



Karelia-ammattikorkeakoulu
Sairaanhoitaja (YAMK)
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen

Asiakkaiden osallisuuden edistäminen seniorikeskuksessa

Johtamisen välineitä toimintamallin
juurruttamiseen

Kaija Ketonen

Opinnäytetyö, helmikuu 2022

www.karelia.fi



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Helmikuu 2022

**Ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen
koulutus**

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä

Kaija Ketonen

Nimeke

Asiakkaiden osallisuuden edistäminen seniorikeskuksessa
Johtamisen välineitä toimintamallin juurruttamiseen

Toimeksiantaja Helsingin kaupunki Kivelän seniorikeskus

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää asiakkaiden osallisuutta suunnittelemalla ja käynnistämällä asiakasraatitoiminta seniorikeskuksen osastoille. Tarkoituksena oli kehittää tutkitun tiedon ja esimiesten teemahaastattelujen avulla johtamisen väline uusien toimintamallien juurruttamiseen. Tavoitteena oli, että esimiehet mahdollistavat asiakasraatien käynnistämisen ja tukevat asiakasraatien vetäjiä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Helsingin kaupungin Kivelän seniorikeskus.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Esimiesten haastattelut käsiteltiin laadullisella sisällönanalyysin menetelmällä. Haastattelun tuloksista muodostettiin johtamisen muistilista, johon sisältyi juurruttamiseen liittyvät johtamistehtävät. Opinnäytetyön arviointi toteutettiin Joanna Briggsin arviointikriteereillä.

Asiakasraadit toteutettiin kuukausittain ja asiakaspalautteiden pohjalta kehitettiin ruokailuun, harrastustoimintaan sekä toimintaympäristöön liittyviä asioita seniorikeskuksessa. Asiakasraadit edistivät asiakkaiden osallisuutta ja toimintaa tullaan jatkamaan. Asiakasraatien juurruttamisessa käytetään apuna johtamisen muistilistaa. Asiakaskyselyllä voitaisiin kerätä myöhemmin tietoa osallisuuden toteutumisesta. Myös esimiesten vuorovaikutusta juurruttamisen johtamisessa voitaisiin vielä tutkia tarkemmin.

Kieli

suomi

Sivuja 73

Liitteet 5

Liitesivumäärä 8

Asiasanat

osallisuus, valmentava johtaminen, muutosjohtaminen, juurruttaminen



THESIS
February 2022
Master's Programme in Active Ageing

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. + 358 13 260 600

Author

Kaija Ketonen

Title

Promoting the Inclusion of Older People in a Senior Centre. Management Tools for the Embedding of an Operating Model

Commissioned by City of Helsinki, Kivelä Senior Centre

Abstract

The purpose of this thesis was to promote the inclusion of clients by planning and starting client panels in the units of the Senior Centre. The aim was to develop a management tool for the embedding of new operating models through research-based knowledge and focused interviews with supervisors. The objective was that the supervisors enable the launching of client panels and support the leaders of these panels. This thesis was commissioned by Kivelä Senior Centre in the city of Helsinki.

The thesis was carried out as a research and development activity. The interviews with the supervisors were processed using a qualitative content analysis method. Based on the interview results, a management checklist was compiled including management tasks related to the embedding. The evaluation of the thesis was carried out according to the evaluation criteria developed by the Joanna Briggs Institute.

The client panels were held once a month and based on the client feedback, issues related to dining, hobbies and the operating environment were developed at the Senior Centre. The client panels promoted client participation and these practices will be continued. The management checklist is used as an aid in the embedding of the client panels. A client survey could be used to collect information on the implementation of inclusion at a later stage. The interaction of supervisors in the management of the embedding process could be further explored.

Language

Finnish

Pages 73

Appendices 5

Pages of Appendices 8

Keywords

inclusion, coaching leadership, change management, embedding

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	6
2.1	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toimintaympäristö ja lähestymistapa	6
2.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät	8
3	Asiakkaan osallisuus johtamisen näkökulmasta	9
3.1	Asiakkaan osallisuus	9
3.2	Valmentava johtaminen	12
3.3	Muutosjohtaminen	15
3.4	Valmentavan ja muutosjohtamisen vertailua	18
3.5	Juurruttaminen asiakkaiden osallisuuden kehittämisessä	19
3.6	Käsitteiden yhteys toisiinsa	23
4	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmälliset valinnat	24
4.1	Toimintatutkimuksellinen ote kehittämisessä	24
4.2	Opinnäytetyön tiedontuotanto	26
4.3	Opinnäytetyön toimeksiantaja, toimijat ja heidän tehtävänsä	28
5	Kehittämistoiminnan eteneminen	30
5.1	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suunnittelu ja aikataulu	30
5.2	Esimiesten haastattelut	31
5.3	Haastattelujen analysointi	32
5.4	Kehittämistoiminnan tuotoksena asiakasraadit ja johtamisen muistilista kehittämiseen	37
5.4.1	Asiakasraatien käynnistäminen	37
5.4.2	Johtamisen muistilista kehittämiseen	38
5.5	Kehittämisprosessin arviointi	39
6	Tulokset ja tuotos	41
6.1	Johtamisen välineet kehittämistoiminnassa	41
6.2	Johtamisen välineet juurruttamiseen	46
6.3	Johtamisen välineet sitoutumiseen	50
6.4	Hallitun kehittämisen väline esimiestyöhön	53
6.5	Esimiesten osaaminen ja koulutustarpeet	55
6.6	Asiakasraatien kehittäminen palautteilla	56
6.7	Kehittämistoiminnan arvioidut vaikutukset asiakkaiden osallisuuteen	59
7	Pohdinta ja johtopäätökset	61
7.1	Tulosten tarkastelua	61
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettiset kysymykset	65
7.3	Tulosten hyödyntäminen ja aiheen jatkokehittäminen	68
	Lähteet	70

Liitteet

Liite 1	Kehittämistoiminnan aikataulu
Liite 2	Saatekirje
Liite 3	Haastattelun suostumuslomake

- Liite 4 Esimiesten teemahaastattelulomake
Liite 5 Asiakasraatien vetäjien palautelomake

Kuviot

- Kuvio 1 Spiraalimalli (soveltaen Toikko & Rantanen 2009, 67)
Kuvio2 Kehittämisen kulmakivet
Kuvio 3 Juurruttamisen kulmakivet
Kuvio 4 Sitoutumisen kulmakivet

Taulukot

- Taulukko 1 Esimerkki kehittämisen pelkistettyjen ilmaisujen luokittelusta
Taulukko 2 Esimerkki juurruttamisen pelkistettyjen ilmaisujen luokittelusta
Taulukko 3 Sitoutumisen pelkistettyjen ilmaisujen luokittelusta
Taulukko 4 Johtamisen muistilista
Taulukko 5 Esimiesten koulutustoiveet

1 Johdanto

Johtamiselta odotetaan paljon sosiaali- ja terveysalalla etenkin, kun tiedossa on sote-uudistukseen liittyviä palvelurakenteen muutoksia ja palveluiden uudistamista. Johtamiselta vaaditaan muutosten ja kehittämistoiminnan hallintaa, muuttuvan toimintaympäristön ja muutostekijöiden tuntemusta sekä yhteistyötä henkilöstön kanssa. Työyhteisöissä esimiehet toimivat kehittämisen ja muutoksen ytimessä. Onnistunut kehittämistoiminta tai muutoksen toteuttaminen edellyttää tietoisia johtamisvälineiden valintoja. Esimies tarvitsee esimerkiksi näyttöön perustuvaa tietoa, kehittämistoiminnalla tuotettua tietoa ja vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Valmentava johtaminen ja muutosjohtaminen voivat toimia esimiehen johtamisen malleina kehittämisprosessien tai muutosprosessien hallinnassa.

Helsingin kaupungin strategiassa ja hyvinvointisuunnitelmassa on luvattu lisätä asiakkaiden osallisuutta ikääntyvien palveluissa (Helsingin kaupunki 2021a, 40; Helsingin kaupunki 2019a, 18). Tämä tavoite oli opinnäytetyön taustalla, kun lähdettiin asiakasraatitoiminnan avulla edistämään asiakkaiden osallisuutta seniorikeskuksessa. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon arvot ja eettiset ohjeet ohjaavat asiakkaiden osallisuuden toteutumista palveluissa. Suomessa on useita osallisuusnäkökulmaa huomioivaa lakia, kuten kuntalaki (410/2015, 22§), sosiaalihuoltolaki (1301/2014, 4§) ja laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012, 1§). Sosiaali- ja terveysalan eettisen neuvottelukunnan ETENEn suosituksen mukaan asiakkaan tulisi saada osallistua hoito- tai palvelusuunnitelmansa laadintaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5).

Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää asiakkaiden osallisuutta suunnittelemalla ja käynnistämällä asiakasraatitoiminta seniorikeskuksessa. Tarkoituksena on myös kehittää tutkitun tiedon ja esimiesten teemahaastattelujen avulla johtamisen väline uusien toimintamallien juurruttamiseen. Asiakasraatien käynnistäminen edellyttää esimiehiltä kehittämisprosessin eteenpäin viemistä yhdessä henkilökunnan kanssa. Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksellisella otteella tutkimuksellisen

kehittämistoiminnan menetelmin. Opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävä toteutetaan esimiesten haastatteluilla kartoittaen heidän johtamisosaamistaan kehittämistoiminnassa ja aineistoa hyödynnetään johtamisvälineiden kehittämisessä. Teoreettinen viitekehys opinnäytetyössä muodostuu keskeisten käsitteiden osallisuuden, valmentavan johtamisen, muutosjohtamisen ja juurruttamisen kuvaamisesta ja aiemmista käsitteisiin liittyvistä tutkimuksista. Opinnäytetyön kehittämistoiminnalla on merkitystä asiakkaiden hyvinvoinnille, sillä se edistää heidän osallisuuttaan ja antaa enemmän mahdollisuuksia omannäköiseen elämään. Johtamisen muistilistalla on merkitystä kehittämistoiminnassa, kun esimiehet tekevät valintoja johtamisen välineistään.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

2.1 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toimintaympäristö ja lähestymistapa

Helsingissä varaudutaan kansalliseen sote-uudistukseen paikallisesti sote-uudistusta tukevilla hankkeilla. Niistä rakenneuudistus sisältää johtamisen ja ohjauksen kehittämisen sekä toimintatapojen ja prosessien uudistamisen. (Helsingin kaupunki 2021b, 11–13.) Johtamisen uudistamista on toteutettu vuodesta 2017, ja sen taustalla on asiakkaiden terveys- ja hyvinvointiriskien riittävä kartoittaminen ja palvelujen tarpeen parempi tunnistaminen. Strategiaa rakennettaessa on huomioitu, että uudistettavien palvelujen saavutettavuus, vaikuttavuus ja tuottavuus sekä parempi asiakaskokemus onnistuvat parhaiten hyvän henkilöstökokemuksen myötä. Esimerkiksi esimiesten johtamista kehittämällä voidaan edistää henkilöstön myönteisiä kokemuksia vuorovaikutustilanteissa. (Helsingin kaupunki 2021b 25–26). Helsingin kaupungin johtamisen uudistamisessa valmentava johtaminen ja Lean-johtaminen tukevat hyvää henkilöstökokemusta, sillä niiden avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvaan työtapaan. Lisäksi se edistää työn merkityksellisyyttä, jatkuvaa oppimista sekä osaamisen jakamista. (Helsingin kaupunki 2017.)

Sote-alan uudistukset ja tavoitteet lupaavat, että helsinkiläisten hyvinvointia ja terveyttä edistetään ja syrjäytymistä ehkäistään. Tavoitteena on kehittää palveluita yhdessä asiakkaiden kanssa, jolloin laadullinen tavoite on varmistaa palveluissa haavoittuvassa asemassa olevien asiakkaiden osallisuuden toteutuminen. (Helsingin kaupunki 2021b,14.)

Tässä opinnäytetyössä yhdistyy kaksi toimeksiantajan strategista tavoitetta; asiakkaiden osallisuuden lisääminen palveluissa ja niiden kehittämisessä sekä lähijohtamisen kehittäminen kohti parempaa henkilöstökokemusta. Nämä kaksi strategista tavoitetta liittyvät toisiinsa, sillä asiakkaiden osallisuutta voidaan edistää palveluissa pysyvämmiin, mikäli johtamistoimilla pystytään vaikuttamaan henkilöstön työskentelyyn asiakkaiden parissa. Opinnäytetyössä haluttiin tarkastella esimiesten johtamisen välineitä kehittämistyössä. Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutettiin helsinkiläisessä Kivelän seniorikeskuksessa, jossa palvelut sisältävät lyhytaikaista hoivaa, pitkäaikaista asumista sekä kuntoutusta ja kotona-asumista tukevia palveluja.

Seniorikeskuksen seitsemällä osastolla on 145 asiakasta, joista suurimmalle osalle seniorikeskus on pysyvä hoitopaikka. Asiakkaat osallistuvat hoitonsa ja kuntoutuksensa suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin toimintakykynsä ja halunsa mukaisesti. Asiakkailla on mahdollisuus osallistua erilaisiin toimintatuokioihin ja kulttuuritapahtumiin. Seniorikeskuksessa ei aiemmin ole ollut toimivaa ja säännöllistä asiakasfoorumia.

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan tausta ja lähtökohdat kertovat, millaiseen maailmaankuvaan ja todellisuuskäsitykseen kehittämisote käytännössä perustuu. Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnan lähestymistapaa kuvaa konstruktivismi, joka korostaa kehittämisen syklisyyttä ja kehittämisprosessia. Valittu kehittämistoiminnan lähestymistapa auttaa ymmärtämään kehittämistoiminnan metodologiaa sekä auttaa hallitsemaan tehokkaammin kehittämisprosessin etenemistä. Kehittämistoiminnan lähestymistapa kuvaa myös tiedontuottamisen periaatteita. (Salonen, Eloranta, Hautala, Kinon 2017, 31.)

Opinnäytetyössä tietoa kerättiin tiedontuotannon tehtävässä esimiehiä haastattelemalla. Havaintoni mukaan kehittämistoiminnan syklisyys näkyi asiakasraatien vetäjien, osastojen esimiesten, johtoryhmän ja opinnäytetyöntekijän yhteistyössä jatkuvana kehittämistoiminnan itsearviointina, korjaavaa työtapana ja uuden oppimisena. Lisäksi havaitsin, että konstrukttiivinen kehittämisote edellytti kaikilta kehittämistoimintaan osallistuvilta toimijoilta jatkuvaa dialogia ja yhteistä tekemistä. Siten muodostui yhteinen näkemys kehittämistoiminnan hyödyistä. Kuten Salonen ym. (2017,31) ovat kuvanneet kehittämistoiminta eteni konstruktivismin mukaisesti kehittämissuunnitelman noudattaen prosessina, jota voitiin hallita toimijoiden välisellä yhteisöllisyydellä ja uuden oppimisella prosessin aikana.

2.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää asiakkaiden osallisuutta suunnitteleamalla ja käynnistämällä asiakasraatitoiminta seniorikeskuksessa. Tällöin seniorikeskuksen asiakkaiden osallisuutta voidaan edistää palveluissa. Asiakasraadit mahdollistavat tietoisien asiakkaiden kuulemisen, jotta he voivat vaikuttaa omaan arkeensa. Tarkoituksena on luoda esimiehiltä kerätyn aineiston pohjalta johtamisen väline, joka edistää uuden toimintamallin juurruttamista. Johtamisen väline sisältää keskeiset kehittämisen johtamistehtävät, jotta uusi toimintamalli saadaan juurrutettua käytäntöön. Esimiesten haastatteluilla ja kehittämistoiminnasta saadulla arviointitiedolla pyritään saamaan vastauksia opinnäytetyön tehtäviin. Tavoitteena oli, että lähiesimiehet mahdollistavat asiakasraatitoiminnan käynnistymisen osastoilla ja tukevat asiakasraatien vetäjiä heidän toiminnassaan.

Opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävänä on tuottaa tietoa siitä, mitä johtamisen välineitä toimeksiantajaorganisaation esimiehet käyttävät uuden toimintamallin kehittämisessä ja juurruttamisessa ja kartoittaa samalla esimiesten koulutustarpeita.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät ovat

1. Asiakasraatitoiminnan suunnittelu ja käynnistäminen seniorikeskuksen osastoille.
2. Kehittämistoiminnan muistilistan laatiminen esimiehille johtamisen välineeksi tukemaan henkilöstön kehittämistyön hallintaa ja sitoutumista uuden toimintamallin juurruttamisessa.

3 Asiakkaan osallisuus johtamisen näkökulmasta

3.1 Asiakkaan osallisuus

Asiakkaan osallisuuden käsite liittyy oleellisesti siihen, miten asiakas kokee oman vaikuttamisen mahdollisuutensa ollessaan ikääntyvien palvelujen piirissä. Laitilan (2010) tutkimus kuvaa käsityksiä asiakkaan osallisuudesta ja asiakaslähtöisyydestä mielenterveys- ja päihdetyössä. Asiakkaan osallisuuden lähikäsitteisiin katsotaan kuuluvan käsitteet asiakaslähtöisyys, voimaantuminen, itsemäärääminen ja autonomia sekä sosiaalinen inkluusio. Keskeisin lähikäsite asiakkaiden osallisuudelle on asiakaslähtöisyys, koska se läheisesti liittyy asiakkaan osallisuuteen. (Laitila 2010, 57.)

Asiakkaan osallisuus ilmentää asiakkaan kokemusta ja osallistumista. Asiakaslähtöisyys voidaan ymmärtää osallisuutta tukevana ja mahdollistavana keinona. Asiakkaan osallisuuteen vaikuttaa monia tekijöitä, jotka voivat joko edistää tai ehkäistä asiakkaan osallisuuden toteutumista. Nämä tekijät liittyvät yhteiskuntaan, palvelujärjestelmään, työntekijöiden asenteisiin ja toimintaan. Esteenä osallisuudelle voi olla organisaatiokulttuuri, työntekijän asenne ja toimintapa sekä luottamus siihen, että työntekijä asiantuntijana tietää asiakasta paremmin asiat. Kun organisaatiossa lainsäädäntö ja rakenteet tukevat palvelun käyttäjien osallisuutta, johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, toimintaan ja organisaatiokulttuuriin, jotta asiakkaan osallisuus voisi toteutua.

Laitila (2010) määritteli osallisuuden käsitettä myös palvelun käyttäjän kokemuksena osallisuudesta sekä toimintana, jota sana osallistuminen kuvaa paremmin. Laitilan tutkimuksessa osallisuuden käsitteelle ei löytynyt yhtenevää kuvausta, vaan sitä kuvattiin hierarkkisena tai lineaarisena jatkumona, jossa osallisuus ilmenee osattomuutena, näennäisosallistumisena, osallisuutena ja palveluiden käyttäjien kontrollina. Näin muotoutuvat erilaiset osallisuuden tasot ja osallisuuden tavat, jotka eivät kumoa toisiaan, vaan osallisuuden tapa ja taso muuttuu asiakkaan ja kontekstin mukaan. (Laitila 2010, 9–10, 57–58.)

