteellisen käytännön ohjeen ja suositusten mukaisesti. Opinnäytetyötä tehdessä on oltava avoin, huolellinen ja rehellinen sekä toteuttaa tutkimusta suunnitelmallisesti. (Arene 2019.) Opinnäytetyöntekijän roolissani toimin työelämän kehittäjänä ja pyrin toimimaan mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi koko opinnäytetyöprosessin ajan. Osallistuminen tutkimukselliseen kehittämistoimintaan on vapaaehtoista. Osallistujat allekirjoittavat suostumuslomakkeet. Kehittämistoimintaan osallistumisesta voi kieltäytyä syytä ilmoittamatta ja jo annetun suostumuksen voin halutessani perua, koska tahansa ilman seuraamuksia.

Osallistujien anonymisyys taattiin koko kehittämistoiminnan ajan siten, että kerätystä kirjallisesta aineistosta poistettiin kaikki mahdolliset tunnistetiedot. Työpaja-aineistot kerättiin osallistujien luvalla ja tiedot säilytettiin luottamuksellisesti. Aineistot tullaan tuhoamaan opinnäytetyön valmistuttua. Saadut aineistot analysoitiin laadullisin menetelmin ja tulokset julkaistaan siten, ettei niistä ole mahdollista tunnistaa yksittäistä osallistujaa. Osallistujien rekrytoinnissa käytetyt sähköpostiosoitteet ja allekirjoitetut suostumuslomakkeet (suora henkilötietorekisteri) ovat ainoastaan opinnäytetyöntekijän tiedossa ja ne tullaan tuhoamaan opinnäytetyön valmistuttua. Valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseus tietokantaan, jossa se on vapaasti luettavissa.

Opinnäytetyöntekijä on perehtynyt Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisemaan ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiseen periaatteeseen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kaikissa vaiheissa opinnäytetyöntekijä sitoutuu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti noudattamaan tiedeyhteisön tunnustamia peruseriaatteita eli rehellisyyttä, luotettavuutta, vastuunkantoa ja arvostusta. (TENK 2023.) Opinnäytetyöntekijä noudatti opinnäytetyössään Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia - asiakirjaa, joka on tarkoitettu pääasiassa tutkimuksellisille opinnäytetöille. Eettisten suositusten tavoitteena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä. (Arene 2019.)

Lähteet

Painetut

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell.

Akola, A. E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio: Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books.

van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., De Jong, J. & Vels, M. 2021. Facilitating health care workers' self-determination: The impact of a self-leadership intervention on work engagement, health, and performance. *Occupational and Organizational Psychology* 2021 (2), 259-281.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215-225.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Furman, B. Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Furman, B. & Ahola, T. 2004. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. 1. p. Helsinki: Johtajatiimi.

Hagerlund, T., Kaukopuro-Klemetti, H. & Suomen kuntaliitto. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa: Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Vantaa: Hansaprint.

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kinnunen, J., Kuittinen, M. & Puusa, A. 2024. Autonomiia vai kontrollia? Tapaustutkimus lisääntyvään itseohjautuvuuteen pyrkivästä organisaatiosta. *Hallinnon tutkimus* 2024 (1), 37-49.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Meedia Zone.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Salminen, J. 2016. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Vantaa: Grano.
- Salovaara, P. 2020. Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Helsinki: Basam Books.
- Spiik, K & Sillanpää, E. 2022. Yhteisöohjautuvuus: Yhdessä ohjautuva tiimi. Karlex.
- Spiik, K., Spiik, K. & Sillanpää, E. 2023. Yhteisöohjautuvuus: Kestätkö ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin sinä. Karlex.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset lähteet

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 5.11.2024. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382

Alarinta, E. Hiilinen-Häsä, T. & Ylitalo, M. 2019. Tehtäväkirja henkilöstölle Yhteisöohjautuvuuden tueksi. Intranet julkaisu. Keski-Uudenmaan sote- kuntayhtymä. Hyvinkää.

