

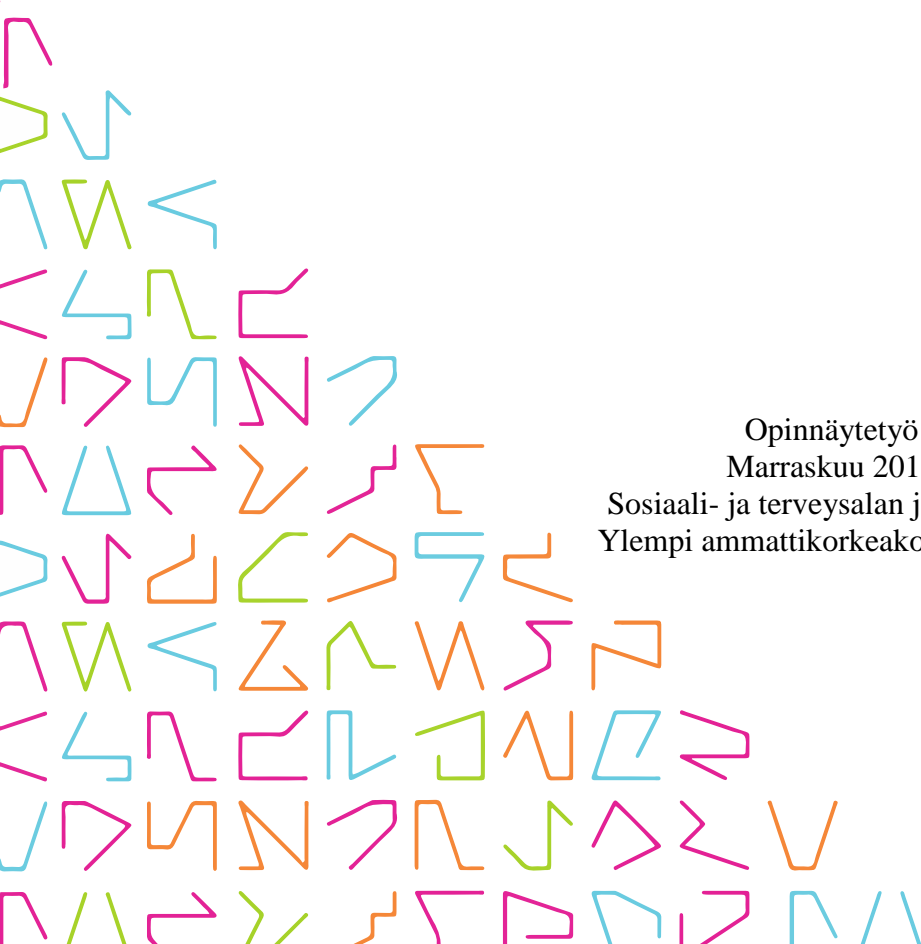


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

**YHDESSÄ ETEENPÄIN -
KOKEMUKSIA
OSALLISTAVASTA JOHTAMISESTA
ASUMISPALVELUYKSIKÖSSÄ**

Sanna Mäkelä

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto



*”Hyvät johtajat saavat ihmiset tuntemaan olevansa asioiden ytimessä, ei ulkopuolella.
Jokainen tuntee voivansa antaa oman osuutensa organisaation menestykseen.
Kun näin käy.. heidän työnsä saa merkityksen.” – Warren G. Bennis*

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

MÄKELÄ SANNA:

Yhdessä eteenpäin –

Kokemuksia osallistavasta johtamisesta asumispalveluyksikössä

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 15 sivua

Marraskuu 2016

Sosiaali- ja terveysministeriön tutkimusten mukaan osallistavalla johtamisella on merkitystä terveyspalvelujen laadulle, potilasturvallisuudelle ja henkilöstön hyvinvoinnille. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia osallistavasta johtamisesta Nokialla sijaitsevassa Harjuniityn asumispalveluyksikössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli mielenterveyskuntoutujien asumispalveluyksikön osallistavan johtamismallin kehittäminen. Opinnäytetyö toteutettiin Tampereen ammattikorkeakoulussa yhteistyössä Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n kanssa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena. Kokemuksia osallistavasta johtamisesta ja kehittämisehdotuksia Harjuniityn asumispalveluyksikön osallistavalle johtamismallille kerättiin avoimella kyselyllä. Kaksitoista työntekijää vastasi kyselyyn. Saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tuloksiksi muodostui kaksi pääluokkaa, joita olivat kokemukset osallistavasta johtamisesta sekä osallistavan johtamismallin kehittäminen. Aineiston yhdistävä luokka oli henkilöstön kokemukset osallistavasta johtamisesta mielenterveyskuntoutujien asumispalveluyksikössä. Opinnäytetyön tulosten perusteella osallistava johtaminen lisää Harjuniityn asumispalveluyksikössä työhön vaikuttamismahdollisuuksia, työhön sitoutumista, kehittää työyhteisön vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Jatkossa on pyrittävä hyödyntämään paremmin substanssiosaamista, kehittämään työskentelyn arviointia, tiedonkulkua sekä työyhteisön yhteishenkeä.

Johtopäätöksenä todetaan, että osallistava johtamismalli on Harjuniityn asumispalveluyksikölle soveltuva ja sillä on positiivisia vaikutuksia työyhteisölle. Organisaation eri vaiheissa nousee erilaisia vaatimuksia johtajuutta kohtaan, jolloin johtamismallin on oltava joustava ja tilanteisiin mukautuva. Opinnäytetyön prosessista yksikönjohtaja sai uusia keinoja kehittyä esimiehenä. Johtamismallin kehittymistä voidaan seurata palaute-mittauksilla.

Asiasanat: osallistava johtaminen, mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut, psykososiaalinen kuntoutus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

MÄKELÄ, SANNA:

Forward together -

Experiences of the participative leadership in the housing unit

Master's thesis 63 pages, appendices 15 pages

November 2016

The Ministry of Social Affairs and Health studies have shown that a participative leadership is important to healthcare quality, patient safety and employee welfare. The purpose of this dissertation was to survey the workers' experiences of the participative leadership in the housing unit of Harjuniitty, located in Nokia, Finland. The objective was to develop a participative leadership model for the housing unit for mental health rehabilitees. The thesis was conducted in Tampere University of Applied Sciences in association with Pirkanmaan Asumispalvelut Oy.

The thesis was completed as a qualitative development study. Experiences and development proposal of the participative leadership model in the housing unit of Harjuniitty were gathered through an open interview. Twelve team members were interviewed. The data were analyzed using theory-driven content analysis.

Two principal groups, the experiences of participative leadership and the development of participative leadership model were formed. The connective group was the workers' experiences of the participative leadership in the housing unit for mental health rehabilitees. On the basis of the results participative leadership enhances employees' possibilities to influence their work in the housing unit of Harjuniitty, strengthens the employee commitment to the work, improves workplace interaction and increases employee welfare. In the future, using better one's professional expertise, evaluation of work performance, flow of information and team solidarity have to be developed.

It was found that the participative leadership model was seen suitable for the housing unit of Harjuniitty and it had positive effects on the working community. There are different requirements for leadership at different levels of an organization, which means that the chosen leadership model has to be flexible and adaptable to various situations. The study also gave the author new methods and approaches for professional development. The development of the leadership model can be followed with feedback surveys.

Key words: participative leadership, housing center for mental health rehabilitees, psychosocial rehabilitation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HARJUNIITYN ASUMISPALVELUYKSIKKÖ.....	8
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE.....	9
4	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN TAUSTA.....	10
	4.1 Osallistava johtaminen.....	10
	4.2 Mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut	13
	4.3 Psykososiaalinen kuntoutus	15
5	OPINNÄYTETYÖN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT.....	17
	5.1 Kvalitatiivinen tutkimus	17
	5.2 Opinnäytetyön toteutus ja aineistonkeruu.....	18
	5.3 Aineiston analyysi.....	23
6	TULOKSET	26
	6.1 Kokemuksia osallistavasta johtamisesta.....	26
	6.2 Osallistavan johtamismallin kehittäminen.....	30
7	POHDINTA.....	34
	7.1 Tutkimuksen eettisyys	34
	7.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	35
	7.3 Tutkimustulosten tarkastelu	40
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	44
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	49
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ja tulokset	49
	Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen tulokset.....	50
	Liite 3. Kyselyn saatekirje	52
	Liite 4. Kysely henkilökunnalle	53
	Liite 5. Sisällönanalyysin luokittelua	55

1 JOHDANTO

Osallistavan johtamistavan on todettu parantavan työolosuhteita, työilmapiiriä, henkilöstön ja johtajien välistä vuorovaikutusta sekä tiedottamista. ”Tutkimuksista on saatu vakuuttavaa näyttöä osallistavan johtamisen merkityksestä niin terveystalvelujen laatuun, potilasturvallisuuteen kuin henkilöstön hyvinvointiin.” (Sosiaali- ja terveystministeriö 2009:18. 34–35, 37.) Työhyvinvointi on organisaation strateginen menestystekijä (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012). Osallistavan johtamisen on todettu lisäävän työhyvinvointia ja -tyytyväisyyttä (Bortoluzzi, Gaporale & Palese 2014). ”Osallistamisen idea perustuu oivallukseen, että johtamisen tärkeimmät voimat – vastuu, valtuudet ja sitoutuminen – ovat kietoutuneet toisiinsa.” Haastavaa on mahdollistaa päätöksenteko niin, että kaikki joilta odotetaan sitoutumista, saisivat siihen osallistua. (Helin 2006, 157.)

Perinteinen autoritaarinen johtaminen on väistynyt osallistavan johtamisen tiimikulttuurien kehittyessä. Johtamisprosessit ovat kaikkia koskettavia ja mahdollistavat päätöksenteon sekä vastuunkantamisen jakamisen. Osallistava johtaminen kasvattaa luottamusta henkilöstön ja johdon välillä ja vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen. (Newman, Rose & Teo 2016, 56, 61.) Sillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden suorituksiin, koska he kokevat johdon taholta luottamusta saadessaan osallistua organisaation päätöksentekoon. (Iqbal, Anwar & Haider 2015, 1–6). Työyhteisön luottamuksen ilmapiiri rikkoo perinteisiä hierarkkisia rajoja, koska henkilökunnalle mahdollistetaan vastuun ottaminen, työn yhteinen organisointi ja oman osaamisen hyödyntäminen. Työntekijät saavat enemmän itsenäisyyttä ja päätösvaltaa, jolloin työskentelystä tulee vaikuttavampaa. Työryhmän yhdessä määrittelemät tavoitteet parantavat työtyytyväisyyttä. (Gunzel-Jensen, Jain & Kjeldsen 2016, 12-17.) Tuloksellinen asiakasta kuntouttava työyhteisö syntyy silloin, kun henkilökunta tiedostaa yhteiset tavoitteet ja sen, että tavoitteisiin pääsy edellyttää osallistumista kaikilta työyhteisön jäseniltä. (Aarnikoivu 2008, 67.)

Työelämässä vaaditaan uudenlaista johtajuutta sekä itsensä johtamiseen että osaamisen johtamiseen. Organisaatiot ja työtavat ovat jatkuvassa muutoksessa. Johtamista on tuettava ja kehitettävä. Organisaatiossa on mahdollistettavat puitteet työyhteisön yhdessä oppimiseen, kokeilevaan toimintaan ja kehittämiseen. (Auvinen, Salminen, Mäkelä & Tamminen 2013, 3–5.) Jaettu, osallistava johtajuus kyseenalaistaa useat muut käsitykset joh-

tajuudesta. Johtajalla ei ole tiedollista valta-asemaa vaan tieto on koko työryhmällä. Johtajuus voidaan käsittää yhteisöllisenä, monen ihmisen toimintana. Johtaminen on vuorovaikutusta ja johtajuustaitoihin liitetään kyky vahvistaa yhteistoimintaa. Osallistavalla johtamisella saadaan hyödynnettyä työryhmän monenlainen asiantuntijuus. Asiantuntijuus, tieto ja osaaminen täytyy pystyä yhdistämään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Edellytys jaetulle johtajuudelle on joustava organisaatio, jossa työryhmällä on kykyä ja halua elää erilaisten jännitteiden keskellä. Johtajuutta jaettaessa työryhmä sallii eriävät näkemykset, kykenee vuorovaikutukseen sekä muistaa työskentelyä ohjaavat arvot. (Ropo ym. 2005, 51–52, 159.) Osallistavalla johtamisella pystytään hyödyntämään organisaatioon kertynyttä osaamista ja innovatiivisuutta (Newman, Rose & Teo 2016, 61). Osallistava johtamismalli soveltuu käytettäväksi, kun organisaatiossa on ammattitaitoisia tiiminjäseniä, joiden kanssa halutaan yhdessä kehittää työskentelytapoja (Iqbal, Anwar & Haider 2015, 1–6).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia osallistavasta johtamisesta Harjuniityn asumispalveluyksikössä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n Harjuniityn asumispalveluyksikön osallistavan johtamismallin ja yhteisen työskentelyn kehittäminen.

2 HARJUNIITYN ASUMISPALVELUYKSIKKÖ

Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n Harjuniityn 31-paikkainen kuntouttava asumispalveluyksikkö avattiin heinäkuussa 2015 Nokialle. ”Palvelut on ensisijaisesti suunnattu mielen-terveyskuntoutujille, jotka mielen-terveyshäiriöstä tai mielisairaudesta johtuen tarvitsevat yksilöllistä ja kokonaisvaltaista tukea kuntoutumiseensa. Kuntoutumisen tavoitteena on aina mahdollisimman itsenäinen elämänhallinta.” (Pirkanmaan Asumispalvelut Oy 2016).

Yksikön kuntouttavan työskentelyn toimintamalli on siirretty toisista asumispalveluyksiköistä, joissa asiakasryhmä on profiililtaan samankaltainen. Avattuun kuntoutusyksikköön henkilökuntaa valittaessa jo rekrytointivaiheessa on otettu huomioon valintakriteereinä työntekijöiden suuntautuminen mielen-terveys- ja päihdehoitotyöhön, etsitty pitkän linjan ammattilaisia ja moniammatillista osaamista. Kuntouttavan toimintamallin juurruttaminen ja edelleen kehittäminen on ollut ennakoasetelmana jo työskentelyn alkaessa. Tammikuussa 2016 Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n Harjuniityn yksikön moniammatillisessa työryhmässä oli 15 hoitotyön toteuttajaa.

Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n tavoitteena on tuottaa laadukasta palveluasumista sekä yksilöllistä, vaikuttavuudeltaan tuloksellista psykososiaalista kuntoutusta aikuisille mielen-terveyskuntoutujille. Asumispalvelujen toimintaa ohjaavat arvot ja toiminta-ajatus perustuvat toimialaa koskevien erityislakien ohella sosiaalihuoltolain ja sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annetun lain periaatteisiin. Lähtökohtana toiminnalle on kuntoutumisen edistäminen, elämänlaadun tukeminen ja palvelut, joilla turvataan asiakkaan itsemääräämisoikeus, oikeudenmukaisuus, osallisuus sekä turvallisuus. (Pirkanmaan Asumispalvelut Oy 2016.) Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n kanssa. Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tekijänä toimi Harjuniityn yksikönjohtaja, joka toteutti osallistavaa johtamismallia uudessa asumispalveluyksikössä yhdessä muun henkilökunnan kanssa. Harjuniityn yksikön johtamismallin tavoitteena oli olla mahdollisimman osallistava. Opinnäytetyössä tarkasteltiin Harjuniityn asumispalveluyksikön työntekijöiden kokemuksia osallistavan johtamismallin vaikutuksesta heidän työhönsä.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden kokemuksia osallistavasta johtamisesta Harjuniityn asumispalveluyksikössä, Nokialla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia kokemuksia työntekijöillä on osallistavasta johtamisesta?
2. Miten johtamismallia tulisi kehittää?

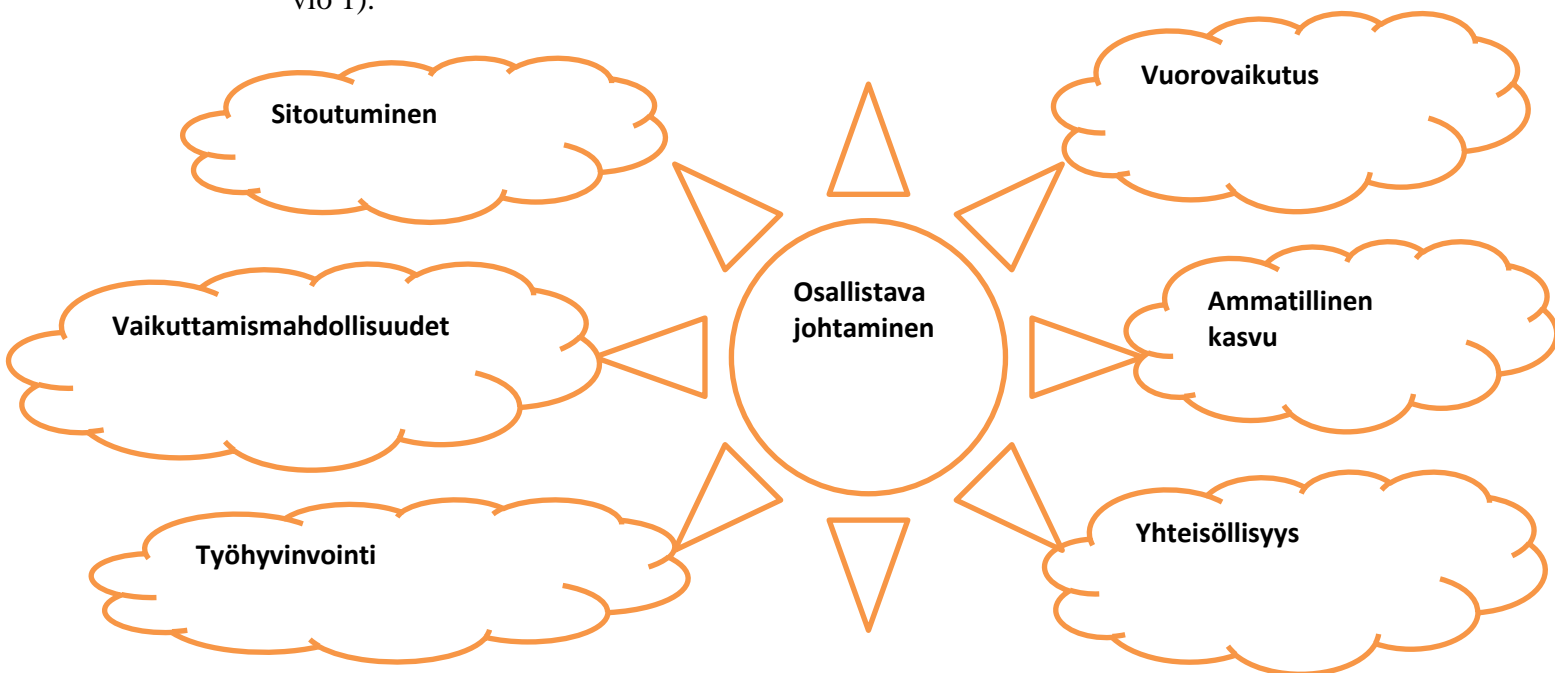
Opinnäytetyön tavoitteena on asumispalveluyksikön osallistavan johtamismallin kehittäminen.

