



Sari Kuurne & Aleksanteri Virta

Opinnäytetyö, syksy 2021

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelma

Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

OSALLISTAVA JOHTAJUUS HOIVA-ALALLA

Tapaustutkimus hoiva-alan yrityksessä



TIIVISTELMÄ

Sari Kuurne ja Aleksanteri Virta

Osallistava johtaminen hoiva-alalla – tapaustutkimus hoiva-alan yrityksessä

86 sivua, 5 liitettä

Marraskuu 2021

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen
Sairaanhoitaja (YAMK) & Sosionomi (YAMK)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää osallistavan johtajuuden toteutumista hoiva-alan yrityksessä sekä sitä, miten yrityksen työntekijät toivoivat osallistavaa johtajuutta kehitettävän työpaikallaan. Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa *Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämisellä parempaan tulokseen hoivapalveluissa* -hankkeelle tutkimustietoa hoiva-alan johtajuuden kehittämiseksi haastateltavien kokemusten perusteella.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jotka toteutettiin hoiva-alan yrityksen työntekijöille Pohjois-Suomen alueella. Keväällä 2021 haastateltiin viittä hoiva-alan yrityksen työntekijää. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tuloksista ilmeni, että yrityksessä käytettiin useita osallistavan johtajuuden menetelmiä ja työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä osallistavan johtajuuden menetelmien toteutumiseen. Työntekijöiden kokivat, että heidät otetaan mukaan päätöksentekoon, heidän ja esihenkilön välillä vallitsee luottamus ja heillä on mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen. Kehittämiskohteiksi nousivat työnohjauksen puuttuminen, esihenkilön poissaolon tuomat haasteet ja esihenkilön avoin tiedon jakaminen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että osallistavalla johtamisella voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia, työhön sitoutumista ja työn laatua. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää johtamisen työkaluna hoiva-alalla.

Avainsanat: hoivatyö, johtaminen, osallistava johtajuus

ABSTRACT

Sari Kuurne and Aleksanteri Virta

Participatory leadership in the care-field – a case study in a care-field company

86 pages, 5 appendices

November 2021

Diaconia University of Applied Sciences

Development of management and socially influential service production

Master's degree

The purpose of this thesis was to describe the implementation of participatory leadership in a care-based company and how the company's employees hoped that participatory leadership would be developed in their workplace. The aim of the thesis was to produce research data for the project *Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi parempaan tulokseen hoivapalveluissa* in order to develop leadership in the care-field based on the experiences of the interviewees.

The thesis was carried out as a qualitative research. The data was collected via thematic interviews conducted with the employees of a care-based company in northern Finland. The interviews were conducted during the spring of 2021. Theoretical qualitative data-based content analysis was used as the method for data analysis.

The results showed that several methods of participatory leadership were used in the company and employees were mainly satisfied with the implementation of those methods. The employees felt that they were involved in decision-making, that there was trust between them and their supervisor, and they had good opportunities for professional development. The lack of work supervision and the challenges posed by the absence of a local supervisor became areas for development. In addition, there were shortcomings in the supervisor's sharing of information concerning certain topics.

In conclusion, participatory leadership can support an employee's well-being, commitment to work, and work quality. The results of this thesis can be utilized as a management tool in the care field.

Key words: care-work, leadership, participative leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	7
2 HOIVATYÖN MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN.....	8
2.1 Hoivatyö.....	8
2.2 Hoiva-alan yrittäjyyden kehitys.....	10
2.3 Hoivatyön johtaminen ja sen haasteet.....	12
3 OSALLISTAVA JOHTAJUUS.....	13
3.1 Osallistavan johtajuuden teoreettinen tausta.....	13
3.1.1 Johtamisparadigmat.....	14
3.1.2 Osallistavan johtajuuden suhde muihin johtamistyyliin.....	15
3.1.3 Osallistava johtajuus käsitteenä.....	17
3.2 Osallistavan johtajuuden menetelmät.....	17
3.2.1 Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon.....	18
3.2.2 Luottamuksen rakentaminen.....	19
3.2.3 Tiedon avoin jakaminen.....	20
3.2.4 Johtajan vallan ja vastuun jakaminen.....	20
3.2.5 Työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustaminen.....	21
3.2.6 Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen.....	22
3.3 Osallistavan johtajuuden merkitys työhyvinvointiin.....	22
3.4 Osallistava johtajuus työhön sitoutumisen vahvistajana.....	24
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	25
5 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA TYÖELÄMÄKUMPPANIT.....	26
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	28

6.1 Metodologiset lähtökohdat.....	28
6.2 Opinnäytetyön prosessi.....	29
6.3 Aineiston keruu.....	32
6.4 Tutkimuspäiväkirja.....	34
6.5 Aineiston analyysi.....	35
7 TULOKSET.....	40
7.1 Yhteinen päätöksenteko.....	40
7.2 Luottamuksen rakentaminen.....	43
7.3 Tiedon avoin jakaminen.....	44
7.4 Vallan ja vastuun jakaminen.....	47
7.5 Työntekijöiden itseohjautuvuus.....	49
7.6 Ammatillisen kehittymisen tukeminen.....	50
7.7 Esihenkilön päivittäinen toiminta.....	53
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	56
8.1 Tulosten tarkastelu ja kehittämissuhteet.....	56
8.2 Opinnäytetyön eettisyys.....	59
8.3 Opinnäytetyön luotettavuus.....	63
8.4 Pohdinta.....	65
8.5 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset.....	67
8.6 Tuotos.....	70
LÄHTEET.....	71
LIITE 1. Tutkimustiedote.....	80
LIITE 2. Saatekirje.....	81
LIITE 3. Haastattelurunko.....	83
LIITE 4. Esimerkki temahaastattelun aineiston analyysistä.....	85

LIITE 5. Osallistavan johtamisen toteutuminen työpaikalla -mallipohja.....	86
--	----

1 JOHDANTO

Suomen väestö ikääntyy ja sen myötä tarve ammattitaitoisille hoivatyöntekijöille kasvaa. Ikäjakauman muuttumisen vuoksi eläköityviä työntekijöitä on enemmän kuin nuorta ikäluokkaa, joka heidät korvaisi. Arvion mukaan eläköityvien sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden tilalle tarvitaan noin 200 000 työntekijää, jotta lisääntyvään palveluntarpeeseen voidaan vastata seuraavan 15 vuoden aikana. Osaavasta henkilökunnasta kilpaillaan tulevaisuudessa jopa kansainvälisesti (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto, 2015, s. 3; Miettinen, 2019; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020b, s. 11).

Hoivatyöntekijät kokevat hoivatyön olevan raskasta sekä fyysisesti että henkisesti, eikä työn vaativuus vastaa siitä saatavaa palkkaa. Monet hoivatyöntekijät vaihtavatkin alaa. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden sitoutumattomuuteen vaikuttaa myös se, ettei työntekijöillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (Hahtela & Karhe, 2019). Eläköitymisen ja ikärakenteen muutoksesta johtuva työntekijävaje voidaan paikata muun muassa koulutuksen lisäämisellä, mutta yksi keino lisätä työntekijöiden sitoutumista on osallistava johtajuus.

Hyvällä johtamisella työn kuormittavuutta keuhetaan myös paremmin (Hahtela & Karhe; McElroy, 2001, s. 331) ja osallistavalla johtajuudella voidaan saada aikaan korkealaatuisia ja pitkäaikaisia työn tuloksia, sillä työntekijät vastaavat johtajalta saatuun luottamukseen yhteistyöllä ja hyvällä yhteishengellä (Khan, 2015, s. 88-89). Organisaatioiden ulkopuolelle näkyvä innostunut ilmapiiri toimii myös strategisesti menestystekijänä (Neilimo, 2012, s. 76).

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena Pohjois-Suomessa sijaitsevaan hoiva-alan yritykseen ja tarkoituksena oli selvittää yrityksen osallistavan johtajuuden toteutumista ja kehittämistarpeita työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin tilaustyönä Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämällä parempaan tulokseen hoivapalveluissa –hankkeelle. Hankkeen tarkoitus oli kehittää erilaisia johtamisen keinoja, joilla hoivatyön laatua ja tuloksellisuutta sekä työntekijöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista voidaan parantaa. Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa hankkeelle tutkittua tietoa johtajuuden kehittämiseksi sekä tuottaa tietoa osallistavan johtajuuden positiivisista vaikutuksista työhyvinvointiin ja työntekijöiden työhön sitoutumiseen.

2 HOIVATYÖN MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

2.1 Hoivatyö

Hoivatyötä on määritelty eri tieteenaloilla eri tavoin. Hoiva- ja hoitotyön eroista onkin noussut erilaisia käsitteitä esimerkiksi hoitotieteen ja sosiaalipolitiikan saroilta. On vaikea tarkkaan määrittellä, mikä näiden käsitteiden eroina on vanhustyössä (Aarva, 2009, s. 27). Hoivatyöllä tarkoitetaan vanhusten perustarpeista huolehtimista. Se on hyvä erottaa hoitotyöstä, jolla tarkoitetaan esimerkiksi vanhusten lääkehoitoa tai erilaisia hoitotoimenpiteitä, kuten haavanhoitoa (Bagge, 2020). Hoiva- ja hoivapalveluista puhutaan sosiaali- ja terveyspalveluiden rinnalla, mutta yleisesti ottaen hoivapalveluina pidetään sosiaalityötä, päivähoitoa, päihdehuoltoa, vanhustenhuoltoa, vammaispalveluita ja asumispalveluita. Hoitoa tuottavina palveluina pidetään sairaanhoitoa, hammashuoltoa, kuntoutusta, erikoissairaanhoitoa, mielenterveyspalveluita ja työterveyshuoltoa (Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 2006,

s. 17-18). Pohjoismaissa tuetaan hoivatyötä ja siihen kuuluvia palveluita (Van Aerschot, 2014, s. 178). Kotihoito ja sen eri tukipalvelut sekä ympärivuorokautinen hoito ovat keskeisimpiä hoivapalveluita. Näitä palveluita voi saada läheisiltä tai palveluna yksityiseltä tai kunnalliselta sektorilta (Kröger ym., 2019, s. 124).

Hoivatyötä voidaan tarkastella *formaalin hoivan* ja *informaalin hoivan* määritelmien kautta. Informaalin hoivan määritelmänä pidetään läheisten ja omaisten antamaa ilmaiseksi tehtyä hoivaa, kun taas formaali hoiva on ansiotyönä tehtävää hoivaa, jota toteuttavat esimerkiksi yritykset ja julkiset palvelut (Zechner, 2010, s. 20). Hoivatyö on muuttunut huomattavasti formaalisempaan suuntaan viimeisen sadan vuoden aikana. Naiset ovat siirtyneet kotoa töihin ja aiemmin kotona ilmaiseksi annettu hoiva on muuttunut osittain ansiotyöksi (Zechner, 2010, s. 20). Hoivatyötä toteutetaan sekä vanhusten kotona että erilaisissa laitoksissa. Näin ollen hoivatyö voidaan karkeasti jakaa laitoshoiwaan ja kotihoivaan (Anttonen & Sointu, 2006 s.13; Kröger ym., 2019, s. 124).

Vanhusten hoivaksi määritetään se työ, jolla ylläpidetään vanhusten toimintakykyä. Vanhusten kanssa tehtävän hoivatyön työtehtävät ovat vanhusten perustarpeista huolehtimista (Anttonen & Sointu, 2006, s. 12-13), kuten peseytymisessä, pukeutumisessa, siivoamisessa tai ruoanlaitossa auttaminen, kun vanhus ei enää pysty itsenäisesti näitä asioita tekemään (Zechner, 2010, s. 13).

Pitkäaikaishoivan hinnat ovat haasteena hoivatyössä (Anttonen & Sointu, 2006 s. 13), sillä vanhusten on entistä vaikeampi päästä julkisten hoivapalveluiden piiriin. Palveluihin päästessään he joutuvat maksamaan entistä suuremman osan hoivatyön kustannuksista itse (Hoppania ym., 2020, s. 345). Hoiva-ala on tuonut alalle yrittäjiä, jotka tarjoavat erilaisia hoivapalveluita. Entistä suurempi osa julkisrahoitteisista hoivapalveluista tuotetaan sellaisten toimijoiden tahoilta, jotka

tavoittelevat voittoa (Hoppania ym., 2020, s. 345). Yksityisten palvelujen vahvuuksina ovat joustavuus, asiakaslähtöisyys sekä palveluiden nopea saatavuus (Långstedt, 2013, s. 36-38).

2.2 Hoiva-alan yrittäjyyden kehitys

Kuten aiemmin totesimme, hoiva-alan palvelut ovat muuttuneet ja monimuotoistuneet. Lisäksi suuret yhteiskunnalliset uudistukset tuovat muutoksia hoiva-alalle. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuu siirtyy kunnilta maakunnille. Uudistus luo valinnanvapautta asiakkaille ja avaa näin ollen uusia mahdollisuuksia yksityisille sosiaali- ja terveysalan yrittäjille. Yksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen linjaus on turvata pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuus ryhtyä palveluiden tarjoajiksi. Yksityisten ja julkisten palveluiden monipuolinen palvelutarjonta vastaisi hyvin yksilöllisiin asiakastarpeisiin. Kilpailun myötä sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja innovointi myös lisääntyvät (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2018, s. 10-12).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tuo yrityksille haasteita, kuten digitaalisten palveluiden kehittämisen, investoinnit ja liiketoimintaosaamisen (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018). Vuonna 2019 sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus kaatui. Tämä on aiheuttanut ja aiheuttaa edelleenkin epävarmuutta ja epäselvyyttä sosiaali- ja terveysalan yrityksille (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020b, s. 10).

Hoiva-alan yritysten rooli työnantajana on muuttunut huomattavasti. Vuonna 2005 vain noin kuusi prosenttia vanhustyötä tekevistä hoitajista oli yrityksen palkkalistoilla. Vuonna 2015 luku oli jo kaksikymmentä prosenttia. Vastaavasti julkisen puolen hoivatyöntekijöiden määrä on laskenut (Kröger ym., 2018, s. 14). Vuonna 2019 sosiaali- ja terveysalan 400 000 työntekijästä 80 000 työskenteli yrityksissä (Hakola, 2020; Suomen virallinen tilasto [STV]a).

Sosiaali- ja terveysalan suurten yritysten kasvu on ollut nopeampaa kuin pienten yritysten. Vuosina 2013-2016 suuret, eli yli 40 miljoonan euron liikevaihdon yritykset, kasvoivat keskimäärin 18 prosenttia vuodessa. Vastaavasti yritykset, joiden liikevaihto oli alle 10 miljoonaa euroa, kasvoivat keskimäärin vain 3 prosenttia vuodessa. Pienyritysten kohdalla yritysten määrä on jatkuvasti laskenut (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 18-19).

Aloittaneiden sosiaali- ja terveyspalveluiden yritysten määrä on noussut edellisten vuosien aikana. Valtaosa uusista yrityksistä on ollut terveyspalveluyrityksiä (Hakola, 2020; Suomen virallinen tilasto [STV]a). Taulukossa 1 on kootusti esitetty Tilastokeskuksen *aloittaneet ja lopettaneet yritykset*-taulukoista aloittaneiden terveys- ja sosiaalipalvelujen yritysten määrät vuodesta 2016 vuoteen 2020 (Kooste Suomen virallinen tilasto [STV]b). Vuonna 2019 sosiaali- ja terveysalan alan yrityksiä oli Suomessa kaiken kaikkiaan yli 18 000 (Hakola, 2020; Suomen virallinen tilasto [STV]a).

Taulukko 1. Aloittaneet terveys- ja sosiaalipalvelujen yritykset vuosina 2016-2020 (Kooste Suomen virallinen tilasto [STV]b)

Vuosi	2016	2017	2018	2019	2020
Aloittaneet terveys- ja sosiaalipalvelujen yritykset	1033	985	1385	1650	1625

Vuonna 2016 aloittaneita yrityksiä oli 1033 ja vuonna 2020 uusia yrityksiä aloitti jopa 1625 (Kooste Suomen virallinen tilasto [STV]b). Yksi selittävä tekijä nousseille luvuille on koronapandemia. Vuonna 2020 alkaneella koronapandemialla oli suuria vaikutuksia sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyteen,

sillä kysyntä eri palveluille nousi ja henkilökunnan määrä lisääntyi (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020a).

2.3 Hoivatyön johtaminen ja sen haasteet

Sosiaali- ja terveystalouden johtajien ja työntekijöiden välisen yhteistyön tulee olla sujuvaa, jotta toimintaa voidaan kehittää (Hujala & Taskinen, 2020, s. 131). Hoivatyön on tarkoitus olla laadukasta, vaikuttavaa ja tuloksellista. Johtajan keskeisin tehtävä onkin luoda edellytykset tämän onnistumiselle. Hoivatyön johtajan tehtäviin kuuluu osallistuminen strategian laatimiseen ja sen täytäntöönpanoon sekä olla vastuussa oman alueensa toiminnasta, henkilöstöhallinnosta, taloudesta ja kehittämisestä. Lisäksi johtajan tulee huolehtia siitä, että työntekijöiden perustehtävien suorittaminen on mahdollista (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009, s. 38-39), jonka vuoksi johtamisen tärkeimpiin menetelmiin kuuluvat työntekijöiden kuuntelu ja heidän kanssaan keskusteleminen (Minzberg, 2021). Hoivatyön johtajan on hyvä hallita johtamisosaamista, hoivatyön asiantuntijuutta ja alan tutkimustietoa, arkityön käytäntöjä sekä palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemusta (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009, s. 38-39).

Suomalaisen vanhushoivatyön johtaminen on pääasiallisesti kehittynyt negatiiviseen suuntaan ja se sisältää huolestuttavia kehityssuuntia. Kotihoidon työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus on kärsinyt, koska työntekijät kokevat, etteivät he voi vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin (Kröger ym., 2018, s. 3). Vanhushoivatyön työntekijät kokevat, että heitä kontrolloidaan enemmän ja tuetaan vähemmän. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen heikkoutena pidetään sitä, että johtamisessa keskitytään hallinnollisiin asioihin, kun tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 90).

Sosiaali- ja terveydenhuollon alan kuormittavuus ajaa työntekijöitä alalta pois, mutta hyvin tehdyllä johtamisella kuormittavuutta keuhetaan paremmin (Miettinen, V. 2019). Mikäli organisaatiossa halutaan muuttaa johtamistapaa, ylimmän johdon tulisi sitoutua johtamistavan muutokseen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009, s. 34). Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa ei tehdä riittävästi työntekijöitä osallistavaa päätöksentekoa. Sen lisäämisellä voisi olla vastaus alan vetovoiman nostamiseen (Hahtela, 2021). Tulevaisuuden johtajuustrendit keskittyvätkin kontrollin ja määräämisen sijaan työntekijöiden mukaan ottamiseen, yhteiseen ongelmanratkaisun pohdintaan, yhteiseen päätöksentekoon sekä työntekijöiden osallistamiseen (Taborda, 2000, s. 41).

3. OSALLISTAVA JOHTAJUUS

3.1 Osallistavan johtajuuden teoreettinen tausta

Amerikkalainen yritysjohtaja Chester Barnad esitti vuonna 1938 teorian, jonka mukaan osallistavalla johtajuudella voidaan parantaa työntekijöiden työsuoritusta. Barnadin teoriaa on tutkittu laajasti ja monet tutkijat ovat kehittäneet osallistavaa johtajuutta (Huang, 2010, s. 124). Vuonna 1939 psykologian professori Kurt Lewin totesi osallistavan johtajuuden olevan johtamistyyleistä kaikkein tehokkain. Lewinin mukaan osallistavalla johtajuudella voidaan saada aikaan korkealaatuisia ja pitkäaikaisia työn tuloksia, sillä työntekijät arvostavat saamaansa luottamusta ja vastaavat siihen yhteistyöllä, hyvällä yhteishengellä ja korkealla työmoraalilla (Khan, 2015, s. 88-89). Tutkimus- ja teoritiedon mukaan osallistava johtajuus koetaan voimaannuttavana ja luottamusta herättävänä.