Duunitori. 2018. Työyhteisötaidot - Pelisäännöt pitää olla, mutta ovatko rakenteita vai rajoitaja? Viitattu 9.1.2025. <https://duunitori.fi/tyoelama/pelisaannot-pitaa-olla>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede. 34 (4), 215-225. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789349/Laadullisen_sisallonanalyysin_vaiheet_ja_eteneminen.pdf?sequence=1&isAllowed=

Halme, J. 2018. Aivorihi - toteutus ja peruseriaatteet. Viitattu 10.2.2024. <https://info.orchidea.dev/innovaatio-blogi/aivorihi>

Innokylä 2024. Työkalu Learning cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 2.6.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

Jarenko, K. 11.2.2020. Itseohjautuva organisaatio: Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Viitattu 10.2.2024. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>

Jarenko, K. 2020. Barbapapa-organisaatioiden maihinnousu! - Itseohjautuvuus on keino toteuttaa yrityksen strategiaa. Viitattu 1.10.2024. <https://thoughtleaders.fi/barbapapa-organisaatioiden-maihinnousu-itseohjautuvuus-on-keino-toteuttaa-yrityksen-strategiaa/>

Keski-Uudenmaan sote. Strategia 2020-2025. 23.10.2019 valtuuston päätös. <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/strategiamme/>

- Juhila, K. 2024. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat: Koodaus. Viitattu 14.9.2024
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.9.2024
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Karapalo, T & Tantt, A. Työn, työtehtävien ja työtapojen yhteiskehittäminen Learning cafe -menetelmää käyttäen. Teoksessa Ojasalo K, Moilanen T & Ritalahti J 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 14.9.2024. https://valte.utu.fi/kirja/menetelmakortit/menetelmakortti2_3.pdf
- Karhumaa, M. 26.10.2022. Tulo Digia. Yrityksen sisäinen viestintä - rakenna toimiva viestintä-kulttuuri. Viitattu 2.3.2025. <https://www.seoptimi.fi/yrityksen-sisainen-viestinta/>
- Karttunen, A., Tukiainen, T., Taskinen, H., Sipponen, J., Lammintakanen, J., Laaksonen, M., Hakulinen, H. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen: Käytäntöjä ja kokemuksia Elvo-hankkeesta. Kuopio: University of Eastern Finland. Viitattu 26.1.2024.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialue 16.9.2023. Yhteisöohjautuvuus antaa asiantuntijoille aitoa valtaa ja vastuuta. Viitattu 30.9.2024. <https://www.keusote.fi/yhteisohjautuvuus-antaa-asi-antuntijoille-aitoa-valtaa-ja-vastuuta/>
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialue 2024. Keunet: Yhteisöohjautuvuus. Viitattu 9.2.2024.
<https://keusote.sharepoint.com/sites/keunet-henkilosto/SitePages/Yhteis%C3%B6hjautuvuus.aspx>
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialue 2024. Keunet: Johtamispalvelut ja yhteisöohjautuvuus. Viitattu 9.2.2024. <https://keusote.sharepoint.com/sites/keunet-henkilosto/SitePages/Yhteis%C3%B6hjautuvuus%20ja%20johtamispalvelut.aspx>
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialue 21.3.2024. Organisaatio. Viitattu 20.5.2024.
<https://www.keusote.fi/etusivu/tietoa-meista/organisaatio/>
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialue 10.12.2024. Hallinto ja organisaatio. Viitattu 21.1.2025.
<https://www.keusote.fi/keusote/tietoa-meista/hallinto-ja-organisaatio/>
- Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tulokellisuutta, pidempää työtä? sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 27.1.2024.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martela, F. 2020. Itseohjautuvuus. Viitattu 10.2.2024 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-on-mahdoton-ideaali-joka-ei-koskaan-toteudu-reaalimaailmassa/>

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Viitattu 18.3.2024 <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Martela, F. 2015. Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous: Miten tarjota halvempaa, iloisempaa ja laadukkaampaa hoitoa? Viitattu 30.9.2024. <https://frankmartela.fi/2015/08/04/buurtzorg-ja-kotihoidon-itseohjautuva-vallankumous-miten-tarjota-halvempaa-iloisempaa-ja-laadukkaampaa-hoitoa/>

Martela, F. 2021. Haaga-Helian julkaisut. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 16.1.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netiti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nikula, K. 2017. Itseohjautuvuus tulevaisuuden menestystekijänä. Työelämän tutkimus, 15(3). Viitattu 20.3.2025. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85281/44278>

Nikunlaakso, R. 2020. Valmentava johtaminen saa kiitosta sote-alalla. Viitattu 13.4.2024. <https://tyoelamatieto.fi/fi/analyysit/valmentava-johtaminen-saa-kiitosta-sote-alalla>

Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymä, Strategia ja tukipalvelut 2018. Työpaikan pelisäännöt. Viitattu 20.3.2024. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/07/Ty%C3%B6paikan-pelis%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t-2018.pdf>

Sarkkinen, M. 2024. Reilu ja valmentava johtaminen ei riitä sote-alalla. Lisää huomiota työkykyyn. Työterveyslaitos. Viitattu 13.4.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/reilu-ja-valmentava-johtaminen-ei-riita-sote-alalla-lisaa-huomiota-tyokykyyn>

Sarkkinen, M. 2024. Arvostus tekee työkaverin näkyväksi. Työterveyslaitos. Viitattu 29.11.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/arvostus-tekee-tyokaverin-nakyvaksi>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. Viitattu 21.1.2024. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>

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

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 5.11.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

E-kirja

Aro, A. 2017. Työilmapiiri kuntoon. E-kirja

Gamrasni, M. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, ja Haaga-Helia University of Applied Sciences. 2021. Matkaopas Yhteisöohjautuvuuteen. E-kirja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2.painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. E-kirja. Alma Talent Pro.

Koistinen, J. ja Kostamo, T. 2021. Yhteisöohjautuvuuden sundenkuopat. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. E-kirja. Raisio: Newprint Oy.

KT Työnantajat 2020. Uudistuva johtaminen. Sote-johtamisen kehittämisteemoja ja kokemuksia. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

Lanne-Eriksson M. 2021. Ihmislähtöinen johtaminen. Rousu, S. & Lanne-Eriksson M. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. E-kirja. Vantaa: Tikkurilan paino.

Launonen, R. 2021. Case: Favi. Nousu ja tuho, kuinka toimiva yhteisöohjautuvuus luodaan ja tuhotaan. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. E-kirja. Raisio: Newprint Oy.

Malkavaara, H-L. Mäkkeli, J. & Vuori, J. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi - Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. E-kirja. Raisio: Newprint Oy.

Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen: Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö. E-kirja. Lahti: Esa Print.

Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Rousu, S. 2021. Johtamisen perusteet sote-politiikka. Sosiaalialan johtamisen toimintaympäristö, rakenteet ja ajankohtaiset haasteet. Mitä johtaminen on? Rousu, S., Lanne-Eriksson M. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. E-kirja. Vantaa: Tikkurilan paino.

Salonen, K., Kinos, S., Hautala, T. & Eloranta, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. E-kirja. Turun ammattikorkeakoulu.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. E-kirja. Turun ammattikorkeakoulu.

Viitala, R. k. & Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Webinaarit

Heikkilä-Tammi, K. 2013. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa: Tarvitaanko johtajia? Tarvitaanko johtajuutta? Hyvinvoiva Hoiva webinaari. Tampereen yliopisto. <https://panopto.abo.fi/Panopto/Pages/Viewer.aspx?id=d0cdc1b3-f648-4bd0-826a-aeb600b0aad3>

Kuviot

Kuvio 1: Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (mukailen Ristikangas & Ristikangas 2010, 268)	12
Kuvio 2: Keusoten kulttuuripeli. Rakenteet itse- ja yhteisöohjautuvuuden mahdollistajana (Keusote).....	14
Kuvio 3: Kehittämistoiminnan prosessin eteneminen.....	26
Kuvio 4: Kehittämistoiminnan toteuttamisrunko	32
Kuvio 5: Yhteisöohjautuvan työyhteisön toimintakulttuurin pelisäännöt.....	34

Taulukot

Taulukko 1: Nykytilamatriisi	31
------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa	55
Liite 2: Tiedote tutkimukseen osallistuville	57
Liite 3: Suostumuslomake	58
Liite 4: Tietosuojalomake	59

Liite 1: Tutkimuslupa



Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

johtajaylilääkäri, tutkimus- ja
kehitysjohtaja
Tutkimuslupapäätös

Ote viranhaltijapäätöksestä 1 (4)

22.11.2024

§ 116

KEUHDno-2024-5013

Tutkimuslupa / Työyhteisön yhdessä laatimien pelisääntöjen avulla kohti vuorovaikutuksen ja yhteisöohjautuvuuden vahvistumista

Satu Lintunen on opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta. Hän hakee tutkimuslupaa YAMK-opinnäytetyölleen aiheena "Työyhteisön yhdessä laatimien pelisääntöjen avulla kohti vuorovaikutuksen ja yhteisöohjautuvuuden vahvistumista". Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua toukokuussa 2025.