4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN TAUSTA

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehystä muodostettaessa tarkastellaan tutkimusilmiöön keskeisesti liittyviä käsitteitä ja osoitetaan tutkimuksen yhteys jo olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tehdyt määritelmät rajaavat ja täsmentävät käsitteet ja antavat niille merkityksen. (Willberg 2009.) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muotoutuu laadullisen aineiston analyysin prosessissa ja teoriaosuus jäsentyy vasta analyysin lopussa. (Kylmä & Juvakka 2012, 76, 112–113.) Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui käsitteistä osallistava johtaminen ja mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut sekä psykososiaalinen kuntoutus. Psykososiaalisen kuntoutuksen käsitteellä tarkennetaan millaista työtä osallistavaa johtamismallia toteuttavassa asumispalveluyksikössä tehdään.

4.1 Osallistava johtaminen

Osallistavan johtamisen on todettu lisäävän työhyvinvointia henkilökunnan vaikuttamismahdollisuuksien kasvaessa. Osallistuminen päätöksentekoon lisää työhön sitoutumista ja kannustaa työyhteisön avoimeen vuorovaikutukseen. Osallistava johtamismalli tukee työntekijöiden ammatillista kasvua sekä kehittää työryhmän yhteisöllisyyttä (kuvio 1).



KUVIO 1. Osallistavan johtamismallin vaikutusalueet

Perinteisessä byrokraattisessa johtamisessa ja osallistavassa johtamisessa on runsaasti eroavaisuuksia (Pekkola, Pedak & Aula 2010, 111–116). Autoritaarisen johtamismallin väistyminen antaa tilaa hyvinvoivalle työpaikkakulttuurille (Heikkilä 2014, 54). Marriner Tomeyn (2009, 22) mukaan osallistavalla johtamisella edistetään työntekijöiden hyvinvointia. Sen on todettu parantavan työolosuhteita ja työilmapiiriä. Se on uudistava voimavara tämän päivän ja tulevaisuuden työyhteisöissä. (Tavi 2012, 53–55; Heikkilä 2014, 54.) Osallistavalla johtamiselle kehitetään työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta, yhteishenkeä ja lisätään työtyytyväisyyttä (Bortoluzzi, Caporale & Palese 2014, 650). Hyvinvoivalle työyhteisölle annetaan vaikuttamismahdollisuus päätöksentekoon jo työskentelyn suunnittelun alkuvaiheista lähtien. Osallistava johtamismalli vaikuttaa myönteisesti työpaikan olosuhteisiin. (Luukkala 2011, 45.)

Osallistava johtaminen voi käytännössä olla kaikkien osallistumista päätöksentekoon ja kykyä ottaa vastuuta. Johtaminen nähdään työyhteisön yhteisenä asiana. Osallistavassa johtamisessa henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoon ja organisaation työskentelyn kehittämiseen. (Helin 2006, 155–156; Tavi 2012, 40.) Mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon lisää arvostuksen tunnetta ja keskinäistä luottamusta. (Marriner Tomey 2009, 20; Heikkilä 2014, 55–56).

Työntekijälle on tärkeää saada vaikuttaa oman työn toteuttamiseen ja kehittämiseen. Sitoutuminen tehtyihin päätöksiin sekä työyhteisöön vahvistuu henkilökunnan osallistamisen kautta. (Marriner Tomey 2009, 20; Heikkilä 2014, 55–56.) Osallistavassa johtamisessa toiminta perustuu luottamukselliseen ilmapiiriin työyhteisössä ja edellyttää sitoutumista tehtyihin päätöksiin (Heikkinen 2012, 8). Työhyvinvointia lisää tunne työn imusta. Työn koetaan innostavaksi ja siihen halutaan sitoutua. Työn imun kokemuksen mahdollistaa riittävä itsenäisyys ja kasvanut hallinnantunne vaikuttamismahdollisuuksien kautta. (Luukkala 2011, 45.) Organisaation menestyminen vaatii yhä useamman ihmisen voimakasta sitoutumista. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen, jolta sitoutumista odotetaan, voi osallistua päätöksentekoon. (Helin 2006, 155–157.)

Työryhmän kaikkien jäsenten osallistumista voidaan pitää keskeisenä kehittämisen ehtona. Henkilökunta motivoituu työskentelyyn saadessaan osallistua työn suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Toikko & Rantanen 2009, 94.) Tiedon välityksen tulee olla avointa ja

päätösvallan hajautettua. Osallistava johtaja ottaa työyhteisön mukaan työskentelyn kehittämiseen. (Helin 2006, 155–156.) Demokraattinen päätöksenteko ja työryhmän yhteisöllisyyden kehittyminen mahdollistuvat osallistavaa johtamismallia toteuttavassa organisaatiossa. Työyhteisön kuuleminen ja osallisuus yhteisiin päätöksiin vähentää työyhteisössä syrjimisen ja kiusaamisen riskiä. (Bortoluzzi ym. 2014, 650.)

Osallistava johtaminen nähdään useissa työyhteisössä tavoiteltavana tilana, tämä näkyy keskusteluissa yhteiskunnan eri foorumeilla. Osallistuminen usein liitetään yhdeksi toimivan työyhteisön tunnusmerkiksi. Työyhteisössä jokaisen on turvallista olla, jos siellä sallitaan monenlaiset erilaiset mielipiteet ja äänet. (Tavi 2012, 13.)

Henkilökunnan kuuleminen ja yhteisen päätöksenteon mahdollistaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden ja johtajien väliseen vuorovaikutukseen sekä tiedottamisen laatuun. (Bortoluzzi ym. 2014, 649; Heikkilä 2014, 55.) Osallistavan johtamisen on todettu parantavan työilmapiiriä työryhmän vuorovaikutusta kehittämällä (Toikko & Rantanen 2009, 94). Sen on todettu parantavan työolosuhteita, työilmapiiriä, vuorovaikutusta sekä tiedottamista. Vuorovaikutus henkilökunnan ja johdon välillä paranee osallistavan johtamisen myötä ja yhteinen strategia selkeytyy (Marriner Tomey 2009, 20; Heikkinen 2012, 8.) Osallistamista ja yhteisöllisyyttä tukee kasvokkain tapahtuva viestintä. Yhteinen asioiden käsittely lisää innostusta, innovatiivisuutta ja sitoutumista työhön. Johtamisviestinnällä ja työyhteisön keskinäisellä viestinnällä on suuri merkitys työhyvinvoinnille. (Heikkilä 2014, 54–55.) Osallistamista ja yhteisöllisyyttä tukee kasvokkain tapahtuva viestintä, jolle mahdollistetaan riittävästi yhteisiä foorumeita. Johtamisviestinnällä ja työyhteisön keskinäisellä viestinnällä on suuri merkitys työhyvinvoinnille. Osallistavan esimiehen on osattava antaa palautetta, kannustaa, motivoida ja ohjata työskentelyä organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Pekkola, Pedak & Aula 2010, 111–116; Heikkilä 2014, 54–55.) Osallistavan johtamismalli voi myös olla altis viestintävaikeuksille, joita saattaa ilmetä työntekijöiden ja johdon välillä. Vuorovaikutuksen tulee olla selkeää ja johdonmukaista. (Nowicici & Summers 2008, 20.)

Tiedon määrä on viime vuosikymmeninä nopeasti lisääntynyt. Tekniikan kehittyminen ja yhteiskunnan demokratisoitumisen kautta koulutuksen mahdollistuminen kaikille on lisännyt yhteisen osaamisen määrää. Asioiden suunnitteluun ja ratkaisemiseen kannattaa ottaa mukaan koko työyhteisö. Osallistavalla johtamisella työyhteisön tiedot ja taidot pyritään saamaan mahdollisimman monien käyttöön. (Helin 2006, 155–157.) Osallistava johtaminen kehittää työntekijöiden ammattitaitoa (Heikkinen 2012, 8, 64). Yhdistämällä

useamman henkilön osaaminen ja voimavarat on yhteinen tavoite paremmin saavutettavissa. Osallistavan johtamisen keinoin voidaan yhdessä vaikuttaen ja kehittäen lisätä työyhteisön osaamista. Parhaimmillaan osallistavan johtamisella saadaan aikaan uusia innovaatioita ja työkäytäntöjen kehittymistä. (Heikkilä 2014, 54–55.) Kehittävä ajattelu- ja toimintatapa pyritään juurruttamaan koko tiimiin. Osallistavaa johtamista voidaan toteuttaa niin, että erityisosaamiset ja taidot hyödynnetään ja vastuut jaetaan työntekijän osaamisen mukaan. (Heikkinen 2012, 64.) Työryhmän sisäisiä rooleja on hyvä hyödyntää muutoksessa ja työskentelyn kehittämisessä (Helin 2006, 155–156). Kehittääkseen osaamistaan työntekijän tulee nähdä organisaatio oppimisympäristönään ja aktiivisesti pohtia sekä kehittää omaa osaamistaan. (Toikko & Rantanen 2009, 94).

Osallistava johtaminen on yhteistyöhön pohjautuvaa johtamista. Johdon ja työntekijöiden välinen yhteistyö on merkityksellistä työtyytyväisyyden ja vaikuttavuuden kannalta, sillä yksiköiden ja yksilöiden toiminta ovat toisistaan riippuvaisia. (Heikkinen 2012, 8.) Osallistavan johtamisen tiimikulttuurissa johtamisprosessi tehdään kaikkia koskettavaksi ja työntekijöiden yhteiseksi. Kaikista työyhteisön jäsenistä saadaan päätöksen tekijöitä ja vastuunkantajia. Tämä muodostaa organisaatioon ratkaisevan lisävoiman. (Helin 2006, 156–157.)

4.2 Mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut

Asumispalveluilla tarkoitetaan palvelukokonaisuutta, joilla asumispalveluiden lisäksi hoidetaan ja kuntoutetaan asiakasta kohti itsenäisempää arkea. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301, 21.) Mielenterveyslain 5 §:n mukaan kunnan on järjestettävä mielenterveyshäiriötä sairastavalle henkilölle mahdollisuus lääkinnälliseen tai sosiaaliseen kuntoutukseen liittyvään tuki- ja palveluasumiseen. (THL B: Mielenterveyslaki 1116/90, 5 §.) Palvelunsa kunnat voivat järjestää tuottamalla niitä itse, tekemällä yhteistyötä kuntayhtymän muodossa tai ostamalla asumispalvelut vaihtoehtoisesti yksityiseltä palveluntuottajalta. Mielenterveyskuntoutujien asumispalvelujen järjestämistä ohjataan valtion taholta informaatio-ohjauksen keinoin muun muassa erilaisten laatusuositusten muodossa. (Harjajärvi, Kairi, Kuusterä & Miettinen 2009, 8–9.) Pirkanmaan Asumispalvelut Oy on yksityinen mielenterveyskuntoutujien asumispalvelujen tuottaja.

Lähtökohtaisesti jokaisen ihmisen tulisi saada asua omassa kodissaan. Mikäli mielenterveyskuntoutujalla ei ole soveltuvaa asuntoa, niin häntä avustetaan asunnon hankkimisessa. Tarvittaessa järjestetään tukiasunto tai palveluasunto sopivassa asumispalveluyksikössä. (THL A: Palvelujenjärjestämisprosessi 2015.)

Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluyksiköt ovat yleistyneet psykiatrisen sairaalahoidon supistettua toimintaa. Asumispalveluiden psykososiaalinen kuntoutus vähentää aiemmin toistuneiden sairaalahoitojen määrää. Tuki- ja palveluasuminen auttaa hoitamaan mielenterveyttä ja välttämään sairaalahoitoja. (McDermott ym. 2015.) Sairaalahoidon määrää vähentyy ja vaikutus yhteiskunnallisiin kustannuksiin on merkittävä (Pingani 2012, 704). Asiakkaan asuminen mahdollisimman itsenäisesti on taloudellisesti kannattavampaa kuin laitoshoido. Asumispalvelut auttavat potilaita saamaan vapautensa takaisin ja parantamaan elämänlaatua. (Molu, Ozkan & Icel 2016, 511.)

Mielenterveyskuntoutujan päivittäisissä toiminnoissa selviytymiseen ja tarvittavan tuen määrään vaikuttavat monet asiat, kuten sosiaaliset suhteet, erilaisten palvelujen saatavuus ja elinympäristön turvallisuustekijät. Tarvittavan tuen taso ja sisältö määräytyvät yksilöllisesti. Tarpeet ovat suorassa yhteydessä elämänmuutoksiin. Tuen tarve saattaa vaihtua nopeastikin. Tärkeää on avun ja tuen oikea-aikaisuus, työntekijöiden joustavuus, mahdollisuuksien antaminen asiakkaalle, yhteistyö läheisverkoston kanssa, riittävät resurssit sekä vastuun kantaminen tai jakaminen asiakkaan kanssa. (Harjajärvi ym. 2009, 18, 86.)

Pirkanmaan Asumispalveluiden Harjuniityn yksikössä tuotetaan aikuisille mielenterveyskuntoutujille viittä eri asumispalvelun tasoa: kuntouttavaa tehostettua palveluasumista erityishoivaa tarvitseville, kuntouttavaa tehostettua palveluasumista, kuntouttavaa palveluasumista, tukiasumista sekä tuetun asumisen palvelua. Tuettua asumista tuotetaan mielenterveyskuntoutujille sekä tarpeiden mukaan myös muille erityisryhmille. Tuettu asuminen on asiakkaan kotiin annettavaa tukea, ohjausta ja neuvontaa asumisessa, arjen elämänhallinnassa, sosiaaliseen ympäristöön kiinnittymisessä sekä erilaisten riippuvuuksien hallinnassa. Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n toiminta perustuu kuntien ja asumispalveluyksiköiden välillä tilaaja-tuottajamalliin. (Pirkanmaan Asumispalvelut Oy: Omavalvontasuunnitelma 2016.)

4.3 Psykososiaalinen kuntoutus

Psykososiaalisella kuntoutuksella voidaan tukea mielenterveysasiakkaan sopeutumista takaisin yhteiskuntaan. Sosiaalisia, yhteisöllisiä taitoja lisäämällä asiakkaan toimintakykyä pystytään parantamaan. Ammattitaitoinen kuntoutus on olennainen osa psykososiaalista kuntoutusta. Henkilökunnan ammatillinen osaaminen on merkittävässä roolissa mielenterveysasiakkaiden kuntouttavan työn toteuttamisessa. Moniammatillisen työryhmän ja osaamisen kokonaisvaltainen hyödyntämisen edesauttaa psyykkisten ja sosiaalisten taitojen kehittymistä sekä asiakkaan kuntoutumista. Moniammatilliseen työryhmään kuuluvat eri mielenterveyden ammattilaiset, kuten psykiatrit, psykiatriset hoitajat, toimintaterapeutit, sosiaalityöntekijät ja psykologit. (Li ym. 2014, 410–411.)

Terveysjärjestö (WHO 2011) on määritellyt, että asiakkaille pyritään takaamaan heille optimaalinen fyysinen, henkinen, psykologinen ja sosiaalisen toimintakyvyn taso. Kuntoutusta toteuttaa ammattitaitoinen työryhmä asiakkaan yksilöllisen suunnitelman mukaisesti. Asiakkaiden hoidon pääpainotus on farmakologisten hoitojen sijaan psykososiaalisesti kuntouttavassa toiminnassa. (Pingani 2012, 701–705.) Mielenterveyspalvelujen tulisi lähteä yksilöllisistä tarpeista ja rakentua kokonaisuudessaan moniammatilliselle yhteistyölle, koska usein palvelutarpeet liikkuvat monilla eri elämän osa-alueilla. Asiakkaan tulee voida itse määrittellä omaa palvelutarpeensa sekä osallistua tuen toteutustavan, oman kuntoutuksensa pohdintaan ja suunnitteluun. (Harjajärvi ym. 2009, 15, 19.)

Psykososiaalinen kuntoutus voi olla sekä ennaltaehkäisevää että parantavaa. Se on ennaltaehkäisevää, kun se vähentää riskiä kehittää mielenterveysongelmia. Se on parantavaa, kun se auttaa yksilöjä ja yhteisöjä voittamaan ja käsittelemään psykososiaalisia ongelmia. (International Federation of Red Cross... 2009, 25–26.) Psykososiaalisesti kuntouttava toiminta alkaa asukkaan laaja-alaiseen toimintakyvyn kartoituksella. Tämän jälkeen yhdessä asukkaan kanssa hänelle laaditaan yksilöllinen kuntoutussuunnitelma, joka päivitetään säännöllisesti. Kuntoutussuunnitelmalla ja asiakkaalle laaditulla viikko-ohjelmalla on suuri merkitys, sillä sen kautta kuntoutuja oppii hahmottamaan säännöllisten toimintojen kulkua paremmin. Suunnitelmaan sisältyy esimerkiksi arjen toimintoja, viriketoimintaa, ryhmiä ja omaohjaajakeskusteluja. (Heikkilä 2014, 47.) Harjuniityn yksikössä jokaisen asiakkaalle laaditaan kuntoutussuunnitelma ja viikko-ohjelma, joka tukee toiminnoillaan yksilöllisten tavoitteiden mukaista kuntoutumista. Kaikille asiakkaille yhteistä ovat säännölliset omahoitajakeskustelut. Päivittäisiin toimintoihin

huomioidaan yksilöllinen ohjaus, toiminnalliset ja terapeuttiset kuntouttavat ryhmät sekä yksikön ulkopuolelle suuntautuva kuntouttava toiminta.

Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n toimintamallin mukaisesti asiakkaan kuntoutus pohjautuu kuntoutussuunnitelmaan riittävän pienin välitavoittein. Jokaiselle asiakkaalle laaditaan henkilökohtainen kirjallinen suunnitelma yhteistyössä asiakkaan, henkilökunnan, läheisten sekä muiden tarvittavien verkostojen kanssa. Yksilöllinen kuntoutussuunnitelma laaditaan tukemaan asiakkaan kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kuntoutumisen etenemistä arvioidaan jatkuvasti ja suunnitelmaa päivitetään säännöllisesti. Asiakkaalla on omahoitajasuhde, joka jatkuu asiakkaan siirtyessä eri tasoiselle tuelle. Omahoitajan lisäksi kuntoutumista tukee osaava ja kokenut moniammatillinen työryhmä. Yksikön toimintaterapeutin tekemää toimintakyvyn arviota on mahdollista hyödyntää asiakkaan kuntoutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Yksilöllistä toimintaterapiaa toteutetaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Pirkanmaan Asumispalvelut Oy 2016.)

Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n Harjuniityn yksikössä on psykososiaalista kuntoutumista tukevat yhteiset säännöt ja rakenteet. Yhteisillä säännöillä pyritään simuloimaan yhteiskunnan yleistä juridista ja moraalista säätelyä. Rakenteilla tuetaan asiakkaan päivittäisen toiminnan vakautta, mikä auttaa häntä hallitsemaan omaa mielen ja toiminnan epävakautta. Yksikön ryhmätoiminta on monipuolista ja suunnitelmallista. Toiminnalliset ja terapeuttiset kuntouttavat ryhmät toimivat yhdestä kolmeen kertaan päivässä yksikön ohjelman mukaisesti. Erilaisten asiakasryhmien tarpeet otetaan huomioon ja asiakkaita osallistetaan mukaan ryhmätoiminnan suunnitteluun. Psykoedukatiivisia, sairaudesta tietoa antavia ryhmiä ovat muun muassa taitoryhmä, ahdistuksenhallintaryhmä, tunne- ja vuorovaikutusryhmä sekä skitsofreniaryhmä. Muisteluryhmä Pähkinät kuntouttaa omaa kohderyhmäänsä. Toiminnallisia ryhmiä ovat luova toiminta, leivontaryhmä, rentoutus, musiikkiryhmä, peli- ja asiointiryhmä sekä säännölliset liikuntaryhmät. Esimerkki toiminnan ja terapeuttisuuden yhdistävästä ryhmästä on voimaannuttavan valokuvauksen ryhmä. Viikoittain pidetään yhteisöllisyyttä tukeva yhteisökokous, jossa kaikilla on mahdollisuus ottaa asioihin kantaa, antaa palautetta ja vaikuttaa yksikön toimintaan. Lisäksi järjestetään erilaisia viriketapahtumia ja muita arkeen nivoutuvia toimintoja. (Pirkanmaan Asumispalvelut Oy 2016.)

5 OPINNÄYTETYÖN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen elämänpiireineen, sekä ihmisen kokemus ympäristöstä. Sekä määrällisellä että laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään totuutta tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus sopii käytettäväksi silloin, kun aiheesta ei ole paljon tutkittua tietoa ja otoskoko jää pieneksi. Laadullisella tutkimuksella voidaan tuottaa empiiristä eli kokemusperäistä todellisuutta kuvaavaa tietoa. (Kylmä & Juvakka 2012, 16–17, 27–31, 190.) Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska haluttiin tarkastella työntekijöiden kokemuksia osallistavasta johtamisesta Harjuniityn asumispalveluyksikössä ja löytää keinoja yksión toiminnan kehittämiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selittämisen sijaan ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, osallistavaa johtamista asumispalveluyksikössä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 65-68.) Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista tarkentaa tutkimustehäviä tutkimusprosessin aikana (Kylmä & Juvakka 2012, 26).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistykseseen. Tavoitteena on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle. On tärkeää, että tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85.) Opinnäytetyön aineiston kerääminen kohdennettiin Harjuniityn asumispalveluyksikön kuntouttavaa työtä toteuttavalla työryhmälle, jolla oli kokemusta yksikön johtamismallista. Opinnäytetyön toteuttajan viidentoista vuoden työkokemus mielenterveyskuntoutuksesta auttoi ymmärtämään tutkittavaa aihetta.

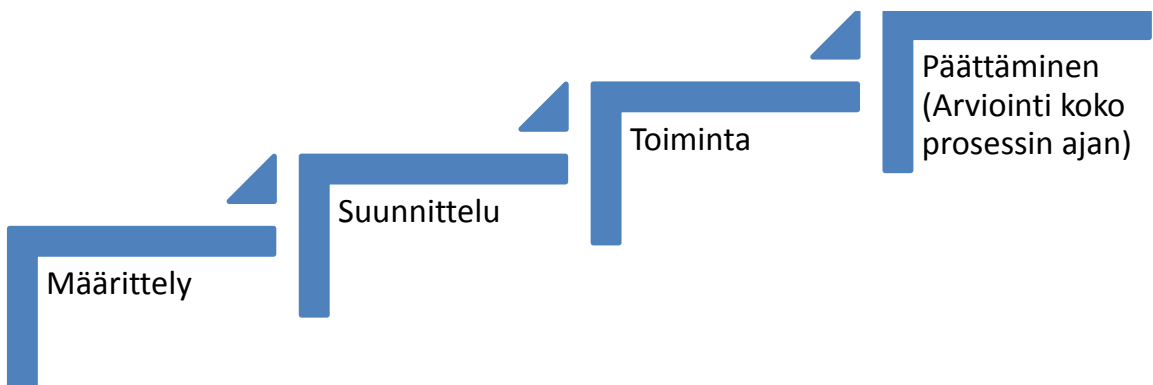
Opinnäytetyö toteutettiin työelämän tutkimuksellisena kehittämistoimintana, jossa todellisuutta ei tarkastella pelkästään ulkoisista faktoista käsin vaan myös tulkinnallisesti. Olennaista on ymmärtää työryhmän tapa hahmottaa työtään, sen tavoitteita ja sitä ohjavia periaatteita. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei tukeudu pelkästään luotettavaan tieteelliseen tietoon vaan se on uuden tiedontuotannon mukaista toimintaa. Uuden tuotetun tiedon keskeisenä kriteerinä on sen käyttökelpoisuus. Näkökulmia tarkastellaan mahdollisimman monipuolisesti ja avoimesti. Kehittämistoiminta etenee prosessimaisesti täy-

dentyen, ilman tiukasti määriteltyjä tavoitteita. Kehittämistyö vaatii toimintatapojen jatkuvaa tarkistamista ja arviointia riittävän luotettavuuden saavuttamiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 54–55.)

5.2 Opinnäytetyön toteutus ja aineistonkeruu

Syksyllä 2015 Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:ssä ilmeni tarve kehittää yrityksen toimintaa. Johtamisnäkökulmasta tehtävään opinnäytetyöhön valikoitui luontevasti osallistava johtaminen, jota oli jo pohjustettu uutta asumisyksikköä suunniteltaessa. Opinnäytetyön toteutus tuki uuden työyhteisön toimintamallien kehittämistä.

Aluksi määriteltiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohdat ja perusteltiin miksi työn kehittäminen oli tarpeellista. Opinnäytetyön organisointi aloitettiin laatimalla tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin virallisesti helmikuussa 2016. Aineiston kerääminen toteutettiin maalisi- ja huhtikuun aikana. Koko opinnäytetyöprosessin ajan tutkimustyötä arvioitiin ja tehtiin tarvittavia muutoksia. Työtä ohjattiin suunnitelman mukaisesti kohti asetettuja tavoitteita. Tutkimuskysymyksiä tarkennettiin tavoitteita vastaaviksi toteutusprosessin aikana. Tutkimustulokset ja johtopäätökset esiteltiin yhteistyöorganisaatioille. Opinnäytetyön julkaiseminen Theseus palvelussa mahdollisti ulkopuolisille tahoille tutkimustulosten hyödyntämisen. Tutkimustulosten jalkauttaminen ja johtamismallin kehittäminen jatkuu edelleen asumispalveluyksikössä. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessia kuvaa malli, josta voidaan eritellä tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteutus ja tutkimuksen päättäminen sekä arviointi (kuvio 2). (Toikko & Rantanen 2009, 56–64.)



KUVIO 2. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessi (Toikko & Rantanen 2009, 56–64)

Opinnäytetyötä edeltäneen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata osallistavan johtamisen vaikutuksia työskentelylle hoitotyössä sekä avata ymmärrystä osallistavan johtamisen käsitteestä henkilökunnalle. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella tuotettu tietoa hyödynnettiin opinnäytetyön teoretiedon keräämiseen ja tutkimuskysymysten asetteluun. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tutkimuksen aihepiiriä koskevaa kirjallisuutta. Selvitetään miten aihetta on aiemmin tutkittu ja miten tekeillä oleva tutkimus liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin (Hirsjärvi ym. 2015, 121). Kirjallisuuskatsauksella on mahdollista hahmottaa aihetta käsittelevän tutkimusaineiston kokonaisuutta. Se auttaa jäsentämään jo olemassa olevaa tutkittua tietoa ja osoittamaan uuden tiedon tarvetta sekä tutkimusalueita. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007.)

Kirjallisuuskatsaukselle asetetut tutkimuskysymykset:

1. Miten henkilökunta näkee osallistavan johtamisen vaikuttavan työskentelyynsä?
2. Minkälaiseksi henkilökunta kokee työskentelyn osallistavaa johtamista toteuttavassa organisaatiossa?

Kirjallisuuskatsauksen aineistohaku suoritettiin seuraavissa tietokannoissa: Melinda, Aleksi, CINAHL ja Pubmed sekä tiedonhaulla Google Scholarista (liite 1). Hakusanoja haettiin termix-tietokannasta sekä YSA:sta ja FinMeSh-tietokannoista. Haussa käytettiin suomenkielisiä ja englanninkielisiä hakusanoja. Sisäänottokriteerit olivat tietokannoista hakusanoilla löydetty tulokset, julkaisun aikaväli vuosina 2005–2015, suomen- ja englanninkieliset julkaisut sekä tekstin saatavuus ilman lisäkustannuksia. Valittavien tutkimusten tuli koskea johtamista hoitotyössä. Sisäänottokriteerien mukainen valinta tehtiin otsikon ja tiivistelmän perusteella. Poissulkukriteerit olivat ennen vuotta 2005 julkaistut tutkimukset, maksulliset tutkimukset, muut kuin suomen- tai englanninkieliset julkaisut sekä tutkimukset, jotka eivät käsittele hoitotyön johtamista. Lopullinen valinta osaksi kirjallisuuskatsausta tehtiin koko julkaisun perusteella. Valintaan vaikutti aineiston sisällöllinen laatu, tutkimusasetelma sekä saatujen tutkimustulosten liittyminen aihepiiriin.

Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin ”harmaata kirjallisuutta”, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä (Heikkinen 2012; Tavi 2012; Heikkilä 2014). Harmaan kirjallisuuden tuli täyttää sisäänottokriteerit. Harmaa,

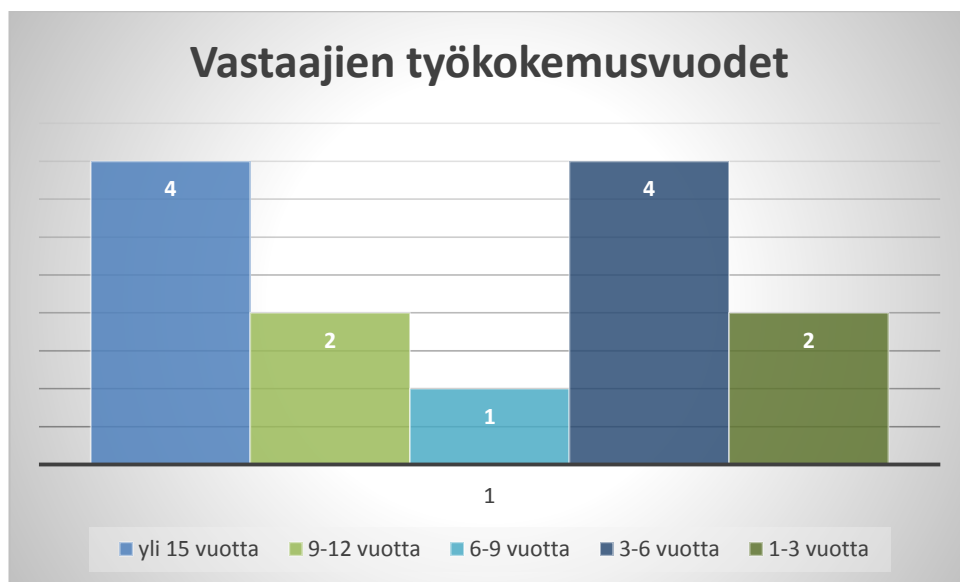
ei-tieteellinen kirjallisuus hyväksyttiin kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen koko julkaisun perusteella ottaen huomioon aineiston sisällöllinen laatu, tutkimusasetelma ja saatujen tutkimustulosten vastaavuus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Joulukuussa 2015 tehdyn haun perusteella osallistavan johtamisen ilmiötä oli tutkittu vasta vähän. Kirjallisuuskatsauksen tulokset vahvistivat käsitystä osallistavan johtamisen myönteisistä vaikutuksista työyhteisölle, työntekijöille ja työn vaikuttavuudelle.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineistoa valittaessa varmistettiin, että aineistosta saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimus muodosti eheän, selkeän ja loogisen kokonaisuuden. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui Heikkilän (2014) tutkimuksen lisäksi kolme asiantuntija-artikkelia ja kaksi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, jotka vahvistavat päälähteeksi nousseen tutkimuksen tuloksia (liite 2). Heikkilän (2014) tutkimuksen mukaan, että osallistava johtaminen lisää työhyvinvointia, henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia, parantaa työpaikan vuorovaikutusta, kehittää yhteisöllisyyttä, edistää työntekijöiden sitoutumista sekä ammatillista kasvua (kuvio 1).

Opinnäytetyön aineiston keruumenetelmänä käytettiin avointa kyselyä (liite 4), jonka kysymykset muodostettiin kirjallisuuskatsauksesta nousseista teemoista. Kysymykset käsittelevät henkilökunnan kokemuksia osallistavasta johtamisesta: työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia, työhön sitoutumista, työyhteisön vuorovaikutusta, osallistavan johtamisen toteutumista asumispalveluyksikössä ja sen vaikutuksia perustehtävälle sekä johtamismallin kehittämistä. Pienessä työyhteisössä tutkimuksellisena kehittämistoimintana toteutetun opinnäytetyön aineistonkeruu oli luontevinta toteuttaa kyselynä. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mitä hän todella ajattelee (Hirsjärvi ym. 2015, 201). Kuosmasen (2016) mukaan vastaajilla on mahdollisuus avoimessa kyselyssä antaa rohkeasti palautetta, eikä heidän tarvitse miettiä vastaustensa seurauksia. Kyselyä laadittaessa sähköiseen lomakkeeseen varattiin riittävästi tilaa, jotta vastaaja voi kirjoittaa kattavan vastauksen. Yksi avoimen kyselyn eduista oli se, että aineisto saatiin valmiiksi kirjallisessa muodossa. Opinnäytetyön toteuttamista tuki avoimen kyselyn esitestaus toisen yksikön henkilökunnalla. Esitestaukseen osallistujat saivat ottaa kantaa ovatko kysymykset asiallisia ja toimivia. Saaduilla palautteilla pystyttiin tarkentamaan kysymysten asettelua. Kysymykset vaativat tarkennusta, koska kysymysten asettelussa oli päällekkäisyyttä.

Saatekirje (liite 3) ja avoin kysely jätettiin sähköpostitse tutustuttavaksi henkilökunnalle maaliskuussa 2016. Saatekirjeessä avattiin käsitettä osallistava johtaminen ja kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä tavoitteesta. Saatekirjeessä kerrottiin mitä hyötyä osallistavan johtamisen kehittämisestä on työyhteisölle sekä asiakkaille. Työpaikkakokouksessa kerrottiin työyhteisölle tutkimuksesta ja mahdollistettiin vastaajille tarkentavat kysymykset kyselyyn liittyen.

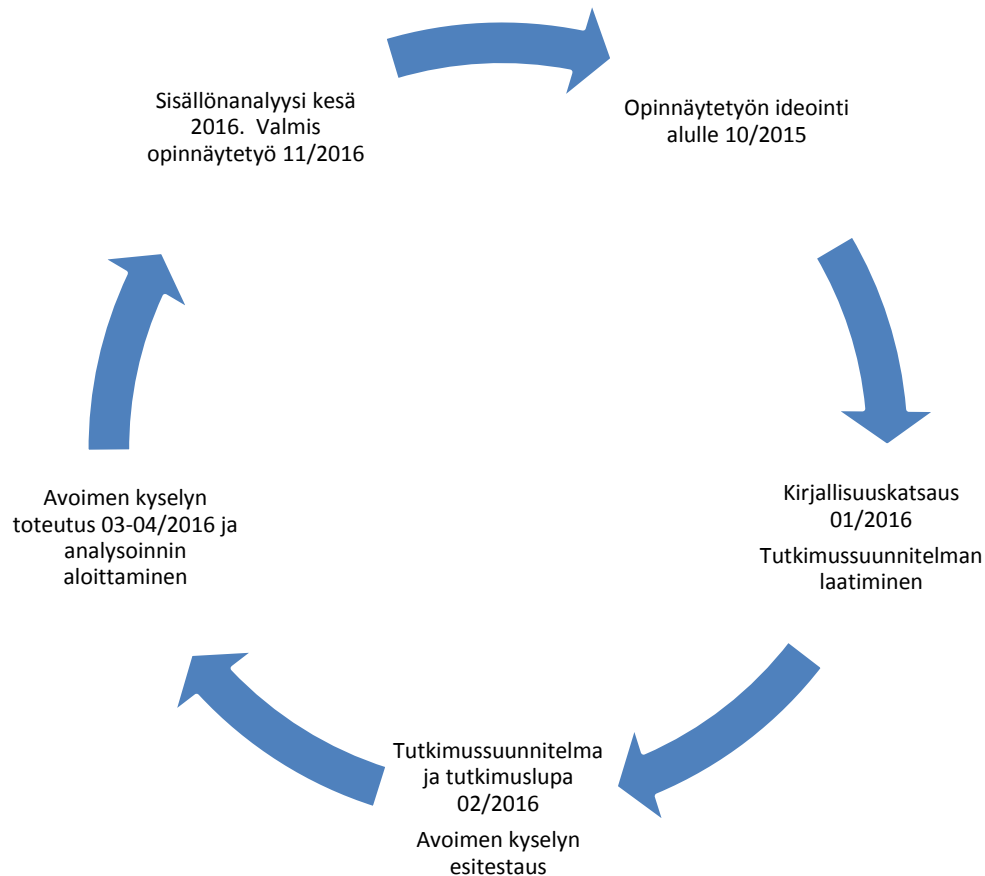
Avoin kysely osoitettiin Harjuniityn yksikön henkilökunnalle. Kyselyyn osallistui 13 työntekijää aamu ja iltavuoroista. Hoitoapulainen ja yöhoitaja jäivät kyselyn ulkopuolelle, koska he eivät osallistuneet asiakkaita kuntouttavaan hoitotyöhön. Vastaajien työkokemusvuodet vaihtelivat alle kolmesta vuodesta yli kahteenkymmeneenviiteen vuoteen (kuvio 3). Vastaajista noin puolet oli miehiä. Ammattiryhminä he edustivat hoitajia, sosionomia ja toimintaterapeuttia.