Tässä luvussa tarkastelemme osallistavan johtajuuden teoreettista taustaa 1900-luvulla kehitettyjen johtamisparadigmojen kautta sekä tarkastelemalla osallistavan johtajuuden suhdetta muihin johtamistyyliin, joissa käytetään samoja menetelmiä kuin osallistavassa johtajuudessa. Tämän jälkeen esitämme ne johtamiset menetelmät, jotka yhdessä muodostavat osallistavan johtajuuden.

3.1.1 Johtamisparadigmat

Johtamisparadigma on perusteellinen ja pitkäkestoinen ajattelumalli, jota kautta ymmärretään johtamisen ja organisaation tehtävä ja merkitys. 1900-luvun teollisuusmaissa on yleisesti käytettävän erottelun mukaisesti vallinnut neljä vakiintunutta johtamisparadigmaa, jotka ovat *tieteellinen liikkeenjohto/taylorismi*, *ihmissuhdekoulukunta*, *systeemirationalismi/rakenneanalyysi* ja *organisaatiokulttuuriteoriat*. Näistä neljästä johtamisparadigmasta *ihmissuhdekoulukunta* ja *organisaatiokulttuuriteoriat* keskittyvät koneistuksen, rakenteiden ja massatuotannon sijaan työntekijöihin ja olivat muihin johtamisparadigmoihin verrattuna ihmisläheisempiä ja yksilöihin keskittyviä (Seeck, 2009, s. 43). Voimme siis todeta, että nämä kaksi johtamisparadigmaa ovat olleet merkittäviä osallistavan johtajuuden kehityksessä.

Ihmissuhdekoulukunta pyrki etsimään ratkaisuja muun muassa työn yksipuolisuuteen, poissaoloihin, työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen ja alhaiseen työmoraaliin, sillä näiden ilmiöiden nähtiin vaikuttavan negatiivisesti organisaatioiden tuottavuuteen (Seeck, 2009, s. 43-44). Ihmissuhdekoulukunta keskittyi myös tarkastelemaan työpaikan ilmapiiriä ja kuulemaan työntekijöitä erilaisten keinojen, kuten kyselyjen, ryhmäkeskustelujen ja työnohjauksen avulla (Seeck, 2009, s. 45).

Organisaatiokulttuuriteoriat keskittyivät yritysten arvoihin, työtapoihin ja työkäytäntöihin ja pyrkivät kehittämään yrityksissä yhdessä tekemisen kulttuuria.

Yhdessä tekemisen kulttuuria pidetään strategisena menestystekijänä (Neilimo, 2012, s. 76). Tässä paradigmassa pääajatuksena on se, että organisaatiokulttuuriin keskittymällä voidaan ratkaista työpaikalla ilmeneviä konflikteja, parantaa organisaation tuottavuutta ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Seeck, 2009, s. 45).

3.1.2 Osallistavan johtajuuden suhde muihin johtamistyylihin

Johtamistyyllillä tarkoitetaan johtajan käyttäytymistä, jolla hän pyrkii vaikuttamaan työntekijöihin niin, että se edistää tavoitteiden saavuttamista (Kinnunen, 2013, s. 60) Osallistavalle johtajuudelle ominaisia menetelmiä käytetään myös muissa johtamistyyliissä. Tässä kappaleessa tarkastelemme osallistavan johtajuuden menetelmiä suhteessa *jaettuun johtajuuteen*, *valmentavaan johtajuuteen* ja *laissez-faire* -johtajuuteen. Nämä johtamistyyliä on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Osallistavan johtajuuden menetelmiä käyttävät muut johtamismenetelmät

Johtamistyyli	Jaettu johtajuus	Valmentava johtaminen	Laissez-faire
Osallistavan johtajuuden menetelmät	Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon	Työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen tukeminen	Johtajan luottamus työntekijöihin
	Johtajan vastuun jakaminen	Palautteen antaminen työntekijöille	Työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustaminen
	Työntekijöiden kannustaminen		
	Johtajan avoin tiedon jakaminen		

Konu ja Viitanen (2008) kirjoittavat osallistavan johtajuuden sijaan *jaetusta johtamisesta*, jossa osallistavan johtajuuden tavoin johtaja osallistaa työntekijöitä

päätöksentekoon ja jakaa vastuuta. Jaetun johtajuuden muut menetelmät sivuavat vahvasti osallistavan johtajuuden menetelmiä, kuten muiden ihmisten taitojen kunnioittaminen, kuunteleminen, kannustaminen ja tiedon jakaminen (Konu & Viitanen, 2008, s. 29). Samoin kuin osallistavassa johtajuudessa, jaetussa johtajuudessa johtajuuden ja vastuun hajauttaminen työntekijöille luo voimaannuttavan ympäristön. Jaetun päätöksenteon ja vastuun jakamisen positiivinen merkitys on todettu olevan tärkeää (Konu & Viitanen, 2008, s. 28-29).

Toinen osallistavan johtajuuden menetelmiä läheisesti käyttävä johtamistyyli on *valmentava johtaminen*, jossa johtaja pyrkii osallistavan johtajuuden tavoin auttamaan työntekijöitä tunnistamaan erilaisia mahdollisuuksia ammattitaitonsa parantamiseksi. Valmentavassa johtajuudessa johtaja auttaa työntekijöitä oppimaan itsenäisesti tehtävää oman ammatillisuutensa kehittämistä (Suonsivu, 2014, s. 268). Valmentavan johtajuuden menetelmiin voidaan lukea myös vuorovaikutus, kuunteleminen, taito analysoida asioita ja tilanteita, havainnointitaito, palaute, ohjaaminen, neuvominen ja empaattisuus (Suonsivu, 2014, s. 268-269).

Kolmantena osallistavan johtajuuden menetelmiä käyttävänä johtamistyylinä voidaan mainita *laissez-faire* -johtajuus. Osallistavassa johtajuudessa pyritään työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistamiseen, mutta *laissez-faire* -johtajuudessa johtamista vältellään tai pyritään siihen, ettei sitä ole ollenkaan (Yang, 2015, s. 1246). *Laissez-faire* -johtajuuden tunnuspiirteenä onkin työntekijöiden vapaus tehdä mitä tahtovat ja työntekijöiden omavaltainen toimijuus (Fredriksson & Saarivirta, 2015, s. 10). Yangin mukaan *laissez-faire* -johtajuus on usein nähty johtamisen tutkimuksissa kuitenkin negatiivisena, sillä sen on todettu usein vaikuttavan työntekijöiden työsuorituksiin ja asenteisiin negatiivisesti (Yang, 2015, s.1248). *Laissez-faire* -johtajuuden ja osallistavan johtajuuden yhdistävänä tekijänä on kuitenkin johtajan luottamus työntekijöihin ja työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustaminen.

3.1.3 Osallistava johtajuus käsitteenä

Käsite *osallistava johtajuus (participative leadership)* on ollut olemassa jo 1800-luvulla, mutta se levisi terveydenhuoltoalalle 1980-luvulla, kun työntekijöiden viihtymistä ja potilashoidon laatua haluttiin parantaa (Sárosi, 2018, s. 7). Terminologian näkökannalta on huomattava, mikä on termien *osallistava* ja *osallistuva* ero. *Osallistavalla* johtajuudella tarkoitetaan sitä, että johtaja osallistaa työntekijöitä kannustamalla heitä ottamaan osaa toimintaan, kuten yhteiseen päätöksentekoon. Johtaja on näin ollen se, joka osallistaa ja työntekijät ovat heitä, jotka osallistuvat. Termillä *osallistuminen* tarkoitetaan sitä, että johtaja on itse osallisena toiminnassa eikä toteuta toimintaa yksin (Akpovirovo ym., 2019, s. 3). Johtamisen määritelmä taas voidaan nähdä asioiden johtamisena (*management*) tai ihmisten johtamisena eli johtajuutena (*leadership*). Asioiden johtaminen sisältää asiasisältöjen, toimintojen ja materiaalistien resurssien tehokasta johtamista tavoitteiden saavuttamiseksi (Toor ym., 2008, s. 64). Ihmisten johtamiseen sisältyvät inhimillinen johtajuus, ihmisten kannustaminen, motivoiminen ja työtyytyväisyyden ylläpito (Fredriksson & Saarivirta, 2015, s. 10-11).

3.2. Osallistavan johtajuuden menetelmät

Tutkimustiedon perusteella esitämme, että osallistavassa johtajuudessa voidaan käyttää kuutta eri menetelmää. Nämä menetelmät on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Osallistavan johtajuuden menetelmät

Osallistavan johtajuuden menetelmät					
Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon	Luottamuksen rakentaminen	Tiedon avoin jakaminen	Johtajan vallan ja vastuun jakaminen	Työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustaminen	Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen

Osallistavan johtajuuden kuusi menetelmää ovat työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon (Bell & Clement, 2018; Huang, 2010; Landstad ym., 2017; Sinani, 2016), luottamuksen rakentaminen (Fredriksson & Saarivirta, 2015; Huang, 2010; Landstad ym., 2017), tiedon avoin jakaminen (Mayfield, 2002; Neilimo, 2012), johtajan vallan ja vastuun jakaminen (Landstad ym., 2017), työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustaminen (Fredriksson & Saarivirta, 2015; Sinani, 2016; Deci ym. 2000) sekä työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen (Akpovirovo ym., 2019; Miao ym., 2014). Seuraavissa alaluvuissa tarkastelemme näiden menetelmien käyttöä ja niiden erilaisia hyötyjä.

3.2.1 Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon

Perinteiselle autoritääriselle johtajuudelle tunnusomaisten piirteiden, kuten käskyttämisen ja vallan keskittämisen sijaan osallistava johtajuus keskittyy yhteistyöhön, luottamukseen ja osallistamiseen (Fredriksson & Saarivirta, 2015, s. 9). Osallistavassa johtajuudessa johtaja käyttäytyy ei-autoritäärisesti, antaen työntekijöille mahdollisuuden omien ideoiden esille tuomiseen matalalla kynnyksellä ja kannustaa työntekijöitä ilmaisemaan ideoita ja toimimaan itsenäisesti (Sinani, 2016, s. 2).

Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon parantaa päätösten laatua, nostaa työilmapiiriä, parantaa työtyytyväisyyttä sekä auttaa työntekijöitä hyväksymään muutoksia (Bell & Clement, 2018, s. 83). Osallistamalla työntekijöitä yhteiseen päätöksentekoon, kehittämiseen ja suunnitteluun koko työyhteisö on yhteisesti vastuussa tulosten saavuttamisesta ja toiminnan sujumisesta (Landstad ym., 2017, s. 231). Johtaja voi vaikuttaa tällä toiminnalla myös positiivisesti työntekijöiden työsuoritukseen (Huang ym., 2010, s. 123).

3.2.2 Luottamuksen rakentaminen

Osallistavalla johtamisella on positiivinen vaikutus luottamussuhteeseen työntekijän ja johtajan välillä (Landstad ym., 2017, s. 231). Huangin (2010) mukaan osallistavan johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden työsuoritukseen ja erityisesti luottamuksen rakentumiseen voidaan tarkastella kahden teorian avulla (theoretical model) avulla (Taulukko 3).

Taulukko 3. Motivaatiomalli (motivational model) ja vaihtoperusteinen malli (exchange-based model)

Motivaatiomalli (motivational model)	Vaihtoperusteinen malli (exchange-based model)
<ul style="list-style-type: none"> ● Johtaja antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. ● Osallistaminen on työntekijöille psykologisesti voimaannuttavaa ja palkitsevaa. ● Työntekijöiden hallinnan tunne kasvaa ja voimattomuuden tunne vähennee. ● Työntekijöiden työsuoritus paranee. ● Työntekijöiden motivaatio kasvaa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Johtaja viestii työntekijälle luottamuksesta. ● Johtaja tunnistaa työntekijän taidot ja osaamisen. ● Luottamus kasvaa johtajan ja työntekijän välillä. ● Työntekijä vastaa hyvällä työsuorituksella.

Motivaatiomallin (*motivational model*) mukaan työntekijöiden kasvava mahdollisuus osallistua päätöksentekoon on työntekijöille psykologisesti voimaannuttavaa ja palkitsevaa, joka voi vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen. Toinen teorialla on vaihtoperusteinen malli (*exchange-based model*), jonka mukaan osallistavan johtamisen mukaisesti käyttäytyvä johtaja viestii luottamuksesta alaisen ja johtajan välillä. Tuloksena on alaisten mahdollisesti parantunut työsuoritus, jolla on myönteinen vaikutus koko organisaatioon. (Huang, 2010, s. 122-123).

3.2.3 Tiedon avoin jakaminen

Johtajan avoin tiedon jakaminen työntekijöille on yksi osallistavan johtamisen menetelmistä ja johtajan avoimella tiedon jakamisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden työhön sitoutumiseen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 135; Mayfield, 2002, s. 90). Avoimella tiedon jakamisella on todettu olevan vahvistava vaikutus myös työntekijöiden työsuoritukseen.

Tiedon jakaminen avoimesti on tänä päivänä melko mutkatonta johtajille, sillä erilaiset digitaaliset menetelmät mahdollistavat monipuolisen viestinnän (Mayfield, 2002, s. 89, 91). Johtajan on keskeistä saada työntekijät ymmärtämään yrityksen tavoitteet sekä sisäistämään yrityksen arvot (Neilimo, 2012, s. 71), joten johtajan avoimella tiedon jakamisella voidaan lisätä työntekijöiden ymmärrystä organisaatiosta.

3.2.4 Johtajan vallan ja vastuun jakaminen

Osallistavassa johtajuudessa työntekijöille annetaan vastuuta erilaisiin työtehtäviin omien perustehtävien lisäksi. Tehtävät voivat olla täysin uusia tai

johtaja voi antaa työntekijöille mahdollisuuden suorittaa haastavampia tehtäviä. Johtaja voi toteuttaa tätä menetelmää delegoinnin avulla. Johtajan vallan ja vastuun jakaminen paitsi voimaannuttaa työntekijöitä, se myös tukee työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja itsetunnon kasvua (Landstad ym., 2017, s. 231). Johtajan on kuitenkin tärkeä ottaa huomioon, että vallan ja vastuun jakaminen ei kuormita työntekijöitä liikaa ja aiheuta uupumusta. Johtajan on myös huomattava, että kaikki työntekijät eivät oma-aloitteisesti pyydä vaativia ja vastuullisia työtehtäviä, mutta haluaisivat kehittyä työssään ja kasvattaa osaamistaan. Näin ollen toteamme, että johtajan tulisi olla kannustava ja tukea työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja kannustaa heitä kehittymään työssään.

3.2.5 Työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustaminen

Itseohjautuvuuteen kannustaminen pohjautuu ajatukseen purkaa työelämässä olevaa hierarkiaa. Luottamukseen perustuvaan itseohjautuvuuteen kannustamiseen perustuen johtaja tarjoaa mahdollisuuden työntekijöille toteuttaa työtään parhaalla katsomallaan tavalla. Tämä toimii vastapainona ylhäältä alas -käskytykseen (Väisänen, 2020).

Työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan tarkastella *itseohjautuvuusteorian* (*self-determination theory*) avulla. Itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijän perustarpeita ovat *omaehtoisuus* ja *kyvykkyys*. Näiden perustarpeiden toteutuessa työntekijä kokee myönteisiä tunteita, joka vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Omaehtoisuudella tarkoitetaan työntekijän omaa motivaatiota, joka keskittyy johtajan käskytyksen sijaan työntekijän omaan haluun tehdä erilaisia työtehtäviä. Kyvykkyydellä taas tarkoitetaan työntekijän kokemusta ja ymmärrystä omasta osaamisestaan. Itseohjautuvuusteoriaan perustuen johtajan antama kannustaminen työntekijän itseohjautuvuuteen on merkittävässä osassa tämän menetelmän toteutumiseksi (Deci ym. 2000, s. 227-228).

3.2.6. Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen

Osallistavalla johtajuudella panostetaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja sen avulla voidaan kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja suoriutumiskykyä (Miao ym., 2014, s. 2796). Johtaja voi tukea ammatillista kehittymistä antamalla työntekijöille mahdollisuuksia lisäkouluttautumiseen. Malesiassa on tutkittu osallistavan johtajuuden vaikutusta työntekijöiden tuottavuuteen jo perehdytysvaiheessa sekä sitä, onko työn ulkopuolella olevilla koulutusmahdollisuuksilla vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen (Akpovirovo ym., 2019. s. 2). Tutkimuksessa todettiin, että osallistavalla johtajuudella on merkittävä vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen ja osallistavaa johtajuutta on suositeltavaa käyttää erityisesti uuden työntekijän perehdytysvaiheessa. Myös työpaikan ulkopuolelta saatavat koulutukset lisäävät työntekijöiden tuottavuutta (Akpovirovo ym., 2019, s. 3).

3.3. Osallistavan johtajuuden merkitys työhyvinvointiin

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi koostuu työstä, terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta (Sosiaali- ja terveysministeriö, i.a.). Näiden eri osa-alueiden tulee olla tasapainossa, jotta ihminen on hyvinvoiva ja tuottava työntekijä. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla, mutta työhyvinvoinnista huolehtiminen lähtee työntekijästä itsestään. Työntekijän tulee huolehtia terveydestään kokonaisvaltaisesti. Työnantajalla on vastuu työympäristöstä, työstä, työvälineistä sekä resursseista (Työterveyslaitos, i.a). Kuntatyönantajien (2020) julkaisun mukaan johtamista tulee muuttaa, jotta voidaan toteuttaa sosiaali- ja terveysalaan liittyviä suuria uudistuksia menestyksekkäästi. Hyvä johtaminen lisää työhyvinvointia, auttaa organisaatiota menestymään ja lisää työpaikan vetovoimaa (Kuntatyönantaja, 2020, s. 7-10).

Osallistavan johtajuuden menetelmät voivat vaikuttaa positiivisesti paitsi yksittäisten työntekijöiden, myös koko työyhteisön hyvinvointiin (Landstad ym., 2017, s. 231). Osallistava johtajuus parantaa työyhteisössä vuorovaikutusta, tiedottamista, työilmapiiriä sekä työolosuhteita (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009, s. 34).

Osaaminen on perusta työssä suoriutumiseen ja osaaminen pitää sisällään työntekijän taidot, tiedot, asenteet sekä henkilökohtaiset ominaisuudet (Viitala & Jylhä, 2019, s. 245). Hyvät johtajan johtamistaidot, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaidot vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin (Landstad ym. 2017, s. 231).

Osallistavan johtajuuden on havaittu olevan merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin vahvistamisessa (Lipponen ym., 2018, s. 211-212). *Osallistamalla hyvinvointia ja tuottavuutta* eli *OVET-hankkeessa* selvitettiin eri kokoisten yritysten työntekijöiden työhyvinvointia ja osallisuutta edistäviä tekijöitä. Näitä tekijöitä jäsennettiin yhteiseksi toimintamalliksi (Keskitalo ym. 2019, s. 4). Osallistavan johtamisen menetelmät nousivat hankkeessa esiin ja luodussa toimintamallissa huomiota kiinnitettiin erityisesti yhteiskehittämiseen ja osaamisen huomioimiseen johtamisen keinoin. Hankkeen tulosten mukaan osallistaminen on osa koko työyhteisön johtamista. Työntekijöiden osallistamisen lisäämisen lähtökohdaksi todettiin olevan työntekijän vahvuuksien ja osaamisen selvittäminen. Koko työyhteisön tulisi pohtia miten työntekijöiden osaamista työyhteisössä voisi saada paremmin käyttöön ja kuinka toimintaa voisi kehittää työntekijöiden osaamisen huomioiden. Tällä osallistavalla toimintamallilla työntekijät otetaan mukaan kehittämiseen ja suunnitteluun (Keskitalo ym., 2019, s. 4, 8, 20-21).