Osallisuuden vastakäsite osattomuus voidaan ajatella myös yksinäisyyden kokemuksena elämässä. Osattomuudesta on tehty tutkimusta, jolla lievennettiin ikääntyneiden leskien yksinäisyyden kokemuksia perusterveydenhuollon kehittämisohjelmalla. Sillä saatiin tietoa prosesseista, jotka liittyvät ikääntyneiden sosiaalisen pääoman lisääntymiseen, osallisuuteen ja yksinäisyyteen. Ikääntyneille leskille järjestetyt säännölliset ryhmätapaamiset sairaanhoitajien, sosiaalityöntekijöiden ja vapaaehtoisten kanssa vähensivät yksinäisyyttä ja lisäsivät sosiaalisia suhteita ja osallisuutta. Tutkimuksessa raportoitiin ikääntyneiden voimaantumista, joka edisti muun muassa terveyttä ja henkistä hyvinvointia ja vertaistuki helpotti elämän menetysten käsittelyä. Täten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa voidaan erilaisten johtamisstrategiain keinoin edistää osallisuuden kokemusta. (Coll-Planas, Rodriguez-Arjona, Pons-Vigues, Nyqvist, Puig, Monteserin 2021, 1–2, 14–15.)

Lainsäädäntö turvaa osallisuuden toteutumista palveluissa. Lait säätelevät erilaisia yhteiskunnan tuottamien palvelujen rakenteita, olosuhteita ja toimintaa. Koivisto, Isola ja Lyytikäinen (2018) kuvaavat osallisuuden edistämisen toimintamalleja, joilla voidaan konkreettisesti lisätä osallisuutta. Osallisuus liittyy olennaisesti nykyisiin yhteiskunnallisiin muutoksiin, joita johdetaan toiminnan eri tasoilla. Esimerkiksi maakuntauudistusta ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta koskevat lait sisältävät asiakkaiden osallisuuden näkökulman. Siten lait ovat ohjaamassa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmien laatu- ja kehittämistyötä ja edistävät erilaisten toimintamallien ja välineiden etsimistä asiakasosallisuuden edistämiseen. (Koivisto, Isola, Lyytikäinen 2018,6.)

Koiviston ym. (2018) mukaan osallisuutta voidaan kuvata ihmisen hyvinvoinnin tilana, joka ilmenee ihmisten välisessä toiminnassa, uskomuksissa ja puheessa. Hyvinvoinnin tila muotoutuu resurssien, tarpeiden ja toimijan mahdollisuuksien mukaan. Osallisuus on jaettu kolmeen osa-alueeseen; osallisuus omassa elämässä, osallisuus vaikuttamisen prosessissa, osallisuus paikallisesta hyvästä. Tällöin osallisuutta voidaan lisätä muun muassa rakentamalla ihmisten toimintaympäristöjä ja palveluita entistä selkeämmiksi ja ymmärrettävimmiksi. Samoin asiakas voidaan ottaa mukaan suunnittelemaan omaa palvelusuunnitelmaansa. Näin asiakas hallitsee paremmin toimintaympäristöään. Myös vaikuttamisen mahdollisuuksia voidaan lisätä järjestämällä tilaisuuksia ja olosuhteita, joissa heikoimmassa asemassa olevat pääsevät kertomaan kokemuksiaan ja ajatuksiaan esimerkiksi kulttuurin ja liikunnan keinoin. Osallisuus paikalliseen hyvään toteutuu luomalla maksuttomia tiloja tai tilaisuuksia kaikille, jolloin ihmiset voivat kohdata toisensa yhdenvertaisena. (Koivisto ym. 2018, 8–9.)

Lankila (2018) on tutkinut osallisuutta sosiaalisen osallistumisen näkökulmasta ja todennut, että osallisuus liittyy suoraan asiakkaan aktiiviseen osallistumiseen yhteistyötilanteissa sote-ammattilaisten tai asioista päätöksiä tekevien kanssa. Organisaatiossa johtamistoimilla voidaan suunnitella ja toteuttaa asiakkaiden aktiivista osallistumista. Suorassa kontaktissa asiakas voi vaikuttaa omiin sote-palveluihinsa. Osallisuuden edistäminen perustuu kansalaisaktiivisuuden ja tajun lisäämiseen. Kehittämisen tavoitteena on asiakkaiden tieto- ja suunnitteluosallisuuden edistäminen. (Lankila 2018, 95.)

Lankilan (2018) tutkimuksen mukaan osallisuuden kehittäminen perustuu lisäksi toimivaan demokratiaan, jossa riittävän moni asukas ja alueen toimija osallistuu vaikuttamiseen. Samalla kun pyritään ehkäisemään osallisuuden esteitä yksilö-, organisaatio- ja rakennetasolla, suoria osallisuuden kohtaamisia on rakennettu asukkaiden ja sosiaali- ja terveysten palvelujen välille kysymällä asukkaiden mielipiteitä monimenetelmällisesti. Monimenetelmällisyys on mahdollistanut sen, että asukkaille voi löytyä yksilöllinen tapa osallistua vaikuttamiseen. Sosiaali- ja terveysten palveluissa oli tavoitteena kohdella tasa-arvoisesti kaikkia

asiakkaita ja näyttää, että heidän mielipiteillään on merkitystä alueen ja palvelujen kehittämisessä. (Lankila 2018, 95–96.)

Yhteenvetona voi todeta, että esimiesten johtamistavoilla osallisuuden edistämisessä on merkitystä siihen, miten asiakasraatitoiminta mahdollisesti muuttaa asiakkaan arkea seniorikeskuksessa. Edellä kuvatut osallisuuden määritelmät osoittavat sen, miten osallisuudessa on kyse niin yksilön hyvinvoinnista kuin demokratiankin toteutumisesta. Esimiehen johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja organisaatiokulttuuriin siten, että syntyy asiakaskokemus osallisuuden toteutumisesta. Viime kädessä asiakkaiden kohtaamisissa punnitaan asiakkaan osallisuuden toteutuminen. Esimiehen on huomioitava johtamisessa yksittäisten työntekijöiden ohjaamisen lisäksi osallisuuden monet näkökulmat ja tasot sekä osallisuuteen vaikuttava toimintaympäristö ja resurssit.

3.2 Valmentava johtaminen

Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtaminen tapahtuu organisaation sisällä henkilöstöjohtamisena ja palvelun laadun valvontana lakien puitteissa. Johtamiseen kohdistuu samanaikaisia ristikkäisiä odotuksia silloin, kun lainasäädäntö muuttuu johtamisen ympäristössä, organisaatio uudistuu ja asiakastarpeet muuttuvat. Siitä huolimatta johtamisessa on onnistuttava muutoksenkin keskellä. Johtaminen on monitahoinen ilmiö, ja esimiehet tarvitsevat johtamistyön tueksi erilaisia johtamisen välineitä. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen, Kerkkänen 2014, 43.)

Toimeksiantajaorganisaatiossa johtamisen uudistamisen tavoite on vaikuttaa johtamiskulttuurilla henkilöstön sisäiseen motivaatioon, yhteiseen työhön ja henkilöstön itseohjautuvuuteen. Sen menestystekijöiksi määriteltiin valmentava esimiestyö, tavoitejohtaminen, osaamisen johtaminen, tiedolla johtaminen sekä ihmislähtöinen osallisuus. Johtamisen uudistuksen rinnalla toimeksiantajaorganisaatiossa aloitettiin laaja palvelujen uudistamisen muutos, johon myös johtamisen uudistuksella haluttiin vaikuttaa. Organisaation

tavoitteissa asiakasnäkökulma sisältää asiakkaan kokemuksen kuulluksi tulemisesta ja osallisuudesta. (Helsingin kaupunki 2020.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan esimiesten johtamista valmentavan johtamisen näkökulmasta, sillä se on toimeksiantajaorganisaation määrittelemä johtamisen väline palvelujen uudistamisessa ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Valmentavalla johtamisella pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, kuten asiakkaiden osallisuuden toteutumiseen. Ristikangas (2010) on määritellyt sen olevan kokonaisvaltaista johtamista, jossa johtaja ja työntekijät vaikuttavat toisiinsa. Valmentavassa johtamisessa toteutuu arvostava, osallistava ja tavoitteellinen yhteistoiminta. Kaikki työntekijöiden osaaminen ja taidot tulevat yhteiseen käyttöön. Onnistuakseen valmentava johtaminen edellyttää kaikilta luottamusta. Lisäksi valmentava johtaja tukee kunkin työntekijän yksilöllistä ammatillista kasvua, jolloin johtaja on kiinnostunut työntekijän reagoineista, vuorovaikutustyyleistä sekä omista sisäisistä vaikuttimista ja motivaatiotekijöistä. (Ristikangas 2010, 43–44.)

Valmentava johtajan tavoite on mahdollistaa yhteinen oppimisen. Johtamista voidaan kuvata työntekijöitä osallistava prosessina, jossa koko työryhmä on mukana. Valmentava johtaja uskoo työryhmänsä luovuuteen, ajatteluun ja ongelmanratkaisutaitoihin ja hän motivoituu työntekijöistään ja heihin vaikuttamisesta. Valmentava johtaja tukee kehitysmuutoksia ilmapiiriä ja hyödyntää yksilöiden vahvuuksia. Valmentava johtaja on myös kiinnostunut kehittymisestään, työntekijöiden sparrauksesta, oivalluttamisesta sekä halusta parantaa vuorovaikutustaitojaan. Siksi valmentava johtaja tarvitsee itsetuntemusta ja vuorovaikutusosaamista työssään. (Ristikangas 2010, 12, 14, 20, 34.) Myös Backman (2018) on löytänyt samankaltaisia tuloksia tukiessaan hoitokotien johtamista tutkimuksessaan. Henkilökeskeisen hoitotyön johtamisessa on tärkeää, että johtajat ovat mukana kehittämässä toimintaa ja huolehtivat ilmapiirin otollisuudesta kehittämiselle ja luovuudelle. Johtajat ohjaavat konkreettisesti toimintaa, tukevat henkilöstöä ja edistävät johtamisellaan luottamusta henkilöstön ja johdon välillä. (Backman 2018, 38.)

Ristikangas ja Grunbaum (2014) ovat todenneet, että valmentava johtaminen on myös keino, millä voidaan työpaikoilla tunnistaa ihmisten motivoitumisen tavat ja huomioida työn tuottavuutta samalla. Silloin myös työ voidaan kokea merkitykselliseksi ja innostus työhön lisääntyy. Tällöin syntyy työntekijöille paljon päätösvaltaa, mitä edellyttää heiltä vastuuta ja sitoutumista. Merkitsevää ei ole työpaikan valtasuhteet, vaan työn toimivuus ja innostava yhdessä tekemisen tunne. Siksi organisaation eri tasoilla tulisi valmentavan johtamisen periaatteet olla kaikkien johtajien käytössä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 16, 26.)

Helanderin (2018) tutkimus tukee ajatusta siitä, että valmentava johtajuus on esimiestyön lisäksi pohja kokonaisvaltaiselle yhteistoiminnalle. Valmentavassa johtamisessa on kyse esimiehen vastuusta ja jokaisen vastuulla on oma roolinsa yhteisen päämäärään saavuttamiseksi. Valmentavassa johtamisessa näkyy toista tukeva, arvostava ja osallistava merkityksellinen toiminta. Siinä esimiehen väline on tasavertainen vuorovaikutus, joka tukee työntekijöiden motivaatiota ja saa esille jokaisen työntekijän työn ja asiantuntijuuden yhteisen päämäärään saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijöitä merkitykselliseen toimintaan motivaation avulla. Työskentelyn pohjaideana on yhdessä työskentely, yhteinen keskustelu ja yhteinen vastuu toiminnasta sekä tuottavuudesta. Valmentava johtaminen vaatii esimieheltä asioiden juurruttamista ja tahtoa saada työntekijät ajattelemaan itsenäisesti. Helander tiivistää valmentavaan johtamiseen kuuluvaksi motivoinnin, tukemisen, kannustamisen, työtehtävien kohdennuksen sekä vapauden tehdä valintoja ja kantaa vastuu valinnoista. (Helander 2018, 34–35, 55–56.)

Valmentavaa johtamista käytetään myös muiden johtamisvälineiden tukena. Maijala (2019) on tutkinut Lean-filosofian käyttöä ja soveltamista terveydenhuollon johtamisessa. Maijala toteaa, että onnistunut Lean-filosofian käyttö arjen johtamisessa edellyttää valmentavan johtamisen osaamista. Lean-filosofialla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon kuuluvat Lean-periaatteet, jatkuva parantaminen ja Lean-menetelmät. Jatkuva parantaminen on asiakasprosessien jatkuvaa parantamista ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Se tarkoittaa prosessien parantamista hukkaa poistamalla ja

asiakkaille lisäarvoa tuottamalla ja henkilöstön jatkuva valtuutusta ratkaista prosesseihin liittyviä ongelmia. (Maijala 2019, 13, 83–84.)

Tutkimuksessa tarkastellaan johtamista strategian jalkauttamisen ja päivittäisjohtamisen näkökulmasta, jolloin johtaminen muuttuu entistä enemmän valmentavan johtamisen suuntaan Lean-filosofian avulla. Lean-filosofian mukaan organisaation tavoitteet ovat saavutettavissa oppivan organisaation ja valmentavan johtamisen avulla. Valmentava johtaminen tukee työyhteisön oppimista. Tutkimus vahvistaa, että Lean-filosofiaa ei voi toteuttaa ilman valmentavan johtamisen osaamista. Tuloksien mukaan esimiesten valmentavan johtamisen taitoja on vielä lisättävä, jotta se mahdollistaa henkilöstölle oppimisen, vastuunkannon ja uusien asioiden kehittelyn. Tutkimuksessa jatkuvan parantamisen merkitys tunnistettiin, mutta sen edistäminen ei toiminut systemaattisesti. Tutkimuksen mukaan jatkuvan parantamisen vahvistaminen onnistuu, kun johtaja valmentaa ja kehittää henkilöstön ongelmanratkaisukykyä. (Maijala 2019, 13–14, 20, 81–83.)

3.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen näkökulma liittyy vahvasti strategiseen johtamiseen ja toimii myös toimeksiantajaorganisaatioissa välineenä jalkauttaa strategiaa käytäntöön. Muutosjohtamisesta löytyy samoja elementtejä kuin valmentavasta johtamisesta. Siksi opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävän kannalta oli mielenkiintoista saada tietoa, mitä muutosjohtamisen välineitä hyödynnetään juurruttamisessa. Muutosjohtamisen käsitteen ymmärtämisen avulla voidaan tarkastella, miten kehittämistoimintaa voidaan esimerkiksi johtaa, hallita ja arvioida eri tilanteissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voivat johtua joko ulkoisista tai sisäisistä syistä, kuten toimintaympäristöön, asiakkaisiin tai lainsäädäntöön liittyvistä syistä. Stenvall ja Virtanen (2007) toteavat muutosten olevan välttämättömiä, jotta organisaatiot säilyvät elinvoimaisina. Taitava muutosjohtaja reflektoi

organisaation historiaa ymmärtääkseen organisaationsa rajoitukset, jotta voi mahdollistaa tulevat muutokset organisaatiossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Stenvall ja Virtanen (2007) määrittelevät muutosjohtajan pätevyyydet ja kyvykkyyydet muutoksen toteuttamiseen. Niitä ovat esimerkiksi johtajan tehtävä toimia vastuuta kantavana yleisjohtajana, joka kykenee itsehillintään ja hallintaan, osaa toimia läsnä olevana johtajana, tarttuu nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin ja laittaa itsensä likoon sekä johtaa esimerkillään. Muutosjohtaja on lisäksi valmentava ja mahdollistava johtaja, joka saa henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä ja uuden oppiminen mahdollistuu. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

Hämäläinen (2014) on tutkinut muutosjohtamisen kehittämisotetta käytännöllisen toiminnan näkökulmasta. Tutkimus kuvaa, millaisena muutosjohtamisen käsittävät muutostyötä itse tekevät. Hämäläisen (2014) mukaan muutosjohtaminen nähdään vain yhtenä osana johtajan työroolia ja käytetyt keinot vaihtelevat riippuen tilanteesta. Tärkeäksi nousee muutosjohtajan työssä neuvottelu-, suostuttelu- ja vaikuttamistaidot. Lisäksi vallan ja politiikan käyttö näkyy muutosjohtamisen arjessa. Muutosjohtajat kohtaavat muutoksessa ristipainetta hyvin eri tahoilta, kun eri tahojen toiveita pitäisi huomioida samaan aikaan. (Hämäläinen 2014, 1, 21.) Vuorisen (2008) mukaan muutosjohtamisen tavoitteena on saada työntekijän voimavarat käyttöön ja nostaa yhdessä toiminnan ja moraalien tasoa. Toimintaa ohjaa yhteinen hyvä ja sitoutuminen. Tutkimus toteutettiin yliopistosairaaloissa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien muutosjohtamiseen liittyvänä arviointia. (Vuorinen 2008, 40.)

Tenho (2018) on tutkinut muutosjohtamista ja esittelee muutosjohtamiseen liittyviä hyviä ja huonoja ominaisuuksia hallintouudistuksen yhteydessä. Organisaatiomuutoksissa on huomioitava ihmisten johtaminen, koska he selvittävät erityisesti muutoksiin liittyviä pulmia. Tärkeää olisi saada kaikki työntekijät sitoutumaan organisaatiomuutokseen ja toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Kun organisaation muutos ymmärretään ja hyväksytään jokaisen työntekijän toimesta, muutoksen vakiinnuttaminen on mahdollista. Tavoitteena

on pystyä näkemään hyvän ja huonon muutosjohtamisen elementtien lisäksi myös onnistuneen muutoksen valmistelun elementtejä. (Tenho 2018, 21,81.)

Muutosjohtamisessa tarvitaan myös viestintää. Paukku ja Sinkkonen (2020) ovat tutkineet muutosjohtamisen viestinnän keinoja esimiestyössä. Tutkimustuloksissa esitettiin muutosjohtamista edistävinä tekijöinä työntekijöiden kuunteleminen ja mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen päätöksentekoon sekä muutosjohtamisen avoimuus ja läpinäkyvyys. Tutkimustuloksena todettiin, että työntekijät haluavat muutoksista perusteluja, väliaikatieitoja muutoksen etenemisestä sekä lopussa arviointitietoa siitä, miten muutos on onnistunut. Tulokset osoittivat myös, että henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sitouttaa henkilöstöä muutoksen läpiviemiseen. (Paukku & Sinkkonen 2020, 50, 79.)

Suomalaista muutosjohtamiseen liittyvää tutkimusta vahvistaa Ruotsin terveydenhuollossa toteutettu tutkimus, joka kartoitti onnistuneen muutoksen edellytyksiä terveydenhuoltojärjestelmässä ja kohdistui lääkäreihin, sairaanhoitajiin ja lähihoitajiin. Keskeisiksi tuloksiksi onnistuneelle muutokselle organisaatiossa muodostuivat työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuudet muutokseen, riittävä informaation saaminen muutoksesta sen valmisteluvaiheessa ja muutokseen liittyvän tiedon saaminen muutoksen perusteluista ja hyödyistä. Haastateltavat arvostivat erityisesti muutoksen hyötyjä, jotka koskivat terveydenhuollon asiakkaita. (Nilssen, Seeing, Ericsson, Birken, Schildmeijer 2020, 147.)