KUVIO 3. Vastaajien työkokemusvuodet

Vastaajia ohjattiin täyttämään lomakekysely neuvotteluhuoneessa. Tila oli mahdollista varata kalenterista omalla nimellä työntekijälle sopivana ajankohtana. Neuvotteluhuone oli rauhoitettu muulta käytöltä kyselyyn vastaamisajankohtana. Täytetyt lomakekyselyt ohjattiin palauttamaan nimettöminä suljetuissa kuorissa yksikönjohtajan postilokeroon tai neuvotteluhuoneessa kyselyille varattuun laatikkoon. Työryhmää muistutettiin huhtikuussa vastaamisen tärkeydestä työpaikkakokouksessa. Yhteisessä kokoontumisessa käsitettiin jo vastanneita ja annettiin lopuillekin osallistujille viikko jatkoaikaa kyselyyn vas-

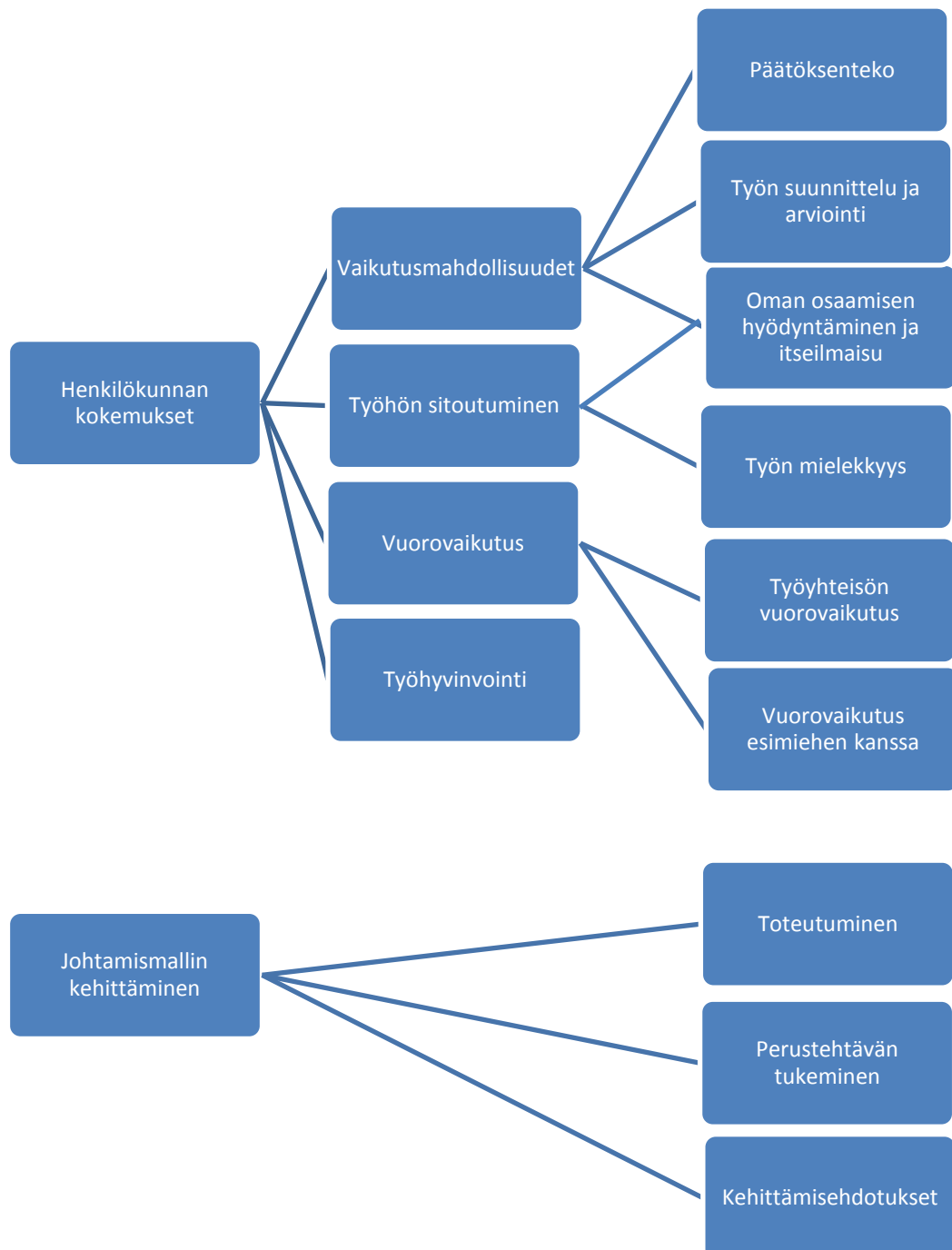
taamiseksi. Kyselyt toteutettiin työaikana ja henkilökuntaresurssia tutkimuksesta tiedottamiseen ja tutkimukseen vastaamiseen käytettiin noin kuusitoista tuntia. Kyselyyn saatiin kaksitoista vastausta. Aineiston analysointi aloitettiin huhtikuun lopussa 2016. Analysointi ja tutkimuksen työstäminen jatkui kesän 2016 aikana. Opinnäytetyö valmistui marraskuussa 2016. Opinnäytetyön toteutukseen kului aikaa kokonaisuudessaan vuosi (kuvio 4).



KUVIO 4. Opinnäytetyön aikataulu

5.3 Aineiston analyysi

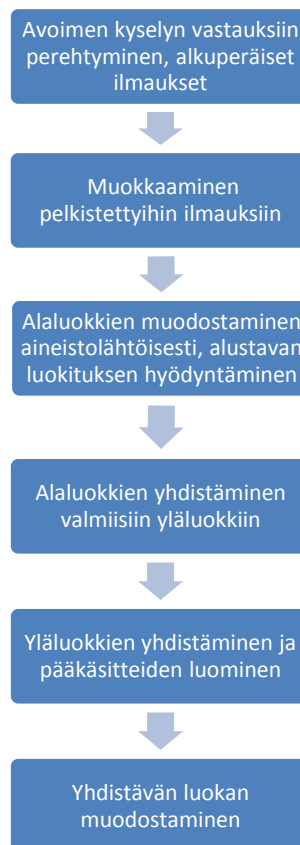
Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa lähestytään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman avoimesti. Tutkimuksen lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164.) Avoimen kyselyn vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä. Avoimen kyselyn kysymykset muodostivat alustavat pääluokat, yläluokat ja alaluokat sisällönanalyysille (kuvio 5).



KUVIO 5. Sisällönanalyysin alustavat pääluokat, yläluokat ja alaluokat

Teoriaohjaava sisällönanalyysi auttoi järjestämään aineiston johtopäätösten tekemistä varten. Sisällönanalyysillä aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin onnistuminen riippuu suuresti analyysin kokonaisprosessin hahmottamisesta (Hsieh & Shannon 2005, 1285–1286; Kylmä & Juvakka 2012, 114). Analyysi aloitetaan tutkimustehtävään vastaavan aineiston tarkastelulla. Sisällönanalyysissä aineisto puretaan ensin osiin ja sisällöllisesti samankaltaiset osat yhdistetään. Sisältöä kuvaavat luokat ohjautuvat aineistosta käsin. Aineisto tiivistetään tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin vastaaviksi kokonaisuuksiksi (Kylmä & Juvakka 2012, 112–113; Tuomi & Sarajärvi 2013, 91–94, 103.)

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin päättelyn logiikka on abduktiivista. Tutkija löytää aineistoistaan teemoja oman ymmärryksellään. Abduktiivisessa päättelyssä valmiita teoreettisia johtoideoita pyritään todentamaan ja rikastamaan saadulla aineistolla. Analyysissä on tunnistettava aikaisemman tiedon vaikutus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 23, 95–100, 113–118.) Opinnäytetyön päättelyssä yhdistyi sekä teoria että aineisto. Tutkimusmenetelmässä samanaikainen tiedon kerääminen ja analysointi kehittävät teemoja. (Vaismoradi ym. 2016, 100–104.) Alla olevassa kuviossa esitetään Tuomea ja Sarajärveä (2009) mukaellen sisällönanalyysin eri vaiheet (kuvio 6).



KUVIO 6. Sisällönanalyysin prosessi (Tuomi & Sarajärvi 2009)

Alkuperäisinformaatiosta edetään analyysin edetessä teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempi tieto vaikuttaa ja toimii apuna analyysin toteutuksessa. Sisällönanalyysissä alaluokat synnytetään aineistolähtöisesti ja yläluokat tuotiin valmiina (kuvio 7). Liitteeseen (liite 5) on koottu sisällönanalyysin luokittelua. Alustavat luokitukset auttoivat analyysin etenemisessä. Opinnäytetyön tekijän tulkinnat ja kokemus ohjasivat analyysiprosessia. Sisällönanalyysin luokittelussa aineisto tiivistyi, koska yksittäiset tekijät liitettiin yleisempiin käsitteisiin. Aluksi saatu aineisto jaoteltiin alustavien luokitusten alle alkuperäisilmauksina. Seuraavassa vaiheessa aineisto redusoitiin eli pelkistettiin. Ilmaisut tiivistettiin niin, että niiden olennainen sisältö säilyi. Klusteroinnissa eli käsitteiden ryhmittelyssä pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alaluokiksi, sitten edelleen yläluokiksi, jotka yhdisteltiin pääluokkiin. Analyysin loppuvaiheessa työntekijöiden kokemuksia tarkasteltiin teoreettisen jaottelun mukaisesti. (Kylmä & Juvakka 2012, 115–120; Tuomi & Sarajarvi 2013, 107–120.)

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Vaikuttamismahdollisuus omaan työhön	Vaikuttamismahdollisuus	Kokemus osallistavasta johtamisesta
Työryhmän keskusteleavuus	Vuorovaikutus	Kokemus osallistavasta johtamisesta
Puutteet tiedonkulussa ja työskentelyn toteuttamisessa	Tiedonkulku	Osallistavan johtamismallin kehittäminen
Työryhmän yhteenkuuluvuuden kehittäminen	Yhteishengen kehittäminen	Osallistavan johtamismallin kehittäminen

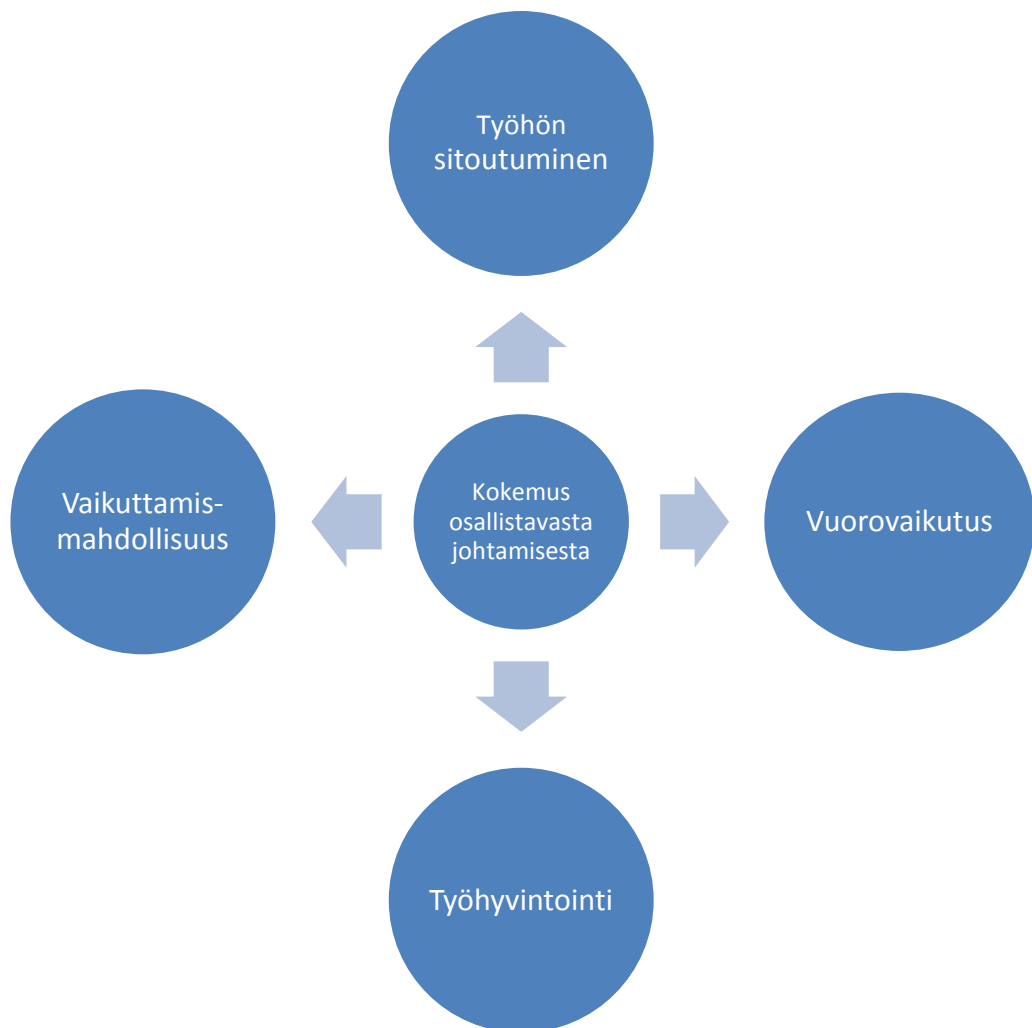
KUVIO 7. Esimerkki sisällönanalyysin luokittelusta

6 TULOKSET

Osallistavan johtamismallin pääluokkia olivat kokemukset osallistavasta johtamisesta ja osallistavan johtamismallin kehittäminen. Pääluokat yhdistävä luokka oli työntekijöiden kokemukset osallistavasta johtamisesta mielenterveyskuntoutujien asumispalveluyksikössä. Tulokset esitetään pääluokkien, yläluokkien ja alaluokkien mukaisessa järjestyksessä.

6.1 Kokemuksia osallistavasta johtamisesta

Henkilökunta oli kokenut osallistavan johtamismallin lisänneen työhön vaikuttamis- mahdollisuuksia, työhön sitoutumista, kehittäneen työyhteisön vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Alla olevassa kuviossa pääluokka ja yläluokat (kuvio 8).



KUVIO 8. Kokemukset osallistavan johtamisesta, pääluokka ja yläluokat

Vaikuttamismahdollisuus oli osallistavan johtamisen kokemuksista merkittävin. Harjuniityn työntekijät olivat saaneet vaikuttaa osallistumalla yksikön työskentelyä koskevaan päätöksentekoon. Osallistuminen päätöksentekoon mahdollistui parhaiten säännöllisissä työpaikkakokouksissa. Työntekijät kertoivat, että henkilökunnan kesken jaetut vastualueet selkeyttivät toimintaa ja mahdollistivat omien mielipiteiden julkituomisen. Autonomisen työvuorolistan suunnittelu toi tunnetta vaikutusmahdollisuudesta omaan työhön. Työskentelytapa Harjuniityn asumispalveluyksikössä vaati heiltä myös taitoa päivittäisiin itsenäisiin päätöksiin. Turhautumista aiheuttivat asiat, joiden toteuttamisesta oli tehty yhteinen suunnitelma, mutta koko työryhmä ei noudattanut sovittua linjausta.

Olen saanut osallistua erinomaisen hyvin mm. työpaikkakokousten kautta. Myös vastuutehtävien kautta pystyn tuomaan mielipidettäni julki.

Minulta on kysytty mielipidettä ja minua on kuunneltu yhteisiä päätöksiä tehtäessä.

Työhön sitoutumiseen vastaajat kertoivat osallistavan johtamismallin vaikuttaneen positiivisesti. Työn mielekkyys lisäsi halua sitoutua asumispalveluyksikössä työskentelyyn. Henkilön vaikuttamismahdollisuus omaan työhönsä oli lisännyt työmotivaatiota. Mielipiteiden kysyminen ja työntekijöiden kuuleminen koettiin tärkeänä. Asumispalveluyksikössä oli toimintaa selkeästi johtava esimies ja myös muulla henkilökunnalla hyvät mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon. Tämän oli lisännyt työn imua. Työntekijöille oli tullut kokemus, että johto luottaa heihin ja arvostaa heidän työpanostaan. Itsensä tarpeelliseksi tunteminen oli tärkeää. Sairaalahierarkiaan tottuneille työntekijöille tuli osallistavassa johtamiskulttuurissa tunne, että pystyi aiempaa enemmän vaikuttamaan asioihin. Työ oli mielekkäämpää, jos sai itse osallistua työpäivän suunnitteluun. Osallistava johtamismalli korosti työryhmän moniammatillisuutta. Oli tärkeää, että kaikkien tiedot ja taidot oli mahdollista hyödyntää yhteiseksi hyväksi.

Kun on mahdollisuus vaikuttaa, lisää se työn mielekkyyttä ja myös motivaatiota työn tekemiseen.

Suunnittelemalla oma-asiakkaan kuntoutusta yhdessä asiakkaan kanssa. On mielekästä, kun keskusteluissa ja ryhmissä saa hyödyntää osaamistaan, esim. ryhmän sisällön suunnittelussa.

Se tuo demokratiaa enemmän yhteisöön. On selkeä esimies, joka johtaa toimintaa, mutta rivimiehistöllä hyvät mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon, joka on erinomainen asia ja tuo työhön mielekkyyttä.

Vuorovaikutus Harjuniityn asumispalveluyksikössä oli vastausten mukaan lisääntynyt ja monipuolistunut, koska työntekijöiden mielipiteet otettiin huomioon ja he havaitsivat niillä olevan merkitystä. Työyhteisö oli keskusteleva ja työyhteisön väliset suhteet hyviä. Osallistava johtamismallin koettiin mahdollistaneen avoimen, rohkean keskustelun asioista. Sen todettiin tuoneen demokratiaa työyhteisöön. Vuorovaikutus johdon kanssa oli vastausten perusteella sujuvaa. Harjuniityn työyhteisö kuvasi vuorovaikutuksen lähiesimiehen kanssa rakentavaksi, vastavuoroiseksi ja avoimeksi. Esimies oli vastaajien mukaan kiinnostunut henkilökunnan mielipiteistä ja häntä oli helppo lähestyä. Palautteen antaminen oli toteutunut vastavuoroisesti. Yksi vastaajista oli havainnut uuden työryhmän vuorovaikutuksessa vielä kehitettävää. Vastaaja kertoi olevansa huolissaan työtoverinsa kyvystä kertoa ajatuksistaan.