Vuoden 2020 työolobarometrissa on selvitetty sairaanhoitajien näkemyksiä siitä, kuinka sairaanhoitajat arvioivat keskeisten työhyvinvointiin vaikuttaneiden tekijöiden toteutuvan työyhteisöissään (Hahtela & Karhe, 2021, s. 3).

Kotihoidossa, kotisairaanhoidossa, kotipalvelussa tai palveluasumisessa työskentelevät vastaajat arvioivat osallistavan johtamisen työyhteisössään tyydyttävälle tasolle (Hahtela & Karhe, 2021, s. 22). Osallistavan johtamisen menetelmistä heikoimmiksi koettiin päätöksenteon läpinäkyvyys, ongelmatilanteisiin nopea puuttuminen ja johdonmukaisten sääntöjen noudattaminen. Koko selvityksen tulokset kertovat siitä, että työhyvinvointiin ja alan vetovoimaisuuteen liittyvien tekijöiden toteutumiseen jää paljon toivomisen varaa (Hahtela & Karhe, 2021, s. 16).

3.4 Osallistava johtajuus työhön sitoutumisen vahvistajana

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan sosiaali- ja terveysalan vetovoimaa tulisi vahvistaa. Koronapandemian laannuttua jälleenrakentamista tulisi toteuttaa hyvällä johtamisella ja yhteistyöllä, jotta sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten tulevaisuus saadaan turvattua (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020a, s. 4). Työnsä lopettamista harkitsevien vanhushoivatyöntekijöiden lukumäärä on kasvanut huolestuttavasti. Hoivatyöntekijöiden kokemuksiin hoivatyöstä perustuvaan NORDCARE2 –tutkimushankkeeseen osallistuneista hoivatyöntekijöistä 21 prosenttia kertoi harkinneensa työnsä lopettamista vuonna 2005. Vuonna 2015 samaan tutkimukseen osallistuneista hoivatyöntekijöistä työnsä lopettamista oli harkinnut jopa 41 prosenttia (Kröger ym., 2018, s. 73-74).

Ammattijärjestöt ja liitot ovat nostaneet esiin osallistavan johtajuuden vaikutusta työntekijöitä sitouttavana tekijänä. Sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden tutkimuskeskus Tehy tutki vuonna 2019 sosiaali- ja terveysalan vetovoimaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tuloksista ilmeni, että työnohjauksella ja täydennyskoulutuksilla näyttäisi olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen työpaikkaansa. Lisäksi osallistavalla johtamisella sekä viestinnän ja tiedonkulun vahvistamisella henkilöstön ja johdon välillä kerrottiin olevan tärkeä merkitys (Tehy, 2020 s. 11).

Osallistava johtaminen lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta työpaikkaansa (McElroy, 2001, s. 331). Aihetta on tutkittu kansainvälisesti. Kiinassa on tutkittu osallistavan johtajuuden vaikutusta hotellialan työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Indonesiassa taas on selvitetty osallistavan johtajuuden vaikutusta rehtorien työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Molemmissa tutkimuksissa todettiin, että osallistavalla johtajuudella on positiivinen vaikutus työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Lisäksi se auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutoksiin ja parantaa työtyytyväisyyttä (Banjarnahor ym., 2018 & Miao ym., 2014). Työntekijät, joilla ei ole mahdollisuutta osallistua kehittämisprosesseihin ja joilla ei ole motivaatiota vaikuttaa työhönsä ovat todennäköisempiä vaihtamaan työpaikkaa (Landstad ym., 2017, s. 231).

Kiinassa on tutkittu vuonna 2013 osallistavan johtamisen vaikutusta ja tarkasteltu sitä, vaikuttaako osallistava johtaminen työntekijöiden sitoutumiseen omaan työhönsä. Osallistavalla johtajuudella todettiin olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Etelä-Afrikassa vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin mies- ja naispankkivirkailijoiden kokemia eroja osallistavassa johtajuudessa. Osallistavalla johtamisella todettiin olevan positiivinen vaikutus sekä miesten että naisten sitoutumiseen työpaikkaansa. Miesten ja naisten eroina oli se, että osallistava johtajuus sai miehet arvostamaan enemmän organisaation arvoja ja naiset suoriutumaan paremmin työssään (Bell & Mjoli, 2014, s. 465).

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää osallistavan johtajuuden toteutumista hoiva-alan keskisuuressa yrityksessä sekä sitä, miten yrityksen työntekijät kokivat, että osallistavaa johtajuutta tulisi kehitettäväksi työpaikalla. Opinnäytetyön tavoite oli tuottaa Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi

parempaan tulokseen hoivapalveluissa -hankkeelle tutkittua tietoa johtajuuden kehittämiseksi haastateltavien kokemusten perusteella.

Tutkimuskysymykset:

- 1. Miten osallistava johtajuus toteutuu hoiva-alan yrityksessä yrityksen työntekijöiden kokemusten perusteella?*
- 2. Miten osallistavaa johtajuutta tulisi kehittää hoiva-alan yrityksessä yrityksen työntekijöiden kokemusten perusteella?*

5 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ JA TYÖELÄMÄKUMPPANIT

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Euroopan sosiaalirahasto eli ESR-rahoitteisen Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämisellä parempaan tulokseen hoivapalveluissa -hankkeen kanssa. Hanke oli Diakonia-ammattikorkeakoulun hallinnoima ja sen osatoteuttajina toimivat Oulun Ammattikorkeakoulu Oy, Koulutuskuntayhtymä OSAO ja Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy. Hanketta toteutetaan ajalla 01.09.2020-31.08.2022 (Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, 2020, s. 1).

Tarve hankkeelle nousi vuoden 2019 työalabarometristä, jossa todettiin sairaanhoitajien tyytymättömyys työoloihin. Hankesuunnitelmassa mainittiin useita hoivatyön työoloihin liittyviä ongelmakohtia. Hoivatyön työhyvinvointia tukevat toimet eivät ole suunnitelmallisia, työnohjausta tulisi olla paremmin tarjolla ja lisäksi päätösten läpinäkyvyyteen ja työntekijöiden perehdytykseen

tulisi puuttua. Tämän lisäksi työn vaativuus ei kohtaa henkilöstön määrän ja ammattirakenteen kanssa hoivayrityksissä. Heikkenevät työolot johtuvat henkilökuntapulasta ja siitä, ettei henkilökunta ole tehtäviinsä sopivia eivätkä sitoudu työpaikoilleen. Hoiva-alan työoloissa havaittujen ongelmakohtien myötä hankkeen tavoitteena oli selvittää mitä ratkaisuja voidaan kehittää, jotta hoivatyöntekijät jaksaisivat paremmin työssään. Jos hoiva-alan organisaatiot panostaisivat työympäristöön, työhyvinvointiin, johtamiseen sekä työntekijöiden sitouttamiseen tähän, se houkuttelisi jatkossa enemmän uusia työntekijöitä hoiva-alalle (Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, 2020, s. 2-3).

Hanke koostui erilaisista työpaketeista eli työskentelyteemoista. Näiden teemojen sisältöinä ovat yhteisöllisyys, osallisuus, kehittäminen, työssä jaksaminen, motivaatio ja digitaaliset menetelmät. Teemat räätälöitiin hankkeessa mukana olevien organisaatioiden tarpeiden mukaisesti (Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, 2020, s. 2-3). Hankkeen kohderyhmänä olivat eri mikro-, pien- ja keskisuuret palveluntuottajat, jotka tuottavat hoiva- ja asumispalveluita sekä kotihoitoa Lapin, Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan alueilla. Lisäksi hankkeen kohderyhmänä oli kunnallisia ikääntyneiden hoivapalveluja tarjoavia organisaatioita ja hoivayksiköitä (Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, 2020, s. 6).

Hankkeen yhteyshenkilö valitsi Pohjois-Suomesta toteuttajaorganisaation, josta opinnäytetyön aineisto kerättiin. Toteuttajaorganisaatio oli keskisuuri yritys. Keskisuuri yritys tarkoittaa sitä, että työntekijöitä on alle 250 ja sen taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa tai vuosiliikevaihto enimmillään 50 miljoonaa euroa (Tilastokeskus i.a.). Yritys oli hankkeessa mukana johtamisen kehittämiseen liittyvässä työpaketissa. Tarkempia tietoja toteuttajaorganisaatiosta ei ollut saatavilla opinnäytetyön prosessin aikana.

Hankkeessa tehdään erilaisia opinnäytetöitä, oppimistehtäviä ja toimintamalleja, jotka hyödyntävät hoiva-alan yrityksiä ja muita erilaisia hoiva-alan työyhteisöjä. Pidempiaikaisina tuloksina hoiva-alan henkilöstön työhyvinvointi, työkyky,

motivaatio ja sitoutuminen työhön kasvaa, kun hankkeessa syntyneitä toimintamalleja ja löydöksiä implementoidaan paitsi hoiva-alalle, myös laajemmin sosiaali- ja terveysalalle (Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy, 2020, s. 9).

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

6.1 Metodologiset lähtökohdat

Toteutimme opinnäytetyön laadullisena tutkimuksena. Tässä opinnäytetyössä olimme kiinnostuneita työntekijöiden kokemuksista osallistavan johtajuuden toteutumisesta ja kehittämistarpeista.

Ennen aineiston keräämistä pohdimme aineiston analysointitapaa, sillä analysointitavan päättäminen auttaa ohjaamaan haastatteluja ja niiden purkamista eli litterointia. Se myös vaikuttaa siihen, tullaanko haastattelun aikana tarkastelemaan eleitä ja ilmeitä vai keskittykö litterointi- ja analyysivaihe ainoastaan haastatteluista saatuun aineistoon. Litteroidessa tarkastellaan sitä, mitkä asiat ja kommentit vastaavat tutkimuskysymyksiin ja mihin kannattaa keskittyä (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 135-136; Nikander ym., 2010, luku kysytään aineistolta - aineisto vastaa).

Valitsimme analyysimenetelmäksi laadullisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin, sillä siinä aineisto ja tutkimuskysymykset keskustelevat analyysissä tiiviisti (Nikander ym., 2010, luku analyysin vaiheet). Analyysin lähtökohtana on se, että aineistoa tulkitaan tilanteessa tapahtuneina puhetekoina ja toimintana, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa työntekijän ja haastattelijan

välillä. Tässä opinnäytetyössä puheteot olivat haastateltaville esitettyjä kysymyksiä osallistavaan johtajuuteen liittyen ja haastattelut toteutettiin yhteisessä vuorovaikutuksessa haastattelijoiden ja haastateltavien välillä. Haastateltavilta kysyttiin myös tarkentavia kysymyksiä (Niska ym., 2018, s. 101-102). Toteutimme aineiston analyysin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, sillä kerätty aineisto koostui työntekijöiden kokemuksista (Kyngäs, 1999, s. 3).

6.2 Opinnäytetyön prosessi

Aloitimme opinnäytetyön prosessin syksyllä 2020. Perehdyimme osallistavaan johtajuuteen ja hoiva-alan haasteisiin lukemalla aiheeseen liittyvää ainestoa, kuten kirjallisuutta, tutkimuksia, tilastoja ja artikkeleita. Kiinnitimme erityistä huomioita myös aiheen uutisointiin, sillä hoiva-alan haasteet nousivat esiin mediassa vaihtelevasti koko opinnäytetyön prosessin ajan.

Osallistavan johtajuuden menetelmien ja sen erilaisten hyötyjen selvittämiseksi suoritimme tutkimusartikkelihaun sähköisistä tietokannoista. Haimme tutkimusartikkeleja Cinahl, Elektra, DOAJ, Google Scholars sekä ProQuest Social Science Premiumin tietokannoista. Haimme tutkimusartikkeleja myös muista kuin hoitotieteen tietokannoista. Suomenkielisinä hakusanoina käytettiin sanoja *osallistava johtaminen*, *osallistava johtajuus* ja englanninkielisinä hakusanoina *participative leadership*. Valitsimme lopulta 16 artikkelia, joiden totesimme antavan opinnäytetyöllemme relevanttia tietoa osallistavasta johtajuudesta. Artikkeleista 12 oli englanninkielisiä (Akpovirovo ym., 2019; Banjarnahor ym., 2018; Bell ym., 2018; Bhatti ym., 2019; Huang ym., 2010; Khan, 2015; Landstad ym., 2017; Mayfield, 2002; Miao ym., 2014; Sinani, 2016; Tabora, 2000; Yang, 2015) ja 4 suomenkielisiä (Fredriksson & Saarivirta, 2015; Konu-Viitanen, 2008; Seeck, 2009; Suonsivu, 2014). Aineistoomme valikoitui myös kaksi Pro gradu -tutkielmaa (Sàrosi, 2018; Zechner, 2010), joiden katsoimme antavan relevanttia tietoa aiheista, joista ei emme löytäneet riittävästi tutkimustietoa. Näiden lisäksi luimme johtajuuteen liittyvää kirjallisuutta osallistavan johtamisen menetelmien kirkastamiseksi (Viitala & Jylhä, 2019)

Osallistavan johtajuuden tutkittuihin menetelmiin (Taulukko 4) perustuen loimme puolistrukturoituja teemahaastatteluja varten teemahaastattelurungon (Liite 3). Keväällä 2021 toteutimme puolistrukturoidut teemahaastattelut yrityksen työntekijöille osallistavan johtajuuden menetelmien toteutumisesta ja niiden kehittämistarpeista. Haastattelut toteutettiin viidelle työntekijälle.

Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tuloksista nousseet johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset osallistavasta johtajuudesta esiteltiin yhteistyöhankkeelle sekä sille yritykselle, jonka työntekijöiltä aineisto koottiin. Opinnäytetyötä peilattiin osallistavan johtajuuden teoriaan koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kiinnitimme huomioita viestintään yhteistyöhankkeen ja yrityksen kanssa pitämällä heihin aktiivisesti yhteyttä ja kertomalla opinnäytetyön edistymisestä (Taulukko 5).

Taulukko 5. Opinnäytetyön etenemisprosessi

Aika	Opinnäytetyön edistymisprosessi	
Syksy 2020	Osallistavan johtajuuden aineistoon perehtyminen	Yhteistyö hankkeen kanssa Opinnäytetyön peilaaminen osallistavan johtajuuden teoriaan
Syksy 2020 Kevät 2021	Osallistavan johtajuuden menetelmien kirkastaminen teoriaan perustuen	
Kevät 2021	Aineiston keruu teemahaastattelulla	
Kesä 2021	Aineistolähtöinen analyysi	
Syksy 2021	Opinnäytetyön tulokset esitetään yritykselle	
Talvi 2021	Opinnäytetyö valmistuu	
Kevät 2022	Opinnäytetyön tulokset esitetään hankkeen loppuseminaarissa	

6.3 Aineiston keruu

Toteutimme opinnäytetyön aineiston keruun teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelussa kysytään sitä asiaa, mitä halutaan tietää, mutta itse tutkimuskysymyksiä ei voida esittää suoraan haastateltaville. Teemahaastattelussa voidaan kuitenkin selvittää niitä asioita, joiden kautta vastauksia saadaan tutkimuskysymyksiin (Valli & Aarnos, 2018, luku Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas).

Yhteistyöhankkeen yhteyshenkilö valitsi opinnäytetyölle yrityksen, jonka työntekijöille haastattelut toteutettiin. Etsimme haastatteluihin yrityksen työntekijöitä yhteistyössä sekä yrityksen esihenkilön että hankkeen projektipäällikön kautta. Lähetimme yrityksen esihenkilölle jaettavaksi tutkimustiedotteen (Liite 1), jolla osallistujille kerrottiin mahdollisuudesta osallistua opinnäytetyöhön. Lähetimme ilmoittautuneille osallistujille sähköpostitse saatekirjeen (Liite 2) ja ehdotimme heille eri aikoja haastatteluille. Tällä toimintatavalla hankkeen projektipäällikkö ei joutunut toimimaan haastatteluajkojen välikätenä. Tällä halusimme myös varmistaa, että haastateltavat saavat esimerkiksi sairastumistapauksessa nopeasti tiedon haastattelun siirtymisestä. Lähetimme esihenkilölle ja projektipäällikölle sähköpostitse useita viestejä lisähaastateltavien tarpeesta, sillä kuudesta ilmoittautuneesta haastateltavasta kaksi eivät osallistuneet haastatteluun tai emme saaneet heihin yhteyttä. Saimme kuitenkin vielä yhden yhteydenoton ja toteutimme lopulta yhteensä viisi haastattelua. Kaikki haastattelut toteutettiin maaliskoukokuun 2021 aikana.

Toinen meistä valmistautui haastatteluihin toteuttamalla esihaastatteluja ennen varsinaisia haastatteluja. Esihaastateltavina toimivat hoiva-alalle työllistyneet tuttavat. Testasimme nauhoituslaitteiden käyttöä esihaastattelujen aikana, joka on suotavaa mahdollisten teknisten ongelmien varalta (Eskola & Suoranta, 1998,

kappale haastattelu) Ennen haastatteluja otimme huomioon käyttäytymiseemme ja ulkoiseen viestintään vaikuttavia tekijöitä, jotka voisivat vaikuttaa haastattelun sosiaalisen tilanteen onnistumiseen. Näitä olivat esimerkiksi pukeutuminen, kielenkäyttö ja se tapa, miten videokeskustelu aloitettiin.

Toteutimme haastattelut etäyhteydellä Microsoft Teams –ohjelman avulla ja molemmat meistä osallistuivat kaikkiin haastatteluihin. Toteutimme haastattelut videopuhelun välityksellä sekä pitkän etäisyyden vuoksi, mutta myös turvallisuuden vuoksi vallitsevan koronapandemian takia. Tallensimme haastattelut sekä Microsoft Teams –ohjelmalla että ääninauhurilla siltä varalta, että teknisen häiriön vuoksi alkuperäiset videotiedostot vaurioituisivat tai eivät olisi huonon laadun vuoksi litteroitavissa. Haastattelujen tallentamista varten kysyimme haastateltavilta luvan ennen haastattelun aloittamista.

Aloitimme kaikki haastattelut keskustelemalla ensin kevyesti yleisistä asioista. Pidimme ennen virallisen haastattelun alkua kamerayhteydet auki, jotta haastateltava näki kasvomme. Pyrimme viestimään olevamme innokkaita, uteliaita ja kiitollisia siitä, että haastateltava osallistui opinnäytetyöhömmme. Näillä tavoilla saimme aikaiseksi vapautuneen ja luotettavan keskustelun ilmapiirin. Kerroimme haastateltaville vielä ennen haastattelun alkamista tutkimuksen tarkoituksen, haastattelun teemat ja muistutimme heitä siitä, ettei kaikkiin kysymyksiin ole pakko vastata. Kerroimme myös, että jos johonkin kysymykseen on vaikea vastata, heillä on rauhassa aikaa miettiä vastausta, ohittaa kysymys kokonaan tai kysymykseen voitaisiin palata myöhemmin haastattelun edetessä (Valli & Aarnos, 2018, luku Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas).

Käytimme haastatteluissa teemahaastattelumenetelmää, jota varten loimme haastattelurungon ja tarkentavat haastattelukysymykset (Liite 3). Valitsimme tarkentavat kysymykset niin, että ne liittyivät tutkimuksellisesta ennakkotyöstä löytyneisiin osallistavan johtajuuden menetelmiin (Taulukko 4). Haastateltavat nostivat haastatteluissa esiin haastattelukysymysten ulkopuolisia huomioita, jotka toivat aineistoon muuta hedelmällistä tietoa. Tämän toteutuminen olisi

voinut olla haastavaa, mikäli opinnäytetyössä olisi käytetty strukturoitua haastattelua, jossa haastattelu etenee täysin haastattelukysymysjärjestyksen mukaisesti (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2009, s. 55-57). Kun haastateltava mainitsi jotain, josta halusimme kuulla lisää, kysyimme haastateltavalta suoraan tarkentavia kysymyksiä aiheesta (Eskola & Suoranta, 1998, kappale haastattelu).