Olosuhteet muutosjohtamiselle ja henkilöstön sitouttamiselle eivät aina ole parhaat mahdolliset, mikä on haaste esimiesten johtamiselle. De las Heras-Rosas, Herrera ja Rodriguez-Fernandez (2021) ovat tutkimuksessaan todenneet, että muutosjohtamisella ja ammattitaitoisen henkilöstön riittävyydellä on oma yhteys. Tutkimuksen aiheena oli terveydenhuollon henkilökunnan sitoutuminen. Tulosten mukaan terveydenhuollon organisaatioiden monimutkaiset tehokkuusvaatimukset yhdistettynä korkeaan etiikkaan ja moraaliin sekä jatkuvat kliiniset ja teknologiset muutokset aiheuttavat isoja

haasteita henkilökunnan sitoutumiselle. Tilannetta ei helpota myöskään samanaikainen maailmanlaajuinen pandemia. Tällaisessa tilanteessa esimiehillä on iso haaste hallita samanaikaisesti monia muutoksia ja sitouttaa henkilöstöä muutoksiin ja kehittämiseen. (De las Heras-Rosas ym. 2021.)

3.4 Valmentavan ja muutosjohtamisen vertailua

Tässä luvussa vertaillaan valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen elementtejä, sillä tiedontuotannon tehtävän avulla saadaan kuvauksia siitä, miten nämä johtamisen mallit toimivat arjen kehittämistyössä yhdessä ja erikseen. Muutosten tai kehittämistoiminnan alkaessa esimiehen arvioitavaksi tulee, mikä johtamistapa antaa parhaan mahdollisen tuloksen saavutettavien tavoitteiden kannalta. Mielestäni esimiehen pohdinta johtamistavastaan auttaa valitsemaan tarkoituksenmukaisen johtamisen välineen, siksi valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen sisällölliset erot ja yhtäläisyydet on hyvä tunnistaa.

Muutosjohtamisen tavoite on saada työntekijän voimavarat työyhteisön käyttöön (Vuorinen 2008, 40). Valmentavan johtamisen näkökulma antaa johtamiselle välineitä kehitettävien asioiden juurruttamiseen, työntekijöiden motivointiin, tukemiseen, kannustamiseen ja työtehtävien kirkastamiseen (Helander 2018, 63). Valmentavassa johtamisessa ja muutosjohtamisessa painopistealueet näyttäytyvät erilaisilta. Molempia johtamisen tapoja tarvitaan. Ristikangas (2010) esittää kielikuvassaan tanssikulttuurin ja marssikulttuuriin eroja vertaillen valmentavan johtamisen kulttuuria strategisen johtamisen kulttuuriin (Ristikangas 2010, 277).

Mielestäni näkyvin ero valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen välillä on henkilöstön roolissa ja tehtävissä. Johtamisen ero on vahvasti siinä, että valmentava johtaja oivalluttaa henkilöstöä ratkaisemaan kehittämiseen tai muutokseen liittyviä asioita ja muutosjohtamisessa toimintaa ohjaa mahdollisesti organisaation ulkopuoliset ratkaisut tai esimiehen päätökset. Havaintojeni mukaan valmentava johtaja toimii muutoksessa henkilöstön

rinnalla kulkijana, sparraa ja kannustaa. Muutosjohtaja toimii muutoksen keulana ja mahdollistajana, joka ratkoo nopeasti eteen tulevat ongelmat. Sen sijaan ongelmatilanteissa muutosjohtajalta odotetaan ratkaisuja. Käsitykseni mukaan valmentavan johtamisen avulla edetään muutoksissa yhteisen oppimisen, luovuuden ja kokeilujen kautta yhteisen osaamisen lisäämiseen ja sitoutuminen tavoitteeseen tapahtuu merkityksellisen tekemisen ja sisäisen motivoitumisen myötä. Muutosjohtamisessa muutos etenee henkilöstön kannalta turvallisesti selkeän vastuu- ja tehtäväjaon avulla. Muutos ja vaiheet ovat perusteltuja ja tavoitteeseen päästään kantamalla vastuu omista tehtävistä. Havaintoni on, että valmentavassa johtamisessa ja muutosjohtamisessa henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa muutoksessa tapahtuviin asioihin ja vuorovaikutusta ja yhteistä keskustelua ylläpidetään molemmissa johtamistavoissa. Lisäksi johtamistavoissa korostuu henkilöstön jatkuva tiedon saanti muutoksesta.

Valmentavan johtamisen näkökulman ilmenemistä muutosjohtamisessa ovat esitelleet Stenvall & Virtanen (2007), jotka toteavat, että muutosjohtaja on valmentava ja mahdollistava johtaja, joka saa henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä ja uuden oppiminen mahdollistuu (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106). Muutosjohtamisessa henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sitouttaa henkilöstöä muutoksen läpiviemiseen (Paukku & Sinkkonen 2020, 79). Näistä esimerkeistä voi nähdä, että valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen ero ei ole selkeä, ja esimerkiksi muutosjohtamiseen sisältyy valmentavan johtamisen elementtejä.

3.5 Juurruttaminen asiakkaiden osallisuuden kehittämisessä

Uuden toimintamallin saaminen pysyväksi toiminnaksi vaatii kehittämistyössä sitkeyttä juurruttaa uusi toimintatapa toiminnan osaksi. Johtamisen välineillä voidaan vaikuttaa siihen, juurttuuko toimintatapa vai loppuuko henkilöstön innostus ennen tavoitteeseen pääsemistä. Koska ikääntyvien palveluita ei voida kehittää aidosti ilman asiakkaiden osallisuuden toteutumista, on tärkeää saada

asiakasraadit toimimaan säännöllisesti. Tässä opinnäytetyössä kehittämistoiminnalla pyritään saamaan pysyviä tuloksia asiakkaiden osallisuuden edistämisessä.

Juuruttamisen käsite liittyy muutosten johtamiseen ja vaatii onnistuakseen reflektiota ja oppimista. Juurruttaminen on käytännössä työvaiheiden kehittämistä, jolloin uuden toimintatavan toteutus ja käyttöönotto tapahtuvat yhtä aikaa. Juurruttaminen muotoutuu ihmiskäsityksen, tiedon, todellisuuden, oppimisen ja muutoksen kokonaisuuteen. Tällöin juurruttamisen näkökulmasta ihminen voidaan nähdä aktiivisena ja oppivana toimijana. Kun työyhteisön todellisuutta säätelevät normit ja rakenteet ovat rakentuneet eri toimintaympäristöissä pitkän ajan kuluessa, juurruttamisessa tieto ilmenee hiljaisena tietona ja tutkimustietona. Juurruttamisessa uuden tiedon tuottaminen todentuu vertailtaessa ja yhdistäessä näitä kahta tiedon lajia. Keskiössä ovat muutosprosessi, johtajuus ja vuorovaikutus. (Ora-Hyytiäinen, Ahonen, Partamies 2012, 15, 21–22, 24.)

Työntekijöiden oppiminen on juurruttamisen edellytys, joten oppimisen esteisiin on myös kiinnitettävä huomiota. Böhm (2012) on kuvannut tutkimuksessaan terveydenhuollon päälliköiden johtamisen kokemuksia ja niiden merkitystä henkilöstön oppimiselle ja kehittymiselle työpaikalla. Päälliköt kokivat vahvistavansa läpinäkyvää toimintaa, tukivat työntekijöiden reflektiota ja oppimista. Kannustava ja valmentava johtaja motivoi henkilökuntaa uskomaan itseensä, tekemään työnsä paremmin ja kehittymään edelleen. Kuitenkin esteet henkilökunnan reflektiolle ja oppimiselle voivat liittyä esimiesten opetusosaamisen puutteeseen. (Böhm 2012, 37.)

Kemppainen (2018) on tutkinut Logoterapeuttisen työfilosofian juurruttamista terveydenhuollossa transformatiivisen johtamisen avulla. Transformatiivinen johtaminen on muutosjohtamisen lähikäsite, jossa organisaatiolla tunnistaa muutostarpeen, luo vision muutoksesta ja vakiinnuttaa muutoksen osaksi toimintaa. Organisaation yhteisen työn tarkoitus voidaan saavuttaa johtamisella ja suunnan näyttämällä esimiestyössä. Se edellyttää esimiehen toimivia periaatteita, toimintamalleja ja kykyä ohjata henkilöstöä arjen työssä.

Työkokemus edistää esimiehen ammatillista kasvua ja itsetuntemusta ja Esimies luottaa henkilöstöön ja kohtaa henkilöstön tasa-arvoisesti. (Kemppainen 2018, 25,175.)

Kemppaisen (2018) mukaan esimiehen oma reflektointi johtamisperiaatteistaan auttaa ymmärtämään omaa toimintaa esimiehenä, mikä auttaa kehittämistyössä. Transformatiivinen johtamistapa kehittämisessä sisältää esimiestyön vuorovaikutteisuuden, positiivisen asenteen, työntekijöitä lähellä olevan työskentelyn, jossa esimies näyttää suuntaa, konkretisoi, sitouttaa ja innostaa henkilöstöä. Esimiehen läsnäolo, kuuntelu ja oma sitoutuminen rakentaa luottamusta esimiehen ja työntekijän välille, mikä edistää työyhteisön kollektiivista sitoutumista kehittämiseen. Esimiehen on myös ilmaistava työntekijöilleen odotukset heidän sitoutumisestaan kehittämisen tavoitteisiin. Esimiehen aktiivinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ja luottamus heidän osaamiseensa tukevat työntekijän itseohjautuvuutta. Tämä lisää työntekijän omaa sisäistä motivaatiosta toimia kohti yhteistä tavoitetta. Transformatiivinen johtajuus vaatii esimieheltä itsensä likoon laittamista uusien asioiden juurruttamisessa. Esimiestä voi määritellä yksikön kollektiivisena sieluna, joka toiminnallaan edistää uutta toimintamallia sitouttamalla ja kohtaamalla työntekijänsä kehittämisprosessin aikana. Tämä vahvistaa ja vastuuttaa työyhteisöä ja työntekijää ottamaan vastuuta omasta työstään ja kehittämään sitä. (Kemppainen 2018, 176–177, 199.)

Uusien toimintamallien juurtuminen toimintaan katsotaan edellyttävän henkilöstöltä motivaatiota ja sitoutumista kehittämisen tavoitteisiin. Martela ja Jarenko (2016) ovat tutkineet ihmisen sisäisen motivaation johtamista. Sisäinen motivaatio tulee esille ihmisen tehdessä kiinnostavia ja itselle merkityksellisiä asioita. Ihmisen neljä psykologista perustarvetta ilmentävät ihmisen hyvinvointia. Kun perustarpeet vapaaehtoisuus ja kyvykkyys ovat kunnossa, ihminen kokee pääsevänsä toteuttamaan itseään. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa luottamusta ja kontrollista irti päästämistä. Yhteenkuulumisen ja hyvän tekemisen tarpeitten huomiointi johtamisessa tarkoittaa työntekijän kohtaamista, arvostusta ja kunnioitusta sekä antaa työntekijälle mahdollisuuden kokea, että voi vaikuttaa myönteisesti ympärillä

olevien ihmisten elämään. Näiden neljän perustarpeen kautta löytyy ihmisen sisäinen motivaatio ja tekemisen draivi, jota voidaan johtaa. Sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen johtamisella edistää työntekijän sitoutumista tavoitteisiin ja lisää työn imua ja innostusta työhön. Tämä on tärkeää uusien toimintamallien ja tapojen juurruttamisessa, koska esimiehen vaikuttaminen työntekijän sisäiseen motivaatioon tukee sitä kokonaisuutta, jolla työvire saadaan säilymään kehittämishankkeissa loppuun saakka. (Martela & Jarenko 2016, 26, 57–62.)

Motivaation ja sitoutumisen lisäksi uuden toiminnan juurtuminen käytäntöön edellyttää henkilöstön itseluottamuksen kasvamista, jotta kehittämisote säilyisi riittävän pitkälle kehittämistoiminnassa. Parppei (2018) on tutkinut kehittämiseen liittyvää toimeenpanokyvykkyyttä (volitio) ja todennut, että motivaatio ei pelkästään riitä kehittämisen tavoitteen saavuttamiseen. Motivaatiota tärkeämpi on työvire, mikä ylläpitää motivaation kehittämistoiminnan loppuun saakka. Työvireen syntymisen ja ylläpitämisen taustalla ovat työntekijän tavoitteeseen sitoutuminen ja itseluottamus. (Parppei 2018, 178.)

Motivoituneen henkilöstön tekeminen kehittämisessä voi kangerrella, jos johtamisessa toimeenpanon taidot puuttuvat. Esimiehen on tärkeää ylläpitää työvirettä myös silloin, kun kehittämisessä työntekijöiden motivaatio on heikko eikä intohimoa työskentelyyn tahdo löytyä. Esimiestyön tehtävä työvireen ylläpitämiseksi on antaa työyhteisölle sosiaalista tukea, poistaa negatiiviset tunteet ja lisätä työn hallintaa. Näihin tehtäviin liittyy työn aloittamiseen ja etenemiseen tarvittavat toiminnan kontrollit (ajattelukontrollit, tunnekontrollit, motivaatiokontrollit, tehtävätilanteen kontrollit, sosiaaliset kontrollit). Työyhteisössä saatu sosiaalinen tuki edistää sosiaalista kontrollia ja tukee työn jatkamista ja ehkäisee enneaikaista luovuttamista. Työpaikan toimintakulttuuri on tällöin sparraavaa, yhteisöllistä ja valmentavaa. (Parppei 2018, 178–181.)

3.6 Käsitteiden yhteys toisiinsa

Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tarkastellaan asioiden merkityksiä ihmisten välillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Merkityskokonaisuudet muodostuvat merkitysten suhteista toisiinsa. Laadullinen tutkimus etsii ihmisen kokemusta koetusta todellisuudesta. (Vilkkä 2021, 118.) Merkityksiä voidaan käsitteellistää ja luoda ilmiöitä kuvaavia käsitekokonaisuuksia. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa sisällönanalyysillä voidaan löytää käsitteiden välisiä merkitysyhteyksiä lisää. Sisällönanalyysin vaiheita ja käsitteellisten merkityskokonaisuuksien muodostumista on kuvattu tässä raportissa haastattelujen analysointi luvussa. Tämän opinnäytetyön käsitteet valittiin työelämälähtöisesti käytännön arjesta. Käsitteet osallisuus, valmentava johtaminen, muutosjohtaminen ja juurruttaminen liittyvät toisiinsa opinnäytetyön aiheessa. Käsitteiden avulla voidaan hahmottaa kokonaisuutta, mistä asioista tässä opinnäytetyön kehittämistoiminnassa on kysymys.

Osallisuuden edistäminen on opinnäytetyössä kehittämistoiminnan tavoite, johon voidaan päästä valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen avulla. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää juurruttamista kehittämistoiminnassa. Koivisto ym. (2018) mukaan osallisuutta voidaan kuvata ihmisen hyvinvoinnintilana, joka ilmenee ihmisten välisessä toiminnassa, uskomuksissa ja puheessa. Tätä osallisuutta voidaan edistää rakentamalla toimintaympäristöjä ja palveluita tukemaan osallisuutta (Koivisto ym. 2018, 8–9).

Sosiaali- ja terveystalveluiden johtamisen yksi perustehtävä on palvelujen laadun valvonta ja kehittäminen, jotta palvelut ja asiakaslähtöinen toiminta voivat toteutua. Valmentavan johtamisen käsite kuvastaa toimeksiantajaorganisaatiossa vallalla olevaa johtamistapaa. Valmentava johtaminen perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen. Sen avulla tavoitellaan palvelujen kehittämisessä työyhteisön yhteisöllistä oppimista uusien toimintamallien käynnistämisessä, jolloin esimerkiksi asiakkaan osallisuuden kokemusta voidaan edistää. Valmentavassa johtamisessa esimies mahdollistaa työyhteisön kokemaan yhteisen työn osallisuuden edistämässä hyvin merkitykselliseksi. (Ristikangas 2010,14,20.)

Muutosjohtamisen käsite liittyy toimeksiantajaorganisaation strategisiin johtamisvälineisiin. Muutosjohtamisella voidaan edistää asiakkaan osallisuuden toteutumista, sillä muutosjohtamisella saadaan työntekijän voimavarat käyttöön, kun toiminnan tavoitteena on yhteinen hyvä asiakkaan osallisuuden edistäminen (Vuorinen 2008, 40). Muutoksessa henkilökunta arvostaa asiakkaiden saamaa hyötyä kehittämisessä (Nilssen ym. 2020, 147).

Tavoite edistää asiakkaiden osallisuutta toteutuu, jos asiakasraadit käynnistämisen jälkeen pystytään vakiinnuttamaan, mikä tarkoittaa uuden toimintamallin juurruttamista. Juurruttamisen käsite rakentuu ihmiskäsityksen, tiedon, todellisuuden, oppimisen ja muutoksen kokonaisuudesta (Ora-Hyytiäinen ym. 2012, 21). Käytännössä juurruttaminen edistyy, kun esimies johtaa tietoisesti kehittämistoimintaa olemalla läsnä, kuuntelemalla ja sitoutumalla myös itse toimintaan. Se lisää luottamusta ja työyhteisön kollektiivista sitoutumista kehittämiseen. (Kemppainen 2018, 176–177.) Syvemmälle toimintamallin juurruttamisessa päästään, kun johtamisella vaikutetaan työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, jolloin he sitoutuvat tavoitteisiinsa. Johtamisella työvire saadaan säilymään kehittämisessä loppuun saakka. (Martela & Jarenko 2016, 57–62.)

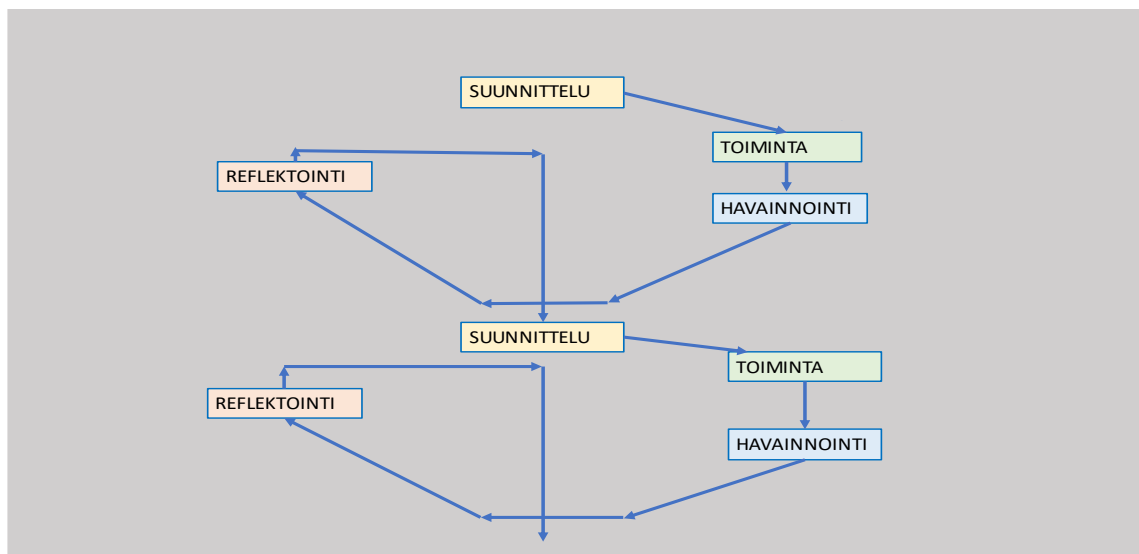
4 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmälliset valinnat

4.1 Toimintatutkimuksellinen ote kehittämisessä

Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisen kehittämistoiminnan viitekehyksessä toimintatutkimuksellisella otteella. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä yhdistyy tutkimus ja kehittäminen. Tutkimuksellinen kehittämistyö on kehittävää tutkimusta, jolloin tietoa tuotetaan käytännön kehittämistoiminnassa tavoitteena saada konkreettista muutosta aikaiseksi tieteellisin menetelmin. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kysymykset löytyvät käytännöstä ja sen rakenteista. (Toikko & Rantanen 2009, 19.) Myös Arola ja Suhonen (2014) kuvaavat tutkimuksellisen

kehittämistoiminnan muutoksen motiivin lähtevän käytännöstä. Pyrkimys on käytännön toiminnan muutokseen ja perusteltuun tiedontuotantoon varsinaisen tutkimuksen ollessa avustavassa roolissa. (Arola & Suhonen 2014.)