Opinnäytetyö toteutetaan Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vammaispalvelujen päiväaikaisen toiminnan yksikössä tutkimuksellisenä kehittämistoimintana. Kehittämistyön tuotoksena syntyy työyhteisön pelisäännöt, joiden tavoitteena on vahvistaa hyvää vuorovaikutusta, yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista.

Opinnäytetyö tukee hyvinvointialueen strategisia tavoitteita sekä tutkimuksen ja kehittämisen painopisteitä.

Liitteet:

1 Tutkimuslupahakemus_Satu Lintunen_11_2024.pdf

2 OT_tutkimussuunnitelma_Satu Lintunen 7.11.2024.docx

Päätöksen peruste

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen hallintosääntö (aluevaltuusto 26.9.2024 § 60)

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen delegointisääntö (hyvinvointialuejohtaja 18.11.2024 § 57)

Delegointisääntö § 9; johtajien johtamisvastuut kohdan mukaan johtajaylilääkäri, kehitys- ja tutkimusjohtaja päättää luvan antamisesta tieteellisiin tutkimuksiin, selvityksiin ja opinnäytetöihin sekä tietojen luovuttamisesta tähän tarkoitukseen.

Päätös

Myönnän tutkimusluvan opinnäytetyöhön "Työyhteisön yhdessä laatimien pelisääntöjen avulla kohti vuorovaikutuksen ja yhteisöohjautuvuuden vahvistumista". Tutkimuslupa on voimassa 31.5.2025 saakka.

Tutkimusluvan hakija sitoutuu noudattamaan voimassa olevia tutkimusaineiston säilyttämiseen ja tietosuojalainsäädäntöön liittyviä ohjeita. Valmis opinnäytetyö tulee toimittaa Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen kirjaamoon, kirjaamo.hva@keusote.fi

Tämä asiakirja on sähköisesti hyväksytty Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen asianhallintajärjestelmässä.

Tiedoksi

hakija, ohjaaja ja hyvinvointialueen yhteyshenkilöt ja valmistelijat

Allekirjoitus



Keski-Uudenmaan hyvinvointialue
johtajaylilääkäri, tutkimus- ja
kehitysjohtaja
Tutkimuslupapäätös

Ote viranhaltijapäätöksestä 2 (4)

22.11.2024

§ 116

Sirpa Salinto, kehittämisspäällikko

Viranhaltijapäätöksen nähtävänäolo

Nähtävillä Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen verkkosivuilla 22.11.2024.

Tiedoksianto asianosaiselle

Sähköinen otejakelu 22.11.2024 asianosaisille.

Liite 2: Tiedote tutkimukseen osallistuville



Tiedote

24.11.2024

Tiedote tutkimukseen osallistuville

Arvoisa päiväaikaisen toiminnan ohjaaja

Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa Tikkurilassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa koulutusohjelmassa Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Olen tekemässä opinnäytetyötäni tutkimuksellisenä kehittämistoimintana, jossa aiheena on työyhteisön yhteisten pelisääntöjen rakentaminen.

Opinnäytetyöni aihe nousi sotealan työelämän sekä oman esimiestyön kehittämisen tarpeesta. Tämän päivän työntekijöiltä edellytetään mukautumista muutoksiin sekä kykyä oppia ja kehittää omaa työtään itseohjautuvasti. Työyhteisöltä odotetaan toimimista yhteisöohjautuen ja esimieheltä kykyä johtaa valmentavasti. Opinnäytetyönä raportoitavan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on pohtia ja kehittää sitä, miten **Keusoten** päiväaikaisen toiminnan työyhteisön mielestä pitäisi toimia rakentavasti vuorovaikutuksessa, yhteisöohjautua ja johtaa valmentavasti. Näihin asioihin haemme vastauksia ja samalla työyhteisö pääsee määrittelemään pelisääntöjen sisällöt, joilla voidaan vuorovaikutusta, yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista parantaa.