Koska osallistava johtajuus ei välttämättä ollut tuttu aihe haastateltaville, laadimme kysymykset sellaisiksi, että niihin pystyi vastaamaan myös työntekijät, joilla ei ollut teoreettista tietoa osallistavan johtajuuden menetelmistä. Haastattelussa annetaan haastateltavalle virikkeitä, kuten tässä opinnäytetyössä kysymyksiä, jossa esitellään ja kuvaillaan tutkittavaa ilmiötä. Nämä virikkeet ovat ratkaisevassa osassa, joten kiinnitimme niihin jo suunnitteluvaiheessa runsaasti huomiota, jotta haastatteluista saatu aineisto vastaisi haluttuihin tutkimuskysymyksiin (Niska ym., 2018, s. 101). Haastattelujen loputtua muistutimme haastateltaville, että meihin voi ottaa yhteyttä, mikäli heillä nousee kysymyksiä tai he haluavat täydentää omia vastauksiaan. Kerroimme heille myös opinnäytetyön etenemisaikataulun ja tiedon siitä, että tulokset tullaan julkistamaan Theseus-tietokannassa.

6.4 Tutkimuspäiväkirja

Nikanderin ja muiden mukaan tutkimuspäiväkirjaa on hyvä pitää jo haastatteluvaiheessa ja siihen kannattaa kirjata aineistonkeruun aikana nousseita ajatuksia ja kysymyksiä. Nämä kirjatut tiedot ovat apuna, kun aineistoa litteroidaan (Nikander ym., 2010, kappale kysytään aineistolta – aineisto vastaa). Pidimme kirjallisia tutkimuspäiväkirjoja, johon kirjasimme opinnäytetyön suunnittelukokouksissa sekä yhteistyökumppaneiden kanssa käydyissä kokouksissa nousseita huomioita. Palasimme näihin huomioihin opinnäytetyön edetessä. Kirjallisen päiväkirjan lisäksi pidimme videopäiväkirjaa. Jokaisen

haastattelun jälkeen kävimme kahdestaan videokeskustelun, jossa keskustelimme haastattelun toteutumisesta, jälkitunnelmista ja muista huomioista, jotka jäivät mieleen haastatteluista. Tallensimme videokeskustelut ja palasimme niihin aineiston analysointivaiheessa. Videotallenteista saatu aineisto toimi apuna, kun ilmiöstä luotiin käsitystä tutkitusta ilmiöstä (Nikander ym., 2010, kappale kysytään aineistolta- aineisto vastaa). Sekä kirjallisen päiväkirjan että videopäiväkirjan merkitys opinnäytetyölle oli suuri, sillä olimme taltioineet sellaisia huomioita ja tunnelmia, jotka eivät olisi välttämättä jääneet omaan muistiin. Koska haastattelut toteutettiin kolmen kuukauden aikavälillä ennen analyysivaiheen aloittamista, jälkitunnelmat ja heti haastattelujen jälkeen nousseet huomiot olisivat voineet unohtua ja jäädä huomioimatta.

6.5 Aineiston analyysi

Toteutimme aineiston analyysin kuudessa eri vaiheessa, jotka olemme eritelleet tässä luvussa. Käytimme jaotteluvaiheen tukena Braunin & Clarken pohdintaa temaattisesta analyysistä. Heidän mukaansa temaattinen analyysi on yksi laadullisen analyysin menetelmistä. Sitä käytetään paljon psykologiassa, mutta myös sen ulkopuolella (Braun & Clarke, 2006). Liitteessä 4 on esitetty esimerkki teemahaastattelun aineiston analyysistä.

Aineiston ensimmäisessä analyysivaiheessa tutustuimme kerättyyn aineistoon ja tarkastelimme sitä toistuvasti (Braun & Clarke, 2006). Aloitimme aineiston litteroinnin heti haastattelun jälkeen, kun haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa. Teimme litterointeja maaliskuu-elokuussa 2021, jonka aikana otimme myös ajallisesti etäisyyttä litteraatteihin. Aineistoon palaaminen etäisyyden ottamisen jälkeen sai aikaan uusia huomioita. Aika saattaa tuoda uusia ajatuksia ja näkökulmia analysointiin (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 135-136; Nikander ym., 2010, luku Kysytään aineistolta – aineisto vastaa). Tutkimuskysymysten ja opinnäytetyön tarkoituksen vuoksi emme sisällyttäneet litteraatteihin muuta kuin haastatteluissa sanotut sanat. Nostimme litteraateista esiin vain ne asiat, jotka

vastasivat tutkimuskysymyksiin. Emme käyttäneet litteroinnissa tekstianalyysiohjelmia.

Analyysin toisessa vaiheessa aloimme ryhmittelemään aineistoa osiin. Prosessin selkeyttämiseksi annoimme jokaiselle haastateltavalle oman värikoodin, jotta pystyimme helposti erottamaan eri haastateltavilta tehdyt litteraatit. Litteraattien valmistuessa ryhmittelimme aineiston osiin, jonka jälkeen luokittelimme ne ja yhdistelimme ne erilaisiin luokkiin. Ryhmittelystä käytetään myös termiä klusterointi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kappale aineistolähtöinen sisällönanalyysi; Braun & Clarke, 2006).

Kolmannessa vaiheessa aloimme etsiä aineistosta niitä asioita ja teemoja, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiimme. Loimme molemmille tutkimuskysymyksille oman taulukon analysointia varten ja luokittelimme aineistoa sen perusteella, oliko kyseessä osallistavan johtajuuden nykytilanteeseen vai sen kehittämiseen liittyvä asia.

Neljännessä vaiheessa aloitimme teemojen tarkistamisen ja sanottujen ilmaisujen muuttamisen pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Ensin valitsimme litteraateista vain ne ilmaisut, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiimme. Muutimme nämä ilmaisut pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Tässä vaiheessa kiinnitimme erityisesti huomiota siihen, ettei alkuperäisilmaisun tuoma asiasisältö katoa. Pelkistettyjä ilmaisuja muodostui yhteensä 88. Jaottelimme pelkistetyt ilmaisut sen perusteella, kumpaan tutkimuskysymykseen ne vastasivat.

Viidennessä vaiheessa aloimme muodostamaan pelkistetyistä ilmaisuista ylä- ja pääluokkia. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavaan taulukkoon muodostui 28 yläluokkaa, joista muodostettiin lopulta 8 pääluokkaa (Taulukko 6). Toiseen tutkimuskysymykseen vastaavaan taulukkoon muodostui 21 yläluokkaa, joista muodostui 5 pääluokkaa (Taulukko 7). Vaiheessa kuusi yhdistimme luokat kokonaisuuksiksi. Kun kokonaisuudet olivat valmiina, tulkitsimme ilmiötä

uudelleen aiemman tutkimustiedon valossa (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 147-150; Braun & Clarke, 2006; Nikander ym., 2010, luku haastattelun analyysin vaiheet).

Taulukko 6. Osallistavan johtajuuden nykytilanne

Osallistavan johtajuuden nykytilanne	
Alaluokat	Pääluokat
<ul style="list-style-type: none"> • Päätösten yhteinen hyväksyminen • Palaverikäytännöt 	Työntekijöiden osallistaminen yhteiseen päätöksentekoon
<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijät voivat tehdä itse päätöksiä • Luottamus työntekijöiden itseohjautuvuuteen • Esihenkilön kokemustausta. 	Luottamuksen rakentaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Avoin ja monikanavainen tiedonjako • Työntekijöiden tunne avoimesta tiedonjaosta • Tiedonjako ja päätöksenteko ei ole avointa kaikissa asioissa • Tiedonkulun ongelma uusissa asioissa 	Tiedon avoin jakaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Työtaakan jakaminen • Vapaaehtoisuus • Työntekijöiden ideoiden kuuleminen 	Vallan ja vastuun jakaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden mahdollisuus kehittää toimintaa • Esimiehen poissaolo • Saavutettu itseohjautuvuuden taso • Itseohjautuvuuteen kannustaminen 	Työntekijöiden itseohjautuvuus
<ul style="list-style-type: none"> • Monipuolinen kannustaminen • Kiitoksen antaminen. • Yhdessä tekemisen ja auttamisen kulttuuri 	Työntekijöiden kannustaminen

<ul style="list-style-type: none">• Kannustus opiskeluun• Tiedotus ja yhteistyö koulutustahojen kanssa• Palkalliset koulutukset• Kaikkien työntekijöiden osallistaminen koulutuksiin• Esihenkilön palaute ammatillisesta kehittämisestä• Esimiehen oma ammatillinen kehittyminen koulutuksissa	Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen
<ul style="list-style-type: none">• Esihenkilön saavutettavuus• Esihenkilön avoimuus• Esihenkilön antama palaute	Esihenkilön päivittäinen toiminta

Taulukko 7. Osallistavan johtajuuden kehittäminen

Osallistavan johtajuuden kehittäminen	
Alaluokat	Pääloukat
<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden aseman vahvistaminen yhteisessä päätöksenteossa • Johtoportaan ja työntekijöiden välin kaventaminen 	Yhteisen päätöksenteon vahvistaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Lupausten pitäminen • Esimiehen näkyvyyden lisääminen • Henkilökohtaisten keskustelujen lisääminen • Avoimuuden vahvistaminen • Palautteen antamisen lisääminen • Työnohjaus 	Luottamuksen vahvistaminen esihenkilön ja työntekijöiden välillä
<ul style="list-style-type: none"> • Resurssit • Yleiset arkityön asiat • Organisaation arvoperusta • Palkanlaskenta • Perehdytys 	Tiedon avoimen jakamisen lisääminen
<ul style="list-style-type: none"> • Töiden delegointi • Vastualueiden kierrätys • Vastualueiden jako 	Vallan ja vastuun jakamisen vahvistaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Viestinnän vahvistaminen eri koulutusmahdollisuuksista • Opinnoissa tukeminen • Koulutuksen kuormittavuuden huomioiminen • Tuki uusissa työtehtävissä 	Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukemisen vahvistaminen

7. TULOKSET

Esitämme tulokset teemoittain osallistavan johtajuuden menetelmien mukaisesti. Nämä menetelmät ovat *yhteinen päätöksenteko, luottamus, tiedon jakaminen, vallan ja vastuun jakaminen, itseohjautuvuuteen kannustaminen, ammatillisen kehittymisen tukeminen sekä esihenkilön antama palaute ja ominaispiirteet*. Esitämme aineistosta nousseita osallistavan johtajuuden nykytilanteen ja kehittämistarpeiden huomioita sekä ehdotuksiamme kyseisten haasteiden ratkaisemiseksi.

Tuomen ja Sarajärven mukaan suoria lainauksia voidaan käyttää havainnollistamaan haastateltavien kertomuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kappale onko laadullinen tutkimus tutkimustyyppiltään teoreettista vai empiiristä tutkimusta; Kyngäs, 1999, s.10). Suorien lainauksien käytössä kiinnitimme tarkasti huomioita siihen, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin ja tuovat opinnäytetyöhön relevanttia sisältöä. Olemme poistaneet lainauksissa esitetyt, mahdollisesti tunnistettavissa olevat henkilöt tai henkilöihin liittyvät asiat ja korvanneet ne merkinnällä X. Merkinnällä (?) kuvaamme sanaa, josta emme saaneet selvää videohaastattelussa tapahtuneen häiriön tai katkoksen vuoksi.

7.1. Yhteinen päätöksenteko

Haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä yhteisen päätöksenteon nykytilanteeseen. Työntekijöiden kanssa suunnitellaan ja kehitetään toimintaa erilaisissa yhteistyökokouksissa sekä yksiköiden omissa kokouksissa. Näissä kokouksissa työntekijöiden ääni pääsee kuuluviin ja heidän ideansa otetaan

huomioon. Vaikka eriäviä mielipiteitä asioista välillä onkin, työntekijät kokivat, että yhteisymmärrys saavutetaan lopulta.

Haastatteluista ilmeni, että viikoittaisissa palavereissa työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja myös ehdottaa toimintaan muutoksia. Päätösten yhteisestä hyväksymisestä kerrottiin positiiviseksi se, miten yhdessä tehdyillä päätöksillä pyritään etsimään kaikille sopivat ratkaisut ja kuinka haastateltavat kokevat saavansa äänensä kuuluviin.

Esihenkilö ei ole fyysisesti läsnä joka päivä ja työntekijät ovat tottuneet ottamaan vastuuta ja tekemään arjen työssä päätöksiä itsenäisesti. Vallan antaminen itsenäiseen päätöksentekoon viestii vahvasti myös esihenkilön luottamuksesta työntekijöihin. Työntekijät ovat tottuneet tekemään itseohjautuvasti päätöksiä ja siihen myös kannustetaan.

Pidetään viikoittain semmoisia palaverreja. Yhdessä sitten tehdään päätöksiä, että ne ovat kaikille sopivia tai siis, että kaikki hyväksyy ne. (Haastateltava 2)

Minun mielestäni ainakin siinä on hyvä, että oma mielipide ja varmasti muidenkin mielipide tulee aina huomioon ja meillä on paljon yhteisiä viikkopalavereita. Kyllä minä ainakin itse koen sen, että otetaan huomioon ja saan ainakin oman ääneni kuuluviin. Ja on sillä lailla, että uskaltaa myös sitten sanoa, että vaikka olisi jostakin eri mieltä tai olisi erilainen näkemys. (Haastateltava 4)

Haastatteluista nousi toiveet työntekijöiden kuulemisen vahvistamisesta päätöksentekoon liittyen ja kynnyksen madaltamista työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä. Kehittämiskohteeksi nousi näin ollen työntekijöiden aseman vahvistaminen yhteisessä päätöksenteossa. Lisäksi toivottiin, että sama henkilö ei aina tee päätöksiä.

Työntekijöitä pitäisi kuunnella enemmän ja että niillä olisi mahdollisuus sitten vaikuttaa niihin päätöksiin ja sitten siihen, että jos tulee jotakin uusia toimintatapoja niin, että ne pystyisivät olemaan mukana siinä päättämässä siitä. (Haastateltava 2)

Osallistavassa johtajuudessa työntekijöitä osallistetaan mukaan jo toiminnan suunnitteluvaiheessa. Tämä teoriatausta huomioiden esihenkilö voisi jatkossa ottaa työntekijäedustajan mukaan esimerkiksi johtoryhmän kokouksiin. Työntekijäedustajan tulisi perustua vapaaehtoisuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Työntekijäedustaja voisi osallistua kokouksiin, tuoda esiin operatiivisen työn näkökulmaa ja tuoda johtoryhmän käsittelemiä asioita työyhteisöön käsiteltäväksi. Työntekijät voisivat miettiä omia ehdotuksiaan ja kertoa omia ajatuksiaan käsiteltävistä asioista työntekijäedustajalle. Näin päätökset eivät tulisi ylhäältä annettuina ja päätettyinä ja työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksiin vahvistuisi.

Työntekijöiden ääntä kuuluviin vahvistavalla kehittämissuhteella voidaan myös vaikuttaa toiseen haastatteluista nousseeseen kehittämiskohteeseen. Haastatteluista nimittäin kävi ilmi, että välillä samat henkilöt ovat päättämässä asioista. Ratkaisuehdotuksena esitetty työntekijäedustajan rooli antaisi lisätunnetta sen, että roolissa toimiva työntekijä saisi mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti edustustehtävissä. Vastuutehtävän kierrättäminen toisi vastuuta vuorotellen eri henkilöille. Työtehtävä voisi olla esimerkiksi työntekijän vastuulla vuoden ajan.

Teoriatiedon mukaan päätöksentekoa tapahtuu organisaatiossa eri tasoilla. Sitä tapahtuu eri yksiköiden sisällä sekä organisaation johdon tasolla. Tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että työhyvinvointi paranee, työntekijät kokevat enemmän pystyvyyden tunnetta ja työuupumus vähenee, kun työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon. Organisaatiotason päätöksenteossa työntekijöillä on mahdollisuus olla vaikuttamassa päätösten suunnitteluun, päätösten tekemiseen sekä arviointeihin. Näin toimittaessa luottamus lisääntyy ja työntekijät sitoutuvat tehtyihin päätöksiin (Työterveyslaitos, 2020; Sarosi, 2018; Khan, 2015; McElroy, 2001).

7.2. Luottamuksen rakentaminen

Haastatteluista nousi esiin vahva luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Esihenkilön luottamuksesta työntekijöihin mainittiin erityisesti työntekijöiden mahdollisuus tehdä itse päätöksiä ilman esihenkilöä tai ylempää johtoa. Myös esihenkilön vahva työkokemus nostettiin esiin haastatteluissa ja sen koettiin vaikuttavan luottamukseen positiivisesti.

Esihenkilön saavutettavuus koettiin pääasiallisesti positiivisena asiana erityisesti luottamuksen suhteen. Työntekijät kertoivat, että mikäli esihenkilöä ei tavoita välittömästi, hän useimmiten palaa pian asiaan. Työntekijät voivat luottaa siihen, että esihenkilöön saa nopeasti yhteyden ongelmatilanteessa.

*Jos hän ei ole paikalla, että saattaa olla montakin päivää pois niin hän luottaa sitten sillä lailla, että ne hommat siellä kuitenkin toimii.
(Haastateltava 2)*

Vaikka luottamus koettiin pääosin vahvana, kehittämisen kohteeksi nostettiin silti luottamuksen vahvistaminen. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että esihenkilö pitää antamansa lupaukset. Esihenkilön kiireen vuoksi jotkin sovitut asiat saattavat jäädä hoitamatta. Tämän asian kehittämiseksi tulisi selvittää, onko esihenkilön tehtävissä joitain työtehtäviä, joita on mahdollista delegoida työntekijöille. Näin esihenkilölle vapautuisi aikaa huolehtia sovituista asioista.

Luottamuksen vahvistamisen suhteen haastatteluissa keskusteltiin arjen työstä. Haastatteluista kävi ilmi, että työpaikalla ei ole järjestetty työhjohtoa. Työhjohtajalle koettiin selkeästi tarve. Ratkaisuksi ehdotetaan työhjohtajuksen järjestäminen, sillä työntekijät kertoivat sen vahvistavan luottamusta sekä

tukevan arjen työtä. Haastatteluista ilmeni, että luottamuksen vahvistamiseksi olisi tärkeää lupausten pitäminen esimerkiksi delegoinnin avulla. Tämä nousi esiin siinä merkityksessä, että kiireinen esihenkilö ei välttämättä pysty hoitamaan luvattuja asioita kiireellisyytensä vuoksi. Tähän nostettiin kehittämiseksi työtehtävien delegoinnin lisäämistä, jolloin esihenkilölle vapautuu lisää aikaa.

No ehkä työnohjaus on sellainen mitä tällä hetkellä itse kaipaisi, että sitä ei sillä lailla varsinaisesti ollut. (Haastateltava 3)

Sitten joskus tulee semmoisia, että saattaa luvata, että no minäpä hoidan tämän asian, vaikka tähän päivään mennessä ja sitten kun syystä X aina joskus ei sitten ehdikään, niin juuri se, että hän saisi omaa työkuormitusta vähän kevennettyä, että sitten pystyisi pitämään ne lupauksensa. (Haastateltava 1)

Teoriatiedon mukaan esihenkilön koetaan edustavan koko organisaatiota ja näin ollen myös sen luottamusta. Organisaatio koetaan luotettavaksi, jos esihenkilö on luotettava. Esihenkilön tulee käyttäytymisellään herättää luottamusta. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö pitää kiinni sovituista asioista ja toimii sen mukaan mitä on luvannut. Esihenkilön tulee toimia oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti, jotta hänet koetaan luotettavaksi. Luottamus on perusta motivaatiolle ja työtyytyväisyydelle (Keskinen, 2005, s. 78-83).