Opinnäytetyössä toteutuu kehittämistyön motiivin nouseminen käytännön työelämän asiakastarpeista ja strategiasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla selvitetään esimiesten johtamisen välineitä, joita he voivat hyödyntää uuden toimintamallin juurruttamisessa. Tutkimuksellista kehittämistoimintaa kuvataan erilaisilla prosessimalleilla. Prosessia voidaan hallita kehittämisprosessia edistävillä välineillä, jotka ovat tutkimusaiheen perustelut, tutkimuksellisen kehittämistoiminnan organisointi käytännössä, toteutuksen seuranta, kehittämistoiminnan arviointi sekä kehittämistoiminnan tuloksien hyödyntäminen. (Toikko & Rantanen 2009, 167–168.) Prosessimallin tehtävänä on kuvata kehittämistoimintaa, osoittaa prosessin tavoitteet ja selkiyttää suunnitelmaa, toteutusta ja arviointia. Näin kehittäminen kulkee asteittain, jossa eri vaiheet jaetaan kehittämistyön perusteluun, organisointiin, toteutukseen, arviointiin, tuloksiin ja juurruttamiseen. (Arola & Suhonen 2014.) Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessia kuvaa spiraalimalli (kuvio 1), jossa prosessin eteneminen näkyy jatkuvana syklinä eli spiraalina.



Kuvio 1. Spiraalimalli (soveltaen Toikko & Rantanen 2009, 67).

Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa kehittämistehtävän perusteluvaihetta seuraavat toiminnan organisointi, toteutus ja arviointi. Arvioinnista saadaan seuraavaksi perusteluja kehittämistoiminnan suuntaamiseen yhä uudelleen ja näin spiraalimallissa tulee useita peräkkäisiä toiminnan kehiä. Kehittämisessä toistuvat toiminnan suunnittelu, työskentely, havainnointi ja reflektointi. (Toikko & Rantanen 2009, 66.) Spiraalimallissa voi nähdä ihminen samalla oppijana ja luovana yksilönä, jolle on karttunut työn ja elämäkokemuksen myötä hiljaista tietoa. Näin ollen spiraalimalli sisältää työntekijöiden osaamisen ja asiantuntijuuden. Työntekijöiden yhteisöllisyys ja työskentely monialaisissa verkostoissa on ominaista spiraalimallille. (Salonen 2013, 14.) Kehittämistyössä spiraalimalli liittyy koko opinnäytetyön prosessiin. Esimerkiksi kehittämisprosessin reflektointivaiheessa toimijat oppivat uutta arvioinnin pohjalta ja tuovat oppimiaan asioita hyödynnettäväksi kehittämisprosessiin. Reflektiovaihe on keskeinen kohta prosessissa, koska tällöin tapahtuu kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 67.)

Opinnäytetyön toimintatutkimuksellisen ote edellyttää useita kokeilevia vaiheita kehittämistoiminnassa, minkä konstruktivistinen lähestymistapa mahdollistaa. Tällöin tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tuotettua tietoa testataan ja arvioidaan aina uudelleen käytännössä. (Toikko & Rantanen 2009, 30.) Esimiesten haastatteluaineiston pohjalta muodostettua johtamisen välinettä voidaan hyödyntää kehittämistoiminnan juurruttamisvaiheessa. Siten voidaan saada uutta tietoa johtamisen välineen toimivuudesta ja kehittää sitä edelleen.

4.2 Opinnäytetyön tiedontuotanto

Kehittämistoiminnassa tuotetaan tietoa tieteen mielenkiinnon mukaisesti siitä, voidaanko jotain työmenetelmää pitää hyvänä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietoa etsitään näyttöön perustuvasta tiedosta, kokemustiedosta, hiljaisesta tiedosta ja arkitiedosta. Tieto syntyy tutkimusympäristössä erilaisten toimijoiden toimesta ja tieto on reflektiivistä. (Toikko & Rantanen 2009, 39–44.) Toimintatutkimuksellisella otteella pyritään saavuttamaan uutta tietoa kehittämisen avulla ja myös koettelemaan

saavutettua tietoa käytännössä. Tiedon keruu, aineiston analysointi ja työn kehittäminen tapahtuvat samanaikaisesti. Suunnittelu, resurssointi ja kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa toimijoiden kanssa. (Salonen ym. 2017, 41.)

Kehittämistoiminnan tiedontuotantoon sisältyvät tutkimukselliset asetelmat, tiedon luotettavuus ja käyttökelpoisuus ja tiedon arvottava luonne. Tiedontuotannon välineillä saadaan esille kehittämistoimintaa kuvaavaa ja kehittämistoiminnassa tarvittavaa tietoa. Tiedontuotannon välineillä tarkoitetaan tutkimuksellisia välineitä, joilla saadaan tuotettua kehittämistoiminnassa tietoa. Käsitelmäärittelyn avulla pystytään muodostamaan kehittämistoiminnan teoreettista viitekehystä ja rajaamaan kehittämistoimintaa ja toimintaympäristön analyysi puolestaan kokoaa tarvittavan tiedon kehittämistoiminnan perusteluille sekä kehittämistoiminnan organisoinnille. Kehittämistoimintaa seurataan tutkimuksellisilla asetelmilla ja loppuvaiheessa kehittämistoiminnan arviointia tehdään erilaisilla tutkimuksellisilla keinoilla. (Toikko & Rantanen 2009, 13–29, 130–137.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa metodologia sisältää tiedonhankinnan tavat ja keinot, tiedon analysoinnin ja perustelut sekä tiedon tuottamisen ja arvioinnin. Tiedontuotannolla on monia merkityksiä kehittämistoiminnassa, koska tietoa tuotetaan erilaisia tehtäviä varten. Tiedon tuottamisella voidaan myös tavoitella toimijoiden oppimista ja toiminnan kehittämistä. Kehittämistoiminnan arviointitiedolla suunnataan kehittämistoimintaa ja pystytään varmentamaan kehittämistulosten siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 113–114.) Opinnäytetyössä yhdistyy sekä organisaation laadullinen tavoite että työntekijöiden oppiminen uuden toimintamallin vakiintuessa.

Kehittämistoiminnan tutkimusasetelma sisältää arviointi- tai kehittämiskysymykset. Tutkimusasetelma määrittää kysymykset, aineistot ja niiden tuottamistavan sekä analyysimenetelmät. (Toikko & Rantanen 2009, 117.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa todellisuuden tapahtumat vaikuttavat toinen toisiinsa yhtä aikaa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista tai deduktiivista sisällönanalyysiä

tavoitteena löytää tutkimuskohteesta odottamattomia asioita. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 159–160.)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu keskeisten käsitteiden kuvaamisesta, aiemmista tutkimuksista ja kehittämistoiminnalla tuotetusta tiedosta. Lisäksi on hyödynnetty aiheeseen liittyviä lakeja ja ohjeistuksia sekä Helsingin kaupungin strategiaa ja linjauksia. Opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävänä oli tuottaa tietoa siitä, mitä johtamisen välineitä toimeksiantajaorganisaation esimiehet käyttävät uuden toimintamallin kehittämisessä ja juurruttamisessa ja kartoittaa samalla esimiesten koulutustarpeita. Empiirinen tiedonkeruu toteutettiin laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin haastatteleamalla seniorikeskuksen esimiehiä teemahaastattelulla, ja haastatteluaineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Opinnäytetyön ensimmäinen kehittämistehtävänä oli asiakasraatien suunnittelu ja käynnistäminen. Käynnistämisen onnistumisen edellytys oli myös arviointitiedon kerääminen kehittämistoiminnasta sekä asiakasraatien vetäjiltä että johtoryhmältä. Toinen opinnäytetyön kehittämistehtävä oli kehittämistoiminnan muistilistan laatiminen esimiehille johtamisen välineeksi tukemaan henkilöstön kehittämistyön hallintaa ja sitoutumista uuden toimintamallin juurruttamisessa. Haastatteluaineiston laadullisen sisällönanalyysin perusteella muodostettiin esimiehille johtamisen muistilista kehittämiseen. Kehittämistoiminnan arviointitiedolla saatiin tietoa kehittämisprosessin luotettavuudesta ja eettisyydestä. Arviointitietoa kerättiin arviointilomakkeella asiakasraatien vetäjiltä ja suullisesti johtoryhmältä. Opinnäytetyöntekijä arvioi kehittämisprosessin Joanna Briggsin arviointityövälineellä.

4.3 Opinnäytetyön toimeksiantaja, toimijat ja heidän tehtävänsä

Tutkimusympäristö ja toimijoiden määrittäminen rajaavat tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Kehittämistoimintaan sisältyy ajatus eri toimijoiden osallistumisesta ja yhteisestä toiminnasta. Asiakaslähtöinen ja osallistava

toiminta korostaa palvelunkäyttäjän ja kansalaisen näkökulmaa kehittämisprosessissa. Osallistavan kehittämistoiminnan taustalla on näkemys asiantuntijuus- ja oppimiskäsitysten muuttumisesta. (Arola & Suhonen 2014.) Asiakasraatitoiminnan mahdollistaminen oli usean eri toimijan yhteistyötä. Opinnäytetyön toimijat olivat toimeksiantajaorganisaatio, seniorikeskuksen johtoryhmä, esimiehet, asiakasraatien vetäjät, asiakkaat ja opinnäytetyöntekijä. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Helsingin kaupungin Kivelän seniorikeskus, jossa tuotetaan ikääntyneille lyhyt- ja pitkäaikaishoivan palveluita.

Seniorikeskuksen johtaja, ylihoitaja sekä kuusi osastonhoitajaa muodostivat seniorikeskuksen johtoryhmän, jonka tehtävänä oli käsitellä asiakasraatien tuottama materiaali. Johtoryhmä seurasi ja arvioi kehittämisprosessin etenemistä. Seniorikeskuksen kuusi esimiestä (osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitaja) käynnistivät asiakasraatitoiminnan seitsemällä osastolla. Esimiesten rooli kehittämistoiminnan onnistumisessa oli keskeinen, koska he johtamistoimillaan organisoivat asiakasraatien toimintaa. Heidän roolinsa oli mahdollistaa asiakkaan osallisuuden toteutuminen konkreettisesti. Mahdollistaminen vaatii kehittämistoiminnan johtamisessa motivaatiota, vuorovaikutustaitoja, tiedon jakamista ja sitoutumista tehtävään ja jatkuvaa arviota toiminnasta sen kehittämiseksi.

Esimiesten kanssa sovittiin, että jokaiselle osastolle valitaan henkilökunnasta työpari vastaamaan asiakasraatien toteutumisesta. Siten työparit saivat tukea toisiltaan sekä pystyivät yhdessä ideoimaan ja arvioimaan toimintaa. Asiakasraatien vetäjiä seniorikeskuksessa oli yhteensä 14, joista hoitajia oli 12 ja kaksi erityistytöntekijöitä. Opinnäytetyöntekijä perehdytti ennen asiakasraatitoiminnan alkamista asiakasraatien vetäjät toimintaan kertomalla kehittämistyön sisällöstä ja tavoitteista sekä suunnitteli yhdessä heidän kanssaan varsinaista asiakasraatitilaisuutta. Suunnitelmassa huomioitiin kunkin osaston asiakasprofiili ja toimintaympäristö. Asiakasraatien vetäjät suunnittelivat asiakasraatien ajankohdan yhteistyössä esimiesten kanssa. Kehittämistoiminnan aikana asiakasraatien vetäjät laativat muistiot asiakastilaisuuksista ja keräsivät kansioon palautteet ja ideat. Muistioita ja palautteita hyödynnettiin kehittämisprosessin suuntaamiseen. Seniorikeskuksen

asiakkaat ja asukkaat olivat asiakasraatien toimijoita, jotka pääsivät asiakasraatien avulla vaikuttamaan ideoillaan ja palautteillaan seniorikeskuksen toimintaan. Osallistujamäärä vaihteli asiakasraadeissa, joten tarkkaa lukua osallistujista ei voitu määrittää.

Opinnäytetyöntekijä toimii toimeksiantajaorganisaatiossa esimiehenä ja toimi myös kehittämistoiminnan koordinaattorina koko kehittämistoiminnan ajan. Omassa organisaatiossa toteutettu opinnäytetyö vaatii huolellisen tutkimuseettisen näkökulman noudattamista, koska hän tuntee kehittämistoiminnan ympäristön, toiminnan ja haastateltavat esimiehet. Opinnäytetyöntekijä huolehti, että kehittämistyössä on käytetty soveltaen tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Käytännössä se on tarkoittanut, että opinnäytetyöntekijä on pyrkinyt kaikin keinon olemaan vaikuttamatta omilla näkökulmillaan haastatteluaineiston sisältöön ja raportoimaan tulokset avoimesti ja rehellisesti. Opinnäytetyöntekijän rooli oli tutkimusaineiston keruu esimiehiltä teemahaastattelulla, asiakasraatien vetäjien perehdytys tehtävään, asiakasraatien muistioden toimittaminen johtoryhmän käsittelyyn ja kehittämistoiminnan arviointitiedon kerääminen sekä asiakasraatien vetäjiltä että esimiehiltä. Opinnäytetyöntekijän rooli oli myös tuoda tutkimus- ja arviointitieto hyödynnettäväksi kehittämisprosessiin sekä kirjoittaa opinnäytetyön raportti.

5 Kehittämistoiminnan eteneminen

5.1 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suunnittelu ja aikataulu

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi syksyllä 2020 opinnäytetyöntekijän ja hänen esimiehensä yhteisellä keskustelulla asiakasosallisuuden edistämisestä seniorikeskuksessa. Keskustelussa sovittiin kehittämistoiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta vuonna 2021. Opinnäytetyöstä laadittiin toimeksiantosopimus Karelia ammattikorkeakoulun ja Kivelän seniorikeskuksen välille. Opinnäytetyön

suunnitelma hyväksyttiin oppilaitoksessa toukokuussa 2021. Opinnäytetyön hyväksynnän jälkeen opinnäytetyön toteutukselle haettiin tutkimuslupa Helsingin kaupungilta, joka hyväksyttiin kesäkuun alussa 2021. Tämän jälkeen varsinainen konkreettinen kehittämistoiminta seniorikeskuksessa aloitettiin opinnäytetyön suunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyön kehittämistoiminnan aikataulu seniorikeskuksessa sijoittui elokuun ja joulukuun välille 2021.

Osastot nimesivät kesällä asiakasraatien vetäjät ja opinnäytetyöntekijä valmisteli heille perehdytysmateriaalin ja asiakasraatikansiot perehdytystä varten. Perehdytystilaisuuksia pidettiin elokuussa kahtena iltapäivänä. Esimiesten teemahaastattelut toteutettiin elo-syyskuun vaihteessa kolmen viikon aikana. Asiakasraatien toteuttamisen aikataulut osastoilla suunniteltiin joka kuukauden tietylle viikolle syyskuusta joulukuuhun. Kehittämistoiminnan arviointi tapahtui kuukausittain johtoryhmässä ja asiakasraatien vetäjien verkostotapaamisissa. Rahoitusta ei opinnäytetyön kehittämistoimintaan tarvittu, koska kehittämisestä ei kertynyt kustannuksia ja kehittäminen toteutettiin oman työn ohessa. Kehittämistoiminnan aikataulun ja tapahtumien tarkempi kuvaus on esitetty liitteessä 1.

5.2 Esimiesten haastattelut

Opinnäytetyöntekijä järjesti kesäkuun alussa esimiehille tiedotustilaisuuden seniorikeskuksessa aloitettavasta kehittämistoiminnasta ja esimiesten haastatteluista. Tilaisuudessa käytiin läpi opinnäytetyön suunnitelmaa. Esimiesten teemahaastattelut toteutuivat elo- syyskuun vaihteessa kolmen viikon aikana. Opinnäytetyöntekijä haastatteli viittä osastonhoitajaa ja opinnäytetyön tekijän omalta osastolta apulaisosastonhoitajan. Esimiehet saivat ennakoon kehittämistoimintaan liittyvän saatekirjeen (liite 2) ja he allekirjoittivat suostumuksen (liite 3) haastatteluun. Ennen haastatteluja puolistrukturoitu haastattelulomake (liite 4) esiteltiin yhden esimiehen avustuksella ja korjattiin palautteen perusteella. Haastattelut pidettiin Kivelän museohuoneessa ja ne kestivät puolitoista tuntia kerrallaan. Haastattelulomakkeet sisälsivät kaksi

taustakysymystä, ja loput kysymykset olivat tiedontuotannotehtäviin ja kehittämistehtäviin liittyviä kysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin. Aineiston analyysi toteutettiin teemoittain ja aineisto käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.

Esimiesten haastattelupohjana toimi puolistrukturoitu haastattelulomake (liite 4), jossa oli kolme tutkimusteemaa: 1. johtamismallit ja välineet 2. esimiehen osaaminen ja koulutustarpeet 3. kehittämistoiminnan haasteiden ratkaiseminen. Ensimmäisessä teemassa pyydettiin esimiestä kuvailemaan käyttämiään johtamisen malleja ja välineitä toiminnan kehittämisessä, sitouttamisessa ja juurruttamisessa. Myös onnistumisen kokemuksia edellä mainituissa johtamisen kohteissa pyydettiin kuvaamaan. Toisessa teemassa arvioitiin omaa johtamisosaamista suhteessa kehittämiseen ja uusien toimintamallisen juurruttamiseen. Esimiestä pyydettiin myös arvioimaan aiempien johtamiseen liittyvien koulutusten hyödynnettävyyttä toiminnan kehittämisessä ja juurruttamisessa. Toisessa teemassa kysyttiin lisäksi esimiesten koulutustarpeista ja tuen tarpeista omalta esimieheltä. Kolmannessa teemassa kysyttiin näkemyksiä, mitä kehittämistoiminnan haasteita olisi ratkaistava seniorikeskuksessa.