Yhdessä keskustellen ja suunnitellen tulee paras mahdollinen lopputulos ja jokainen voi halutessaan ilmaista oman kantansa asioista.

Työyhteisö keskustelelee päätettävistä asioista ilman esimiehenkin läsnäoloa. Ja kun yhteisö asiaa on puinut, viedään asia eteenpäin esimiehelle. Se lisää selkeästi vuorovaikutusta.

Esimieheen voi olla yhteydessä monella tavalla ja hänestä tulee sellainen olo, että häntä kiinnostaa.

Toimii hyvin. Aikalailla kaikkia asioita voi ottaa puheeksi ja keskustella avoimesti sekä huonoista että hyvistä asioista. Palautetta voi antaa puolin ja toisin.

Työhyvinvoinnin kannalta oli merkityksellistä voida keskustella asioista avoimesti työryhmässä. Yhteishenkeen oli vaikuttanut positiivisesti, että asiat saatiin käsiteltyä perusteellisesti. Osallistava johtaminen oli vastausten mukaan asumispalveluyksikköön ja yksikön esimiehelle soveltuva johtamismalli. Osallistava johtamismalli oli lisännyt työryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisö voi hyvin, kun henkilökuntaa kuunneltiin ja työryhmän osaaminen hyödynnettiin. Vastauksista ilmeni, että työhyvinvointi lisääntyi, kun työntekijä tuli huomioduksi ja sai havaita mielipiteillään olevan arvoa. Työntekijöille oli tärkeää saada vaikuttaa omaan työntekoonsa ja kehittää yhdessä toimivia työskentelytapoja. Osallistava johtaminen oli työryhmän tasa-arvoa lisäävää. Oman osaamisen hyödyntäminen sai työntekijän kokemaan itsensä arvokkaaksi työyhteisölle. Vastausten mukaan itseilmaisuuksiin ja oman osaamisen näyttämiseen oli Harjuniityn yksikössä hyvät ja monipuoliset mahdollisuudet. Omahoitajatyöskentelyn sekä ryhmätoimintojen ohjaamisen katsottiin olevan väyliä, joissa pystyi toteuttamaan omaa luovuuttaan. Yksilöllisten työskentelytapojen toteuttaminen mahdollistui joustavasti työryhmän yhteisten sopimusten puitteissa. Työskentely moniammatillisessa työryhmässä koettiin omaa ammattitaitoa kehittäväksi.

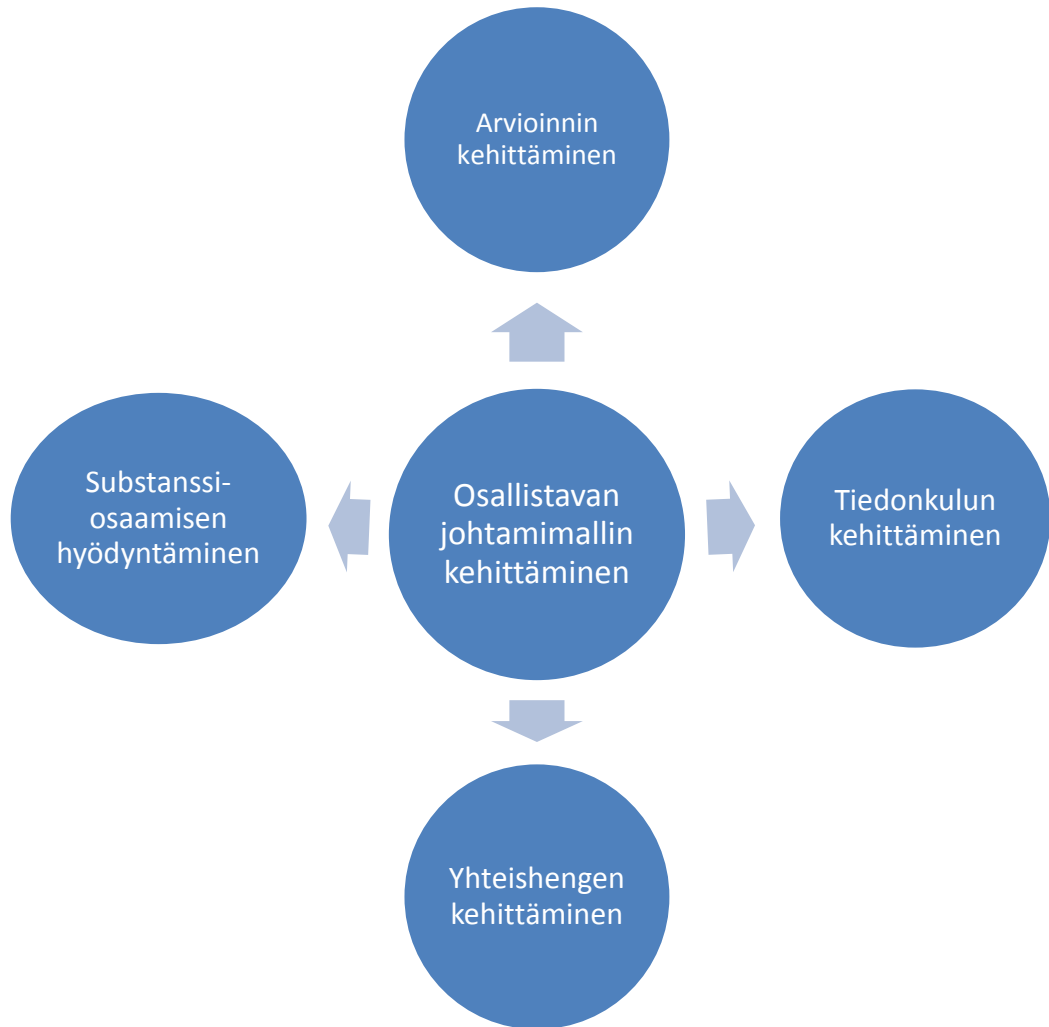
Ongelmatilanteet sekä vaikeat asiat käsitellään avoimesti, hampaankolot pysyvät näin puhtaina ja asiat eivät jää painamaan mieltä, jotka koen työhyvinvoinnin kannalta tärkeinä.

Saan työskennellä omalla tyylilläni ja tavallani joustavasti yksikön yhteisten sopimusten mukaisesti.

Olen sitä mieltä, että työhyvinvoinnin tärkein tekijä on kuulluksi tuleminen ja se, että kokee itsensä merkitykselliseksi.

6.2 Osallistavan johtamismallin kehittäminen

Aineiston luokittelun perusteella kehittämiskohteita ovat substanssiosaamisen parempi hyödyntäminen, työskentelyn arvioinnin, tiedonkulun ja työryhmän yhteishengen kehittäminen (kuvio 9).



KUVIO 9. Kehittämiskohteita johtamismallille, pääluokka ja yläluokat

Osallistavalla johtamisella pystyttiin osittain hyödyntämään organisaatioon kertynyttä laaja-alaista osaamista ja innovatiivisuutta. Kaikkea työryhmän potentiaalista taitoa ei kuitenkaan ajan puutteen vuoksi hyödynnetty. Vastaajat toivoivat, että moniammatillisessa työryhmässä **substanssiosaamista hyödynnettäisiin** nykyistä tehokkaammin. Työyhteisön rikkaus oli erilaiset persoonat ja mielipiteet. Hoitajat olivat tulleet erilaisista yksiköistä ja monipuoliset työkokemukset tukivat kokonaisvaltaisen hoitotyön kehittämistä ja toteuttamista. Työryhmälle oli tullut osallistavan johtamismallin myötä yhtenäisempi

käsitys asiakkaiden kuntoutuksesta, tavoitteista ja rajoista. Tässä olisi kuitenkin vielä kehitettävää. Asumispalveluyksikköön toivottiin nykyistä selkeämpää yhtenäistä toimintamallia. Yksi vastaajista toi esille huolen siitä, kuinka eriävät toimintatavat saattoivat hajottaa yhtenäistä työskentelyä ja mahdollistivat asiakkaille epävakaa käyttäytymisen. Osallistavan johtamismallin avulla reagoiminen ongelmien ilmaantuessa koettiin kuitenkin nopeaksi. Työskentely oli kehittynyt niin, että työn organisointi ja päätöksenteko toimi tarvittaessa ilman esimiehen läsnäoloa.

Työn organisointi toimii ilman esimiesjohtoakin esim. omahoitajien ja työyhteisön välillä. Se tulee ilmi siten, että voi tehdä myös omavaltaisia päätöksiä asioissa omahoitajien ja yhteisön kesken.

Kun koko työryhmä osallistuu päätöksentekoon ja kehittää kuntoutustyötä, näkyy se myös perustehtävissä. Työyhteisön rikkaus on erilaiset persoonat ja mielipiteet. Hoitajat ovat tulleet erilaisista yksiköistä ja monipuoliset näkökulmat tukevat monipuolisen ja laajan hoitotyön kehittämistä ja toteuttamista.

Työskentelyn arviointiin ja suunnitteluun henkilökunta oli saanut osallistua erityisesti työpaikkakokouksissa. Myös aamupalaverit olivat tärkeinä työn suunnittelun välineinä. Vastaajat kertoivat tuoneensa työyhteisöön työskentelyehdotuksia, joita oli otettu käyttöön. Heidän ideansa olivat saaneen hyvän vastaanoton työryhmän yhteisessä käsittelyssä. Työryhmän jäsenet olivat kertoneet avoimesti mielipiteitään ja antaneet kehitysehdotuksia. He olivat tulleet kuuluiksi ajatuksia esittäessään. Säännöllinen työskentelyn arviointi oli lisännyt tavoitteellisuutta ja kiinnittänyt huomion kuntoutuksen etenemiseen. Työryhmän sisällä toteutuneet muutokset olivat kuitenkin heikentäneet työnsuunnittelun ja arvioinnin tasapuolista toteutumista. **Arvioinnin kehittäminen** oli yksi kehittämiskohteista. Esille nousi myös huoli siitä, että jatkuva työn pohtiminen saattoi kuormittaa työyhteisöä ja viedä voimavaroja perustyöstä.

Päivittäiseen työn suunnitteluun voi osallistua aamun työnjaossa. Työpaikkapalaverissa on pystytty suunnittelemaan ja arvioimaan laajempia kokonaisuuksia.

Työskentelyä on voinut arvioida yhdessä esimiehen kanssa sekä koko henkilökunnan kanssa vuorovaikutuksellisesti keskustelemalla.

Viime aikoina taas on tullut tunne, että vain muutamat henkilöt ovat oikeutettuja työn arviointiin ja suunnitteluun.

Työn arviointia on kehitettävä. Mielestäni arviointia ei kovinkaan paljon tapahdu.

Tiedonkulun kehittäminen osoittautui tarpeelliseksi. Useammasta vastauksesta ilmeni, että tiedonkulku ei ollut riittävää Harjuniityn asumispalveluyksikössä. Kaikki uudet suunnitelmat tai työskentelyideat eivät tavoittaneet koko henkilökuntaa. Uudessa asumispalveluyksikössä oli otettu paljon asioita kokeiluun samanaikaisesti. Työn sujuvuus oli vaihtelevaa. Vaihtelevuuteen vaikutti myös työntekijöiden oma aktiivisuus. Työn kehittäminen ja suunnittelu koettiin turhauttavaksi, ellei se toteutunut sovitusti. Tämä vaikutti myös työyhteisön yhteishenkeen. Aineiston perusteella **yhteishengen kehittäminen** oli yksi asumispalveluyksikön kehittämiskohde. Vastauksista osoittivat, että yksikköön toivottiin kehittyvän mahdollisimman tasa-arvoinen ja avoin ilmapiiri, jossa kaikki saisivat äänensä kuuluville.

Asiakastilanteet eivät välity kaikille, mikä toisaalta vähän lannistaa, sillä miksi miettiä uusia työskentelytapoja, jos ne kerran jäävät osalta henkilökunnasta toteuttamatta.

Osallistava johtaminen toteutuu Harjuniityssä sujuvasti, jokainen osallistuu päätöksentekoon. Esimies toteuttaa osallistavaa johtamista hyvin; Poikkeuksellinen esimies.

Toteutuuko osallistava johtaminen tällä hetkellä? Osallistavassa johtamisessa tulisi näkyä yhdessä tekemisen meininki.

Aineiston avulla saatiin kehittämis ehdotuksia työryhmän yhteiseen käsittelyyn. Osallistavan johtamisen käsitettä tulisi avata yhdessä enemmän. Käsitteenä osallistava johtaminen oli osalle työryhmästä vielä vieras. Osallistavan johtamisen yhteinen määrittäminen

saattaisi auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Harjunnin asumispalveluyksikön johtamismalli oli vastausten perusteella koettu toimivaksi. Monet työntekijöistä olivat tottuneet perinteisempään hierarkiseen johtamismalliin ja demokraattinen asioista päättäminen vaati vielä totuttelua. Useat vastaajista olivat kokeneet asumispalveluyksikön johtamismallin ja työskentelyn nykyisellään hyvänä ja toivoivat toiminnalle jatkoa. Uuden yksikön perustaminen oli asettanut yksikön johtamisellekin omat haasteensa. Osallistava johtamismalli ei yksinään tukenut riittävästi kuntoutumista tai työyhteisön hyvinvointia. Esimieheltä toivottiin selkeää puuttumista epäkohtiin ja esimiehen johtamaa toimintaa aina tilanteen ja tarpeen vaatiessa. Pelkällä demokraattiselle johtamismallilla ei saataisi asumispalveluyksikköä toimimaan.

Tärkeänä koen, että saataisiin vielä avoimempia ja vuorovaikutteisempia keskusteluita ongelmatilanteissa niin, että mahdollisimman paljon henkilökuntaa on läsnä. Työskentelyn tavoitteet olisi tärkeää olla yhtenäiset ja selkeästi tiedossa kaikilla.

Ehkä jollain tapaa tiukentaisin. Mikäli jonkin asian päätöksentekoon ei työryhmästä saada päätöstä, niin esimies tekee lopullisen päätöksen. Välillä ehkä liian paljon avoimia asioita. Jotenkin olisi hyvä saada hiljaistenkin mielipiteet esiin.

Se toimii, mutta yksikössä tarvitaan myös esimiesjohdannaista toimintaa paljon. Osallistava johtaminen ei voi korvata kokonaan esimiesvetoista työyhteisöä, koska se ei välttämättä toimisi.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusaiheen valinta on eettinen päätös. Aiheen eettiseen pohdintaan tulee selkeyttää kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Eettisyys koskee tutkimuksen laatua. Tutkimuksen tutkimussuunnitelman tulee olla laadukas, tutkimusasetelman sopiva ja raportoinnin hyvin tehty. Hyvää tutkimusta ohjaa tutkijan eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 126–133.) Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa ensisijaisesti tutkija itse. Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta, tarkkuutta ja asianmukaisuutta. Tutkimus toteutetaan avoimesti ja luotettavasti tietosuoja huomioiden. Muiden tutkijoiden tekemää työtä arvostetaan. Tutkimuksen toteutukseen liittyvät osapuolet huomioidaan suunnittelussa, toteutuksessa sekä raportoinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012-2014.) Lainsäädäntö on ensisijainen tutkimusta ohjaava tekijä, joka määrittelee ehdot, joiden puitteissa on toimittava. Tutkimuskysymyksien muodostaminen on tärkeä eettinen ratkaisu. Tutkimuskysymyksien asettelussa varmistin, etteivät ne ole johdattelevia, manipuloivia tai johdattele saatuja tuloksia. Myös tutkimusmenetelmää arvioitaessa on mietittävä ovatko valitut menetelmät eettisesti oikeutettuja. (Kylmä & Juvakka 2007, 137–155.) Tätä opinnäytetyötä tehdessäni huomioin eettisen näkökulman, lainsäädännön ja noudatin hyviä tutkimustapoja.