7.3. Tiedon avoin jakaminen

Haastateltavien kokemukset esihenkilön tiedon avoimesta jakamisesta jakautuivat. Kaikki eivät kokeneet tiedon jakamisen olevan kaikilta osin avointa ja uusien asioiden tiedottamisessa koettiin välillä olevan puutteita. Esihenkilön kerrottiin kuitenkin jakavan tietoa monikanavaisesti sekä erilaisissa kokouksissa että digitaalisin menetelmin. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi työntekijöiden

tunne siitä, että asioita ei pidetä heiltä salassa ja heillä on tunne avoimesta tiedonjaosta.

No kyllä minun mielestäni jakaa, että tuota kaikista asioista mitä niin kuin on niin kyllä niistä avoimesti puhutaan jotenkin kaikki nämä koronahommat ja kaikki nämä tiedotetaan avoimesti ja no minä ainakin koen sen, että on semmoista avointa ettei ole semmoista salailevaa. (Haastateltava 4)

No joitakin asioita on tullut, sillä lailla, että jos jotakin uutta niin se on tullut vasta sitten vähän myöhemmin kaikkien tietoon. (Haastateltava 2)

Haastateltavat toivat esiin toiveen avoimesta tiedon lisäämisestä sellaisista asioista, joista ei heidän mielestään keskustella riittävästi työpaikalla. Esimerkkinä toivottiin, että työvoiman määrästä verrattuna työtehtävien määrään keskusteltaisiin enemmän. Tietyistä yleisistä arkityön asioista toivottiin myös enemmän tietoa, kuten työaikojen ja työtehtävien muuttumisesta sekä työntekijöiden mahdollisuudesta olla palkanlaskijaan yhteydessä. Organisaation arvoperustaan ja erityisesti siihen, mihin toiminta perustuu ja miksi työpaikalla toimitaan juuri näin, toivottiin lisää tietoa esihenkilöltä. Lisäksi palkanlaskentaan liittyvien asioiden kerrottiin puhututtavan työpaikalla. Asioista, kuten kuka palkanlaskija on ja miten hänet tavoittaa, ei ollut koettu saatavan riittävästi tietoa esihenkilöltä.

Työntekijät kaipasivat myös enemmän tietoa resurssitilanteesta. Tähän liittyi päivittäiseen työskentelyyn liittyvä työvoiman määrä työn määrään nähden. Kehittämiskohteena toivottiin parempaa tietoa päivittäisestä resurssitilanteesta. Tiedon lisäämistä yleisiin arkityöhön liittyviin asioihin toivottiin työtehtäviin tai työaikoihin liittyvissä tilanteissa.

Varmaan semmoiset kysymykset mitkä ovat monella on se, että kun meillä ei ole tarkkaan luokiteltu, että mitkä on esimerkiksi meidän arvoperusta, että mihin tavallaan meidän toiminta syvällisemmin perustuu, että miksi, tietyllä tavalla toimitaan meillä ja jossain muualla toimitaan näin. (Haastateltava 1)

Työntekijöillä ei ole mitään tietoa, että kuka se palkanlaskija on, että ei ole mahdollista tavoittaa häntä henkilökohtaisesti. (Haastateltava 1)

No tietenkin näitä henkilöstöllisiä kysymyksiä aina, että olisihan se hyvä tietää, että onko porukkaa tarpeeksi vai eikö ole tarpeeksi. (Haastateltava 3)

Teoriatiedon mukaan arvoperusta on jokaisen yrityksen peruskivi ja työntekijöiden tulee tietää minkä arvojen mukaan työtä tehdään ja mitkä ovat toiminnan tavoitteet. Arvoperustan ja strategian kirkastuessa työntekijät pystyvät sitoutumaan niihin paremmin ja haluttuja tuloksia voidaan tavoitella koko työyhteisön voimin (Landstad ym., 2017, s. 231; Neilimo, 2012, s. 71). Haastateltavat kokivat tärkeäksi käydä yhdessä läpi yrityksen arvoperustaa ja toivoivat selkeyttä siihen, miksi yrityksessä toimintaan niin kuin toimitaan. Kehittämisehdotuksena esitämme työntekijöiden mukaan ottamista jo strategian suunnitteluvaiheessa, jotta heidän ymmärryksensä tavoitteista ja arvoperustasta kirkastuu. Näihin teemoihin olisi hyvä syventyä jo perehdytysvaiheessa, jotta työntekijät ymmärtävät toiminnan peruseriaatteen jo työn alkuvaiheessa. Työpaikan arvot voisivat olla esillä esimerkiksi työpaikan seinällä tai taukotilassa.

Viestintä on tärkeä osa organisaatiota. Sen avulla kaikki tietävät missä mennään ja se on hyvin keskeinen osa johtamista. Tämän päivän viestintä ei ole enää ylhäältä alas tiedon välittämistä. Se on vuorovaikutteista, avointa ja monisuuntaista. Hyvä viestintä lisää motivaatiota, työn iloa ja hyvinvointia (Työturvallisuuskeskus, 2016, s.3-5).

7.4. Vallan ja vastuun jakaminen

Työntekijöille on annettu erilaisia vastuullisia työtehtäviä, joita työntekijät kutsuivat haastatteluissa vastuualueiksi. Näiden vastuualueiden jakautuminen työntekijöille koettiin olevan melko tasapuolista. Työntekijöitä ei ole pakotettu vastuualueiden tehtäviin, vaan heidän omaa halukkuuttaan on kuultu. Yhdessä haastattelussa kävi myös ilmi työntekijän innokkuus kehittää uutta vastuualuetta. Haastatteluissa ei noussut esiin työntekijöiden tyytymättömyyttä omiin vastuualueisiinsa.

Työntekijät kokivat esihenkilön olevan kiireellinen omissa tehtävissään. Haastatteluissa pohdittiin, tarvitseeko tiettyjen työtehtävien olla juuri esihenkilön vastuulla ja voisiko joitain esihenkilön vastuualueita jakaa työntekijöille. Jos tehtäviä delegoitaisiin työntekijöille, esihenkilölle jäisi enemmän aikaa olla työntekijöiden saavutettavissa. Vastuullisten töiden jakaminen voi parantaa työntekijöiden motivaatiota, lisätä heidän ammatillista kehittymistään ja vahvistaa luottamuksen rakentumista työntekijöiden ja esihenkilön välillä.

Haastateltavat kertoivat, että heillä on hyvät mahdollisuudet tehdä myös muita työtehtäviä omien työtehtäviensä lisäksi. Positiiviseksi koettiin työtaakan jakaminen ja muihin työtehtäviin liittyvä vapaaehtoisuus. Tiimivastaavien kerrottiin madaltavan kynnystä työntekijöiden halukkuuden kuulemisen tukemiseksi. Haastateltavat kertoivat myös, että työpaikalla erilaisia vastuualueita mietitään yhdessä ja työntekijöiden omia ideoita kuullaan.

On muitakin ihmisiä tiedän, että tällaisia ylimääräisiä hommia tavallaan annettu sitten. Kyllä se on ihan hyvä asia minusta, että ei nyt tarvitse välttämättä olla yhden ihmisen hoidettavissa kaikki mahdolliset asiat. (Haastateltava 3)

Minun mielestäni meillä saa ottaa vastuuta, jos haluaa ja on erilaisia työtehtäviä ja kysytäänkin aluksi, että ketkä haluaisivat. Kyllä minun mielestäni jos on vaan itsellä halua ja tarmoa niin kyllä mielestäni pystyy saamaan vastuullisia tehtäviä. (Haastateltava 4)

Haastatteluissa työntekijät kertoivat työpaikallaan olevan erilaisia vastuualueita, jotka usein ovat yhden työntekijän vastuulla. Kehittämiskohteiksi nostettiin töiden delegointi, jotta näiden vastuualueiden tuottamat työtehtävät eivät jäisi vain yhden henkilön harteille. Esihenkilön toivottiin delegeoivan erilaisia työtehtäviä, jotta työntekijät saisivat vastuuta, joka parantaisi työntekijöiden motivaatiota ja vapauttaisi aikaa esihenkilölle. Vastuualueiden kierrätystä ei ollut aiemmin tehty, mutta sen kerrottiin olevan työpaikalla mahdollista. Vastuualueiden jaossa toivottiin yhteisen päätöksenteon vahvistamista, jotta vastuualueet voidaan jakaa mahdollisimman hyvin.

No tietenkin kaikkia uudenlaisia työtehtäviä voisi jakaa vähän muillekin, että ei yhden ihmisen tarvitse olla vastuussa joka ikisestä asiasta. (Haastateltava 3)

Ainoa mitä toivoisin häneltä itseltään, että kun katsoo kuinka stressaantunut ja kiireinen hän on omissa hommissaan, että, jos vaan pystyisi sitä työtä delegeoimaan ja jakamaan muille, niin se olisi hyvä, mutta kyllä meillä työntekijät saa hyvin vastuuta. Se ehkä parantaa sitä jokaisen työntekijän työmotivaatiota. (Haastateltava 1)

Sarosi (2018) tekemän tutkimuksen mukaan osallistavan johtamisen käyttöönotolle on useita estäviä tekijöitä. Niistä esimerkkeinä ovat johtajien ja lähiesihenkilöiden kiire ja ajanpuute sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden yhteisen ajan vähyys. Myös pelko työnkuvan muuttumisesta ja vallasta luopuminen nousivat esihenkilöiden taholta vaikeuttaviksi asioiksi (Sarosi, 2018). Terveystuollon toimintatapoja ja erilaisia hoitotyön käytänteitä tulisi kehittää.

Niiden kehittämiseen tulisi ottaa sairaanhoitajat enemmän mukaan (Heiskanen, 2012, s. 68). Opinnäytetyömme haastatteluissa työntekijät kokivat esihenkilön olevan liian kiireinen. Osallistavaa johtajuutta voitaisiin saada paremmin käyttöön työyhteisössä, jos esihenkilö delegoisi töitään enemmän. Hänelle vapautuisi näin myös enemmän aikaa työntekijöille. Jatkossa voisi tässä yhteistyöorganisaatiossamme miettiä, mitkä tekijät vaikeuttavat osallistavan johtajuuden käyttöön ottamista.

7.5. Työntekijöiden itseohjautuvuus

Esihenkilö ei ole aina fyysisesti työpaikalla ja työpaikalla vallitsee vahva itseohjautumisen työkuulttuuri. Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää päivittäistä toimintaa ilman esihenkilön läsnäoloa. Työntekijät kokivat, että heidän työpaikallaan työtä tehdään yhdessä ja toisia autetaan. Haastateltavat kertoivat myös, että heillä on mahdollisuus kehittää päivittäistä toimintaa ja itseohjautuvuuteen kannustetaan. Lisäksi esihenkilön poissaololla kerrottiin myös olevan merkitys jo saavutettuun itseohjautuvuuden tasoon.

Ehkä sen takia meidän yksiköstä onkin tullut niin itseohjautuva ja päätekykyinen, kun esihenkilö sitten X eikä joka päivä ole paikan päällä eikä pääse paikan päälle niin pitääkin tietenkin kyetä päättämään (?). (Haastateltava 5)

No niin, siis meillä, toisaalta tuo yksikkö on niin kuin todella itseohjautuva yksikkö, että vaikka sieltä puuttuisikin esimiehet paikan päältä niin meillä se homma toimii, että ollaan niin kuin päästy siihen pisteeseen. (Haastateltava 3)

Haastateltavilta nousi toiveena se, että lepopäivinä annettaisiin työntekijöille rauha olla kotona. Puutevuoroja paikataan vapaapäivillä olevien työntekijöiden avulla. Työntekijöiden on tärkeää saada pitää vapaapäivänsä, jotta he eivät rasitu

liikaa. Jos palautumiselle ei ole riittävästi aikaa, työntekijät voivat uupua. Tätä tulisi pyrkiä välttämään kaikin keinoin.

Teoriatiedon mukaan itseohjautuvuus voi tuoda mukanaan paljon positiivisia, mutta myös negatiivisia asioita. Positiivisia näkökulmia ovat sen myönteinen vaikutus työhyvinvointiin, vastuullisuuden ja luottamuksen kasvuun sekä itsensä toteuttamiseen. Näiden lisäksi sillä on myönteinen vaikutus toiminnallisuuteen. Itseohjautuvuuden negatiivisia näkökulmia taas ovat erilaiset vaatimukset, kiire, vastuu ja tuen puute. Itseohjautuvuuden myötä on tärkeää sopia tavoitteista ja siitä kuinka erilaiset näkemykset ratkaistaan. Sen myötä lisäkoulutuksen mahdollisuuksia on suotavaa tarjota (Väisänen, K., 2020). Viitalan ja Jylhän itseohjautuvuuden teorian mukaan ihmisillä on perustarpeita, joiden tyydyttäminen motivoi heitä ja innostaa jatkamaan. Omaa työtä täytyy voida jollakin lailla kontrolloida, jotta työntekijä voi hyvin (Viitala & Jylhä, 2019, s. 238-239).

7.6. Ammatillisen kehittymisen tukeminen

Haastatteluista nousi vahvasti esiin esihenkilön antama tuki työntekijöiden ammatilliselle kehitykselle. Esihenkilön kerrottiin ottavan huomioon työntekijöiden kiinnostukset erilaisten koulutusten ja opintojen suhteen. Työntekijöiden kouluttautumista tuetaan palkallisilla koulutuspäivillä sekä erilaisin työaikamuodoin. Erilaisista koulutuksista tiedotetaan henkilökuntaa.

Haastateltavat toivoivat saavansa esihenkilöltään vielä enemmän tietoa koulutuksista ja siitä, kuinka jo hankittua ammattitaitoa voisi pitää yllä tai kehittää. Pidempikestoisissa koulutuksissa toivottiin joustovaraa työaikojen suhteen. Jos työntekijän kaipaama tuki esihenkilöltä on esimerkiksi lyhyempi työaika, tulisi se pyrkiä mahdollisuuksien mukaan järjestämään. Molemmille osapuolille sovituin työaikajärjestelyin työntekijä jaksaa paremmin eikä kuormitu liikaa ja samalla esihenkilö saa ammattitaidon vahvistusta työntekijälleen.

Perehdytykseen toivottiin selkeää, mahdollisesti kirjallista suunnitelmaa, jonka mukaisesti jatkossa toimittaisiin uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Kehittämiskohteeksi ehdotetaan perehdytyssuunnitelmaa, jossa on selkeästi eritelty perehdytettävät asiat. Tätä seuraamalla perehdytystä voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti ja seurata sitä, milloin mikäkin asia on perehdytetty ja taata kaikille työntekijöille tasavertainen perehdytys. Perehdytyssuunnitelman kehittämisessä ja suunnittelussa olisi suotavaa osallistaa työntekijöitä. Perehdytyksestä voisi myös muodostaa uuden vastualueen halukkaille työntekijöille, jotka voisivat toimia uusien työntekijöiden perehdytyksen vastuuhenkilöinä.

Teoriatiedon mukaan hoitajapulan myötä uusien hoitajien perehdyttäminen nousee tärkeäksi asiaksi. Uuden työntekijän tulisi tuntea olevansa tervetullut työyhteisöön ja hänen perehdytykseensä tulisi panostaa. Perehdytyksen pituus on yksilöllistä, mutta tärkeä seikka on se, että työntekijä kokee voivansa kysyä kollegalta neuvoa tarvittaessa. Työyhteisössä onkin tärkeää pohtia, mitkä asiat uuden hoitajan tulisi oppia heti ja mitkä voi oppia hieman myöhemmin. Perehdytyksen aikatauluttaminen ja perehdytysprosessin kirjaaminen on tärkeä huomioida perehdytyksen suunnitteluvaiheessa (Oksanen, 2017). Vuonna 2013 tehdyn Delfoi-tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat kokivat yhdeksi tärkeäksi motivoivaksi tekijäksi houkuttelevat koulutusohjelmat (Brekelmans ym., 2013, s.320). Työntekijöille tarjottavat koulutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden työsuorituksen kehittymistä. (Akpovirovo ym., 2019, s.3). Myös tässä opinnäytetyössä nousi esiin ammatillisen kehittymisen tukeminen ja toive, että sitä vielä enemmän vahvistettaisiin.

Haastatteluista ilmeni esihenkilön vahva kannustaminen työntekijöiden opiskelun kautta toteutuvaan ammatilliseen kehittymiseen. Esihenkilö on kannustanut työntekijöitä itse selvittämään aiheita, joissa haluaa kehittyä. Lisäksi työntekijöitä on tuettu koulutuksissa laittamalla koulutusajat palkallisiksi.

Minä sanoin vaan, että jossakin vaiheessa elämää, niin sitten X sanoi, että kannattaisiko alkaa katsomaan alkaisiko jo syksyllä jotakin, että se oli niin kuin heti sillä lailla potkimassa, että no miten olisi jo nyt, että... kyllä kai se kannustaa. (Haastateltava 5)

Esihenkilö on myös tiedottanut erilaisista tarjolla olevista koulutuksista ja kaikille on annettu mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Haastatteluissa kerrottiin positiivisina puolina myös oppisopimusmahdollisuus, koulutusaiheiden monipuolisuus, yhteistyö koulutustarjoajien kanssa sekä se, että kouluttajat tulevat myös paikan päälle organisaatioon kouluttamaan työntekijöitä.

No joo kumminkin päin, että tietenkin ennen koronaa oli enemmänkin näitä kaupungin järjestämiä koulutuksia tai noita, että niistä tuli aina tiedotteita semmoista, tällöistä ja tommoista järjestetään, mutta nyt toki on vähemmän, kun on tämä korona. (Haastateltava 3)

Kun uusi työntekijä tulee taloon että, saataisiin oikeasti alusta alkaen loistava perehdytys siihen että, olisi valmis suunnitelma että, minkä mukaan sitä lähdetään suurin piirtein raksi ruutuun käymään läpi, että se on semmoinen missä tarvitaan sitä kehittämistä. (Haastateltava 1)

Työntekijöiden toivomaan esihenkilön antamaan ammatillisen kehittymisen tukemiseen liittyi vahvasti opinnoissa tukeminen. Työntekijät kokivat pääosin saavansa hyvin tukea ammatilliseen kehittymiseen ja esihenkilön kannustavan työntekijöitä oma-aloitteisuuteen koulutusten suhteen.

Esihenkilöltä toivottiin viestintää erilaisista koulutusmahdollisuuksista ja ammattitaidon ylläpitämisen huolehtimista. Koulutuksiin osallistumisessa esihenkilön toivottiin huomioivan koulutusten ja työn yhteensovittamisen kuormittavuus. Hänen toivottiin arvostavan myös työntekijän vapaapäivää niin

ettei esimerkiksi kutsu silloin töihin. Työntekijöiden halukkuutta vastuullisempiin tehtäviin toivottiin otettavan huomioon. Esihenkilön tuki uusissa työtehtävissä olisi suotavaa heti työn aloittamisesta lähtien. Työntekijää voitaisiin tukea työtehtävien suorittamiseen liittyvällä koulutuksella.

No antamalla tietenkin kaikkia niitä erilaisia vastuullisia tehtäviä tai yleensäkin erilaisia tehtäviä, että vaikka mikä ei olisi sitten ihan alussa tavallaan niin kuin niin tuttuakaan hommaa, mutta sitten, että siihen pystyisi kouluttautumaan ja ohjeistuksella ja tällaisella sitten. (Haastateltava 4)

No tietenkin, että ne työt sillä lailla sovitaan, että ei ihan nyt pala loppuun, että jos käy koulussa ja töissä, että on minulla sitten mahdollisuus tehdä vähän vähemmän niitä töitä. (Haastateltava 2)

7.7 Esihenkilön päivittäinen toiminta

Esihenkilön kerrottiin antavan kiitosta hyvin hoidetusta työstä. Työntekijät kokivat, että esihenkilön antama kannustus oli motivoivaa, miellyttävää ja monipuolisesti toteutettua. Kannustamisen kerrottiin olevan sanallista kannustamista, kädestä pitäen auttamista sekä esimerkin näyttämistä. Haastatteluissa kävi ilmi, että pienimuotoiset muistamiset, kuten makeisten tuominen työpaikalle, olivat merkityksellisiä. Esihenkilön kerrottiin kannustavan työntekijöitään päivittämään ammatillista osaamistaan erilaisin koulutuksin.