5.3 Haastattelujen analysointi

Tämän opinnäytetyön haastatteluaineisto käsiteltiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Vilkan (2021) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan ihmisten välisen merkitysten maailmasta, jolloin merkitykset näkyvät suhteina ja niistä rakentuneina merkityskokonaisuuksina. Nämä kokonaisuudet kuvaavat esimerkiksi toimintaa, tapahtumia, ajatuksia ja päämääriä. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada ymmärrystä ihmisten kuvaamista kokemuksista ja heidän todellisuudestaan. (Vilka 2021, 118–120.) Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on löytää haastatteluaineiston pohjalta johtamisen välineitä kuvaava merkityskokonaisuus, jossa käsitteet ovat suhteessa toisiinsa.

Vilka (2021) on todennut, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on määriteltävä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä, sillä välttämättä tutkittavan käsityksien ja kokemusten välistä yhteyttä ei ole olemassa. Lisäksi tutkija teemoittaa ja laatii haastattelukysymykset kokemuksensa ja ymmärryksensä näkökulmasta sekä ymmärtää ja tulkitsee tuloksia samasta näkökulmasta. (Vilka 118–119.) Opinnäytetyöntekijän laatimat kysymykset (liite 4) esimiehille liittyivät esimiesten kokemuksiin johtamisen välineiden käytöstä ja perustuivat siihen, että esimiehillä on erilaista johtamiskoulutusta ja eripituinen työkokemus johtamisesta.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan opinnäytetyön tekijän organisaatiossa, joten teemat ja kysymykset nousevat omasta työympäristöstä. Vilka (2021) toteaa myös, että aineiston käsittelyssä on huomioitava tutkittavan ilmiön kontekstuaalisuus, jolloin tutkittavan kokemukset ja käsitykset ilmiöstä toteutuvat tietyssä sosiaalisessa todellisuudessa. Laadulliselle sisällönanalyysille on ominaista se, ettei siinä ole tavoitteena totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tavoitteena on tutkimuksen aikana rakentuneiden tulkintojen kautta osoittaa ihmisen toiminnasta sellaista, mikä ei ole helposti havaittavissa. (Vilka 2021, 118–120.) Haastatteluaineiston analyysin pohjalta syntynyt merkityskokonaisuus johtamisen välineistä liittyy vahvasti tutkimusympäristön todellisuuteen ja haastatteluilla saadaan esimiesten johtamisosaamista enemmän näkyvämmäksi.

Esimiesten teemahaastattelulla kerätystä aineistosta haettiin vastauksia opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävään. Haastattelun teemojen ja kysymysten valinnalla pyrittiin kartoittamaan esimiesten johtamisen välineitä ja samalla pyrittiin saamaan tietoa johtamisen hyvistä käytännöistä ja toimintavoista, millä voidaan juurruttaa uusia toimintamalleja käytäntöön. Lisäksi haastattelussa kartoitettiin esimiesten koulutustarpeita. Esimiesten haastatteluaineisto oli runsas, jota aukikirjoitettuna oli 28 sivua. Haastattelukysymykset jakautuivat taustakysymyksiin ja tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aiheeseen liittyviin teemakysymyksiin. Haastattelun taustakysymyksiä oli kaksi ja ne koskivat esimieskokemusvuosia ja esimiehen käymiä johtamisen koulutuksia. Taustakysymykset auttoivat opinnäytetyöntekijää ymmärtämään, millaista

asiantuntemusta ja johtamista koskevaa ymmärrystä vasten esimiehet kuvasivat työtään haastattelussa.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöiseen laadulliseen sisällönanalyysiin sisältyy kolme vaihetta, jolloin aineistoa pelkistetään ja ryhmitellään sekä luodaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Tämä opinnäytetyön haastatteluaineisto käsiteltiin näiden kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä teemassa kysyttiin esimiesten johtamismalleista uusien toimintatapojen kehittämisessä, henkilökunnan sitouttamisessa kehittämiseen ja uusien toimintamallien juurruttamisesta (liite 4). Esimiehiä pyydettiin myös kuvaamaan onnistumisen kokemuksia kehittämisessä ja toiminnan vakiinnuttamisessa. Teemaan liittyvästä aukikirjoitetusta aineistosta etsittiin opinnäytetyön kysymyksiin liittyviä ilmaisuja ja ilmaisut yliviivattiin värillisellä kynällä. Vastauksien lauseista muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja eli analyysiyksiköitä. Pelkistetyt ilmaisut listattiin allekkain siten, että samaa ilmiötä kuvaavat ilmaisut muodostettiin omiksi ryhmiksi. Pelkistetyistä ilmaisuista muodostettiin alaluokkia ja alakuokat nimettiin niiden sisältöä kuvaavilla käsiteillä.

Ryhmittelyllä luotiin pohja analyysille ja saatiin ensimmäinen hahmotelma asiaa kuvaavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Luokittelua jatkettiin muodostamalla alaluokista yläluokkia, ja yläluokkia yhdistämällä saatiin muodostettua pääluokkia, jotka nimettiin aineistosta saatavan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan. Luokittelusta on esimerkki taulukoissa 1, 2 ja 3.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistetään käsitteitä ja siten saadaan vastauksia tutkimustehtävään. Tällöin sisällönanalyysi pohjautuu tutkijan tulkintaan ja päättelyyn, jolloin tutkimusaineistosta päästään lähemmäs käsiteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Tähän määritelmään perustuen opinnäytetyön tekijällä oli tarkoitus luoda haastatteluaineistosta kehittämistyöhön johtamiseen väline, joka pohjautuu esimiesten kokemuksiin kehittämisessä ja muutoksissa.

Kun ensimmäisessä haastatteluteemassa haastateltavat kuvailivat, mitä johtamismalleja ja välineitä he käyttävät uusien toimintamallien kehittämisessä, aineistosta löydettiin 45 lausetta pelkistettäväksi analyysitaulukkaan. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin kuvaamaan tiettyjä ilmiöitä. Näin saatiin muodostettua ja nimettyä 10 alaluokkaa, jotka ilmensivät vastauksia. Alaluokiksi muodostuivat; osallisuus, yhteisöllisyys, kehittämisen perustelut, tiedottaminen, vuorovaikutus henkilöstön kanssa, muutoksen ymmärtäminen ja asenteiden muutos, kehittämisen resurssit, kehittämisen tuki, toimintaa suuntaavat prosessit, johtamisen mallit.

Alaluokista muodostettiin yläluokkia sillä perusteella, miten johtamistoimet kohdistuvat kehittämisen eri vaiheisiin. Näin saatiin rakennettua yläluokista kuusi pääluokkaa, jota kuvaavat käsitteet tavoitteen sisäistäminen, fokuksen löytäminen, tavoitteen hallinta, luottamus omiin vaikutusmahdollisuuksiin, luottamus omaan kykyyn saavuttaa tavoite, näyttöön perustuva johtaminen. Kehittämisen pelkistettyjen ilmaisujen luokittelusta on esimerkki taulukossa 1.

Mitä johtamisen malleja ja välineitä käytät uusien toimintamallien kehittämisessä?		
Alaluokka (pelkistetty ilmaisu)	Yläluokka	Pääluokka
Käytetään valmennusvartteja		
Käydään säännöllisesti uudistusta läpi		
Kysytään henkilöstöltä, onko heillä ratkaisuja	Vuorovaikutus henkilöstön kanssa	Luottamus omiin vaikutusmahdollisuuksiin
Keskustellaan muutoksista ja kysytään mielipidettä		
Yksilö ja yhteisöpalaverien toteutus		

Taulukko 1. Esimerkki kehittämisen pelkistettyjen ilmaisujen luokittelusta.

Kehittämisen vaiheiden pääluokista saatiin muodostettua käsitteellinen kokonaisuus, jolla oli yhteys opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävän kysymykseen, mitä johtamisen välineitä esimiehet käyttävät uuden toimintamallin kehittämisessä. Käsitteiden nimeämisessä on käytetty soveltaen Parppein toimeenpanomallin käsitteitä (Parppei 2018, 108).

Haastatteluaineiston ensimmäisen teeman toinen kysymys esimiesten johtamisen välineistä juurruttamisessa tuotti 34 lausetta, jotka pelkistettiin analyysiyksiköiksi. Analyysiyksiköt ryhmiteltiin alaluokiksi kuuden juurruttamiseen liittyvän käsitteen alle. Nämä käsitteet olivat asenteiden muutos ja motivaatio, kattava ja selkeä kehittämissuunnitelma, johtamisen mallit, kehittämisen seuranta ja arviointi, tiedolla johtaminen ja kehittämisen tuki. Käsitteistä muodostettiin neljä yläluokkaa, perustuen siihen mitä eri ilmiöitä juurruttamisen vaiheessa oli kuvattu. Yläluokista muodostettiin toisiinsa yhteydessä olevat pääluokat, jotka olivat yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen, kehittämisen hallinta, näyttöön perustuva tieto, tavoitteeseen suuntaaminen. Juurruttamisen ilmaisujen luokittelusta on esimerkki taulukossa 2.

Mitä johtamisen malleja ja välineitä käytät saadaksesi uuden toimintamallin juurrutettua?		
Alakuokka (pelkistetty ilmaisu)	Yläluokka	Pääluokka
Saadaan henkilöstö mukaan		
Henkilöstö itse ymmärtää muutostarpeen	Asenteiden muutos, motivointi	Yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen
Henkilöstön erilainen oppimistahti		

Taulukko 2. Esimerkki juurruttamisen pelkistettyjen ilmaisujen luokittelusta.

Kehittämistoiminnan juurruttamisen vaiheen pääluokista saatiin rakennettua käsitteellinen kokonaisuus, jolla oli yhteys opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävän kysymykseen, mitä johtamisen välineitä esimiehet käyttivät uusien toimintamallien juurruttamisessa.

Haastatteluaineiston ensimmäisessä teemassa kysyttiin haastateltavilta, mitkä johtamisen keinot ja välineet ovat saaneet henkilökunnan sitoutumaan ja jatkamaan kehittämistä. Vastauksista koottiin 23 aihetta kuvaavaa lausetta, jotka pelkistettiin ja ryhmiteltiin viiden sitoutumisen ilmiöitä kuvaavan käsitteen alle analyysiyksiköiksi. Sitoutumiseen liitetyistä asioista muodostuivat käsitteet vaikuttaminen, vastuunjako, resurssit ja ympäristö, motivointi ja osaamisen varmentaminen, luovuus ja oppiminen. Luokittelusta on esimerkki taulukossa 3.

Mitä johtamisen malleja ja välineitä käytät sitouttamisessa?		
Alaluokka (pelkistetty ilmaisu)	Yläluokka	Pääluokka
Hyödynnetään työntekijöiden vahvuuksia	Kehittämisen resurssit	Suotuisa kehittämisympäristö
Huolehditaan työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä kehittämisessä		
Järjestetään henkilöstölle aikaa kehittämiseen		

Taulukko 3. Esimerkki sitoutumisen pelkistettyjen ilmaisujen luokittelusta.

Näistä muodostettiin neljä toisiinsa yhteydessä olevaa yläluokkaa, perusten siihen, mitä ilmiöitä sitoutumisessa oli kuvattu. Yläluokista rakennettiin sitoutumista kuvaavat pääluokat osallisuus, kehittämistehtävän hallinta, itseohjautuvuus ja suotuisa kehittämisympäristö. Kehittämistoiminnan sitoutumisen vaiheen pääluokista rakennettiin käsitteellinen kokonaisuus, jolla oli yhteys opinnäytetyön tiedontuotannon kysymykseen, millä johtamisen välineillä voidaan henkilöstöä sitouttaa kehittämistoimintaan.

5.4 Kehittämistoiminnan tuotoksena asiakasraadit ja johtamisen muistilista kehittämiseen

5.4.1 Asiakasraatien käynnistäminen

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa voidaan tavoitella konkreettisia tuotoksia, jotka liittyvät käytännön työelämän parannuksiin. Tuotos voi olla esimerkiksi toimintatapa, malli tai ohje, jota kehittämistyössä juurrutetaan arkeen. (Salonen 2013,19.) Tässä opinnäytetyössä yhtenä kehittämistoiminnan tehtävänä oli käynnistää asiakasraatitoiminta seniorikeskukseen. Toiminta aloitettiin suunnitelman mukaisesti kaikilla seniorikeskuksen osastoilla.

Koska opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksellisella otteella, mahdollistui siinä toimijoiden reflektointi, joka johti uuden oppimiseen. Reflektoinnista syntyneellä tiedolla voitiin ohjata kehittämistoimintaa, koska kehittämistoiminta

toteutui yhteisöllisesti toimijoiden kesken. (Suojanen 2004.) Asiakasraatien vetäjien palautteiden pohjalta asiakasraatitoimintaa voitiin siten ohjata ja kehittää kehittämistoiminnan aikana. Asiakasraatien vetäjät olivat vaikuttamassa suunnitelmaan asiakasraatien perehdytystilaisuuksissa. Opinnäytetyöntekijä laati asiakasraatien toteuttamiselle yhteisen aikataulun, jotta asiakasraatien tuottama materiaali voitiin käsitellä mahdollisimman nopeasti seniorikeskuksen johtoryhmässä ja tehdä jatkotoimenpiteet tarvittavista asioista. Asiakasraadit toteutuivat kuukausittain ja asiakasraatien vetäjät keräsivät muistioon asiakkailta heidän toiveensa, ideansa, palautteensa seniorikeskuksen toiminnasta. Kerätyssä materiaalissa oli esimerkiksi paljon ruokailuun ja harrastuksiin liittyviä toiveita, palautetta henkilökunnan työskentelystä sekä ideoita hoitoympäristön viihtyvyyden lisäämiseen. Opinnäytetyöntekijä toimitti asiakasraatien koosteen johtoryhmälle. Koosteen pohjalta laadittiin asiakaspalautteista jatkotoimenpiteet ja sovittiin asioiden hoitamiseen vastuuhenkilöt. Jatkotoimenpiteiden toteutumista seurattiin johtoryhmässä ja osastoilla. Asiakasraatien vetäjien verkostokokouksissa käytiin läpi johtoryhmässä tehdyt suunnitelmat jatkotoimenpiteistä. Verkostokokouksissa sovittiin, että asiakasraatien vetäjät kertovat jatkotoimenpiteet myös asiakasraadeissa, jotta asiakkaat saavat tietoa palautteidensa vaikutuksista.

5.4.2 Johtamisen muistilista kehittämiseen

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimukselliset käytännöt ovat kehittämistoimintaa avustavassa tehtävässä. Kehittämistoiminnassa tiedon tuotannolla on esimerkiksi merkitystä kehittämishankkeelle, jolloin tiedolla voidaan edistää kehittämistoimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 113–114.) Tämän opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävä tuotti tietoa, josta voitiin muodostaa aineiston käsittelyn loppuvaiheessa kehittämistoimintaa tukeva johtamisen väline. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi johtamisen muistilista (taulukko 4), jota voidaan edistää asiakasraatien juurruttamista.

Johtamisen muistilista kehittämiseen muodostui haastatteluaineistosta syntyneiden kehittämisen, juurruttamisen ja sitoutumisen kulmakivien eli merkityskokonaisuuksien pohjalta. Johtamisen yläotsikot muodostettiin merkityskokonaisuuksien pääkäsitteistä ja johtamisen muistilistan aiheet alakäsitteistä. Johtamisen muistilistaa esimiehet voivat käyttää kehittämistoiminnassa jäsentämään kehittämistoimintaa tilanteen mukaan. Valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen näkökulmasta myös henkilöstö voi itseohjautuvasti hyödyntää johtamisen muistilistaa. Se auttaa työntekijää hallitsemaan kehittämistoimintaa paremmin ja jäsentää työskentelyä.

5.5 Kehittämisprosessin arviointi

Opinnäytetyön arviointi toteutettiin sisäisenä itsearviointina. Siten kehittämisprosessin arviointi toteutui sekä johtoryhmän ja asiakasraatien vetäjien yhteisenä arviona että opinnäytetyöntekijän arviointina. Johtoryhmän ja asiakasraatien vetäjien arviointi kohdistui kehittämistoimintaan ja tuotoksen osalta asiakasraatitoimintaan. Arviointivälineenä toimi yhteinen dialogi, reflektointi ja palautelomake. Opinnäytetyöntekijä arvioi koko kehittämisprosessia, jolloin arvioinnin kohteena oli kehittämistoiminnan lähtökohdat, teoreettinen viitekehys, kehittämistoiminta ja sen tuotokset asiakasraati ja haastattelun tulokset. Opinnäytetyöntekijä arvioi koko kehittämisprosessia soveltuvien osien Joanna Briggsin laadullisen tutkimuksen arviointivälineen avulla. Tämä laadullisen tutkimuksen arviointiväline on kansainvälinen näyttöön perustuvan terveydenhuollon kehittämiseen suunniteltu kriteeristö, jolla voidaan tutkimuksia arvioida (Hoitotyön tutkimussäätiö 2022). Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan arvioinnissa sitä voidaan käyttää soveltuvien osien. Opinnäytetyön raportissa käytetään jatkossa Joanna Briggsin arviointityövälineestä lyhennystä JBI-arviointiväline (Joanna Briggs Institute 2021).

Sekä johtoryhmässä että asiakasraatien verkostokokouksissa arvioitiin kehittämistoiminnan etenemistä ja toimintatapoja. Johtoryhmässä arviointiin esimerkiksi kehittämistoiminnassa tarvittavia resursseja, asiakasraatien

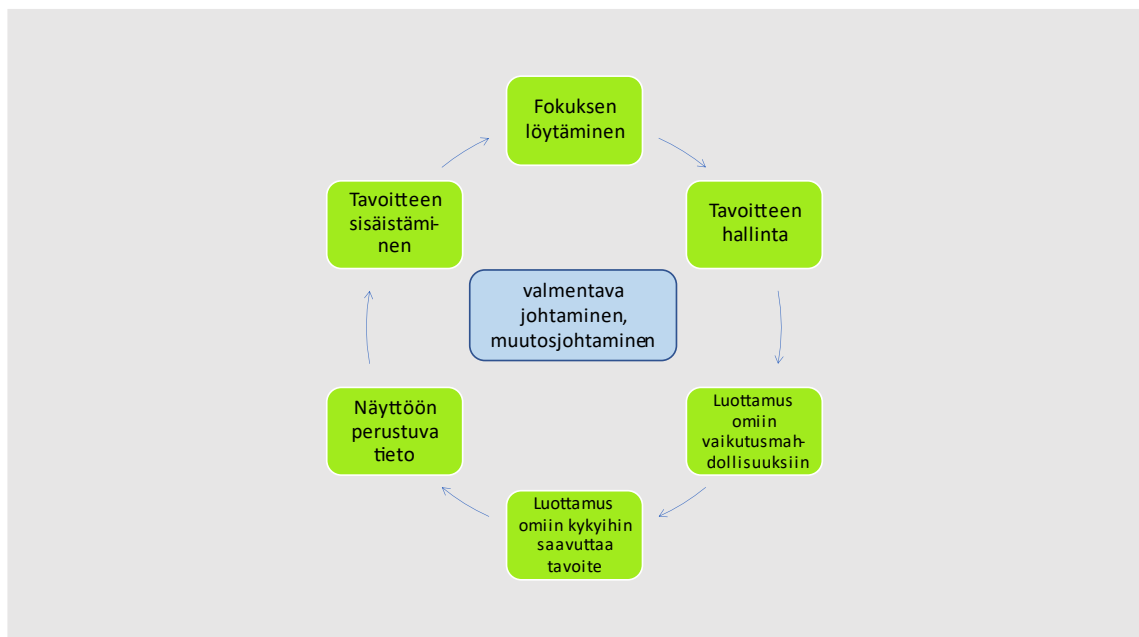
toimintamallia ja asiakkaiden osallistumisen mahdollisuuksia. Lisäksi johtoryhmä arvioi asiakasraatien vetäjien tarvittavaa osaamista ja tuen tarvetta. Johtoryhmän arvio kohdistui myös kehittämistoiminnan vaikuttavuuteen. Johtoryhmän palautteet kerättiin suullisesti. Asiakasraatien vetäjien arviointitietoa kerättiin anonymisti palautelomakkeella sekä suullisesti verkostokokouksissa. Arvioinnin eettisyys huomioitiin sisäisessä raportoinnissa ja se näkyy tulosten avoimena ja tarkkana raportointina sekä arviointien toteutumisena anonymisti. Arviointi hyödytti kehittämistoimintaa monesta näkökulmasta. Arviointilomakkeella (liite 5) ja arvioinnin aikataulutuksella pystyttiin tunnistamaan oppimistilanteet ja prosessin käännekohdat kehittämisprosessissa, jolloin pystyttiin suuntamaan kehittämistoimintaa. Se auttoi kehittämisprosessin aikana kertyvän kokemuksen ja tiedon havaitsemista ja hyödyntämistä. Arviointi tuki kehittämisprosessin analysointia ja tulosten raportointia. Opinnäytetyön arvioinnissa opinnäytetyöntekijä käytti soveltaen JBI- laadullisen tutkimuksen arviointivälinettä. Kokonaan jätettiin arvioimatta opinnäytetyöntekijän kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat. Arviointi kohdistui kehittämistoiminnan prosessiin, tuloksiin ja tuotoksiin.