Tutkimusaiheen sain työelämän kehittämistarpeesta. Tutkimuksen eettisyyttä voidaan lisätä kattavalla informoinnilla tutkimuksesta sekä tietoon perustuvalla kirjallisessa suostumuksella (Kylmä & Juvakka 2007, 149–151). Ennen tutkimuksen aloittamista laadin yksityiskohtaisen tutkimussuunnitelman, jonka Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n toimitusjohtaja hyväksyi. Opinnäytetyön eettisyyttä uhkasi tutkimusasetelma, jossa tutkimuksen tekijän tavoitteena oli tutkia omaa työskentelyään. Tutkimuksen tekijällä on oltava kriittisen ja analyttisen ajattelun lisäksi luovuutta sekä myötäelämisen kykyä. Tutkimusetiikassa otetaan huomioon tutkimuksen aiheuttaman haitan välttäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luottamus sekä kunnioittava suhde tutkittavaan ilmiöön. Raportoinnin tulee olla avointa, rehellistä ja tarkkaa. Laadukkaassa tutkimuksessa tutkija on jatkuvasti tietoinen eettisten ratkaisujensa kauaskantoisista seurauksista. (Kylmä & Juvakka 2007, 137–155, Tutkimuseettinen

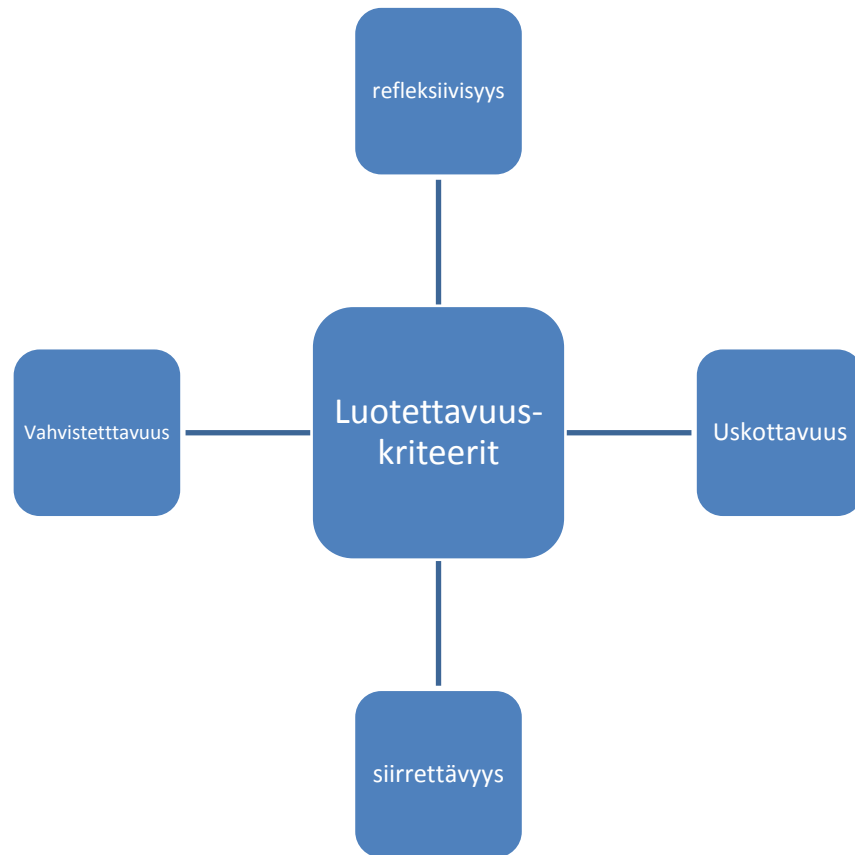
neuvottelukunta 2012-2014.) Tutkimuksen raportoinnin toteutin mahdollisimman avoimesti, rehellisesti ja tarkasti. Hoitotyön työkokemukseni tuki opinnäytetyön toteuttamista. Pystyin ymmärtämään tutkimusympäristöä, tutkittavaa ilmiötä ja tutkittavien kokemuksia oman työhistoriani kautta. Pyrin kuitenkin välttämään henkilökohtaisten tulkintojeni heijastumista saatuihin tuloksiin. Teoreettinen viitekehys rakentui aiempiin tutkimuksiin perehtymisellä ja tutkitun tiedon tuomisella osaksi opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön aineiston keruumenetelmänä käytin avointa kyselyä, jonka kysymykset muodostin kirjallisuuskatsauksesta nousseista teemoista. Avoimeen kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja kyselyistä sekä tutkimuksesta annoin tietoa työpaikkakokouksen yhteydessä ennen tutkimuksen alkamista. Tutkimukseen osallistujille lähetin saatekirjeet. Henkilökunnalla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Vastaajien anonymiteetti pyrittiin säilyttämään. Avoimeen kyselyyn vastattiin nimettömänä, vastaukset laadittiin sähköisessä muodossa ja palautettiin sovittuun paikkaan suljetuissa kirjekuorissa. Avointa kyselyä käytettäessä kontakti opinnäytetyön tekijän ja osallistujan välillä jää puuttumaan (Kylmä & Juvakka 2012, 105). Vastaajien henkilökohtaisen kohtaamisen puuttuminen saattoi vaikuttaa saadun aineiston määrään ja laatuun, koska haastatteleamalla vastaukset olisivat voineet olla syvällisempiä kuin nyt.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä ovat tutkimuksen uskottavuus, tutkimuksen vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys (kuvio 10). Uskottavuudella tarkoitetaan opinnäytetyön ja sen tulosten uskottavuutta sekä sen osoittamista opinnäytetyössä. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on esimerkiksi muiden tutkijoiden kunnioittaminen, kattava viittaaminen aikaisempiin tutkimustuloksiin, huolellinen raportointi tutkimuksen kuluista ja tuloksista sekä tutkimuksen aineiston asianmukainen säilytys. (Tuomi & Sarajarvi 2013, 126–133.) Vahvistettavuus edellyttää koko tutkimusprosessin kirjaamista, niin että lukija voi seurata prosessin etenemistä pääpiirteissään. Silloin tutkimuksessa tehdyt tulokset saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Refleksiivisyys vaatii opinnäytetyön tekijän tietoisuutta omista lähtökohdistaan työn tekijänä. Hän

ottaa huomioon ennakkokäsityksensä käsiteltävästä aihealueesta. Siirrettävyydellä tarkoitetaan opinnäytetyön tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Järvenpää 2006, Kylmä & Juvakka 2012, 128–129.)



KUVIO 10. Tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Tuomi & Sarajärvi 2013, 126–133)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsitteet tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole suoraan tarkasteltavissa. Validiteettia eli tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tarkasteltaessa pohditaan onko tutkimuksessa tutkittu mitä on ollut tarkoituksena tutkia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja valitun menetelmän kykyä antaa johdonmukaisia tuloksia. (Järvenpää 2006.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jossa sisäisellä johdonmukaisuudella on painoarvo. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134–140.)

Opinnäytetyössä noudatin hyvää tieteellistä käytäntöä. Käytin monipuolisesti kirjallisuutta tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Viittauksissa kunnioitin muiden tutkijoiden tekemää työtä. Raportoinnin toteutin mahdollisimman huolellisesti tutkimuksen luotettavuutta lisätäkseen. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan kohentaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2015, 232–233). Kerätyn

aineiston analysoin luottamuksellisesti ja säilytin asianmukaisesti. Opinnäytetyön valmistuttua hävitin aineiston.

Opinnäytetyötä edeltäneellä kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella tuotettua tietoa hyödynsin tutkimuksen teoretiedon keräämiseen ja tutkimuskysymysten asetteluun. Heikkoutena kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella on tutkijan subjektiivinen aineiston valinta. (Kangasniemi ym. 2013, 298–299.) Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineistoa etsiesäni saatoin subjektiivisilla valinnoillani ja tulkinnoillani vaikuttaa aineiston edustavuuteen ja kattavuuteen. Harmaan kirjallisuuden käyttäminen kirjallisuuskatsauksessa vaikutti osaltaan tutkimuksen tieteelliseen luotettavuuteen. Kyseinen kirjallisuus, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt (Heikkinen 2012; Tavi 2012; Heikkilä 2014), hyväksyin kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen koko julkaisun perusteella. Aineiston sisällöllinen laatu, tutkimusasetelma sekä tutkimustulosten vastaavuus asetettuihin tutkimuskysymyksiin vaikuttivat valintaan. Analyysiä tehdessäni varmistin, että kirjallisuuskatsaus ei johdattelisi saatuja tuloksia. Tutkimuksen luotettavuus kasvaa, kun tutkimuksen aineiston lähestymistapaa hahmotellaan jo ennen analysoinnin aloittamista. (Hsieh & Shannon. 2005, 1285). Tämän opinnäytetyön aineiston analysointia edelsi aineiston lähestymistavan hahmottelu.

Valmiin teoriakehyksen käyttäminen vahvisti saamiani tuloksia ja lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulokseni olivat hyvin samansuuntaisia kuin aiempien osallistavaa johtamista käsittelevien tutkimusten tulokset. Opinnäytetyössäni oli erityispiirteenä se, että sain vertailla erilaisia työhistorioita omaavien työntekijöiden kokemuksia osallistavasta johtamisesta. Osa vastaajista oli työskennellyt pitkään laitososuhteissa sairaalassa ja osa avoterveydenhuollossa julkisella tai yksityisellä sektorilla. Sairaalan hierarkiseen johtamiskulttuuriin tottuneet työntekijät kokivat erittäin myönteisenä sen, että heille avautui uudenlainen mahdollisuus osallistua työsuunnitteluun sekä mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Vastaajien tasainen sukupuolijakauma, pitkät työkokemukset ja erilaiset työtaustat lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta, koska heille oli kertynyt työuransa aikana kokemusta erilaisista johtamismalleista.

Avoimen kyselyn esitestaamisella halusin lisätä tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Kyselyn ymmärrettävyyden testasin toisen asumispalveluyksikön henkilökunnalla. Avoimen kyselyn kysymysten relevanttius parani esitestauksen vuoksi. Kysely osoitettiin kai-

kille Harjuniityn asumispalveluyksikön kuntouttavaa hoitotyötä toteuttaville työntekijöille. Tutkimukseen osallistuvien informoinnilla, ajankäytön mahdollistamisella ja palkitsemisella pyrin motivoimaan henkilökuntaa vastaamaan kyselyyn. Rauhallisen vastaa- mistilan ja tehtävään osoitetun työajan mahdollistaminen antoi työntekijälle vastaamis- ja keskittymisrauhan. Osallistujien määrää ja tutkimuksen luotettavuutta lisäsi vastaamis- ajan pidentäminen. Kaksi kahdestatoista vastaajasta palautti kyselynsä käsin kirjoitettuna ja heidän käsialansa oli tunnistettavissa. He esittivät rohkeasti kehittämisehdotuksia ja näkemyksiään asumispalveluyksikön arjesta tunnistettavuudestaan huolimatta.

Aineiston analyysiin tulee varata riittävästi aikaa, jolloin aineistoa voidaan tarkastella perusteellisesti ja oivallusten syntyminen mahdollistuu. (Vaismoradi ym. 2016, 108.) Laadullisen tutkimuksen perusvaatimukseen kuuluu, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134–140.) Yhdyn edellä mainittuihin näkemyksiin riittävän ajankäytön varaamisesta tutkimuksen toteuttamiselle. Ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnoissa opinnäytetyön tekemiselle oli opintosuunnitelmassa va- rattu aikaa keskimäärin yksi vuosi. Pidemmän ajanjakson käyttäminen opinnäytetyön prosessiin olisi saattanut lisätä tutkimustulosten luotettavuutta. Sisällönanalyysin luotet- tavuutta olen pyrkinyt lisäämään kattavalla kuvauksella analyysiprosessin toteutuksesta. Saadut tulokset vastasivat monipuolisesti asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sillä sain kartoitettua työntekijöiden kokemuksia osallistavasta johtamismallista ja nostettua ke- hittämiskohteita jatkotyöskentelyä varten.

Opinnäytetyössä käytetty kirjallisuus oli tutkimuskysymysten kannalta relevanttia ja mo- nipuolisuutensa vuoksi tutkimuksen luotettavuutta lisäävää. Vanhin käytetty kirjallisuus oli vuodelta 2005. Tuoreet kansainväliset tutkimusartikkelit vuosilta 2015 ja 2016 vah- vistivat opinnäytetyön tulosten luotettavuutta. Osallistavan johtamisen käsitettä pyrittiin monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti avaamaan teorian tiedon avulla. Opinnäytetyön tutki- muskysymyksiä tarkensin tutkimuksen edetessä paremmin aineistoa vastaaviksi. Laadul- linen tutkimus mahdollisti minulle tämän liikkumavaran aloittelevana tutkijana.

Harjuniityn yksikönjohtajana halusin kehittää asumispalveluyksikön osallistavaa johta- mismallia yhdessä työryhmän kanssa. Tavoitteenani oli, että opinnäytetyön tuloksia hyödyntäen voisin saada asumispalveluyksikön osallistavan johtamismallin nykyistä toimivammaksi. Pidempiaikaisena tavoitteena oli, että asumispalveluyksikön toiminnan kehittämisellä mielenterveyskuntoutujien asumisolot ja elämänlaatu kohentuisivat.

Opinnäytetyön toteuttaminen oli minulle henkilökohtaisesti tärkeä prosessi. Saadusta aineistosta sain samalla suoraa palautetta työskentelytavoistani. Laadullista tutkimusta tehtäessä tulokset riippuvat siitä, kuinka tutkija aineistoa tulkitsee. Omaa työtä ja työnlaatua tutkiessa oli mahdotonta kokonaan välttää subjektiivisilta tulkinnoilta. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi tavoitteeni kehittää sekä asumispalveluyksikön toimintaa että omaa ammattitaitoani esimiehenä. Viidentoista vuoden työkokemukseni antoi minulle tutkimuksen luotettavuutta lisäävää valmiutta tarkastella saatuja tuloksia. Opinnäytetyön toteutuksen ja tulokset pyrin kuvaamaan tutkimuksen uskottavuuden ja vahvistettavuuden varmistamiseksi mahdollisimman perusteellisesti.

Opinnäytetyön refleksiivisyyden varmistamiseksi kävin läpi edellytyksiäni toteuttaa omaa työtäni arvioiva tutkimus. Ideaseminaarin pohjalta ajatuksena oli toteuttaa puolistrukturoitu teemahaastattelu siten, että haastattelen työryhmän jäsenet henkilökohtaisesti. Haastattelutilanteessa olisi voinut olla vaikea esittää kritiikkiä ja parannusehdotuksia. Henkilökunta ei olisi välttämättä kertonut ajatuksiaan avoimesti ja tuloksista saatu riittävän luotettavia. Kuosmasen (2016) mukaan tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, jos tutkimus on suoritettu tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tulosten luotettavuutta parantaa, jos vastaajilla on mahdollisuus antaa avoimesti palautetta, eikä heidän tarvitse miettiä vastaustensa seurauksia. Teemahaastattelun sijaan toteutin aineiston keruun avoimella kyselyllä opinnäytetyön luotettavuuden varmistamiseksi.

Asumispalveluyksikön nopea asiakaspaikkojen täyttyminen edellytti tutkimuksen aikana töiden uudelleen organisointia Harjuniityssä. Työryhmän jakautuminen kahteen eri taloon ja vastuuhoidajien nimeäminen aiheutti yksikön johtamiskulttuuriin kohdistuvaa kuohuntaa. Tämä saattoi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen vastausten kriittisyyttä lisäten. Toimintamallien omaksuminen vie aina useita kuukausia (Helin 2006, 160). Muutos organisaatiossa on kuitenkin normaali ilmiö. Nykyisissä organisaatioissa muutoksia tapahtuu nopeasti. Muutoksen kohtaaminen saattaa olla työntekijälle haastavaa ja käsittely vaatia aikaa. (Cameron & Green 2009, 134–135, 178).

Tämä opinnäytetyö kohdennettiin kartoittamaan osallistavan johtamismallin ilmiötä Harjuniityn asumispalveluyksikössä. Opinnäytetyö vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja toimii suunnan näyttäjänä asumispalveluyksikön toiminnan jatkokehitykselle. Opin-

näytetyön tulokset vahvistivat käsitystä johtamismallin positiivisista vaikutuksista työyhteisölle. Opinnäytetyön tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä toisiin työyhteisöihin, mutta ne palvelevat Harjuniityn johtamismallin ja työskentelyn edelleen kehittämistä.

7.3 Tutkimustulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia osallistavasta johtamismallista. Opinnäytetyön tulosten perusteella osallistava johtamismalli lisäsi Harjuniityn asumispalveluyksikössä henkilökunnan vaikuttamismahdollisuuksia, työhön sitoutumista, kehitti työyhteisön vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Opinnäytetyöprosessin aikana julkaistut tuoreet osallistavaa johtamista käsittelevät tutkimusartikkelit (Iqbal ym. 2015; Kesting, Ullhøi, Song & Niu 2015; Gunzel-Jensen ym. 2016; Newman ym. 2016; Sagnak 2016) vahvistivat opinnäytetyön tuottamaa tulosta. Organisaation osallistavalla johtamisella jaettu vastuu ja valtuudet vaikuttivat työhyvinvointiin myönteisesti. Johtamismalli edisti henkilökunnan sitoutumista työskentelyyn asumispalveluyksikössä.

Opinnäytetyö osoitti, että osallistava johtaminen on Harjuniityn asumispalveluyksikölle soveltuva johtamismalli. Vaikuttamisen mahdollistaminen on opinnäytetyön perusteella avainasemassa hyvinvoinnille työyhteisölle. Työntekijälle oli merkityksellistä, että hän sai olla osallisena ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa. Hyvinvoinnille työyhteisölle tulisi antaa vaikuttamismahdollisuus päätöksentekoon jo työskentelyn suunnittelun alkuvaiheista lähtien (Bortoluzzi ym. 2014, 649). Samalla kaikki oppivat yhdessä ongelmanratkaisua. Osallistavalla johtamisella organisaatioon kerääntynyt tieto jaetaan työryhmällä. Silloin työntekijöiden tiedot ja taidot siirtyvät yhteiseen käyttöön. Ongelmanratkaisukyvyin lisääntyminen organisaatiossa on suuri lisäarvo. (Helin 2006, 157.)

Osallistava johtaminen on demokraattista, koska henkilökunta osallistuu päätöksentekoon. Jokaisen mielipide on tärkeä. Osallistava johtaminen edistää luovuutta sekä tuottavuutta työryhmän sisällä. (Ferraris 2015, 1413.) Kun Harjuniityn työntekijät osallistui-
vat demokraattiseen päätöksentekoon, he kokivat, että heillä oli vaikuttamismahdollisuuksia, he tulivat kuulluiksi, heidän työskentelyään arvostettiin ja heihin luotettiin. Vaikuttamismahdollisuuksien kasvaminen ja tunne luottamuksesta sekä oman työn hallinnasta lisäävät työskentelyn mielekkyyttä (Pekkola, Pedak & Aula. 2010, 111–116).

Osallistavalla johtamisella kannustetaan ja motivoidaan työryhmää löytämään uusia mahdollisuuksia. Yhdessä oppimisen ja luontaisen motivaation kasvaessa työntekijöiden ammattitaito ja työsuoritus kehittyvät paremmiksi. (Sagnak 2016, 187–189.)

Yhteisellä päätöksenteolla saadaan aikaan ratkaisuja, joihin osallistujien on helpompi sitoutua (Helin 2006, 157). Päätöksentekoon osallistuminen lisäsi Harjuniityn asumispalveluyksikössä työhön sitoutumista. Työryhmä oli työpaikkakokouksissa luonut yhteiset pelisäännöt, joiden puitteissa omaa luovuutta pystyi käyttämään. Koko työryhmän tulisi osallistua yhteisten pelisääntöjen tekemiseen. Tämä mahdollistaa pelisääntöihin sitoutumisen. (Helin 2006, 169.) Työpaikkakokoukset nimettiin tärkeimmäksi tilaisuudeksi, joka mahdollisti työn yhteisen suunnittelun, arvioinnin ja päätöksenteon. Työpäikällä tulee olla mahdollistettuna riittävästi yhteisiä foorumeita, joissa henkilöstön on mahdollista saada äänensä kuuluville, kehittää työtään ja omaa osaamistaan (Heikkilä 2014, 54–55). Tulokset vahvistivat yhteisten kokoontumisten merkitystä toimivalle työyhteisölle.