Henkilökohtaisten keskustelujen ja avoimuuden vahvistamiselle koettiin myös tarvetta. Näistä mainittiin kehityskeskustelujen tarve ja avoimuus keskustella myös niistä asioista, jotka eivät toimi työpaikalla. Näihin liittyen nousi esiin myös palautteen antamisen lisääminen ja keskustelut omasta osaamisestaan ja aiheista, joissa olisi hyvä kehittyä ammatillisesti. Näihin nousi kehitysideana vastuualueiden jakaminen työntekijöiden osaamisten mukaisesti.

No varmaan enemmän tietenkin keskustella ja pitää jotakin kehityskeskusteluja, ihan semmoisia henkilökohtaisia juttuja ja ei ole vielä yhtään semmoista ollut, mutta meille on luvattu, että meille tulee. (Haastateltava 2).

Joo no kyllähän sitä nyt aina se avoimuus on kaikissa asioissa se, että sehän se tuo sitä luottamusta, että puolin jos toisin puhuttaisiin avoimesti ja nostettaisiin niitä asioita, jotka ovat huonosti tai tuntuu, että yritettäisiin parantaa jollakin tavalla, niin ehkä se on semmoista molemminpuolista kommunikaatiota. (Haastateltava 4).

Jokaisen kanssa voisi käydä sitten läpi niitä asioita, että missä on hyvä ja missä kannattasi parantaa ja sitten, että jokaiselle työntekijälle pystysi antamaan jonkun vastualueen. (Haastateltava 2).

No ehkä se, että jos se esimies löytäisi enemmän sitä konkreettista aikaa vielä työntekijöille, että onhan se esimiesten aika aina rajallista, että, jos sitä pystyy suurentamaan sitä aikaa niin se olisi kyllä mahtavaa. (Haastateltava 1).

Esihenkilön luonne ja avoimuus koettiin pääosin positiiviseksi. Liiallinen avoimuus nousi esiin huolena siitä, että liian avoimesti asioista kertominen voi johtaa salassa pidettävien asioiden kertomiseen muille osapuolille. Toiseksi arjen työn kehittämiskohteeksi nousi esihenkilön antama positiivinen palaute.

...että pitää niin kuin, jos minä sanon jonkun jutun X ja se on luottamuksellista niin tuota, toivon sitten, että se myös pysyy. (Haastateltava 5)

Tietenkin siinä, että saisi palautetta sekä hyvää että huonoa. Joskus, että enemmän sanottaisiin sitä hyvää ja kannustavaa palautetta. (Haastateltava 2)

Useasta haastatteluista ilmeni vahvasti esihenkilön monipuolinen kannustaminen. Organisaatiossa kerrottiin olevan yhdessä tekemisen ja auttamisen kulttuuri, jossa työntekijät puhaltavat yhteen hiileen.

No ei se nyt varmaan tietenkään päivittäin näy, mutta kyllä minun mielestäni aina muistellaan kiitellä, kun homma hoidetaan hyvin, että ei tarvitse (?) siihen sen kummemmin. (Haastateltava 3)

No meidän esimies on hirveen kannustava ja semmoinen, että kyllä sinä osaat ja kun sinä yrität ja otat työkaveria mukaan ja sillä, että meillä on semmoinen meininki muutenkin tuolla, että puhalletaan yhteen hiileen ja autetaan toista. (Haastateltava 5)

Esihenkilön näkyvyyden lisääminen nousi myös esiin toivottuna kehittämiskohteena.

No eihän se tietenkään haittaa, että sitä täällä näkyisi enemmän siis X itseä täällä. (Haastateltava 3)

Avoimesti keskusteleva työyhteisö lisää luottamusta. Haastateltavat kaipasivat myös enemmän henkilökohtaisia keskusteluja esihenkilön kanssa. Haastateltavat kertoivat, että vaikka työt hoituvat, kaivattaisiin enemmän aikaa yhteiselle keskustelulle. Haastateltavat toivoivat keskustelujen aiheiksi työntekijöiden kehittymisen, osaamisen sekä yleisesti palautteen antamisen. Avoimen keskustelun lisäämistä toivottiin myös vaikeista asioista. Työyhteisössä voisi jatkossa olla foorumi tai asialista, johon työntekijät voivat anonyymisti kerätä aiheita, joista haluaisivat keskustella. Näin esihenkilön tietoon tulisi ne aiheet, joista työntekijät haluaisivat keskustella. Työntekijöiltä nousseista aiheista voidaan käydä keskustelua yhteisissä palavereissa ja keskustelulle tulisi varata riittävästi aikaa.

Teoriatiedon mukaan työntekijöiden kuulluksi tuleminen on tärkeä osa johtamista. Eri ikäisillä työntekijöillä on erilaisia tarpeita ja niiden tunnistamisesta auttaa avoin keskustelu. Hyvinvoivan työyhteisön luonteva osa on työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen vuorovaikutus ja keskustelujen käyminen. Nämä keskustelut liittyvät yleensä päivittäisiin töihin liittyviin asioihin. Kehityskeskustelut ovat taas laajempia ja suunnitelmallisempia keskusteluita työntekijän ja esihenkilön välillä. Näitä tulisi käydä työyhteisössä säännöllisesti. Kehityskeskustelussa käydään läpi organisaation ja työntekijän tavoitteita, toiveita, ajatuksia sekä jatkosuunnitelmia (Julkisten ja Hyvinvointialojen Liitto, 2015, s. 4-7).

8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelu ja kehittämisehdotukset

Kaikki kuusi esittämäämme osallistavan johtajuuden menetelmää (Taulukko 4) olivat käytössä yrityksen esihenkilön johtamisessa. Mahdollisesti sen vuoksi haastatteluissa ilmeni paljon työntekijöiden kehuja esihenkilölleen tai tyytyväisiä mielipiteitä johtamisen nykytilanteesta. Koimme, että osassa haastatteluista oli vaikea saada aineistoon työntekijöiden kokemia osallistavan johtajuuden kehittämistarpeita. Tämän vuoksi kysyimme haastateltavilta tarkentavia kysymyksiä, jotta saimme tietoa kehittämistarpeista. Taulukossa 8 on esitetty ehdotuksiamme yrityksen osallistavan johtajuuden kehittämiseksi.

Taulukko 8. Ehdotukset osallistavan johtamisen kehittämiseksi

Ehdotukset osallistavan johtamisen kehittämiseksi
Työntekijäedustajan mukaan ottaminen johtoryhmän kokouksiin.
Työntekijöiden mukaan ottaminen yrityksen strategian suunnitteluun.
Palkanlaskuun ja puutevuorojen paikkaamiseen liittyvän viestinnän vahvistaminen.
Työnohjauksen lisääminen.
Uuden työntekijän perehdytysuunnitelman kehittäminen.
Esihenkilön työtehtävien delegoiminen työntekijöille.
Vastuualueiden ja niistä johtuvien työtehtävien päivittäminen.
Työpaikalla järjestettävien koulutusten lisääminen.

Yrityksen tämänhetkisen osallistavan johtajuuden toteutumisen vahvaksi osaluueeksi nousi luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Yrityksen työntekijät kokivat, että heihin luotetaan, heidän ei tarvitse kysyä jokaisesta asiasta esihenkilöltä erikseen ja he saavat tehdä päätöksiä itsenäisesti. Haastatteluista kuitenkin ilmeni toive siitä, että työntekijöiden asemaa vahvistettaisiin erityisesti johtotason päätöksissä. Näin ollen johtoryhmän kokouksiin voitaisiin ottaa mukaan työntekijäedustaja, joka voisi tuoda työntekijöiden äänen esiin päätöksenteossa. Tämän lisäksi työntekijöitä voitaisiin ottaa mukaan yrityksen strategian suunnitteluun, sillä se kirkaistaisi työntekijöiden ymmärrystä yrityksen toiminnasta. Näin toimittaessa työntekijät sitoutuvat työpaikkaan ja strategiaan paremmin. Työntekijät voivat kokea arvokkaana sen, että heidän mielipiteitään kuullaan strategian suunnittelussa.

Koska esihenkilö ei ole joka päivä fyysisesti paikalla, työntekijät olivat tottuneet työskentelemään itseohjautuvasti. Johtopäätöksenä voimme todeta, että luottamuksella on merkitystä osallistavan johtajuuden muiden menetelmien toteutumiseen. Koska tuloksista ilmeni vahvasti esihenkilön luottamus ja

työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon, toteamme johtopäätöksenä, että yrityksen esihenkilön viestimä luottamus vahvistaa työntekijöiden työsuoritusta. Tätä johtopäätöstä tukee myös esittämämme motivaatiomalli (Taulukko 3).

Työpaikalla ei ole järjestetty työhöjausta työntekijöille. Työhöjauksen järjestämällä esihenkilö voi viestiä työntekijöilleen siitä, että heidän hyvinvointinsa ja työssä jaksamisensa ovat tärkeitä asioita. Se voi myös välittyä viestinä esihenkilön arvostuksesta heidän työhönastaan kohtaan. Työhöjauus toimisi työntekijöiden työsuorituksen ja työhöyvinvoinnin parantamisen lisäksi myös luottamuksen ja kannustamisen vahvistavana tekijänä.

Kun haastatteluissa keskusteltiin luottamuksesta, työntekijät nostivat esiin myös esihenkilön avoimen luonteen. Esihenkilön avoin luonne koettiin pääosin positiivisena. Aineistosta kävi kuitenkin ilmi, että esihenkilön liiallinen avoimuus voi johtaa siihen, että esihenkilö voi puhua avoimesti myös niistä asioista, joiden toivotaan olevan luottamuksellisia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijät kokevat esihenkilön avoimuuden tärkeäksi, mutta esihenkilön on muistettava avoimuuden rajat huomioiden oma ammattimaisuus ja salassapitovelvollisuus.

Haastatteluista nousi esiin työntekijöiden pohdintaa siitä, että esihenkilön työ on varmasti raskasta useiden eri vastuualueiden vuoksi. Tämä tukee sitä kehittämisisideaa, että vastuualueita ja niiden jakoa tulisi pohtia organisaatiossa uudelleen. Jos yhden työntekijän vastuulla on paljon erilaisia asioita, se voi tuoda suuria haasteita esimerkiksi kyseisen työntekijän sairastuessa. Tämän vuoksi vastuualueita ja niihin liittyviä tehtäviä voisi hajauttaa useammalle työntekijälle. Tähän liittyen yhdessä haastattelussa nousi esiin, että esihenkilö tekee organisaatioon perehdytys- ja laatukansiota. Tämän työn voisi siirtää osittain työntekijöiden tehtäväksi. Perehdytysuunnitelman valmistuessa työntekijät ja

esihenkilö voisivat keskustella aiheesta yrityksen johdon kanssa ja lisätä heiltä tulevia näkökulmia suunnitelmaan.

Tuloksista ilmeni, että työntekijöillä on erinomaiset mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen. Työntekijät kokivat hyvänä esihenkilön tiedottamisen erilaisista tarjolla olevista koulutuksista ja sen, että esihenkilö mahdollistaa työntekijöille pääsyn koulutuksiin tasavertaisesti. Hänen kerrottiin olevan kannustava, kun työntekijät ovat kertoneet kiinnostuksestaan erilaisiin koulutuksiin. Esihenkilön on tärkeää huomioida, että mahdolliset koulutukset eivät vaikuta negatiivisesti työntekijöiden työssä jaksamiseen ja aiheuta uupumusta. Koulutuksia voisi olla keskitetysti itse työpaikalla, jotta mahdollisimman monet työntekijät pääsevät osallistumaan niihin. Mikäli eri työntekijät osallistuvat eri koulutuksiin, on tärkeää pitää huolta siitä, että uutta hankittua osaamista jaetaan työyhteisössä esimerkiksi palaverissa.

Tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen esihenkilö antoi työntekijöille mahdollisuuden osallistua opinnäytetyön aineistonkeruuseen. Näin toimimalla esihenkilö on viestinyt työntekijöille, että hän on aidosti kiinnostunut heidän mielipiteistään, ajatuksistaan sekä heidän kehittämideoistaan. Näin ollen opinnäytetyön toteutustapa on myös tukenut osallistavan johtajuuden toteutumista yrityksessä.

8.2. Opinnäytetyön eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön kriteereillä voidaan tarkastella opinnäytetyön eettisyyttä. Näitä linjaa tutkimuseettinen neuvottelukunta eli TENK. Otimme opinnäytetyössä huomioon tieteellisen tutkimuksen mukaiset eettiset tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät (TENK, 2012, s. 6). Opinnäytetyön eettisyydessä kiinnitimme erityisesti huomiota ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden tutkimuseettisistä periaatteista esteellisyyteen, aiheeseen perehtyneisyyteen, eettiseen ennakoarviointiin, henkilötietojen käsittelyyn, tutkimuslupiin ja

aineistonhallintasuunnitelmaan (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto, 2019, s. 9). Koko opinnäytetyöprosessin aikana kiinnitimme tarkasti huomiota myös mahdollisiin tieteellisen käytännön loukkauksiin, kuten mahdollisen vilpin käyttöön.

Otimme opinnäytetyön esteellisyyden huomioon hallintolain esteellisyyssperusteiden mukaisilla periaatteilla. Kummallakaan meistä tai läheisillämme ei ollut aiempaa yhteyttä siihen yritykseen, jonka kanssa opinnäytetyö toteutettiin. Kumpikaan meistä tai läheisistämme eivät myöskään olleet palvelusuhteessa eivätkä muissa kytköksissä opinnäytetyöhön osallistuviin työntekijöihin (Hallintolaki 343/2003).

Koska toteutimme opinnäytetyön tilaustyönä hankkeelle, otimme hankkeen omat tavoitteet huomioon, jotta opinnäytetyö tukisi hankkeen omien tavoitteiden saavuttamista eikä palvelisi ainoastaan omia intressejämme. Opinnäytetyöprosessin aikana pidimme yllä aktiivista yhteydenpitoa hankkeen projektipäällikön kanssa, jotta opinnäytetyö toteutuisi mahdollisimman työelämälähtöisesti ja hankkeen omat näkökannat ja ehdotukset tulevat kuulluksi. Käytimme osallistavan johtajuuden teoriaa ja aiempaa tutkimusaineistoa hyväksi aiheeseen perehtymisessä ja etsimme hankkeen tavoitteisiin soveltuvaa tutkimustietoa.

Eettisen ennakoarvioinnin apuna käytimme TENK:n *ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa* –ohjetta (2019) ja huomioimme eettisiä kysymyksiä ennen aineistonkeruuvaihetta. Tiedotimme opinnäytetyöhön osallistujille tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot, opinnäytetyön aiheen, aineistonkeruun menetelmän, kerätyn aineiston käyttötarkoituksen, säilytystavan sekä sen jatkokäytön (TENK, 2019, s. 20). Tiedotimme haastateltavia haastattelun yhteydessä myös tutkimuksen ajallisesta etenemisestä ja julkaisemisesta. Emme keränneet haastateltavien tietoja ja

haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Osallistujilla oli mahdollisuus vetäytyä pois opinnäytetyöstä missä tahansa vaiheessa (TENK, 2019, s. 8).

Säilytimme video- ja äänitiedostoista koostunutta aineistoa opinnäytetyön suunnitelmassa olleen suunnitelman mukaisesti. Tallensimme Microsoft Teams -ohjelman avulla haastatteluista tulleet videotiedostot tietokoneillemme ja pidimme materiaalin suojattuna salasanalla. Tiedostot nimettiin numeroilla niin, ettei niistä voinut tunnistaa haastateltavia. Suojasimme myös ääninauhureilla äänitetyt varmuuskopiotiedostot salasanalla. Tuhosimme aineiston opinnäytetyön valmistuessa suunnitelman mukaisesti.

Tutkimusetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön lähtökohta on tarvittavien tutkimuslupien järjestäminen (TENK, 2012, s. 6). Koska olemme molemmat Diakonia-ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja yhteistyökumppanin toteuttama hanke oli saman oppilaitoksen hallinnoima, tutkimuslupaa ei erikseen tarvittu. Viestimme tutkimuslupa-asiasta hankkeen yhteyshenkilöiden ja opinnäytetyön ohjaavien opettajien kanssa. Opinnäytetyön toteuttamisesta tehtiin yhteistyösopimus opinnäytetyön tekijöiden, hankkeen ja oppilaitoksen välillä.

Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämällä parempaan tulokseen hoivapalveluissa –hankkeen yhteyshenkilö sekä valitun yrityksen esihenkilö vastasivat haastateltavien työntekijöiden etsimisestä. He jakoivat valittuun yritykseen tutkimustiedotteen (Liite 1) opinnäytetyöhön osallistumisen mahdollisuudesta ja ilmoittivat meille sähköpostitse halukkaiden työntekijöiden yhteystiedot. Otimme näihin työntekijöihin yhteyttä sähköpostin välityksellä ja lähetimme heille saatekirjeen (Liite 2). Haastatteluihin eivät osallistuneet meidän ja haastateltavan työntekijän lisäksi muita henkilöitä. Ilmoitimme opinnäytetyön julkaisusta Theseus-tietokannassa kaikille haastatteluun osallistujille. Ennen

haastattelun aloittamista kysyimme haastateltavilta suullisesti luvan haastattelun tallentamiseen ja haastattelujen hyödyntämiseen opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön julkistamisen eettisyyteen kiinnitettiin huomioita haastateltavien yksityisyyden turvaamiseksi. Yksityisyyden ja tietosuojan toteutumisen vuoksi varmistimme, ettei haastateltavia voi tunnistaa opinnäytetyössä esiintyvistä aineiston vastauksista (TENK, 2019, s. 12-13). Poistimme tuloksissa esitetyistä lainauksista vastauksissa esiintyneet nimet, tittelit, murteet ja muut asiat, joista vastaajan henkilöllisyyden voisi tunnistaa. Kiinnitimme myös huomioita siihen, ettei yritystä voida tunnistaa opinnäytetyöstä. Lainauksissa esiintyneeseen yritykseen viitattaessa käytimme merkintää X. Huomioimme yrityksen sijainnin anonyymiteetin viittaamalla sijaintiin termillä Pohjois-Suomi, josta ei voida tunnistaa toteuttajaorganisaation sijaintia.

Huomioimme tieteellisen käytännön mahdolliset loukkaukset, kuten vilpin käytön, koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön plagioinnin tarkastuksessa käytettiin Urkund-ohjelmaa. Sepittämisen eli tekaistujen havaintojen esittämisen estimme aineiston huolellisella ja tarkalla litteroinnilla sekä havaintojen esittämisellä perustelluin näkemyksin. Vääristelyä eli havaintojen tarkoituksellista muokkaamista estimme opinnäytetyön puolueettomalla ja läpinäkyvällä kirjoittamisella, sillä emme valikoineet tai jättäneet valikoimatta aineistossa nousseita aiheita. Emme havainneet opinnäytetyöstämme anastamishavaintoa eli tutkimustuloksen, -idean, -suunnitelman, -havaintojen tai -aineiston oikeudetonta esittämistä tai käyttämistä omissa nimissä (TENK, 2012).

Ennen opinnäytetyön lopullista julkaisua otimme huomioon sen, että Laatuhoiva-hankkeen projektipäällikkö ja tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen työntekijät voivat antaa palautetta ja korjausehdotuksia opinnäytetyölle. Lähetimme opinnäytetyömme lokakuussa 2020 Laatuhoiva-hankkeen projektipäällikölle tarkastusta varten. Saimme luvat tähän ohjaavilta opettajiltamme silloin, kun lähetimme työmme esitarkastukseen. Esitimme

tapaustutkimuksen kohteena olleen yrityksen työntekijöille opinnäytetyömme tuloksia etäyhteydellä 17.11.2021.