JBI- arviointivälineellä tarkasteltiin tieteenfilosofisien lähtökohtien yhteensopivuutta valitun metodologian kanssa sekä metodologian ja tavoitteiden tai tutkimuskysymysten yhteensopivuutta. Lisäksi sillä arvioitiin, onko metodologia yhteensopiva aineiston ja analyysin kanssa sekä metodologian ja tulosten yhteensopivuutta. Arviointivälineellä tarkasteltiin myös opinnäytetyöntekijän roolia ja yhteyttä toimeksiantajaorganisaatioon sekä arvioitiin opinnäytetyöntekijän vaikutusta esimerkiksi haastattelutuloksiin. Arvioinnissa tarkasteltiin, näkyykö haastateltavien "ääni" tuloksissa ja perustuvatko johtopäätökset ja tulosten tulkinta aineistoon. Lopuksi arvioitiin, kehittämistoiminnan eettisyyttä. (Joanna Briggs Institute 2021.)

6 Tulokset ja tuotos

6.1 Johtamisen välineet kehittämistoiminnassa

Tässä luvussa käsitellään, mitä tietoa opinnäytetyön tiedontuotannotehtävässä saatiin esimiehiltä siitä, mitä johtamisen välineitä he käyttivät uusien toimintamallien kehittämisessä. Tuloksista muodostui kuuden käsitteen kokonaisuus johtamisen välineitä, jotka on kuvattu kuviossa 2. kehittämisen kulmakivet. Käsitteet liittyvät toisiinsa kehittämisen eri vaiheiden kautta (kuvio 2). Kuusi käsitettä olivat tavoitteen sisäistäminen, fokuksen löytäminen, tavoitteen hallinta, luottamus omiin vaikutusmahdollisuuksiin, luottamus omaan kykyyn saavuttaa tavoite ja näyttöön perustuva johtaminen. Näihin kuuteen käsitteeseen sisältyivät esimiesten usein toistamat asiat: osallisuus, yhteisöllisyys, kehittämisen perustelut, vuorovaikutus henkilöstön kanssa, muutoksen ymmärtäminen ja asenteiden muutos, tiedottaminen, kehittämisen resurssit, kehittämisen tuki, toimintaa suuntaavat prosessit ja johtamisen mallit.



Kuvio 2. Kehittämisen kulmakivet.

Pääkäsitteistä muodostunut kehittämistoiminnan johtamista kuvaava merkityskokonaisuus eli kehittämisen kulmakivet auttavat hahmottamaan kehittämisen johtamisen kokonaisuutta.

Tulosten perusteella esimiesten työ kului kehittämisen alussa kehittämiselle suotuisan toimintaympäristön luomiseen, jolla esimerkiksi haluttiin vaikuttaa positiiviseen ilmapiiriin. Suotuisa ympäristö kehittämiselle syntyi lisäämällä henkilöstön yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Suotuisaan kehittämisympäristöön kuului myös huolehtia kehittämisen resursseista kuten henkilöstön osaamisen varmistamisesta koulutuksella. Kehittämisen prosessin etenemisen esimiehet halusivat varmistaa tukemalla henkilöstöä jatkuvalla vuorovaikutuksella ja tiedottamisella. Esimiehet mainitsivat valmentavan johtamisen, muutosjohtamisen ja Lean-johtamisen auttavan kehittämisen hallinnassa ja eteenpäin viemisessä.

Tulosten mukaan kehittämisprosessin käsite kehittämistoiminnan tavoitteen sisäistämien on lähtökohta prosessin etenemiselle. Esimiehet kuvasivat erilaisia johtamistoimia, joilla kehittäminen saadaan alkuun. Henkilökunnan osallisuuden ja yhteisöllisyyden lisääminen ja mahdollistaminen auttoi myös kehittämistoiminnan tavoitteiden sisäistämisessä. Siksi esimiehet järjestävät erilaisia tilaisuuksia henkilöstölle, jossa kehittämisestä tai muutoksesta voidaan käydä dialogista keskustelua ja jakaa tarvittavaa tietoa sekä ohjeita. Esimiesten mukaan valmentavaa johtajaa auttaa työssään usko työryhmänsä luovuuteen, ajatteluun ja ongelmanratkaisutaitoihin. Esimies kuvasi osallisuuden toteutumista johtamistoimissaan:

”Henkilökunnalla tulee olla koko ajan se tunne, että on mukana kehittämisessä.”

Yhteisöllisyyttä esimiehet edistävät kokeilevalla työskentelyllä:

”Henkilökunta saa yhdessä kokea, miten muutos toimii ja kokeilla minkälaiset ratkaisut toimivat.”

Tuloksista voitiin päätellä, että esimiehillä oli hallussaan valmentavan johtamisen välineitä, koska he kertoivat osallistavansa työntekijöitä ja koko työryhmä on mukana kehittämisessä.

Kehittämistoiminnan alussa esimiehet halusivat vaikuttaa johtamistoimillaan työntekijöiden asenteisiin, jotta he ymmärtäisivät muutoksen merkityksen ja välttämättömyyden. Kehittämistoiminnan tavoitteen sisäistämisen edisti dialoginen keskustelu, jolla voitiin vaikuttaa henkilöstön asenteisiin kehittämistoimintaa tai muutosta kohtaan. Esimiehet vaikuttivat asenteisiin ja yhteisen ymmärryksen syntymiseen muutoksesta, perustelemalla muutoksen tai kehittämistarpeen kattavasti näyttöön perustuvalla tiedolla. Esimiehet pitivät sitä vakuuttavana perusteluna. Esimiehet pitivät tärkeänä, että henkilöstölle kerrotaan, mistä kehittäminen tai muutos on lähtöisin. Esimiesten tavoite oli saada henkilöstö mukaan kehittämiseen tai muutama työntekijä kehittämisagentiksi. Toisaalta esimiehet sanoivat voivansa hyödyntää työntekijöiden erilaisia valmiuksia kehittämisen etenemisessä:

"Muutosagentit ovat henkilökunnan tuki, jotka vievät asiaa eteenpäin."

Tulosten perusteella tiedottaminen koko kehittämistoiminnan ajan koettiin esimiesten näkökulmasta keskeiseksi. Jatkuva ja riittävä tiedottaminen edistää myös tavoitteen hallintaa. Tiedottaminen sisälsi myös erilaiset kehittämistä koskevat uudet ohjeistukset ja tiedotteet. Esimiesten nimeämä "muutospuhe" sisälsi näkökulman siitä, että esimiehen tehtävänä on vaikuttaa myös työntekijöiden asenteisiin muutosta kohtaan. Siksi esimiehet toivat esille positiivisen asenteen muutokseen:

"Otetaan muutos vastaan positiivisena asiana ja samalla saadaan pidettyä pelko ja ahdistus poissa."

"Panostetaan sellaisiin työntekijöihin enempi, joille muutos on vastenmielisempi."

Tulosten perusteella esimiehet pitivät tärkeänä jatkuvaa vuoropuhelua muutoksesta henkilöstön kanssa valmentavan johtamisen mukaisesti:

”Käymme säännöllisesti uudistusta läpi henkilöstön kanssa.”

”Keskustelemme muutoksesta ja kysymme mielipiteitä.”

Tulokset osoittivat, että esimiesten käyttämät johtamisen keinot vaihtelevat johdettavan tilanteen mukaan, jotta he pystyisivät paremmin vaikuttamaan työntekijöiden suhtautumiseen muutokseen tai kehitettävään asiaan. Esimies kertoi muutosjohtamisen välineistään:

”Johtamisen malli, jota käyttää pitää räätälöidä aina asian mukaan.”

”Kun tuntee henkilöstön osaa vaatia ja kannustaa yksilöllisesti muutoksessa.”

Hämäläisen (2014) tutkimus tukee samaa asiaa. Hän on todennut, että muutosjohtaminen nähdään vain yhtenä osana johtajan työroolia ja käytetyt keinot vaihtelevat riippuen tilanteesta. Sen mukaan tärkeäksi nousee muutosjohtajan työssä neuvottelu-, suostuttelu- ja vaikuttamistaidot. (Hämäläinen 2014, 1, 21.) Esimiehet halusivat mahdollistaa työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuden kehittämiseen tai muutokseen. Tuloksista ilmeni, että kehittämistoiminnassa henkilöstön on voitava luottaa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa.

Keskustelutilaisuuksissa oli tulosten mukaan tärkeää luoda kehittämisestä tai muutoksesta yhteistä ymmärrystä, sillä tulosten perustella esimiehet yhdistivät yhteisen ymmärryksen liittyvän kiinteästi motivaatioon kehittämistoiminnassa. Yhteiset keskustelutilaisuudet edistivät kehittämisen merkitystä ja tarkoitusta oman työyhteisön kannalta. Esimies kuvasi asiaa:

”Tuntuu tarkoituksenmukaiselta toimia tietyllä tavalla, kun tehdään muutos omaan toimintaan.”

Tavoitteiden sisäistämisen jälkeen on esimiesten johdettava fokuksen löytämiseen henkilöstöä. Kun yhteinen ymmärrys muutoksesta on saavutettu, esimiehet kertovat, että kehittämistoiminnan suuntaa määriteltiin kohti tavoitetta. Esimiehet kuvasivat tilannetta tässä vaiheessa, että on tietoisesti luovuttavasta

vanhoista toimintatavoista, jotta voidaan luoda uutta. Muutoksen perustelujen jälkeen on hyvä keskustella henkilöstön kanssa, miten kehittämisessä edetään. Pää tavoitteen saavuttamista helpottaa välitavoitteet, sillä se vähentää henkilöstön stressiä muutoksesta. Kehittämistoiminnan fokuksen löytymiseen auttaa yhteisen suunnitelman laatiminen, johon myös suunnitellaan kehittämis toiminnan seuranta, arviointi ja mittarit. Esimies kuvasi kehittämisen seurantaa:

"Siitä keskustellaan, onko kehittämisen ote unohtunut."

Fokuksen löytymisen jälkeen esimiehet kuvasivat kehittämis toiminnassa asioita, jotka liittyvät tavoitteen hallintaan:

"Edetään askel kerrallaan ja välillä työntekijä kerrallaan."

Tulokset osoittivat, että esimies tukee kunkin työntekijän yksilöllistä ammatillista kasvua ja mahdollistaa työyhteisön yhteisen oppimisen. Myös Ristikangas (2010) on tehnyt saman havainnon ammatillisesta kasvusta ja yhteisöllisestä oppimisesta. Kehittämis toiminnassa on kyse yhteisöllisestä oppimisesta. (Ristikangas 2010, 14.)

Tuloksissa näkyi, että esimiehet halusivat lisätä kehittämis prosessissa työntekijöiden luottamusta omaan kykyyn saavuttaa kehittämisen tavoite. Esimiehet varmistivat kehittämiseen tarvittavan osaamisen esimerkiksi mahdollistamalla työntekijälle tarvittavan koulutuksen tai järjestämällä riittävästi työaikaa harjoitella uusia asioita. Tarvittaessa esimiehet pitivät työntekijöille valmennusvartteja valmentavan johtamisen mukaisesti. Esimiehet kuvasivat toimintatapaansa kehittämisen resurssointiin niin, että varmistavat jo kehittämisen alussa onko henkilökunnalla riittävästi osaamista ja voimavaroja suhteessa kehittämiseen ja muutoksen toteuttamiseen.

Tulosten mukaan esimiehet tukivat henkilöstöä siten, että he ovat läsnä henkilökunnalle ja kannustavat henkilökuntaa jatkamaan kehittämisessä:

"Vertaistuki, opastus ja ohjaus auttaa, samoin ohjeiden laatiminen,

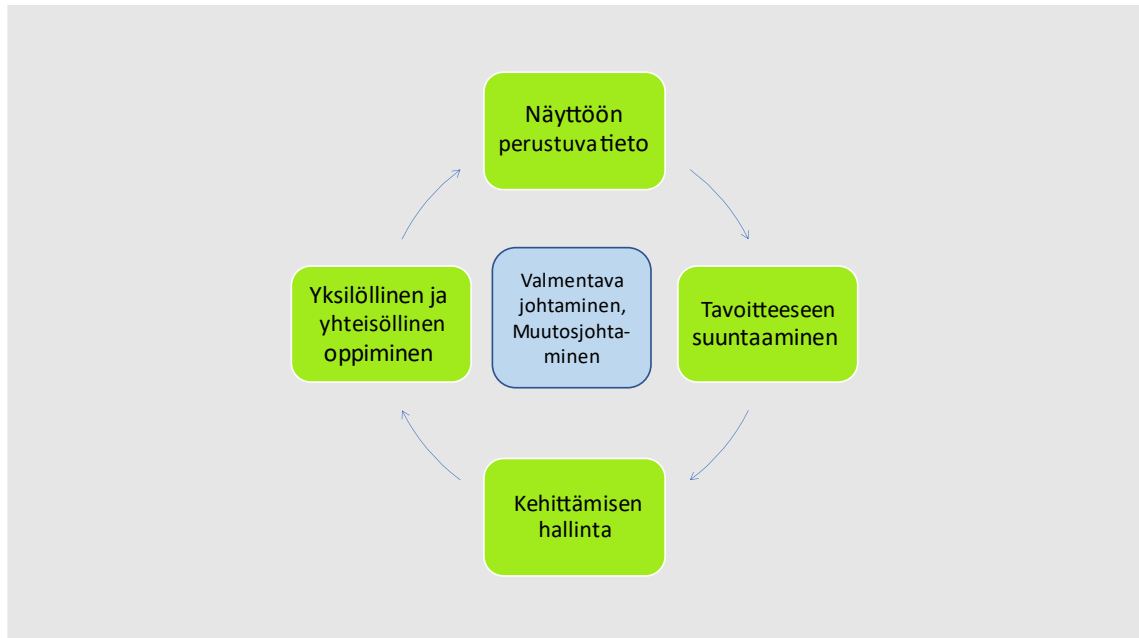
läpikäyminen ja tarkentaminen.”

Valmentavaan johtamiseen kuuluu motivointi, tukeminen, kannustaminen, työtehtävien kohdennus sekä vapaus tehdä valintoja ja kantaa vastuu niistä (Helander 2018, 55–56).

Yhteenvedona tuloksista voidaan todeta, jotta kehittämistoiminnassa päästään tavoitteisiin erilaisilla johtamisen välineillä, kehittäminen tai muutos edellyttää tavoitteen sisäistämistä, fokuksen löytämistä, tavoitteen hallintaa, luottamusta omiin vaikutusmahdollisuuksiin, luottamusta omaan kykyyn saavuttaa tavoite ja näyttöön perustuvan tiedon käyttöä. Valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen keinoin voidaan nämä kehittämisen kannalta oleelliset asiat saavuttaa esimiehen ja henkilöstön yhteistyöllä.

6.2 Johtamisen välineet juurruttamiseen

Tässä luvussa käsitellään tuloksia, jotka liittyvät juurruttamiseen kehittämistoiminnassa. Tuloksista havaittiin, että juurruttamisen ja sitoutumisen käsitteet ilmenivät usein samanaikaisesti kehittämisessä. Tuloksista voitiin muodostaa neljä toisiinsa liittyvää käsitettä, jotka ilmentävät juurruttamiseen liittyviä johtamisen välineitä. Neljä käsitettä ovat yhteisöllinen oppiminen, kehittämisen hallinta, näyttöön perustuva tieto ja tavoitteen suuntaaminen. Tuloksissa toistui usein esimiesten mainintoja asenteiden muutoksesta ja motivaatiosta, kattavasta ja selkeästä kehittämissuunnitelmasta, johtamisen malleista, kehittämisen seurannasta ja arvioinnista, tiedolla johtamisesta ja kehittämisen tuesta. Juurruttamisen kulmakivet, auttaa hahmottamaan juurruttamisen kokonaisuutta johtamisen näkökulmasta. Juurruttamisen kulmakivet esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Juurruttamisen kulmakivet.

Tuloksista ilmeni, että kehittämistoiminnan alkutilanteessa johtamisen näkökulmasta esimiehillä on paljon tehtävää henkilöstön asenteisiin vaikuttamisessa ja työntekijöiden motivaation synnyttämisessä. Esimiehen tavoitteena oli mahdollistaa työntekijöiden yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen, joka edistää asenteiden muutosta ja motivaatiota. Jotta päästäisiin uuden toimintatavan juurruttamiseen jo kehittämistoiminnan alkuvaiheessa, esimiehet panostivat asenteisiin ja motivaatioon vaikuttamiseen:

"Täytyy saada porukka itse hoksaamaan, että muutosta tarvitaan."

"Toiset omaksuvat uuden tavan heti, mutta toisilla on tosi vaikea luopua vanhasta tavasta toimia."

Myös Tenhon (2018) tutkimuksen mukaan, kun organisaation muutos ymmärretään ja hyväksytään jokaisen työntekijän toimesta, muutoksen vakiinnuttaminen on mahdollista (Tenho 2018, 21,81).

Esimiehet vaikuttivat työntekijän sisäiseen motivaatioon, jolla voitiin tukea sitä kokonaisuutta, millä työvire saadaan säilymään kehittämishankkeissa loppuun saakka ja uusi toimintatapa juurrutettua. Esimiesten kertoman mukaan:

"Mahdollistetaan yritys ja erehdys - kokeilut kehittämisessä tuetaan rutiineista ja suorittamisesta irti päästämistä."