Osallistava johtamismalli vaikuttaa työhyvinvointiin lisäten tunnetta työn imusta. Työ koetaan innostavaksi ja siihen halutaan sitoutua. (Pekkola, Pedak & Aula. 2010, 111–116). Asumispalveluyksikön työntekijät kertoivat johtamismallilla olleen merkitystä työnsä mielekkyydelle, koska he saivat osallistua päätöksentekoon. Itsensä ilmaisu ja oman osaamisen hyödyntäminen moniammatillisessa työryhmässä mahdollistui, kun kaikkia kannustettiin osallistumaan. Oman itsensä toteuttaminen oli opinnäytetyön perusteella työskentelymotivaatiota lisäävä seikka. Työryhmän innovatiivisuus lisääntyy, kun alaiset ja esimies päättävät asioista yhdessä (Sagnak 2016, 181). Nybergin (2013, 42) mukaan osallistavalla johtamisella lisätään henkilökunnan työskentelymotivaatiota. Työntekijät saavat osallisuuden kautta luotua yhteisen vision, joka ohjaa työskentelyä. Koko työyhteisön osaaminen pystytään hyödyntämään ja löytämään yhdessä ratkaisuja käytännön tilanteisiin. Osallistavan johtamisen koettiin lisäävän Harjuniityn työryhmän innovatiivisuutta ja moniammatillisen yhteistyön tukevan työskentelyä. Asumispalveluyksikössä vaadittiin myös kykyä päivittäisiin itsenäisiin päätöksiin. Taito tähän kehittyi yhdessä työskenneltäessä. Itsenäisen päätöksenteon mahdollistuminen lisäsi työntekijöiden itseluottamusta mielenterveyskuntoutuksen ammattilaisina. Osallistava johtaminen oli mahdollistanut nopean reagoimisen ongelmatilanteissa. Työryhmä pystyi toimimaan

itseohjautuvasti, ilman esimiesjohtoakin. Osallistavalla johtamisella on positiivinen vaikutus yhteistoiminnalliseen työotteeseen ja yhteisen vastuun ottamiseen. (Heikkilä 2014, 54–55.)

Osallistava johtaminen on yhteistä ammatillista kasvua edistävää neuvottelua, jonka edellytyksenä vuoropuhelu (Toikko & Rantanen 2009, 94). Osallistava johtaminen on yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista (Heikkilä 2014, 54–55). Osallistavan johtamismallin vaikutuksesta vuorovaikutus Harjuniityn asumispalveluyksikössä oli lisääntynyt ja monipuolistunut, koska työntekijät havaitsivat omilla mielipiteillään olevan merkitystä. Työryhmän vuorovaikutus sekä vuorovaikutus esimiehen kanssa koettiin avoimeksi, sujuvaksi ja työskentelyä tukevaksi. Avoimen vuorovaikutuksen mahdollistava ilmapiiri oli työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Asioiden yhteinen käsittely vaikutti myönteisesti asumispalveluyksikön yhteishenkeen ja ilmapiiriin. Työhyvinvointi Harjuniityn asumispalveluyksikössä kasvoi, kun työntekijä huomioitiin ja hän sai havaita omilla ajatuksillaan olevan arvoa. Työn suunnitteluun, päätöksentekoon ja arviointiin osallistuminen koettiin edellytykseksi hyvinvoivalle työyhteisölle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Harjuniityn asumispalveluyksikön johtamismallia. Opinnäytetyön perusteella kehittämiskohteita osallistavaa johtamismallia toteuttavassa asumispalveluyksikössä olivat substanssiosaamisen parempi hyödyntäminen, työskentelyn arvioinnin, tiedonkulun ja työryhmän yhteishengen kehittäminen. Johtamismalli vaati vielä selkeyttämistä ja yhteistä määrittämistä.

Moniammatillisen työryhmän merkitys korostui vastauksista. Oman osaamisen hyödyntäminen työryhmässä mahdollistui, kun kaikkia kannustettiin osallistumaan. Perustettava, asiakkaiden kuntoutus toteutui paremmin moniammatillisen työryhmän suunnittellessa yhdessä työtä. Ajan puute oli kuitenkin ollut esteenä työn kehittämiseksi. Päivät olivat työntäyteisiä, eikä aikaa yhteiseen pysähtymiseen ja suunnitteluun ollut riittävästi. Työskentelyn vaikuttavuuden kehittämiseksi ehdotettiin, että jatkossa substanssiosaamista hyödynnettäisiin nykyistä enemmän. Silloin työntekijöiden yksilölliset taidot saataisiin paremmin käyttöön. Työskentelyn arvioinnin kehittäminen asettui myös yhdeksi yhteiseksi tavoitteeksi.

Vastaajat kertoivat tiedonkulun tärkeydestä. Tieto ei välittynyt riittävän hyvin koko työryhmälle. Asioiden toteuttaminen saattoi jäädä keskeneräiseksi tai toteuttamatta. He kokivat, että oli turhauttavaa yrittää suunnitella ja ideoida työskentelyä, jos se ei tiedonkulun vaikeuksien vuoksi toteutunut. Tiedonkulku oli osittain kiireen vuoksi puutteellista. Harjuniityn asumispalveluyksikön asiakasmäärän nopea kasvaminen oli vaikuttanut välitetävän informaation määrään. Tiedonkulun, riittävän kattavan raportoinnin varmistamiseksi työryhmässä oli toteutettu työryhmän sisäisiä muutoksia keväällä ja työntekijät jaettu toiveidensa mukaisesti kahteen eri taloon. Uusi rakenne työryhmässä oli vaikuttanut hetkellisesti työviihtyvyyteen..

Työryhmän yhteishengen kehittäminen nimettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi. Sen edelleen kehittäminen asettui yhteiseksi tavoitteeksi. Osallistavan johtamisen käsitettä tulisi avata ymmärrettävämmäksi. Yhdessä asetetut tavoitteet antavat oikean suunnan tuloksettaalle kuntoutustyölle. Pelkona oli, että epäonnistuessaan osallistava johtaminen saattaisi olla vastuun siirtämistä toisille ilman, että kenelläkään on kokonaisuutta hallinnassa. Tulosten mukaan Harjuniityn asumispalveluyksikön johtamismalli vaati vielä selkeyttämistä ja yhteistä määrittämistä sekä esimieheltä tilanteen vaatiessa päätäntävällän ottamista. Luukkalan (2011, 265–267) mukaan toimivassa johtajuudessa tarvitaan demokratian sekä tilanne- ja tavoitejohtamisen taitoja. Kriisitilanteessa on pystyttävä päättämään nopeasti yhteinen linja ja yhteistä toimintatapaa luotaessa on osattava hyödyntää työyhteisön tasapuolista vuorovaikutusta. Osallistava johtaja ottaa tarvittaessa päätäntävällän työskentelylinjauksen ratkaisemiseksi. Tavoitteena on työskentelyn johdonmukainen organisointi ja suunnan näyttäminen. (Heikkilä 2014, 54–55.) Osallistavan johtajan tulee huolehtia tasapuolisesti määräysten noudattamisesta ja töiden koordinoinnista organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Nowicici & Summers 2008, 118, 120; Heikkinen 2012, 64).

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tällä opinnäytetyöllä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin: millaisia kokemuksia työntekijöillä on osallistavasta johtamisesta ja miten Harjuniityn asumispalveluyksikön johtamismallia tulisi kehittää. Opinnäytetyön tulosten perusteella osallistava johtamismalli lisäsi Harjuniityn asumispalveluyksikössä henkilökunnan vaikuttamismahdollisuuksia, työhön sitoutumista, kehitti työyhteisön vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Opinnäytetyö osoitti kehittämiskohteita johtamiselle sekä työskentelylle asumispalveluyksikössä. Harjuniityn asumispalveluyksikkö oli ollut toiminnassa yhden vuoden ja toimintamallit ovat vielä kehittymässä. Jatkokehittämiskohteiksi osallistavaa johtamismallia toteuttavassa asumispalveluyksikössä asetettiin substanssiosaamisen parempi hyödyntäminen, työskentelyn arvioinnin, tiedonkulun ja työryhmän yhteishengen kehittäminen. Työryhmän nimeämät kehittämiskohteet antoivat työskentelylle yhteisen suunnan.

Opinnäytetyön prosessista sain uusia keinoja kehittyä ammatillisesti. Opinnäytetyötä tehdessäni sain analysoida ja arvioida omaa työskentelyäni. Teoreettiseen tietoon perehtyessäni tietämykseni johtamisesta kasvoi. Se aloitti mielessäni prosessin, jonka auttaa minua kehittymään esimiehenä. Tulokset osoittivat, että osallistava johtaminen vaatii läsnäolevan ja selkeästi toimintaa johtavan esimiehen. Työyhteisössä vaatimukset johtajuutta ja johtamistapoja kohtaan vaihtelevat. Johtajuuden on oltava joustavaa ja tilanteisiin mukautuvaa. (Kesting ym. 2015, 33–35.)

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että osallistava johtaminen on Harjuniityn asumispalveluyksikölle soveltuva johtamismalli ja sillä on positiivisia vaikutuksia työyhteisölle. Harjuniityn asumispalveluyksikön toimintatapojen edelleen kehittyessä olisi kiinnostavaa tutkia mielenterveyskuntoutujien kokemusta elämänlaatunsa kohentumisesta. Asumispalveluyksikön kuntoutustyön tehostuessa asiakkaiden yksilölliset tavoitteet saavutetaan aiempaa paremmin. Tämä vaikuttaa myönteisesti asiakkaiden elämänlaatuun. Elämänlaadun muutoksen seuraamista voitaisiin käyttää keinona kuntouttavan työskentelyn vaikuttavuuden arvioinnissa. Johtamismallin kehittymistä voidaan seurata säännöllisillä palautemittauksilla.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä Arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Auvinen, A-M., Salminen, O., Mäkelä, P. & Tamminen T. 2013. TYYNE - Työelämä oppimisympäristönä. Hämeenlinna: Suomen eOppimiskeskus ry. Loppuraportti.

Ahonen, J. & Fröjd, S. 2009. Pirkanmaan mielenterveyskuntoutujien asumispalveluselivitys. Tampereen yliopistollinen sairaala. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 5/2009. Tampere: Yliopistopaino Oy.

Bortoluzzi, G., Caporale, L. & Palese, A. 2014. Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams? *Journal of Nursing Management*, 2014, 22, 643–652.

Cameron, E & Green, M. 2009. Making sense on change management. A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. Second edition. London and Philadelphia: Kogan page.

Ferraris, V. 2015. “Lead from the front”: Participative leadership. *The Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*, 2015, 150 (6), 1413–1415.

Gunzel-Jensen, F., Jain, A & Kjeldsen A. 2016. Distributed leadership in health care: The role of formal leadership styles and organizational efficacy. *Leadership. The Author(s) 2016*, 1–24. Article.

Harjajärvi M., Kairi T., Kuusterä K. & Miettinen S. 2009. Toimivatko kehitysvammaisten ja mielenterveyskuntoutujien asumispalvelut? : näkemyksiä palvelujen käyttäjiltä ja niiden järjestäjiltä Helsinki: Kehitysvammaliitto.

Heikkilä, H. 2014. Rovaniemen äitiysneuvolan toimintamallin kehittäminen. Terveystiedon edistämisen koulutusohjelma. Lapin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK.

Heikkinen, E. 2012. Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella. Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö, YAMK.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hsieh, H-F. & Shannon S. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. 2005, 15 (9), 1277–1288.

Hyvejohtajuus.fi. 2016. Johtajuus on luonnetta – Kohti hyvempää elämää. Luettu 15.4.2016. <http://www.hyvejohtajuus.fi/aforismit-mietelauseet/johtajuus-johtaminen-johtaja/>

- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies Reference Centre for Psychosocial Support. 2009. Psychosocial interventions A handbook. Denmark: Paramedia.
- Iqbal, N., Anwar, S. & Haider, N. 2015. Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 2015, 5(5), 1–6.
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. SoberIT jatko-opintoseminaari. Teknillinen korkeakoulu: Tuotantotalouden osasto. Luettu 15.10.2016. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikainen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25 (4), 291–301.
- Kesting, P., Ulhøi, J., Song, J. & Niu, H. 2015. The impact of leadership styles on innovation management - a review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*. 2015 (4), 22-41.
- Kuosmanen Lauri. Terveystieteiden tohtori. 2016. Haastattelu 16.1.2016. Haastattelija Mäkelä, S. Litteroitu. Helsinki. Tehyn toimitilat.
- Kylmä, J. & Juvakka T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Li, D., Tsui, M. & Yuan, G-Z. 2014. China's new Mental Health Law needs to tackle manpower imbalance of professionals in schizophrenia psychosocial rehabilitation. *International Journal of Social Psychiatry*. 2014, 60 (4), 410–411.
- Luukkala, J. 2011. jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Haku-hanke 2009 - 2011: Opas. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Marriner Tomey, A. 2009. Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*, 2009, 17, 15–25.
- McDermott, S., Bruce, J., Muir, K., Ramia, I., Fisher K & Bullen J. 2015. Reducing hospitalisation among people living with several mental illness. Article in Australian health review: a publication of the Australian Hospital Association. September 2015.
- Molu, N., Ozkan, B & Icel, S. 2016. Quality on life for chronic psychiatric illnesses and home care. *International Journal of Medical Sciences*, 2016, 32 (2), 511–512.
- Nowicici, M. & Summers, J. 2008. When participative management leads to garbled communication. *Healthcare Financial Management Association*, 2008 February, 120.

Newman, A., Rose, P. & Teo, S. 2016. Leadership and trust-based mechanism in eliciting intern performance: Evidence from China. *Human Resource Management*. 2016, 55 (1), 53–67.

Nyberg, K. 2013. Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipäästä. *Hallintotiede*. Lapin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Pingani, L., Fiorillo, A., Luciano, M., Catellani S., Vinci, V., Ferrari, S. & Rigatelli, M. 2012. Who cares for it? How to provide psychosocial interventions in the community. *International Journal of Social Psychiatry*. 2012, 59 (7), 701–705.

Pekkola, P., Pedak, M & Aula P. 2010. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto. Tutkimusraportti.

Pirkanmaan Asumispalvelut Oy. 2016. Kotimaista mielenterveyttä: Miten. Luettu 1.12.2015. <http://www.asumispalvelutoy.fi/miten/>

Omavalvontasuunnitelma. Harjuniityn yksikkö. 2016. Nokia: Pirkanmaan Asumispalvelut Oy.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen T. & Koivunen N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sagnak, M. 2016. Participative Leadership and Change Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2016, Issue 62, 181-194.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009: 18.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301, 3. luku Sosiaalipalvelut 21§ Asumispalvelut. Luettu 17.1.2016. <http://www.finlex.fi/fi>

THL. 2015 A. Palvelujen järjestämisprosessi: Mielenterveyskuntoutujien asumispalvelujen kehittämissuositus. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 17.1.2016. <https://www.thl.fi/>

THL. 2015 B. Itsenäisen elämän tuki: Mielenterveyslaki 5 §, Tuki- ja Palveluasuminen. Luettu 17.1.2016. <https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittäminen. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012-2014. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettu 15.10.2016 <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Vaismoradi, M., Jones, J. Turunen, H & Snelgrove, S. 2016. Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of Nursing Education and Practice* 6 (5), 100–110.

Willberg, E. 2009. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen. Proseminaari ja kandidaatin opinnäytetyö. 26.1.2009. Luettu 15.10.2016. <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/viitekehys>

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat ja tulokset

Melinda-tietokanta	Melinda on suomalaisten kirjastojen yhteistietokanta. Se sisältää Suomen kansallisbibliografian sekä viitetiedot yliopistokirjastojen, yhteiskirjastojen, Eduskunnan kirjaston, Varastokirjaston ja Tilastokirjaston tietokantoihin sisältyvistä aineistoista. (www.kansalliskirjasto.fi)
Aleksi-tietokanta	Aleksi on BTJ Finland Oy:n tuottama hakupalvelu kotimaisten lehtien sisältöihin. (aleksi.btj.fi)
Cinahl-tietokanta (Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature)	Cinahl on kansainvälinen hoitotieteiden abstrakti- ja viitetietokanta. Tietokannassa on artikkeleiden lisäksi tietoa terveystieteiden kirjoista, hoitotieteen väitöskirjoista ja kongressijulkaisuista. Tietokanta on käytettävissä Ebsco-ohjelmalla. (www.kuntoutusportti.fi)
EBSCO Academic Search Premier	TAMKissa oli koekäytössä 31.12.2016 asti lehtitietokanta Academic Search Eliten laajempi versio Academic Search Premium, joka sisältää yli 4700 lehteä, joista yli 4000 tieteellisesti arvioitua kokotekstilehteä lähes kaikilta tieteenaloilta. (www.tamk.fi)
Pubmed-tietokanta	PubMed on kansainvälinen lääketieteen tietokanta, jossa on viitetietoja lääketieteellisistä, hoitotieteellisistä, hammaslääketieteellisistä ja eläinlääketieteellisistä lehdistä järjestelmällisesti vuodesta 1952 lähtien. (www.kuntoutusportti.fi)
Google Scholar-tietokanta	Google Scholar on yhdysvaltalaisen Googlen tuottama maksuton hakupalvelu, jolla voi etsiä tieteellisiä julkaisuja useilta eri tieteenaloilta ja lähteistä. (scholar.google.fi)

Kirjallisuuskatsauksen tulokset tietokannoista

Tietokanta	Hakusanoilla saadut tulokset	Sisäänottokriteerien täyttämät julkaisut	Hyväksytyt julkaisut
Melinda	N=91	N=6	N=0
Aleksi	N=12	N=1	N=0
CINAHL	N=8	N=3	N=2
EBSCO Premier	N=13	N=5	N=1
PubMed	N=96	N=6	N=0
Google Scholar	N=235	N=7	N=3

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Tekijät, Tutkimuksen nimi, Metodi	Vuosi Maa	Tietokanta	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät,	Aineisto Tieteenala Aineiston keruu- ja analysointi-menetelmä	Keskeiset tulokset
Heikkilä Heli ●Rovaniemien äitiysneuvolan toimintamallin kehittäminen ●Kehittävä työn-tutkimus	2014 Suomi	Google Scholar	Päivittää lähiesimiehen osallistavalla muutosjohtamisella Rovaniemen äitiysneuvolan toimintamalli uusien kansallisten suositusten (2013) mukaiseksi. Tehtävät: 1.Edistää äitiysneuvolatoiminnan suunnitelmallisuutta 2. Vahvistaa yhtenäisiä hoitokäytäntöjä 3.Kehittää toiminnan laatua 4.Kehittää opinnäytetyön tekijän omaa ammatillista osaamista terveyden edistämisen lähijohtamisessa	●Opinnäytetyö YAMK ●Hyvinvointi-palvelujen osaamisala ●Kirjalliset muistiot, välitehtävät, kehittämissuhteet sähköpostitse ●Analysointi aineistolähtöisesti ja kehittävän työntutkimuksen viitekehystä hyödyntäen	Rovaniemen äitiysneuvolan Runko-ohjelman päivitetty versio. Osallistava muutosjohtaminen mahdollistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien laajentamisen, yhteistoiminnallisen työotteen ja yhteisen vastuun ottamisen työn kehittämisestä.
Heikkinen Eija ●Tiimityön kehittäminen osallistavalla johtamisella ●Kvalitatiivinen tutkimus	2012 Suomi	Google Scholar	Selkeyttää ja kehittää tiimityön sisältöä henkilöstön tuottamien ratkaisuilla ja teorialiedolla. Tehtävät: 1. Selvittää ja kuvata tarvittavat menettelytapamuutokset ikäihmisten hoitotyön eri toiminnoissa 2.Saada asenteellinen muutos aikaan työyhteisötaitoissa 3. Saada asenteellinen muutos aikaan ongelmatilanteiden ratkaisuissa	● Opinnäytetyö YAMK ●Sosiaali-, terveys- ja liikuntaala ●6-3-5-menetelmä, yksilohaastattelut ja päiväkirja-merkinnät ●Pehmeä systeemi-analyysi, sisällönanalyysi	Esimiehen johtamistaidoilla olevan suuren merkityksen laadukkaan tiimityön toteuttamisessa. Puolangan ympärivuorokautisen hoidon ja hoivan yksiköissä toimii laadukkaan tiimityön vuorovaikutuksellinen osuus kuten tiimien kiinteytys, yhteiset päämäärät ja toisten jäsenten tukeminen. Tiimien tehtäväsuuntautuneisuus kuten sujuva kommunikaatio, tehtäväkoordinaatio ja jäsenten yhtäläinen työsuoritus vaatii kehittämistä.
Guido Bortoluzzi, Loretta Caporale and Alvisa Palese ●Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams? ●Kvantitatiivinen tutkimus	2014 Italia	Cinahl	Selvittää osallistavan johtamisen vaikutusta työpaikkakiusaamiseen Pohjois-Italiassa. Tehtävät: 1.Selvittää vähentääkö osallistava johtamismalli kiusaamisriskiä sairaanhoitajien työyhteisössä. 2.Selvittää vaikuttaako organisaation johtamistyyli kiusaamisilmiön syntymiseen.	● Artikkelit: Journal of Nursing Management ● Yhteiskuntatiede ● Strukturoitu kysely ● Yhteiskuntatieteiden tilastointiohjelma, versio 18	Osallistava johtamistapa: työyhteisön kuuleminen ja henkilöstön osallisuus päätöksiin vaimentavat työpaikkakiusaamisen ilmiötä. Osallistavalla johtamisella kehitetään työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta, yhteishenkeä, lisätään työtyytyväisyyttä, luottamusta sekä korkeampaa työn imua.