8.3. Opinnäytetyön luotettavuus

Käytimme opinnäytetyön kirjallisuushaussa Cinahl, Elektra, DOAJ, Google Scholars sekä ProQuest Social Science Premiumin tietokantoja, koska oletimme niistä löytyvän osallistavaan johtajuuteen liittyvää relevanttia tutkimustietoa. Pyrimme ottamaan tietokannoista mukaan ainoastaan vertaisarvioituja artikkeleita edelliseltä kymmeneltä vuodelta, mutta koska emme löytäneet osallistavasta johtajuudesta riittävästi tietoa, jätimme avoimuudelle tilaa artikkelien valinnassa, sillä myös vanhemmista sekä aihetta sivuavista tutkimuksista saattoi löytyä relevanttia tietoa opinnäytetyöhön. Tässä kiinnitimme erityishuomiota lähdekriittisyyteen.

Opinnäytetyön läpinäkyvyys on otettu huomioon. Koronapandemian sekä suurten etäisyyksien vuoksi kaikki yhteistyö opinnäytetyön tekijöiden, hankkeen työntekijöiden, yrityksen työntekijöiden ja oppilaitoksen välillä toteutettiin etätyöskentelynä. Olimme usein yhteydessä hankkeen yhteyshenkilöihin kertoen opinnäytetyön edistymisestä ja haasteista. Kerroimme haastateltaville, että he voivat koska tahansa ottaa yhteyttä meihin, mikäli opinnäytetyöstä nousee kysymyksiä. Emme valinneet itse haastateltavia, vaan saimme yhteistyöhankkeelta yhteystiedot niistä työntekijöistä, jotka olivat kiinnostuneita osallistumaan haastatteluihin. Emme kysyneet haastateltavilta taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta, tai työ- ja koulutushistoriaa. Näin ollen emme ole tarkastelleet tulosten yhteyttä haastateltavien taustatietoihin, vaan aineiston analyysi ja tulokset perustuvat täysin haastateltavien kertomiin asioihin.

Olemme esittäneet tuloksissa runsaasti haastateltavien lainauksia, joka todentaa opinnäytetyömme tulosten perustuvan kerättyyn aineistoon (Kynngäs ym., 2011, s. 140). Olemme ottaneet tuloksissa huomioon myös valioharhan

mahdollisuuden, joka tarkoittaa yhden tiedonantajan ilmaisun käyttöä useammassa yhteydessä (Aira, 2005, s. 1076). Tuloksissa esitettyihin lainauksiin on merkitty haastateltavan koodinnumero, joka vähentää valioharhan mahdollisuutta.

Opinnäytetyössä ei ole kuvattu sen yrityksen tietoja, johon toteutimme tapaustutkimuksen. Opinnäytetyöprosessin aikana emme saaneet yritykseltä tietoa esimerkiksi sen rakenteesta, henkilökunnan määrästä, perustamisvuodesta tai strategiasta. Emme myöskään ole kuvanneet yrityksen nykytilannetta. Tämän vuoksi emme tiedä esimerkiksi sitä, onko yrityksessä tulossa mahdollisesti organisaatiomuutoksia.

Tallensimme digitaalisesti käytyjä keskusteluja ja pohdintaa opinnäytetyön etenemisestä sekä kirjoitimme päiväkirjaa tekemistämme huomioista (Nikander yms., 2010, kappale kysytään aineistolta – aineisto vastaa). Opinnäytetyömme luotettavuutta lisää se, että kävimme runsaasti reflektointikeskusteluja koko opinnäytetyön prosessin ajan ja toteutimme reflektointikeskusteluja erityisesti aineistonkeruuprosessin aikana. Tarkastelimme päiväkirjoja läpi analyysivaiheessa, jotta mahdollisia yksityiskohtaisia huomioita, tunteita ja havaintoja ei jäisi huomaamatta.

Opinnäytetyön kokonaisuuden sisäiseen johdonmukaisuuteen eli koherenssiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, kappale hyvä muistaa luotettavuuden arvioinnissa) kiinnitettiin huomiota aineiston analyysissä. Toteutimme analyysin huolellisesti ja tutkimustuloksissa kiinnitimme huomioita haastateltavien sanomien lauseiden asiasisältöön ja siihen, vastaavatko ne tutkimuskysymyksiin. Analyysivaiheessa käytimme runsaasti aikaa yhteiseen pohdintaan, joka edesauttoi tulosten selkeää esittämistä (Kyngäs ym., 2011, s. 147). Analyysin luotettavuutta lisää se, että analysoijia oli enemmän kuin yksi (Aira, 2005, s. 1075).

Olemme kuvanneet opinnäytetyön tuloksia sisällönanalyysin luotettavuuskriteerien mukaisesti, joihin lukeutuu opinnäytetyön siirrettävyys eli se, voidaanko opinnäytetyömme tuloksia yleistää muihin samankaltaisiin tutkimuksiin (Mayring, 2000, s. 3 & Cohen & Crabtree, 2008, s. 334). Opinnäytetyömme siirrettävyyttä lisää se, että olemme kuvanneet selkeästi ja läpinäkyvästi opinnäytetyön prosessia. Olemme kuvanneet huolellisesti ja tarkasti aineiston analyysin ja aineiston keruun, joka lisää opinnäytetyön siirrettävyyttä. Painotamme kuitenkin sitä, että opinnäytetyömme on kyseiseen yritykseen tehty tapaustutkimus ja aineisto perustuu viiteen haastatteluun. Koska opinnäytetyötämme vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty ja kyseessä on tapaustutkimus, opinnäytetyömme tulosten täysin suora vertailtavuus muihin tutkimuksiin ei ole mahdollista.

8.4 Pohdinta

Opinnäytetyön alkuvaiheessa perehdyimme osallistavaa johtajuutta koskeviin aiempiin tutkimuksiin ja havaitsimme, että Suomessa ei ole tehty vastaavanlaista tutkimusta. Osallistavan johtajuuden menetelmistä ja sen hyödyistä on tehty useita tutkimuksia ulkomailla, mutta Suomessa melko vähän. Suomen ulkopuolella tehdyt tutkimukset ovat olleet valtaosin yritysallalla tehtyjä tutkimuksia. Osallistavasta johtajuudesta on tehty ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia, mutta useat niistä keskittyvät työntekijöiden kokemusten sijaan johtajien kokemuksiin. Sosiaali- ja terveysalalla tehtyjen tutkimusten vähäinen määrä tukee opinnäytetyömme merkittävyyttä ja työntekijöiden kokemuksiin fokusoitunut näkökulma erottaa opinnäytetyömme useista osallistavaan johtajuuteen keskittyneistä opinnäytetöistä ja pro gradu -tutkielmista.

Osallistavalla johtajuudella voidaan johtamisen näkökulmasta vastata niihin hoiva-alan haasteisiin, joihin yhteistyöhanke pyrkii etsimään ratkaisuja. Aiempien

tutkimusten ja teoratiedon, opinnäytetyömme tulosten sekä oman pohdintamme perusteella voimme todeta, että osallistava johtajuus vaikuttaa positiivisesti päätösten laatuun, luottamuksen rakentumiseen, tiedon avoimeen jakamiseen, työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen, työntekijöiden itseohjautuvuuteen, organisaation tuottavuuteen sekä työntekijöiden sitoutumiseen ja heidän työhyvinvointiinsa. Opinnäytetyömme tarjoaa näin ollen kehittämisehdotuksia paitsi tapaustutkimuksen kohteena olleelle yritykselle, myös laajemmin hoiva-alan ja sosiaali- ja terveydenhuollon johtajuuden kehittämiseen.

Toteamme, että opinnäytetyössämme esittämämme osallistavaan johtajuuteen liittyvä tutkimus- ja teoratieto tukee opinnäytetyömme tuloksia. Tämän lisäksi voimme todeta, että opinnäytetyössämme esitetty osallistavan johtajuuden teoria vastaa hyvin tämän päivän johtajuuden muutoksen suuntaa. Hierarkkiset ja ylhäältä alas -johtamistyyli ovat väistymässä ja työntekijöitä osallistavat johtamistyyli ovat vahvistumassa. Voimmekin pohtia opinnäytetyön tuloksia ja osallistavan johtajuuden merkitystä suhteessa tulevaisuuden johtajuustrendeihin ja johtamisparadigmoihin. Johtamisparadigmojen kehittyessä osallistava johtajuus voi kirkastaa asemaansa tutkimustiedon lisääntyessä ja näyttöön perustuvan tiedon kasvaessa. Näin ollen osallistava johtajuus on aiheena ajankohtainen. Opinnäytetyömme merkitystä tukee myös se, että tulevaisuuden johtajuustrendit keskittyvät kontrollin ja määräämisen sijaan työntekijöiden mukaan ottamiseen (Taborda, 2000, s. 41).

Opinnäytetyön prosessi vahvisti asiantuntijuuttamme ja osaamistamme osallistavaan johtajuuteen liittyen. Erityisesti tutkimusartikkelien lukeminen lisäsi ymmärrystämme osallistavasta johtajuudesta. Ammatillista kehittymistämme tuki lisäksi se, että toinen meistä oli sosiaalialan ammattihenkilö ja toinen terveydenhoitoalan ammattihenkilö. Koska olimme eri aloilta ja jaoimme kokemuksiamme, näkemyksiämme ja omaan alaamme liittyviä muita huomioita, yhteistyömme laajensi ymmärrystämme sekä sosiaali- että terveysalan johtamisesta. Tätä tuki myös se, että kävimme reflektointikeskusteluja ja annoimme toisillemme palautetta.

Koronapandemian vuoksi kaikki yhteistyö hankkeen työntekijöiden, yrityksen työntekijöiden ja oppilaitoksen välillä toteutettiin etätyöskentelyä. Vaikka tämä vaikutti opinnäytetyöprosessin alussa haastavalta, suuria haasteita ei kuitenkaan ilmennyt. Etätyöskentelytapojen käyttö antoi meille uusia taitoja etätyöskentelyn haasteiden huomioon ottamiseen, kuten etänä tehtyjen haastattelujen teknisiin haasteisiin.

8.5. Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tuloksista hyötyy erityisesti tapaustutkimuksen kohteena ollut yritys. Laadullisella menetelmällä toteutettu opinnäytetyö antoi mahdollisuuden tuottaa yksityiskohtaista tietoa osallistavan johtajuuden nykytilanteesta ja sen kehittämistarpeista. Organisaatio voi hyötyä erityisesti opinnäytetyössä selvitetystä kehittämistarpeista ja niihin esitetyistä kehittämisehdotuksista. Pääosin positiivisten tulosten myötä organisaatio voi toimia esimerkillisenä toimijana muille hoiva-alan organisaatioille.

Opinnäytetyön tuloksia esitetään Laatussa hoivatyöhön - hankkeen seminaarissa keväällä 2022. Seminaari on kaikille avoin ja siihen voivat osallistua kaikki aiheesta kiinnostuneet julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin työntekijät myös hoiva-alan ulkopuolelta. Seminaariin osallistuvat lisäksi ne toteuttajaorganisaatiot, jotka ovat osallistuneet hankkeen johtamisen työpajoihin. Seminaarin myötä tuloksia jaetaan eri sektoreiden toimijoille ja niitä voidaan hyödyntää erinäisissä sosiaali- ja terveydenhuollon työpaikoissa johtamisen tukena. Hankkeen loputtua tulokset esitetään hankkeen kirjallisessa loppujulkaisussa.

Viemme osallistavan johtajuuden menetelmiä työelämään paitsi omalla johtamisella esihenkilötyössämme, myös omissa ammatillisissa johtamiseen liittyvissä yhteistyöverkostoissa. Mainostamme sähköisenä saatavissa olevaa opinnäytetyötä sosiaalisessa mediassa ja erityisesti ammattilaisille suunnatussa LinkedIn-verkkoyhteisöpalvelussa. Koska tuloksia esitetään monikanavaisesti ja laajalle yleisölle, tuloksia voidaan hyödyntää monialaisesti johtamisen kehittämiseksi.

Esittämämme osallistavan johtajuuden tutkimus- ja teoriatieto tukee sitä, että osallistava johtajuus parantaa työntekijöiden tuottavuutta. Böckerman ym. toteavat kuitenkin, että vaikka hyvin tuottavat yritykset käyttävät useasti osallistavia johtamismenetelmiä, se ei tarkoita yksiselitteisesti sitä, että tuottavuus johtuu ainoastaan johtamistyylistä. On siis otettava huomioon myös muut tuottavuuteen vaikuttavat keskeiset tekijät ja tuottavuushistoria (Böckerman ym., 2017, s. 41). Tämän perusteella voimme todeta, että vaikka osallistavan johtajuuden menetelmät olivat käytössä tutkimassamme yrityksessä, se ei välttämättä riitä ainoaksi selittäväksi tekijäksi yrityksen tuottavuuden tasoon. Pohdimmekin, että aiheesta voisi toteuttaa samanlaisen tapaustutkimuksen toiseen samankaltaiseen yritykseen, jossa osallistavan johtajuuden menetelmät eivät ole yhtä vahvasti käytössä. Tutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää, eroavatko näiden kahden yrityksen työntekijöiden työsuorituksen, sitoutumisen, ja työhyvinvoinnin tasot.

Haastattelujen teemat painottuivat osallistavan johtajuuden menetelmiin, mutta aineistosta nousi esiin mielenkiintoinen havainto. Useasta haastattelusta nousi esiin esihenkilön positiivinen luonne ja avoimuus, vaikka näistä aiheista ei esitetty kysymyksiä haastateltaville. Tämä havainto herätti jatkotutkimusehdotuksen, jossa esihenkilön luonnetta voisi tutkia suhteessa osallistavaan johtajuuteen. Tämä nosti esiin myös kysymyksen siitä, onko osallistava johtajuus luontevampaa niille johtajille, jotka ovat luonteeltaan erityisen avoimia.

Ehdotamme edellä kerrotun pohdinnan perusteella jatkotutkimusaiheiksi seuraavat ideat:

1. Projektiluonteisesti osallistavan johtajuuden toteuttaminen työyhteisössä, jossa on aiemmin ollut käytössä vahvasti perinteinen ja autoritäärinen ylhäältä alas johtamistyyli. Projektissa voisi toteuttaa selvityksen siitä, minkälaisia vaikutuksia johtamisen muutoksella on työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, kun johtamistyyliä muutetaan työntekijöitä osallistavaksi.
2. Tämän opinnäytetyön aineiston tuloksena esihenkilön avoimuus ja luonne nousi yhdeksi tärkeäksi tekijäksi osallistavassa johtajuudessa. Olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi psykologisten tutkimusmenetelmien keinoin niiden johtajien luonnetta, jotka käyttävät osallistavan johtajuuden menetelmiä menestyksekkäästi. Tuloksista voisi selvittää, onko näillä johtajilla tiettyjä luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia, jotka vahvistavat osallistavan johtajuuden toteutumista.
3. Sosiaali- ja terveystieteiden osallistavaa johtamista olisi mielenkiintoista tutkia eri kokoisten yritysten näkökannalta. Mikro- pien- ja keskisuurten yritysten osallistavan johtajuuden toteutumista voisi tutkia suhteessa julkisen sektorin palvelujen johtamiseen. Tutkimus voisi keskittyä siihen, miten henkilökunnan määrä tai rakenteiden erot vaikuttavat osallistavan johtajuuden toteutumiseen ja mitkä muut tekijät edistävät tai estävät sen toteutumista.

8.6. Tuotos

Kehitimme opinnäytetyössämme tuotoksena tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen esihenkilöille työkalun, jonka tarkoitus on auttaa esihenkilöitä ottamaan käyttöön osallistavan johtajuuden menetelmät. Kehittämämme *Osallistavan johtamisen toteutuminen työpaikalla -mallipohja* on opinnäytetyön liitteenä 5. Mallipohjasta on pyritty tekemään mahdollisimman selkeää ja pelkistettyä. Siihen ei ole sisällytetty vaikeaselkoisia termejä. Mallipohjaa voivat käyttää näin ollen myös esihenkilöt, joilla ei ole esimerkiksi johtajuuteen liittyvää koulutustaustaa.

Mallipohjassa on esitetty osallistavan johtajuuden kuusi eri menetelmää. Mallipohjaa käytetään niin, että esihenkilöt kirjaavat mallipohjaan konkreettisia tekoja, joiden avulla osallistavan johtajuuden menetelmät otetaan käyttöön työpaikalla. Esimerkiksi yhteistä päätöksentekoa voidaan vahvistaa ottamalla työntekijä mukaan johtoryhmän kokoukseen.

Mallipohjaan voidaan kirjata työyhteisökohtaisia asioita, joita tulee ottaa huomioon menetelmien toteutumisen varmistamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi työpaikan rakenteet ja arjen työn käytännöt.

Esihenkilöt voivat osallistaa työntekijöitä mallipohjan täyttämiseen, jolloin koko työyhteisö osallistuu yhteisesti johtamisen kehittämiseen. Näin koko työyhteisön ymmärrys osallistavan johtajuuden menetelmistä, niiden toteuttamisesta ja esihenkilön johtamistyylistä kirkastuu.

Kehittämämme mallipohja toimii konkreettisenä johtamista kehittävänä työkaluna. Vaikka se on kehitetty hoiva-alan yritykselle, sen käyttöä voidaan laajentaa myös muille aloille. Esihenkilö voi käyttää sitä itsenäisesti oman johtajuuden kehittämisen työkaluna tai osallistaa työntekijöitä johtamisen yhteiseen kehittämiseen.

LÄHTEET

- Aarva, K. (2009). Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Saatavilla 22.10.2021
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66485/978-951-44-7740-9.pdf?sequence=1>
- Aira, M. (2005). *Laadullisen tutkimuksen arviointi*. Duodecim, 121(10), 1073-1077. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo94977.pdf>
- Akpovirovo, K. S., Kadiri, B. & Owotutu, S. O. (2019). *Effect of participative leadership style on employee's productivity*. Academy of Entrepreneurship Journal 8(2), 48-58.
<https://www.abacademies.org/articles/Effect-of-participative-leadership-and-employees-training-on-organizational-productivity-1528-2686-25-S2-285.pdf>
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry (2019).
Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset.
<http://www.arene.fi/wpcontent/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Anttonen A. & Sointu L. (2006). *Hoivapolitiikka muutoksessa - Julkinen vastuu pienten lasten ja ikääntyneiden hoivasta 12:ssa Euroopan maassa*.
<https://www.julkari.fi/handle/10024/77671>
- Bagge, K. (2020). *Hoiva-avustajilla on merkityksellinen rooli hoivatyössä-kyse ei ole pelkistä tukipalvelutehtävistä*. Saatavilla 15.9.2021
<https://www.jhl.fi/blogi/hoiva-avustajilla-on-merkityksellinen-rooli-hoivatyossa-kyse-ei-ole-pelkista-tukipalvelutehtavista/>
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M., & Situmorang, M. (2018). *Job satisfaction as a mediator between directive and participatory leadership styles toward organizational commitment*. International Journal of Instruction, 11(4), 869-888. <https://anna.diak.fi/scholarly-journals/job-satisfaction-as-mediator-between-directive/docview/2155995129/se-2?accountid=27043>

- Bell, C., & Mjoli, T. (2014). The effects of participative leadership on organisational commitment: Comparing its effects on two gender groups among bank clerks. *African Journal of Business Management*, 8(12), 451-459.
- Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Bhatti, M. H., Akram, Z. & Bilal, M. (2019). *Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry*. Sustainability. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/4/1170/htm>
- Braun, V. Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Saatavilla 11.9.2021 <http://crispindia.org/wp-content/uploads/2016/11/Using-thematic-analysis-in-psychology.pdf>
- Brekelmans, G., Poell, R., Wijk, K. (2013). *Factors influencing continuing professional development*. Saatavilla 19.9.2021 https://www.researchgate.net/publication/263613897_Factors_influencing_continuing_professional_development_A_Delphi_study_among_nursing_experts
- Böckerman, P., Kangasniemi, M., & Kauhanen A. (2017). *Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen?* Työelämän tutkimus, 15 (1), 23-46. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85299/44297>
- Cohen D. & Crabtree B. (2008). *Evaluative criteria for qualitative research in health care: Controversies and recommendations*. *Annals of Family Medicine* 6(4), 331–339. <https://www.annfammed.org/content/annalsfm/6/4/331.full.pdf>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. 19.03.2020. Hankesuunnitelma [Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi parempaan tulokseen hoivapalveluissa]
- Eskola, J., Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (2. Uud. P). Tampere: Vastapaino 1998.

- Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). *Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana*. Ammattikasvatuksen Aikakauskirja, 17(1), 7-20. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>
- Hahtela N. (2021). *On aika uudistaa terveydenhuollon johtaminen*. Sairaanhoidajalehti. <https://sairaanhoidajat.fi/on-aika-uudistaa-terveydenhuollon-johtaminen/>
- Hahtela N. & Karhe L. (2021). *Sairaanhoidajien työolobarometri 2020*. [PowerPoint-diat]. Saatavilla 19.01.2021 https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf
- Hahtela N. & Karhe L. (04.04.2019). *Sairaanhoidajan palkka on Suomessa Pohjoismaiden alhaisin*. <https://www.epressi.com/tiedotteet/terveys/sairaanhoidajan-palkka-on-suomessa-pohjoismaiden-alhaisin.html>
- Hakola, E. (2020). *Hoiva-alan yrittäjät: Hallituksen kaavailema seitsemän päivän hoitotakuu on täysmahdottomuus ilman yritysten palveluita*. Yrittäjät. Saatavilla 18.01.2021 <https://www.yrittajat.fi/uutiset/618513-hoiva-alan-yrittajat-hallituksen-kaavailema-seitsemän-päivän-hoitotakuu#7f248932>
- Heiskanen, J. (2012). *Sairaanhoidajien kuvauksia ammattiin päättämisestä, työssä pysymisestä ja siitä lähtemisestä*. Saatavilla 18.10.2021 https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11258/urn_nbn_fi_uef-20120446.pdf?sequence=-1&isAllowed=y
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hoppania, H-K., Karsio, O., Näre, L., Olakivi, A., Sointu, L., Vaittinen, T., Zechner, M. (2020). *Hoivan arvo markkinoilla ja markkinoitta*. Saatavilla 22.10.2021. <https://journal.fi/gerontologia/article/view/99587/57521>
- Huang, X., Lun, J., Liu, A. and Gong, Y. (2010), *Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial*

- subordinates*. *Organizational Behavior*, 31, 122-143.
<https://doi.org/10.1002/job.636>
- Hujala, A., & Taskinen, H. (2020). *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere University Press, Tampere. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>
- Julkisten ja Hyvinvointialojen Liitto (2015). *Pidempiä työuria ja tuottavuutta erikäisten johtamisella*. <https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2017/03/yksityinen-sosiaalipalveluala-tyouraopas.pdf>
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Diakle. <https://diakle.diak.fi/login/index.php>
- Keskitalo, T., Kilpimaa P. & Saranki-Rantakokko, S. (2019). *OVET - Osallistamisella hyvinvointia ja tuottavuutta työelämään*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-310-2>
- Khan, M.S. (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review*. *Public Policy and Administration Research*, 5, 87-92. Saatavilla 18.01.2021 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.983.5330&rep=rep1&type=pdf>
- Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50(1).
- Konu, A., & Viitanen, E. (2008). *Shared leadership in finnish social and health care*. *Leadership in Health Services*, 21(1), 28-40.
- Kuntatyönantajat, Soteliiderit-hanke (2020). *Uudistuva johtaminen*. Saatavilla 5.9.2021 <https://julkaisut.kt.fi/978-952-293-750-6>
- Kröger, T., Van Aerschot, L., Mathew & Puthenparambil, J. (2018). *Hoivatyö muutoksessa – Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa*. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kröger, T., Van Aerschot, L., Mathew & Puthenparambil, J. (2019). *Ikääntyneiden hoivaköyhyys*. *Yhteiskuntapolitiikan lehti*. Saatavilla 18.01.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019041011854>

- Kyngäs, H. (1999). *Sisällön analyysi*. *Hoitotiede* 11(1), 3-12.
https://peda.net/jyu/okl/ko/kl/djm/demo-3/materiaalit/kvsa:file/download/cbc6d1571e180d91eb814eb851a5f912ad27a870/Kyngas_Vanhanen_Sisallon_analyysi.pdf
- Kyngäs H, Elo S, Pölkki T, Kääriäinen M & Kanste O. (2011). *Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa*. *Hoitotiede* 23(2), 138–148.
https://www.researchgate.net/publication/261723764_Sisallonanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessa-tutkimuksessa
- L 434/2203. *Hallintolaki*. 06.06.2003.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>
- Landstad, B.J., Hedlund, M. & Vinberg, S. (2017). *How managers of small-scale enterprises can create a health promoting corporate culture*. *International Journal of Workplace Health Management* 10(3), 228–248.
https://www.researchgate.net/publication/317601011_International_Journal_of_Workplace_Health_Management_How_managers_of_smallscale_enterprises_can_create_a_health_promoting_corporate_culture_Article_information_For_Authors_How_managers_of_small-scale
- Lipponen, H., Hirvensalo, M., Ilmanen, K. (2018). *Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin tukena-kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta*. *Saatavilla* 10.10.2021
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/85233/44214/>
- Långstedt K. (2013). *Hoivayrittäjäyys- yrityksen perustaminen ja neuvontapalvelut*. *Saatavilla* 5.10.2021
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61702/Langstedt_Kyllikki.pdf?sequence=1
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89-94.
- Mayring P. (2000). *Qualitative content analysis*. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2386>

- McElroy, J. C. (2001). *Managing workplace commitment by putting people first*. Human resource management review, 11(3), 327-335.
https://www.academia.edu/47520640/Managing_workplace_commitment_by_putting_people_first
- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). *The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust*. International Journal of Human Resource Management, 25(20), 2796-2810.
- Miettinen, V. (2019). Tutkijat: *Sote-alalle tarvitaan ainakin 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 mennessä – ”Hoitajamitoitus voi olla vaarallinen”*. Kuntalehti. Saatavilla 05.09.2021
<https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/tutkijat-sote-alalle-tarvitaan-ainakin-200-000-uutta-tyontekijaa-vuoteen-2035-menessa-hoitajamitoitus-voi-olla-vaarallinen/>
- Minzberg, H. (2021) Henry Minzberg: *valokuvat, elämäkerrat ja suurimmat teokset*. Saatavilla 5.10.2021 Henry Mintzberg: Foto, Biografie und Hauptwerke - Prominente 2021 (agromassidayu.com)
- Neilimo, K. (2012). *Hyvän johtamisen lähteillä. Kokemus johtaa!*.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66356/hyvan_johtamisen_lahteilla_2012.pdf?sequence=1
- Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino 2010.
- Niska, M., Olakivi, A., & Vesala M. (2018). *Haastattelumenetelmän tulkinnat sosiaalitieteellisessä diskurssintutkimuksessa*. Soveltavan kielitieteen tutkimuksia (11), 94-113.
<https://journal.fi/afinla/article/view/69046>
- Oksanen, E. (2017). *Hyvä perehdytys vaatii aikaa ja halua*. Tehy-lehti. Saatavilla 04.09.2021 <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-perehdytys-vaatii-aikaa-ja-halua>
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. (2009). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Saatavilla 18.01.2021
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

- Sárosi, A. (2018). *Hoitotyön johtajien kokemuksia osallistavasta johtamisesta*. [Pro gradu –tutkielma, Tampereen yliopisto].
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103629/1527766871_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sinani, F. (2016). *The effects of participative leadership practices on job satisfaction for highly skilled virtual teams*. Walden dissertations and doctoral studies collection. Saatavilla 05.09.2021
<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3485&context=dissertations>
- Seeck, H. (2009). Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa: Kiuru, J.(toim.). Johdatus johtamiseen: Ajatuksia Johtamisen perusteet- opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja, 2, 41-53. Saatavilla 13.10.2021
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.pdf?sequence=1#page=42
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2009). *Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Saatavilla 06.09.2021
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226780.pdf?sequence=1>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (i.a.). *Työhyvinvointi*. Saatavilla 09.06.2021
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (2006). *Hoivan ja hoidon taloudellinen kestävyys*. Arvioita sosiaali- ja terveystalouden kustannusten kehityksestä.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77670/M229-VERKKO.pdf?sequence=1>
 18.10.2021 <http://www.stat.fi/til/aly/index.html>
- Suomen virallinen tilasto (STV)a: Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Tilastokeskus. Saatavilla 18.10.2021
<http://www.stat.fi/til/yrti/index.html>
- Suomen virallinen tilasto (STV)b: Aloittaneet ja lopettaneet yritykset.

- Tilastokeskus. Saatavilla 18.10.2021
<http://www.stat.fi/til/aly/index.html>
- Suonsivu, K. (2014). *Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3(42), s.265-284.
 Diakle. <https://diakle.diak.fi/login/index.php>
- Taborda, C. G. (2000). Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends. *Cost Engineering*, 42(10), 41.
- Tehy (2020). Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – *lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus*. Tehyn julkaisusarja B:2/20
 Saatavilla:
https://www.tehy.fi/en/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali_ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf
- Tilastokeskus (i.a.). *Käsitteet*. https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are different, and why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61-71.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019.
https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2018). *Pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaedellytykset sosiaali- ja terveysalalla*.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160732/TEMrap_8_2018_verkkajulkaisu.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020a). *Kevään 2020 toimialojen näkymät*.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162279/So>

- te-
 palveluiden_nakymat_kevat_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020b). *Missä mennään sote-toimiala?* – Sosiaali- ja terveysalan toimialaraportti. Toimialaraportit sosiaali- ja terveyspalvelut. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-480-8>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2021). *Katsaus sote-alan työvoimaan.* Toimialaraportit. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>
- Työterveyslaitos (i.a.) *Työhyvinvointi*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. (2020). *Yhteinen päätöksenteko lisää organisaation resilienssiä*. Saatavilla 24.9.2021 <https://www.ttl.fi/blogi/yhteinen-paatoksenteko-lisaa-organisaation-resilienssia/>
- Työturvallisuuskeskus. (2016). *Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia*. 2. uudistettu painos. Saatavilla 19.09.2021 https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf
- Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*.
- Van Aerschot, L. (2014). *Vanhusten hoiva ja eriarvoisuus*. Saatavilla 13.09.2021 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96130/978-951-44-9568-7.pdf?sequence=1>
- Viitala, R., Jylhä, E. (2019). *Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. 1. painos. Otavan Kirjapaino Oy.
- Väisänen, K. (2020). *Itseohjautuvuudella työhyvinvointia ja tulosta*. Työhyvinvoinnin erikoislehti, 05/2019. Saatavilla 04.09.2021 <https://ttlehti.vik.fi/itseohjautuvuudella-tyohyvinvointia-ja-tulosta/>
- Yang, I. (2015). *Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration*. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261. <http://dx.doi.org.anna.diak.fi:2048/10.1108/JMD-02-2015-0016>
- Zechner, M. (2010). *Informaali hoiva sosiaalipoliittisessa kontekstissa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66641/978-951-44-8190-1.pdf?sequence=1>

LIITE 1. Tutkimustiedote

Haluaisitko olla mukana kehittämässä organisaationne johtamista? Olemme tekemässä osallistavaa johtajuutta tutkivaa opinnäytetyötä. Opinnäytetyömme teemme yhteistyössä Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämällä parempaan tulokseen hoivapalveluissa -hankkeen kanssa. Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämällä parempaan tulokseen hoivapalveluissa -hanke on Diakonia-ammattikorkeakoulun hallinnoima kehittämishanke, jonka tavoitteena on kehittää johtamisen erilaisia keinoja, joilla työn laatua ja tuloksellisuutta sekä työntekijöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista voidaan parantaa. Organisaatiosi on mukana Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämällä parempaan tulokseen hoivapalveluissa -hankkeessa.

Tutkimustiedotteen saavat kaikki organisaationne työntekijät. Tutkimus tullaan toteuttamaan haastatteluina helmi-maaliskuussa 2021. Haastattelu toteutetaan etähaastatteluna vallitsevan covid-19-tilanteen vuoksi. Haastattelu toteutetaan luottamuksellisesti ja sitä varten ei kerätä henkilötietoja. Haastattelu tallennetaan nimettömästi ja haastattelumateriaali tuhoetaan opinnäytetyön valmistuessa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Kerättyä aineistoa säilytetään luottamuksellisesti eikä yksittäistä henkilöä voida tunnistaa tuloksista. Opinnäytetyön tulokset tullaan julkaisemaan Theseus-tietokannassa. Opinnäytetyön pyritään saamaan valmiiksi lokakuussa 2021.

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit ottaa yhteyttä Aleksanteri Virtaan (aleksanteri.virta@student.diak.fi) tai Sari Kuurneen (sari.kuurne@student.diak.fi).

LIITE 2. Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

olet ilmoittautunut osallistumaan haastatteluun koskien osallistavaa johtajuutta tutkivaa opinnäytetyötä. Vastauksesi ovat tärkeitä, koska tuloksia tullaan hyödyntämään Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämisellä parempaan tulokseen hoivapalveluissa -hankkeessa, jonka tavoite on kehittää johtamista hoiva-alalla. Opinnäytetyön tulokset tullaan julkaisemaan Theseus-tietokannassa. Organisaatiosi on mukana Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämisellä parempaan tulokseen hoivapalveluissa - hankkeessa.

Haastattelu toteutetaan etähaastatteluna vallitsevan covid-19-tilanteen vuoksi. Haastattelu toteutetaan luottamuksellisesti ja sitä varten ei kerätä henkilötietoja. Haastattelu tallennetaan nimettömästi ja haastattelumateriaali tuhoetaan opinnäytetyön valmistuessa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimus toteutetaan helmi-maaliskuun aikana 2021.

Haastattelusta saatua aineistoa käytetään lokakuussa 2021 valmistuvassa opinnäytetyössä "osallistava johtajuus hoiva-alan pienyrityksessä". Opinnäytetyö tehdään Diakonia-ammattikorkeakoulussa ja sen tilaajana on Laatuhoiva - Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistämisellä parempaan tulokseen hoivapalveluissa -hanke.

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit ottaa yhteyttä Aleksanteri Virtaan (aleksanteri.virta@student.diak.fi) tai Sari Kuurneen (sari.kuurne@student.diak.fi).

Kiitos osallistumisestasi!

Terveisin opiskelijat Aleksanteri Virta & Sari Kuurne

Diakonia-ammattikorkeakoulu

LIITE 3. Haastattelurunko

Tässä haastattelussa kysytään ajatuksiasi ja näkemyksiäsi siitä, miten työpaikallasi johdetaan työntekijöitä. Kysymysten teemat liittyvät yhteiseen päätöksentekoon, luottamukseen, tiedon jakamiseen, vallan ja vastuun jakamiseen, itseohjautuvuuteen ja ammatilliseen kehittymiseen. Sinun ei tarvitse vastata kysymyksiin, joihin et halua vastata.

Osallistavan johtamisen menetelmä	Kysymys
Yhteinen päätöksenteko	<p>Miten esihenkilösi kannustaa työntekijöitä ottamaan osaa päätöksentekoon?</p> <p>Tehdäänkö päätöksiä mielestäsi avoimesti ja läpinäkyvästi?</p> <p>Miten toivoisit tätä asiaa muutettavan?</p>
Luottamus	<p>Millä tavalla esihenkilön luottamus työntekijöihin näkyy jokapäiväisessä työssä?</p> <p>Miten luottamusta voisi mielestäsi lisätä työntekijöiden ja esihenkilön välillä?</p> <p>Kuinka tyytyväinen olet luottamussuhteeseen työntekijöiden ja esihenkilön välillä asteikolla 1-10? 1 tarkoittaa ei lainkaan tyytyväinen ja 10 tarkoittaa erittäin tyytyväinen.</p>
Tiedon avoin jakaminen	<p>Jakaako esihenkilösi avoimesti tietoa työntekijöille? Miten avoimuus näkyy?</p> <p>Mistä asioista toivoisit saavasi lisää tietoa esihenkilöltäsi?</p> <p>Missä asioissa toivoisit avoimuutta enemmän?</p>
Vallan ja vastuun jakaminen	<p>Miten esihenkilö mahdollistaa työntekijöille mahdollisuuden tehdä muita vastuullisia työtehtäviä omien perustyötehtävien lisäksi?</p>

	<p>Miten tätä voisi kehittää?</p> <p>Minkälaisista vastuullisista työtehtävistä olisit kiinnostunut?</p>
Itseohjautuvuuden tukeminen ja siihen kannustaminen	<p>Miten esimies tukee ja kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen?</p> <p>Minkälaista tukea ja kannustusta toivoisit saavasi esimiehlästäsi?</p>
Ammatillisen kehittymisen tukeminen	<p>Miten esimies tukee työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja uuden oppimista?</p> <p>Miten toivoisit esimiehen tukevan ammatillista kehittymistä ja uuden oppimista?</p>
Mitä vielä haluat kertoa?	

LIITE 4. Esimerkki temahaastattelun aineiston analyysistä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>A: Joo. Hyvä. No entä seuraava kysymys eli tehdäänkö päätöksiä mielestäsi avoimesti ja läpinäkyvästi?</p> <p>3: Joo.</p> <p>A: Joo. Ja tehdäänkö tätä mielestäsi riittävästi vai pitäisikö tätä jotenkin muuttaa?</p> <p>3: Aika minusta sitä hyvin kyllä nyt tehdään, että ei ole mitään moitittavaa siihen.</p> <p>No varmaan juuri sitä, että vielä madallettaisi sitä kynnystä sen ylemmän johtoportaan kanssa.</p> <p>Työntekijöitä pitäisi kuunnella enemmän ja että heillä olisi mahdollisuus sitten vaikuttaa niihin päätöksiin ja sitten siihen, juuri siihen, että tuota jos tulee jotakin uusia toimintatapoja niin että he pystyisivät olemaan mukana siinä päättämässä siitä.</p>	<p>Päätöksiä tehdään avoimesti ja läpinäkyvästi eikä siihen ole moitittavaa.</p> <p>Kynnyksen madaltaminen ylemmän johdon suhteen.</p> <p>Työntekijöitä pitäisi ottaa vahvemmin mukaan päätöksentekoon.</p> <p>Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa enemmän päätöksiin ja oman työn toimintatapoihin.</p>	<p>Avoimuus ja läpinäkyvyys.</p> <p>Johtoportaan ja työntekijöiden välin kaventaminen.</p> <p>Työntekijöiden aseman vahvistaminen yhteisessä päätöksenteossa</p>	<p>Johtoportaan ja työntekijöiden välin kaventaminen.</p> <p>Työntekijöiden aseman vahvistaminen yhteisessä päätöksenteossa</p>	<p>Yhteisen päätöksenteon vahvistaminen</p>

LIITE 5. Osallistavan johtamisen toteutuminen työpaikalla -mallipohja

Osallistavan johtajuuden menetelmä	Mitä konkreettisia tekoja esihenkilöltä ja työyhteisöltä vaaditaan, jotta menetelmä toteutuu?
Yhteinen päätöksenteko	
Luottamuksen rakentaminen	
Tiedon jakaminen	
Vallan ja vastuun jakaminen	
Itseohjautuvuuteen kannustaminen	
Ammatillisen kehittymisen tukeminen	