Tulokset olivat saman suuntaiset asenteiden ja motivaatioon vaikuttamisen osalta kuten myös Martela ja Jarenko (2016) ovat todenneet. Heidän mukaansa, kun ihmisen neljä psykologista perustarvetta on kunnossa, ihminen kokee pääsevänsä toteuttamaan itseään ja löytyy ihmisen sisäinen motivaatio ja tekemisen draivi. Sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen johtamisella edistää työntekijän sitoutumista tavoitteisiin. (Martela & Jarenko 2016, 57–62.)

Tulosten perusteella esimiesten kehittämisen hallintaan kuuluu kattava ja selkeä kehittämissuunnitelma, joka auttaa uuden toimintamallin juurruttamisessa. Se sisältää kehittämisen pelisäännöt, aikataulut, uudet ohjeistukset, vastuunjaon, päivitetyt tavoitteet ja välitavoitteet. Esimiesten mukaan juurruttamista edistää lisäksi esimiehen antama tuki henkilöstölle, joka voi olla esimiehen rinnalla kulkemista, läsnäoloa, keskusteluja, päivitettyjä uusia ohjeita, jatkuvaa tiedottamista missä mennään kehittämisessä. Esimiehen tuella tähdättiin toiminnan suuntaamiseen:

"Tarvitaan olemassa olevien tietojen ja taitojen vahvistamista."

Kemppainen (2018) on myös tutkimuksessaan löytänyt saman suuntaisia tuloksia esimiehen tuen muodoista, jolla edistää uusien toimintamallien juurruttamista. Esimiehen läsnäolo, kuuntelu ja oma sitoutuminen rakentaa luottamusta esimiehen ja työntekijän välille ja samalla se edistää työyhteisön kollektiivista sitoutumista kehittämiseen. Esimiehen aktiivinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ja luottamus heidän osaamiseensa tukevat myös työntekijän itseohjautuvuutta. Tällöin on kyse työntekijän omasta sisäisestä motivaatiosta toimia kohti yhteistä tavoitetta. (Kemppainen 2018, 176–177.)

Tuloksista ilmeni, että näyttöön perustuva tieto tuki esimiesten mukaan juurruttamista. Haastatteluissa esimiehet mainitsivat käyttävänsä erilaisia johtamisen malleja. Lean-johtaminen ja valmentava johtaminen nähtiin

sisältävän toimivia elementtejä juurruttamisen johtamiseen. Muun muassa Lean-johtamisen tauluja käytettiin osastoilla päivittäisjohtamisen ja asiakasprosessien johtamisen apuna. Johtamisen välineillä voitiin tehdä henkilöstölle näkyväksi, missä vaiheessa kehittämistä mennään, mitkä asiat on hoidettu tai kesken ja pystytään jakamaan vastuuta tasaisemmin työtehtävissä. Esimiehet kertoivat, että juurruttaminen vaatii myös tiedolla johtamista, jolloin näyttöön perustuvalla tiedolla voidaan perustella muutosten ja kehittämisen syitä ja edistää työntekijöiden sitoutumista tavoitteisiin. Tuloksissa tuli esille, että uusien toimintamallien juurruttaminen on todennäköisempää, silloin kun nähdään, että asiakas hyötyy kehittämisestä tai muutoksesta. Myös Nilssenin ym. (2020) tutkimuksessa näkyi, että keskeisiksi tuloksiksi onnistuneelle muutokselle organisaatiossa muodostuivat työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuudet muutokseen, riittävä informaation saaminen muutoksesta ja muutokseen liittyvän tiedon saaminen muutoksen perusteluista ja hyödyistä. Haastateltavat arvostivat erityisesti muutoksen hyötyjä, jotka koskivat terveydenhuollon asiakkaita. (Nilssen ym. 2020, 147.)

Kehittämistoiminnan suuntaamisessa käytettiin esimiesten mukaan suunniteltuja seuranta- ja arviointivälineitä sekä tapaa, miten ja mitä seuranta- ja arviointitietoja henkilöstölle kerrotaan:

"On arvioitava missä tarvitaan vahvistusta ja osaamista korjaavia toimia."

"Keskustellaan ja suunnitellaan jatkuvasti kehittämisen muokkaamisesta tavoitteen mukaisesti."

Tulosten mukaan kehittämistoiminnan seurannan tulee olla jatkuvaa ja määrätietoista esimerkiksi erilaisilla sovituilla mittareilla, jotka voidaan esittää henkilökunnalle. Esimiehet kertoivat, että jo kehittämissuunnitelman tulee sisältää arviointisuunnitelma. Kehittämisen arvioinnissa tulee arvioida missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu. Arviointia kuvattiin muun muassa:

"Arvioinnissa on tarkistettava, ettei ole tullut takapakkia".

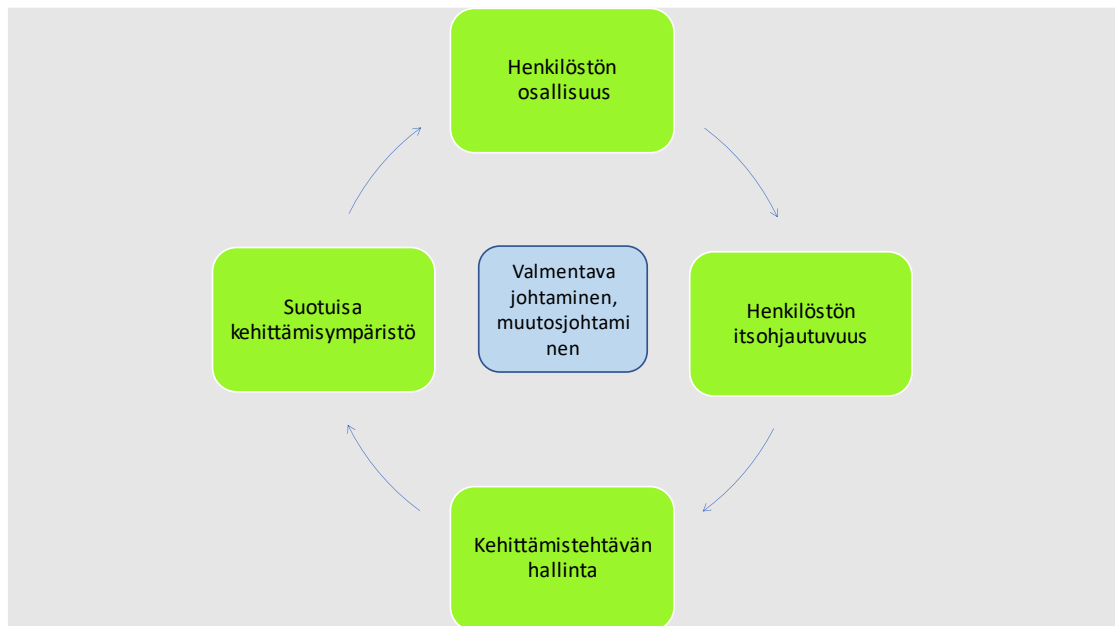
Tulokset vahvistavat myös Paukun ja Sinkkosen (2020) tutkimusta, jossa he olivat tulleet tulokseen, että työntekijät haluavat muutoksista perusteluja, väliaikatietoja muutoksen etenemisestä sekä lopussa arviointitietoa siitä miten muutos on onnistunut. Henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sitouttaa henkilöstöä muutoksen läpiviemiseen. (Paukku & Sinkkonen 2020, 79.)

Tuloksista voidaan todeta, että uusien toimintamallien juurruttamiseen tarvitaan yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista, jotta syntyy yhteinen ymmärrys kehittämisen tavoitteista ja perusteluista. Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista kehittämiseen voidaan edistää valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen keinoin hyvällä vuorovaikutuksella ja jatkuvan tiedon jakamisella muutoksesta. Johtamisen näkökulmasta tämä on toiminnan tavoitteeseen suuntaamista kehittämisen seurannalla ja arvioinnilla yhdessä henkilöstön kanssa. Hyvä kehittämisprosessin suunnitelma, jota päivitetään ja arvioidaan jatkuvasti edistää kehittämisen hallintaa. Juurruttamisessa on kyse reflektiosta ja oppimisesta. Valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen keinoin voidaan nämä juurruttamisen kannalta oleelliset asiat saavuttaa esimiehen ja henkilöstön yhteistyöllä.

6.3 Johtamisen välineet sitoutumiseen

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen valossa juurruttamisen käsitteeseen liittyy vahvasti sitoutumisen käsite. Myös tulokset osoittivat niiden ilmenevän kehittämisprosessissa usein samanaikaisesti. Tuloksissa esimiehet kertoivat johtamisen välineistä, jotka saavat henkilökunnan sitoutumaan ja jatkamaan kehittämistä. Tuloksista muodostui neljä toisiinsa liittyvää käsitettä, jotka kuvaavat sitoutumista kehittämistoiminnassa. Henkilöstön sitoutumisen kulmakivet on esitetty kuviossa 4. Sitoutumista kuvaavat käsitteet olivat osallisuus, kehittämistehtävän hallinta, itseohjautuvuus ja kehittämisympäristö. Tuloksissa esimiesten kertomuksissa toistui usein maininnat vaikuttaminen, vastuunjako, resurssit, ympäristö, motivointi, osaamisen varmentaminen, luovuus ja oppiminen. Tulosten pohjalta muodostunut sitoutumisen kulmakivet

auttavat hahmottamaan sitoutumista johtamisen näkökulmasta kehittämistyössä.



Kuvio 4. Sitoutumisen kulmakivet.

Esimiehet kertoivat tavoitellessaan henkilöstön sitoutumista, että he antavat työntekijöille kokemuksen osallisuudesta kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen osallistamalla ja jakamalla vastuuta kehittämisessä. Tällöin henkilöstöllä on mahdollisuus myös vaikuttaa kehittämiseen:

”Mahdollistetaan osallistuminen kokeiluun, jotta kukin pääsee vaikuttamaan muutokseen johtaviin toimenpiteisiin.”

Paukun ja Sinkkosen (2020) tutkimus muutosjohtamisen viestinnän keinoista tukee myös havaintoa vaikuttamisen ja osallisuuden merkityksestä sitoutumiseen. Sitoutumista edistää työntekijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen päätöksentekoon. (Paukku, Sinkkonen 2020, 50.)

Tulosten mukaan esimiehet kokivat, että oli tärkeää antaa tukea henkilöstölle, jotta he sitoutusivat paremmin kehittämiseen. Tämä liittyi selkeästi kehittämistehtävän hallintaan. Tällöin esimiehet esimerkiksi arvioivat

henkilöstön osaamista ja suunnittelevat henkilöstölle koulutusta ja ohjausta osaamisen varmistamiseksi:

"Järjestetään uuden työntekijän sitoutuminen vastuualueeseensa työparityöskentelyllä ja neuvonnalla."

"Ollaan tukena vastuuhenkilöille ja kysytään heiltä, miten kehittäminen sujuu."

Tuloksista ilmeni, että osaamisen varmistamisen lisäksi kehittämisen toimintaympäristön tulee olla suotuisa kehittämiselle, jotta sitoutuminen olisi mahdollista. Ympäristön toimivuus ja välineet on varmistettava ennen kehittämistoimien aloitusta, kuten kehittämisen tukea:

"Huolehditaan työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä."

Tuloksista kävi ilmi, että valmentavan johtamisen välineenä henkilöstön motivointi on tärkeää sitoutumisen edistämiseksi. Tämä tarkoittaa johtamisen kannalta esimerkiksi sitä, että palataan kehitettäviin asioihin riittävän usein ja muistellaan myös onnistumisia kehittämisessä ja muutoksessa. Esimiehet halusivat motivaatioon vaikuttamisella lisätä henkilöstön sitoutumista. Myös Martela ja Jarenko (2016, 21) ovat todenneet, että johtamisella sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen edistää työntekijän sitoutumista tavoitteisiin ja lisää työn imua ja innostusta työhön.

Tulokset osoittivat, että itseohjautuvuuden toteutumiseen tarvitaan riittävien resurssien ja suotuisan kehittämisympäristön lisäksi luovuuden mahdollistavaa ilmapiiriä. Esimiesten mukaan luovuus kumpuaa uuden oppimisesta ja asenteiden muuttumisesta. Yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista tapahtuu, kun esimiehet mahdollistavat yrityksen ja erehdys- kokeilut kehittämisessä ja tuetaan riittävästi irti päästämistä vanhoista rutiineista ja suorittamisesta. Esimies kuvasi uuden oppimista:

"Suhtaudutaan myönteisesti kehittämisen kritiikkiin."

Tuloksista ilmeni, että esimiesten mukaan valmentavan johtamisen välineenä itseohjautuvuus tukee henkilökunnan sitoutumista esimerkiksi positiivisten oppimiskokemusten kautta ja henkilökunta oppii luottamaan omiin kykyihinsä saavuttaa tavoitteet kehittämisessä. Myös Parppei (2018) mukaan työvireen syntymisen ja ylläpitämisen taustalla ovat työntekijän tavoitteeseen sitoutuminen ja itseluottamus. Työyhteisön sosiaalinen tuki, negatiivisten tunteiden poistaminen ja työn hallinnan tunne ovat työvireen ylläpidon näkökulmasta esimiestyön tärkeät työalueet. (Parppei 2018, 178–181.)

Tämän opinnäytetyön tulosten valossa henkilöstön sitoutuminen kehittämiseen kulminoituu näiden neljän käsitteen ympärille: henkilöstön osallisuus, kehittämistehtävän hallinta, itseohjautuvuus ja suotuisa kehittämisympäristö. Valmentavan johtamisen ja muutosjohtamisen keinoin voidaan nämä sitoutumisen kannalta oleelliset asiat saavuttaa esimiehen ja henkilöstön yhteistyöllä ja vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen.

6.4 Hallitun kehittämisen väline esimiestyöhön

Kehittämisen, juurruttamisen ja sitoutumisen kulmakivistä muodostui johtamisen välineeksi johtamisen muistilista, jolla voidaan hallitummin muun muassa juurruttaa kehitettäviä asioita toiminnassa. Muistilista kokoaa yhteen johtamisen tehtäviä kehittämisprosessin alkuvaiheesta juurruttamiseen. Juurruttamisen kannalta on oleellista, että kehittämisprosessin vaiheet ennen juurruttamista on saatu toteutettua, jotta juurruttaminen olisi mahdollista. Johtamisen muistilistassa käsitteiden nimeämisessä on käytetty soveltaen Parppeiin toimeenpanomallin käsitteitä (Parppei 2018, 106). Johtamisen muistilista on esitetty taulukossa 4.

JOHTAMISEN MUISTILISTA KEHITTÄMISEEN

KEHITTÄMISEN VÄLINEET	Suunnitteilla/kunnossa
Tavoitteen sisäistäminen	
<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen perustelut 	
<ul style="list-style-type: none"> Asenteiden muutos ja muutoksen ymmärtäminen 	
<ul style="list-style-type: none"> Osallisuuden ja yhteisöllisyyden mahdollistaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> Tiedottamisen kanavat 	
Fokuksen löytyminen	
<ul style="list-style-type: none"> tavoitteiden perustelut ja lähtökohdat 	
Tavoitteen hallinta	
<ul style="list-style-type: none"> toimintaa suuntaavien prosessien luominen ja niiden seuranta 	
Luottamus omiin vaikutusmahdollisuuksiin	
<ul style="list-style-type: none"> vuorovaikutus henkilöstön kanssa 	
<ul style="list-style-type: none"> itseohjautuvuuden mahdollistaminen 	
Luottamus omaa kykyyn saavuttaa tavoite	
<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen varmistaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> Itseluottamuksen vahvistaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen resurssit ja tuki 	
Näyttöön perustuvan tiedon käyttö	
<ul style="list-style-type: none"> Teorioiden ja mallien hyödyntäminen 	
SITOUTUMISEN VÄLINEET	
Henkilöstön osallisuus	
<ul style="list-style-type: none"> vaikuttamisen mahdollisuus 	
Henkilöstön itseohjautuvuus	
<ul style="list-style-type: none"> asenteiden muutos, uuden oppiminen, positiiviset oppimiskokemukset 	
<ul style="list-style-type: none"> luovuuden mahdollistaminen 	
Kehittämistehtävän hallinta	
<ul style="list-style-type: none"> Vastuun jakaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen varmentaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> Motivointi ja kannustaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> Resurssien hyödyntäminen 	
Suotuisa kehittämissympäristö	
<ul style="list-style-type: none"> Työskentely-ympäristöstä huolehtiminen 	
<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen fyysiset ja henkiset resurssit 	
JUURUTTAMISEN VÄLINEET	
Yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen	
<ul style="list-style-type: none"> Asenteiden muutos 	
<ul style="list-style-type: none"> Motivaation löytäminen 	
Tavoitteeseen suuntaaminen	
<ul style="list-style-type: none"> Tiedolla johtaminen 	
<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen tuki 	
<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen seuranta ja arviointi yhteisöllisesti 	
Kehittämisen hallinta	
<ul style="list-style-type: none"> Kehittämissuunnitelman ja prosessien selkeys 	
<ul style="list-style-type: none"> Roolien ja vastuiden selkeys 	
Näyttöön perustuva tieto	
<ul style="list-style-type: none"> Sopivan johtamistavan käyttö 	
<ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen toimintatapojen perustelut 	

Taulukko 4. Johtamisen muistilista.

6.5 Esimiesten osaaminen ja koulutustarpeet

Tulosten mukaan esimiehillä on tarve saada lisää koulutusta valmentavaan johtamiseen ja muutosjohtamiseen tietojensa ja taitojensa päivittämiseksi. Ristikangas (2010, 44.) näkee myös tärkeänä esimiehen oman kehittymisen ja on todennut, että valmentava johtaja on kiinnostunut kehittymisestään ja halusta parantaa vuorovaikutustaitojaan. Esimiesten koulutustarpeet on esitetty taulukossa 5.

ESIMIESTEN KOULUTUSTOIVEET	
<ul style="list-style-type: none"> • Muutosjohtamiskoulutusta • Valmentavaan johtamiseen ja itseohjautuvuuteen liittyvä koulutus • Terveystieteeseen liittyvä koulutus • Sovittelukoulutus • Talous- ja digiosaamiseen liittyvä koulutus • Verkossa johtamisen koulutus, Teams-osaaminen • Lähijohtamisen erikoisammattitutkinto 	<ul style="list-style-type: none"> • Apulaisosastonhoitajan kanssa yhteisiä kehittämispäiviä, jossa teema jota viedään yhdessä eteenpäin • Yhteistä kehittämistä rinta rintaan, jota systemaattisesti vietäisiin eteenpäin • Yhteistoiminnallisia iltapäiviä Hyvien käytänteiden jakamista • Työelämälähtöinen koulutus • Verkostoissa työskentely taitojen koulutus

Taulukko 5. Esimiesten koulutustarpeet.

Esimiehillä oli kertynyt esimieskokemusta 2–18 vuotta. Tulosten mukaan esimiesten perusasioiden johtaminen ja muutosten juurruttaminen sujuu hyvin. Tukea he tarvitsevat kokonaisuutena isompien kehittämishankkeiden kanssa esimerkiksi omalta esimieheltään. Tulosten mukaan kollegiaalisen avun ja tuen merkitys korostuu johtamistyössä. Lisäksi tuloksissa ilmeni myös, että esimiehen motivaatio muutoksen johtamiseen ei aina ole itsestään selvää. Oma innostus muutoksien toteuttamiseen riippuu esimerkiksi siitä, tuleeko muutos ulkopuolelta ja voiko siihen itse vaikuttaa. Ulkopuolta tulevat muutokset, jotka on pakko toteuttaa, voivat aiheuttaa esimiehen innostuksen puutteen ja siten juurruttaminenkin on vaikeampaa.