Tavoitteena on tuottaa tietoa niistä asioista, jotka ovat työyhteisölle merkityksellisiä vuorovaikutuksen ja yhteisöohjautuvuuden vahvistumisen näkökulmasta. Yhteisillä toimintatavoilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä työyhteisön pelisääntöjä. Yhdessä rakennetut pelisäännöt luodaan yhdessä työyhteisön kanssa toiminnallisia ja osallistavia menetelmiä hyödyntämällä työpajoissa.

Opinnäytetyötä varten tarvittavat aineistot kerätään työntekijöitä osallistavilla työpajoilla. Opinnäytetyön kehittämistoiminta toteutetaan yksikössämme ryhmätyöpajojen muodossa hyödyntämällä Learning cafe -menetelmää. Pohjustan jokaisen työpajan toimintaa ja etenemistä [dia-sarjan](#) avulla. Ohjeistan myös työpajoja apukysymyksillä, jotka avittavat ja ohjaavat työskentelyä. Työpaja-aineistot kerätään osallistujien luvalla ja tiedot säilytetään luottamuksellisesti. Aineistot tullaan tuhoamaan opinnäytetyön valmistuttua. Saadut aineistot analysoidaan laadullisin menetelmin ja tulokset julkaistaan siten, ettei niistä ole mahdollista tunnistaa yksittäistä osallistujaa. Osallistujien rekrytoinnissa käytetyt sähköpostiosoitteet ja allekirjoitetut suostumuslomakkeet ovat ainoastaan opinnäytetyöntekijän tiedossa ja ne tullaan tuhoamaan opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyö tallennetaan Theseus tietokantaan.

Työpajoja on tarkoitus järjestää kolme kertaa myöhemmin sovittuina aikoina. Yhden työpajan kesto on noin 1-1,5 tuntia. Kehittämistoimintaan osallistuminen on työaika.

Tulen esittelemään opinnäytetyöhöni liittyvää kehittämistoimintaa keskiviikkona 27.11.2024 klo 14, jossa sovimme yhdessä työpajojen aikataulun. Lähetän tiedotteen myös yksikön työntekijöille sähköpostitse. Tämän jälkeen voit ilmoittautua suoraan minulle satu.lintunen@student.laurea.fi tai paikan päällä esittelytilaisuudessa, jossa jaan työpajaan osallistuville suostumuslomakkeen. Tietosuojaselosteen saa pyydettäessä. Tutkimukseen on saatu tutkimuslupa **Keusotelta** 22.11.2024.

Toivon, että osallistut kehittämistoimintaan ja olet mukana rakentamassa työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä.

Yhteistyöterveisin

Satu Lintunen

24.11.2024

Liite 1: Suostumuslomake



Suostumuslomake
24.11.2024

Satu Lintunen

Laurea, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen, sosionomi (YAMK)

Opinnäytetyö 2024

Suostumuslomake tutkimukseen osallistujille

Olen perehtynyt saamaani tiedotteeseen liittyen Satu Lintusen opinnäytetyön tutkimukselliseen kehittämistoimintaan osallistumisesta. Tiedotteessa olen saanut tietoa opinnäytetyön tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, jonka tarkoituksena on laatia työyhteisön kanssa yhteiset toimintatavat, joilla vahvistetaan vuorovaikutusta, yhteisöohjautuvuutta sekä valmentavaa johtamista. Olen saanut myös mahdollisuuden esittää kysymyksiä opinnäytetyön tekijälle.

Olen ymmärtänyt, että osallistuminen tutkimukselliseen kehittämistoimintaan on vapaaehtoista. Voin myös kieltäytyä kehittämistoimintaan osallistumiseni ilmoittamatta syytä ja jo annetun suostumuksen voin halutessani perua, koska tahansa ilman seuraamuksia. Annan suostumukseni opinnäytetyöntekijälle materiaalin käyttöön, jonka työstämiseen työpajoissa osallistun. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika

_____ . ____ . ____ . _____

Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön:

Suostumuksen vastaanottaja: (opinnäytetyöntekijä)

Kehittämistoimintaan osallistuvan allekirjoitus

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

Nimenselvennys

Nimenselvennys

Liite 4: Tietosuojalomake



OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus
(2016/679) artikkelit 13 ja 14
Laatimispäivä 3.10.2024

OPINNÄYTETYÖSSÄ KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Rekisterinpitäjän / opinnäytetyöntekijän tiedot