<p>Michael Nowicci, Jim Summers</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Leadership and management: When participative management leads to garbled communication ● Julkaisu 	<p>2008 Texas</p>	<p>Cinahl</p>	<p>Kuvata erilaisia johtamistyyliä ja tuoda esille osallistavan johtamismallin alttiutta viestintävaikeuksille, joita ilmenee henkilöstö ja johdon välillä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Artikkelit: Healthcare Financial Management Association ● Terveystiede 	<p>Osallistavalla johtamisella pystytään kannustamaan henkilöstöä ja mahdollistamaan työyhteisön yhteinen päätöksenteko. Toimiva työyhteisö tarvitsee esimieheltä selkeän ja johdonmukaisen toimintamallin. Osallistavan johtajan täytyy huolehtia tasapuolisesti määräysten noudattamisesta ja töiden koordinoinnista. Vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä täytyy olla ymmärrettävää.</p>
<p>Ann Marriner Toney</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nursing leadership and management effects work environments ● Kirjallisuuskatsaus 	<p>2009 USA</p>	<p>Ebsco</p>	<p>Löytää kirjallisuuskatsauksella viimeaikaisia tutkimuksia hoitotyön johtamisen vaikutuksista työympäristöön.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Artikkelit: Journal of Nursing Management ● Hoitotiede ● Kirjallisuushaku ● Analysointi teemoittelun kautta 	<p>Osallistavalla johtamisella edistetään työntekijöiden hyvinvointia, arvostuksen tunnetta, vaikutusmahdollisuuksia, innovatiivisuutta, hoitajien työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista työhönsä. Osallistavan johtamisen myötä henkilöstön ja johdon välinen vuorovaikutus paranee ja yhteinen strategia selkeytyy.</p>
<p>Raija Tavi</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kohti osallistavaa ja kehittävää johtamista ● Kvalitatiivinen tutkimus 	<p>2012 Suomi</p>	<p>Google Scholar</p>	<p>Tavoitteena aloittaa suunnitelmalliset kehittämistoimet esimiesten ryhmän tuella työyksiköissä ja pohtia johtajan roolia ja mahdollisuuksia osallistajana ja kehittäjänä työyhteisössään. Tehtävät: 1. Kehittämisen tuloksena löytää lisää välineitä johtamiseen kehittämisen näkökulmasta 2. Pohtia johtajan roolia osallistajana työyhteisössä 3. Etsiä käsitteelle osallistaminen merkityksiä ja pyrimme kohdentamaan osallistavan työskentelyn kautta kehittämistoimia työyhteisöihin</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Opinnäytetyö YAMK ● Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen ● Puolistrukturoitu teemahaastattelu ● Sisällönanalyysi 	<p>Esimiesten ryhmällä oli merkitystä vertaistuen- ja -oppimisen kannalta. Jaettua asiantuntijuutta voitiin ryhmässä jakaa. Muutosprosesseja saatiin liikkeelle johtajuudessa ja kehittämissä aloittamisessa. Kehittämisen johtamiseen liitettiin erilaisia näkökulmia.</p>

Liite 3. Kyselyn saatekirje

Arvoisa Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n työntekijä

Työskentelen Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n Harjuniityn yksikönjohtajana ja samalla opiskelen sosiaali- ja terveystieteiden johtamista (YAMK) Tampereen ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aiheena on osallistava johtaminen asumispalveluyksikössä. Osallistavalla johtamisella pystytään hyödyntämään organisaation kertynyttä osaamista ja innovatiivisuutta. Osallistava johtamisprosessi ovat kaikkia koskettava ja mahdollistaa päätöksenteon sekä vastuunkantamisen jakamisen.

Sinun kokemuksesi yksikön johtamismallista on merkityksellinen työskentelyn kehittämiseksi. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, kuinka osallistavan johtamismallin koetaan ilmenevän yksikön toiminnassa, vaikuttavan työhyvinvointiin ja mahdollistavan henkilökunnan osallistumisen organisaation päätöksentekoon. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työntekijöiden kokemuksia osallistavasta johtamisesta Harjuniityn asumispalveluyksikössä. Opinnäytetyön tavoitteena on asumispalveluyksikön osallistavan johtamismallin kehittäminen.

Kysely on tarkoitettu kaikille asumispalveluyksikössä aamu- ja iltavuoroja tekeville työntekijöille, jotka ovat olleet luomassa Pirkanmaan Asumispalvelut Oy:n uuden Harjuniityn asumispalveluyksikön toimintamallia. Vastaaminen tapahtuu nimettömänä, joten yksittäistä vastaajaa ei voi vastauksista tunnistaa. Tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Työaika varataan 1h kyselyyn vastaamista varten. Kyselyyn vastaaminen tulee toteuttaa yksikössä. Neuvotteluhuone mahdollistaa rauhallisen tilan kyselyyn vastaamiselle. Neuvotteluhuoneessa on myös kyselylomakkeen tulostusmahdollisuus ja vastauskirjekuoret. Vastaukset kirjataan sähköisessä muodossa ja palautetaan neuvotteluhuoneen kyselyille varattuun lokeroon suljetuissa kirjekuorissa.

Kaikkien vastausten palaututtua määräaikaan 10.4.2016 mennessä tutkimukseen osallistuneille tarjotaan kakkukahvit keskiviikkona 13.4.2016 klo 13.00.

Lämmin kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Sanna Mäkelä,
YAMK-opiskelija
TAMK
p. 0400 416 264
sanna.m.makela@health.tamk.fi

Ohjaava opettaja:
Raija Kokko,
Lehtori, TtT
TAMK
p. 050 311 9640
raija.kokko@tamk.fi

Liite 4. Kysely henkilökunnalle



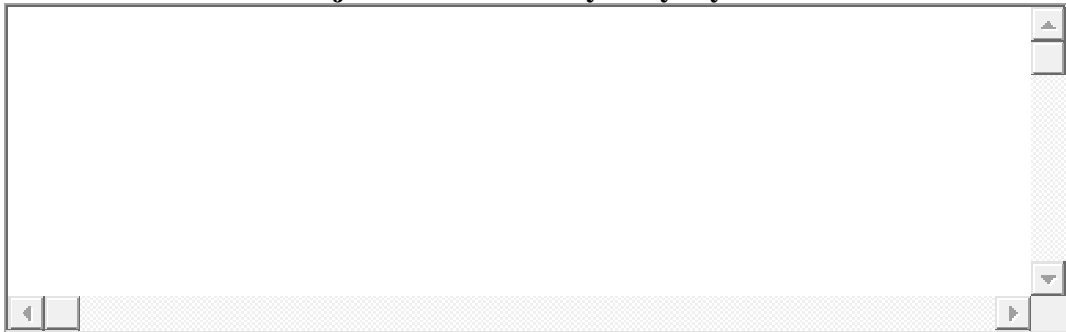
Osallistava johtaminen Harjuniityn yksikössä

Teema I TYÖNTEKIJÄN OSALLISTAVAN JOHTAMISEN KOKEMUKSET

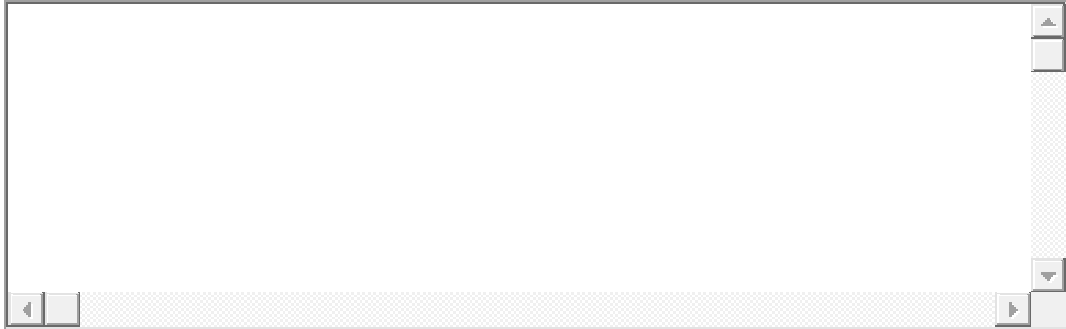
1.1 Kuvaile miten olet saanut osallistua yksikön työskentelyn suunnitteluun ja arviointiin?

1.2 Kuvaile miten olet osallistunut työskentelyäsi koskevaan päätöksentekoon?

1.3 Kuvaile miten voit hyödyntää omaa osaamistasi ja saat ilmaistua itseäsi työskennellessäsi Harjuniityn yksikössä?

1.4 Kuvaile osallistavan johtamisen merkitystä työskentelysi mielekkyydelle?A large, empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and square controls.**Teema II OSALLISTAVAN JOHTAMISEN MERKITYS TYÖILMAPIIRILLE****2.1 Kuvaile osallistavan johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille?**A large, empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and square controls.**2.2 Kuvaile osallistavan johtamismallin vaikutusta työyhteisön vuorovaikutukseen?**A large, empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and square controls.

2.3 Kuvaile henkilökunnan ja lähiesimiehen vuorovaikutusta?

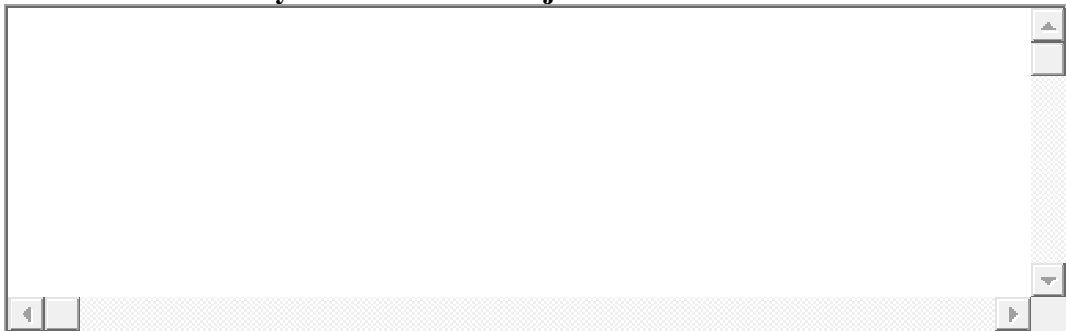
A large, empty rectangular text box with a thin black border. It is designed for a student to write their response to the question above. The box has a light gray background and includes small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners.

Teema III OSALLISTAVA JOHTAMINEN

3.1 Kuvaile miten osallistava johtaminen toteutuu Harjuniityn yksikössä?

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It is designed for a student to write their response to the question above. The box has a light gray background and includes small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners.

3.2 Miten kehittäisit yksikön osallistavaa johtamismallia?

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It is designed for a student to write their response to the question above. The box has a light gray background and includes small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners.

3.3 Kuvaile miten osallistavan johtamismalli tukee asumispalveluyksikön perustehtävää: Asiakkaiden tavoitteellista kuntoutusta?

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It is designed for a user to type their answer to the question above. The box has a light gray background and is surrounded by a white border. There are small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners of the box.

3.4 Mitä muuta haluaisit sanoa organisaation osallistavasta johtamisesta?

A large, empty rectangular text box with a thin black border. It is designed for a user to type their answer to the question above. The box has a light gray background and is surrounded by a white border. There are small navigation icons (back, forward, up, down) in the corners of the box.

Kiitos osallistumisestasi!

Liite 5. Sisällönanalyysin luokittelua

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>*Työn suunnittelu ja päätöksenteko työpaikkakokouksessa</p> <p>*Omien ehdotusten käyttöönottoaminen</p> <p>*Mahdollisuus toteuttaa itseään</p> <p>*Kuulluksi tuleminen</p> <p>*Päätöksentekokykyä edellytetään ja se mahdollistetaan</p> <p>*Päätöksentekoon osallistuminen</p> <p>*Vastuunjakaminen</p> <p>*Jaetut vastualueet lisäävät mahdollisuutta vaikuttaa</p> <p>*Autonominen työvuorolistan suunnittelu</p> <p>*Yhteisten foorumien merkitys</p> <p>*Vaikuttamismahdollisuus omaan työhön</p> <p>*Demokratiaa lisäävä johtamismalli</p>	<p>Vaikuttamismahdollisuus</p>	<p>Kokemus osallistavasta johtamisesta</p>

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>*Osallistumisen vaikutus työn mielekkyydelle</p> <p>*Itsensä toteuttamisen merkitys</p> <p>*Työryhmän yhteenkuuluvuuden lisääntyminen</p> <p>*Työn imu</p> <p>*Vaikuttamismahdollisuuden merkitys työn mielekkyydelle</p> <p>*Työmotivaation kasvu</p> <p>*Arvostuksen tunne</p> <p>*Huomioiduksi tuleminen</p> <p>*Johtamismallin vaikutus työilmapiirille ja työhön sitoutumiselle</p> <p>*Vaikutus työntekijän voimavaroihin</p>	<p>Työhön sitoutuminen</p>	<p>Kokemus osallistavasta johtamisesta</p>

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> *Vuorovaikutuksen lisääntyminen *Rohkea, avoin vuorovaikutus koko työryhmällä *Tasapuolinen vuorovaikutus *Ristiriitoja vähentävä vuorovaikutus *Työryhmän keskustelevuus *Mahdollisuus kertoa omat mielipiteensä *Työyhteisön vuorovaikutus *Sujuva vuorovaikutus esimiehen kanssa *Yhteinen päätöksenteko keskustellen 	Vuorovaikutus	Kokemus osallistavasta johtamisesta

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>*Työntekijän voimavarojen huomioiminen</p> <p>*Tasa-arvoisuus työyhteisössä</p> <p>*Vaikuttamismahdollisuuden merkitys työhyvinvoinnille</p> <p>*Vuorovaikutuksen lisääntymisen merkitys työhyvinvoinnille</p> <p>*Työn mielekkyys</p> <p>*Työmotivaation kasvu</p>	<p>Työhyvinvointi</p>	<p>Kokemus osallistavasta johtamisesta</p>

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>*Osaamisen hyödyntäminen</p> <p>*Erityisosaaminen</p> <p>*Eri ammattiryhmät</p> <p>*Moniammatillisuuden toteuttaminen kokonaisvaltaisemmin</p> <p>*Ammatillisen kehittymisen mahdollistuminen</p>	<p>Substanssiosaamisen hyödyntäminen</p>	<p>Osallistavan johtamismallin kehittäminen</p>
<p>*Työn arviointiin osallistuminen</p> <p>*Yhteinen arviointi tukee moniammatillista perustehtävän toteuttamista</p> <p>*Yhteisten tavoitteiden asettaminen, työn arviointi ja suunnittelu</p> <p>*Työskentelyn arvioinnin määrä nykyisellään vähäistä</p> <p>*Ajan riittämättömyys arvioinnille</p>	<p>Arvioinnin kehittäminen</p>	<p>Osallistavan johtamismallin kehittäminen</p>

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>*Kiireen vaikutus tiedonkululle</p> <p>*Puutteet tiedonkulussa ja työskentelyn toteuttamisessa</p> <p>*Tavoitteena tasapuolisen vuorovaikutuksen toteutuminen ja tiedonkulun kehittäminen</p> <p>*Johtamismallin mahdollinen vaikutus päätöksenteon hidastumiselle</p> <p>*Tavoitteiden asettaminen yhdessä</p> <p>*Tiedonkulun merkitys</p>	<p>Tiedonkulun kehittäminen</p>	<p>Osallistavan johtamismallin kehittäminen</p>
<p>*Vaikutus me-henkeen</p> <p>*Hierarkisuuden puuttuminen myönteistä</p> <p>*Johtamismallin merkitys työyhteisölle</p> <p>*Tavoitteeksi avoin työilmapiiri</p> <p>*Työryhmän yhteenkuuluvuuden kehittäminen</p> <p>*Yhdessä tekemisen meininki</p> <p>*Yhteiset linjaukset</p>	<p>Yhteishengen kehittäminen</p>	<p>Osallistavan johtamismallin kehittäminen</p>

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<p>*Tiedon lisääminen osallistavasta johtamisesta</p> <p>*Käsitteen avaaminen</p> <p>*Osittainen toteutuminen tällä hetkellä</p> <p>*Henkilökunnan aktiivisuuden vaikutus johtamismallin toteuttamiselle</p> <p>*Vaikuttava, tuloksekas kuntoutus vaatii demokraattisen päätöksenteon lisäksi toiminnan selkeää linjaamista</p> <p>*Mahdollisuus kokonaisuudenhallinnan häviämislle</p> <p>*Työn keskeneräisyys</p> <p>*Avoimien asioiden loppuun vieminen</p>	<p>Johtamismallin selkeyttäminen</p>	<p>Osallistavan johtamismallin kehittäminen</p>