Satu Lintunen satu.lintunen@student.laurea.fi

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistoiminta, jossa työyhteisö määrittää opinnäytetyöntekijän järjestämässä työpajoissa työyhteisölle vuorovaikutuksen, yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen pelisäännöt. Opinnäytetyön tutkimusaineiston muodostavat yksikön työntekijöiden ryhmätyöpajoissa tuottamat kirjalliset materiaalit. Työpajoissa tuotetut materiaalit tuodaan opinnäytetyöntekijän tekemän sisällön analyysin jälkeen takaisin työpajaan, jolloin viimeisessä työpajassa työyhteisö valikoi ne asiat, jotka koetaan vuorovaikutuksen, yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtajuuden näkökulmasta merkityksellisiksi ja nämä muodostuvat työyhteisön pelisäännöiksi. Työpajoihin osallistuvia pyydetään olemaan tuomatta esille kirjallisissa tuotoksissaan mitään henkilökohtaiseen tunnistamiseen mahdollistavaa tietoa. Osallistujien anonymisyys taataan koko kehittämistoiminnan ajan siten, että kerätystä kirjallisesta aineistosta poistetaan kaikki mahdolliset tunnistetiedot. Opinnäytetyöntekijä kirjoittaa ja siirtää käsin kirjoitetut tekstit / tiedostot .docx -tiedostomuotoon. Työpajojen keskusteluja ei tallenneta.

Rekisterin tietosisältö

Opinnäytetyössä ei tuoda esille kenenkään osallistujien suoria henkilötietoja, (rekrytointivaiheen sähköpostiosoitteet, suostumuslomakkeen allekirjoitukset) vaan ne jäävät ainoastaan opinnäytetyöntekijän tietoon ja ne hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Valmiista opinnäytetyöstä voidaan tunnistaa kehittämistoimintaan osallistuvien työskentely-yksikkö, työskentelypaikkakunta ja ammattiryhmä, jotka ovat julkista tietoa. Koska opinnäytetyön aineisto kerätään kirjallisesti, ainoastaan opinnäytetyöntekijällä on mahdollisuus tunnistaa osallistajat aineistosta.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan osallistuvia tiedotetaan tiedotteella. Kehittämistoimintaan osallistujat allekirjoittavat suostumuslomakkeen vapaaehtoisesta osallistumisestaan. Kaikki osallistujat ovat täysi-ikäisiä.

Kerättävien henkilötietojen tietolähteet

Edellä mainitut suostumuslomakkeen allekirjoitukset ja rekrytointivaiheen sähköpostiosoitteet ovat suoria henkilötietoja. Kyseisiä tietoja ei kerätä rekistereistä, vaan ne saadaan osallistujilta itseltään. Työpaja-aineistoista on myös mahdollista tunnistaa osallistujat.

Henkilötietojen luovutukset

Henkilötietoja ei luovuteta opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tietojen siirtäminen EU:n tai ETA-maiden ulkopuolelle

Kehittämistoimintaan osallistuvista ei siirretä tietoja EU:n tai ETA-maiden ulkopuolelle.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Opinnäytetyöntekijä noudattaa rekisterinpitäjän tietoturva- ja tietosuojaohjeita ja on tietoinen salassapitovelvollisuudestaan liittyen opinnäytetyön yhteydessä kerättyihin tietoihin. Työpajoissa kerätty manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa niin, että sinne on pääsy vain opinnäytetyöntekijällä. Puhtaaksikirjoitettu tutkimusaineisto tallennetaan tietokoneelle, jossa tiedot ovat salasanan takana. Vain opinnäytetyöntekijällä on pääsy aineistoon. Aineiston puhtaaksikirjoittamisen vaiheessa opinnäytetyöntekijä poistaa kaikki mahdolliset tunnistamiseen johtavat tiedot aineistosta.

Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusaineisto säilytetään, kunnes opinnäytetyö on hyväksytty. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto tuhoetaan. Arvioitu valmistumisaika on 31.1.2025.

Rekisteröidyn oikeudet

Henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Rekisteröidyllä on oikeus perua antamansa suostumus.

Ennen perumista kerättyjä tietoja voidaan käyttää tutkimusaineistossa.

Rekisteröityä koskee seuraavat tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

- Oikeus perua suostumus ja pyytää poistamaan suostumukseen perustuvat tiedot
- Oikeus tarkastaa itseään koskevat tiedot
- Oikeus oikaista itseään koskevat tiedot