6.6 Asiakasraatien kehittäminen palautteilla

Kehittämistoiminnassa asiakasraatien vetäjien, johtoryhmän ja opinnäytetyöntekijän dialogi ja arviointi kehittämistoiminnasta mahdollisti reflektoinnin ja yhteisöllisen oppimisen. Tämä puolestaan lisäsi luovuutta ja uusien ideoiden kokeiluhalukkuutta kehittämisprosessin aikana, millä suunnattiin kehittämisen etenemistä. Asiakasraatien vetäjiltä kerättiin arviointitietoa kehittämistoiminnasta arviointilomakkeella (liite 5). Palautteet käsiteltiin johtoryhmässä ja asiakasraatien vetäjien kanssa, jonka pohjalta voitiin asiakasraatitoimintaa suunnata.

Asiakasraatien vetäjät arvioivat saamaansa tukea kehittämisessä. Lähes kaikki asiakasraatien vetäjät totesivat saaneensa tukea. Alkuperehdytys asiakasraatien vetämiseen oli ollut hyvää ja esimies oli opastanut osastolla asiakasraadin valmistelussa ja toteutuksessa. Osa kertoi toimineensa täysin itsenäisesti alkuperehdytyksen jälkeen. Itsenäisesti työskentely on merkki työntekijän itseohjautuvuudesta. Kemppainen (2018) on todennut, että esimiehen aktiivinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ja luottamus heidän osaamiseensa tukevat myös työntekijän itseohjautuvuutta (Kemppainen 2018, 176).

Osa asiakasraatien vetäjistä kertoi saaneensa vertaistukea muiden osastojen asiakasraatien vetäjiltä kokemuksia vaihtamalla. Jotkut asiakasraatien vetäjistä olivat saaneet tukea myös oman osaston henkilökunnalta. Myös päinvastaisia kokemuksia löytyi siitä, ettei muu henkilöstö ollut kiinnostunut toiminnasta. Kehittämistoiminnan alussa tulisi johtamisella vaikuttaa työntekijöiden motivoitumiseen ja asenteisiin. Martela ja Jarenko (2016, 26) ovat todenneet, että työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen johtamisella edistää työntekijän sitoutumista tavoitteisiin ja lisää työn imua ja innostusta työhön. Myös Parppei (2018) mukaan esimiestyön tehtävä työvireen ylläpitämiseksi olisi antaa työyhteisölle sosiaalista tukea, poistaa negatiiviset tunteet ja lisätä työn hallintaa (Parppei 2018, 180). Kehittämistoimintaa suuntaavana toimenpiteenä opinnäytetyöntekijä neuvoi asiakasraatien vetäjiä hyödyntämään

edelleen asiakasraatien perehdytyskansiota, josta löytyy raatien vetäjille perehdytysmateriaali sekä ohjeita ja menetelmäoppaita ryhmätoimintaan.

Osa asiakasraatien vetäjistä olisi kaivannut enemmän tukea esimieheltä asiakasraatien toteuttamiseen liittyvään ajankäytön suunnitteluun.

Esimiehen tukea pitäisi lisätä aikataulu- ja suunnittelukysymyksissä, jotta kehittämistä voidaan jatkaa. Myös Ristikangas (2010) on todennut, että valmentavan johtajan tulee tukea kunkin työntekijän yksilöllistä ammatillista kasvua, jolloin esimies on kiinnostunut työntekijän reagoineista, vuorovaikutustyyleistä sekä omista sisäisistä vaikuttimista ja motivaatiotekijöistä (Ristikangas 2010, 14).

Osa asiakasraatien vetäjistä toivoi, että kukin asiakasraati olisi etukäteen teemoitettu. Asiakasraatien vetäjille perusteltiin, miksi teemoja ei etukäteen annettu. Todettiin, että kunkin osaston henkilökunta parhaiten tiesi asiakkaidensa voimavarat ja mielenkiinnon siitä, millaisten asioiden äärelle voidaan asiakasraadissa kokoontua. Ristikankaan (2010) mukaan esimiehen tulisi luottaa työntekijän osaamiseen ja ongelmanratkaisukykyyn kehittämisessä, sillä onnistuakseen valmentava johtaminen edellyttää kaikilta luottamusta (Ristikangas 2010, 43). Lisäksi Maijala (2019, 13–14) on todennut, että valmentavan johtamisen periaatteita noudattaen henkilöstöllä on jatkuva valtuutus ratkaista prosesseihin liittyviä ongelmia. Asiakasraatien tavoite asiakasosallisuuden edistäminen oli raatien vetäjien mielestä tärkein asia ja siihen he kertoivat saaneensa vaikuttaa.

Asiakasraatien vetäjät toimivat luovasti asiakasraatien toteuttamisessa. Kokeillen löydettiin asiakkaiden toimintakyvyn mukainen sopivin ajankohta asiakasraadin pitämiseen. Myös vuorovaikutustaidot ja yhteinen kieli muistisairaiden asiakkaiden kanssa löytyi vähitellen. Kemppainen (2018) on todennut esimiehen toiminnallaan edistävän kehittämistä sitouttamalla ja kohtaamalla työntekijänsä kehittämisprosessin aikana, se vahvistaa ja vastuuttaa työyhteisöä ja työntekijää ottamaan vastuuta omasta työstään sekä kehittämään sitä (Kemppainen 2018, 199). Toisaalta Böhmin (2012) mukaan esimiesten ohjauskyvyt eivät aina ole riittäviä henkilökunnan ohjaamiseen, mikä

voi koitua työntekijöiden oppimisen esteeksi (Böhm 2012, 37). Siksi myös esimiesten koulutustarpeisiin olisi kiinnitettävä huomiota.

Asiakasraatien vetäjät halusivat kehittää asiakasraatitoimintaa. Asiakasraatien suunnittelussa olisi paremmin huomioitava asiakkaiden kunto ja toimintakyky. Asiakasraatien suunnitteluun ja toteutukseen tulisi varata aikaa, jotta työ olisi mielekästä asiakasraadin vetäjälle. Osa toivoi asiakasraatien kokoontumisten harventamista. Useat toivovat kuitenkin asiakasraatitoiminnalle jatkuvuutta, jotta asiakkaiden toiveet ja ajatukset saadaan konkreettisesti vietyä eteenpäin. Ehdotettiin myös monipuolisempaa sisältöä asiakasraateihin esimerkiksi liikuntaosuutta ja sosiaalista osuutta. Asiakasraatien vetäjien kehittämisideat kertovat työntekijöiden sitoutumisesta toimintaan ja halusta kehittää itselle merkityksellistä työtä. Siten saadaan työntekijöiden osaaminen käyttöön. Ristikankaan (2010, 20) mukaan valmentavassa johtamisessa kaikki työntekijöiden osaaminen ja taidot tulevat yhteiseen käyttöön. Esimiehet totesivat, että asiakasraateja on hyvä suunnitella asiakastarpeiden ja asiakasprofiilin mukaan. Tilaisuuksien toiminnallisuutta ja osallistumisen vaatimuksia voitiin lisätä, mikäli asiakkaiden voimavarat ja halu riittävät.

Johtamisen kannalta asiakasraatien vetäjät tarvitsivat edelleen tukea esimieheltään suunnitellessaan raatien ajankohtaa, asiakasraatiin osallistuvia asiakkaita ja asiakasraadin teemoja. Myös motivointia ja kannustamista tarvitaan. Esimiesten mukaan joillakin osastoilla asiakkaat olivat hyvin muistisairaita, minkä esimiehet kokivat olevan haasteellista asiakasraatien vetäjille. Vuorovaikutus muistisairaiden kanssa edellytti heiltä erityisiä kohtaamisen taitoja, jotta asiakkaiden ajatukset, ideat ja toiveet voitiin kerätä. Esimiesten mukaan asiakasraatien toteuttamisessa oli haasteita ajoittain. Asiakasraatien vetäjistä oli puutetta, ja osa asiakasraatien vetäjistä oli vaihtunut kehittämistoiminnan aikana. Tämä puolestaan lisäsi tarvetta perehdyttää uutta henkilöstöä asiakasraatitoimintaan. Tämä voi heikentää motivaatiota kehittämisessä. Parppei (2018, 180) kertoo, että esimiehen on tärkeää ylläpitää työvirettä myös silloinkin, kun kehittämisessä työntekijöiden motivaatio on heikko eikä intohimoa työskentelyyn tahdo löytyä.

6.7 Kehittämistoiminnan arvioidut vaikutukset asiakkaiden osallisuuteen

Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää asiakkaiden osallisuutta suunnittelemalla ja käynnistämällä asiakasraatitoiminta seniorikeskuksessa. Tällöin seniorikeskuksen asiakkaiden osallisuutta voidaan edistää palveluissa. Johtoryhmä, asiakasraatien vetäjät ja asiakkaat arvoivat kehittämistoiminnan loppuvaiheessa, millaisia vaikutuksia asiakkaiden osallisuuden edistämällä on ollut.

Asiakasraatien vetäjät olivat pääasiassa tyytyväisiä siihen, että seniorikeskuksen asiakkailla on nyt foorumi, jossa asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa omaa hoitoaan ja hoitoympäristöään koskeviin asioihin. Näiden tulosten perustella vaikutti siltä, että asiakasraatien vetäjien asenteet kehittämistoimintaa kohtaan olivat myönteisiä, kun tavoite oli asiakkaan hyvä. Laitila (2010, 57–57) on todennut tutkimuksessaan, että johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin, toimintaan ja organisaatiokulttuuriin, kun organisaatio ja lainsäädäntö sekä rakenteet tukevat palvelun käyttäjien osallisuutta. Asiakasraatien vetäjät totesivat, että asiakasraati vahvistaa osallisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä mahdollistaa asiakkaille aidommin ”oman näköisen” arjen toteutumisen. Asiakkaat olivat päässeet vaikuttamaan omaa hoitoaan ja arkeaan koskeviin asioihin monella tapaa. Myös Koivisto ym. (2018) on todennut, että ottamalla asiakas mukaan tekemään omaa palvelusuunnitelmaansa, asiakas hallitsee paremmin toimintaympäristöään (Koivisto ym. 2018, 8–9). Asiakasraatien vetäjät kuvasivat, että asiakasraati on asiakkaille demokraattinen tapa vaikuttaa asioihin, koska heitä kuullaan ja he voivat osallistua palvelujen suunnitteluun. Lankilan (2018) mukaan osallisuuden kehittäminen perustuu toimivaan demokratiaan, jossa riittävän moni asukas ja alueen toimija osallistuu vaikuttamiseen (Lankila, 2018, 95–96).

Asiakasraatien vetäjät kokivat asiakasraatitoiminnan kehittämisen hyvin merkitykselliseksi juuri tästä näkökulmasta, että voivat tuottaa hyvää asiakkaille, jotka ovat hyvin haavoittuvassa asemassa. Asiakasraatien vetäjät ilmaisivat, että asiakasraatitoiminta on keino luoda tyytyväisyyttä ja mielekkyyttä

asiakkaiden elämään. Asiakasraatien vetäjien mielestä asiakasraatitoiminta aktivoi asiakkaita ja lisäsi heidän tyytyväisyyttään. Myös Coll-Planas ym. (2021) havaitsivat tutkimuksessaan yhteisöllisen toiminnan voimaannuttavan ikääntyneitä asiakkaita, mikä edisti muun muassa terveyttä ja henkistä hyvinvointia ja vertaistuki helpotti elämän menetysten käsittelyä (Coll-Planas ym. 2021, 1–2, 14–15). Asiakasraatien vetäjät olivat huomanneet, että asiakkaat olivat asiakasraadissa hyvin iloisia ja tyytyväisiä siihen, että heidän toiveitaan viedään eteenpäin seniorikeskuksessa. Mielenkiintoista oli jo näin alkuvaiheessa toimintaa kuulla asiakasraatien vetäjien kertovan, kuinka asiakkaat odottivat innolla asiakasraadin kokoontumisia joillakin osastoilla.

Asiakasraatien vetäjät olivat tyytyväisiä toimijoiden dialogisuuteen, joka toteutui asiakkaiden, asiakasraatien vetäjien ja johtoryhmän vuoropuheluna. Kehittämistoiminnan aikana asiakkaat antoivat spontaania palautetta asiakasraatitoiminnasta ja sanoivat olevansa hyvin tyytyväisiä toimintaan. He ilmaisivat myös ideoita asiakasraatien kehittämiseen. Pääasiassa ne liittyivät asiakasraatien sisältöihin tai toteutustapaan. Myös esimiesten ja johtoryhmän kokemukset asiakasraatien toteutumisesta olivat myönteiset. He kokivat asiakkaiden hyötynneen toiminnasta ja asiakkaiden osallisuus oli selvästi edistynyt. Asiakkaiden palautteet ja ideat oli käsitelty johtoryhmän kesken ja päätetty aiheiden jatkotoimenpiteistä seniorikeskuksessa. Siten asiakasraatitoiminta mahdollisti konkreettisesti dialogin asiakkaiden ja johtoryhmän välillä, mikä lisäsi asiakkaiden luottamusta ja tyytyväisyyttä palveluntuottajaa kohtaan. Asiakkaiden kuuleminen avasi asiakkaiden arkea ja heille tärkeiden asioiden esille tuomista, mikä oli asiakkaiden osallisuuden näkökulmasta merkityksellinen asia ja lisää oman elämän hallintaa. Myös Koiviston ym. (2018) mukaan, kun asiakas voidaan ottaa mukaan suunnittelemaan omaa palvelusuunnitelmaansa, asiakas hallitsee paremmin toimintaympäristöään (Koivisto ym. 2018, 8–9). Yhteenvetona voidaan todeta, että kehittämistoiminta voidaan arvioida olleen vaikuttavaa asiakasnäkökulmasta.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

7.1 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämisprosessi oli monivaiheinen ja moniulotteinen. Havaintoni mukaan kehittämistoiminnalla pystyttiin edistämään toimeksiantajaorganisaation strategisia tavoitteita hyvää asiakaskokemusta ja henkilöstökokemusta. Opinnäytetyön tuotoksina syntyi asiakkaiden osallisuutta edistävä asiakasraatitoiminta seniorikeskukseen sekä esimiehille johtamisen muistilista kehittämis toiminnan tueksi.

Asiakkaiden osallisuuden edistäminen on organisaatiossa hyvin arvolatautunut tavoite, jolloin halutaan panostaa palvelujensa kehittämiseen ja asiakastyytyvyyden lisäämiseen. Osallisuuden tavoitteen arvokkuudesta oli hyötyä asiakasraatien käynnistämisessä, sillä kehittämistä pystyttiin perustelemaan esimerkiksi eettisillä ohjeilla, laeilla ja näyttöön perustuvalla tiedolla. Asiakasraatien vetäjät tunsivat työssään asiakkaiden osallisuuden tarpeen ja asiakasraatien vetäjät kokivat osallisuuden merkitykselliseksi ja lisäävän asiakkaan hyvää. Myös Koivisto ym. (2018) on todennut, että asiakkaan hyvää voidaan edistää ottamalla asiakas mukaan suunnittelemaan omaa palvelusuunnitelmaansa selkeästi rakennetussa toimintaympäristössä, jossa palvelut ovat asiakkaan näkökulmasta ymmärrettäviä (Koivisto ym. 2018, 8–9).

Aloitusvaihe asiakasraatitoiminnassa toi esille kehittämistoimintaan liittyviä käytännön pulmia, kuten aikatauluihin ja asiakasraatien teemoihin liittyviä kysymyksiä sekä henkilökunnan kiinnostuksen puutetta asiakasraateja kohtaan. Niitä ratkaistiin yhdessä kehittämistoiminnan toimijoiden kanssa. Esimiehet kertoivat haastattelussa, että jatkuva vuoropuhelu kehittämisestä edistää prosessin etenemistä kohti tavoitetta. Paukun ja Sinkkosen (2020) tulokset osoittivat, että työntekijät haluavat muutoksista perusteluja, väliaikatietoja muutoksen etenemisestä sekä lopussa arviointitietoa siitä, miten muutos on onnistunut. Näin henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja

toteutukseen sitouttaa henkilöstöä muutoksen läpiviemiseen (Paukku & Sinkkonen 2020, 79). Tulosten perusteella yhteisten keskustelujen ja pohdintojen avulla uusi toimintamalli juurtuu paremmin. Asiakasraatien vetäjien palaute kertoi myös siitä, että asiakasraatien käynnistäminen on onnistunut ja toimintaa on voitu kehittää ideoiden ja ajatusten vaihdolla eri toimijoiden kesken. Siten opinnäytetyöhön liittyvällä kehittämistoiminnalla on voitu todentaa valmentavan johtamisen hyödyllisyyttä asiakasraadin kehittämisessä.

Muutosjohtamisen välineitä esimiehet kertoivat käyttävänsä silloin, kun kehittämisen tai muutoksen olosuhteet eivät mahdollista henkilöstön vaikuttamista kehittämisen tai muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tällaiset muutokset olivat yleensä organisaation ulkopuolelta tulevia muutoksia, joihin ei pystytä osastoilla vaikuttamaan ja niihin liittyvät ongelmat ratkaistaan joko esimiehen toimesta tai osaston ulkopuolella. Hämäläinen (2014, 1, 21) näkee, että vallan ja politiikan käyttö näkyy muutosjohtamisen arjessa, jolloin esimiehet käyttävät suostuttelu- ja neuvottelutaitojaan hyväkseen. Esimerkiksi jatkuva henkilöstöpula aiheutti ajoittain haasteita asiakasraatien toteutumiselle. Muutosjohtamisen keinoin esimiehet ovat käyttäneet suostuttelu- ja neuvottelutaitojaan, jotta kehittämistoiminta sujuisi henkilöstöpulasta huolimatta.

Pitkittynyt ja vaikea henkilöstöpula näkyi tuloksissa kaikkien esimiesten suurena huolenaiheena kehittämistoiminnan näkökulmasta. Asiakasraatien käynnistämisessä huoli konkretisoitui, miten esimies hallitsee tilanteen. Tuloksissa esimiehet toivat esille myös useampien samanaikaisten muutosten johtamisen haasteet. Samanlaisia huolia on todettu myös kansainvälisesti. Laajassa kansainvälisessä tutkimuksessa vuonna 2021 oli todettu, että muutosjohtamisella ja ammattitaitoisen henkilöstön riittävyydellä on myös yhteys. Tulosten mukaan terveydenhuollon organisaatioiden monimutkaiset tehokkuusvaatimukset yhdistettynä korkeaan etiikkaan ja moraaliin sekä jatkuvat kliiniset ja teknologiset muutokset aiheuttavat isoja haasteita henkilökunnan sitoutumiselle. Tilannetta vaikeuttaa myös samanaikainen maailmanlaajuinen pandemia. Tällaisessa tilanteessa esimiehillä on iso haaste hallita samanaikaisesti monia muutoksia ja sitouttaa henkilöstöä muutoksiin ja kehittämiseen. (De las Heras-Rosas, Herrera, Rodriguez- Fernandez, 2021.)

Huomioitavaa on, että tämä opinnäytetyö toteutettiin seniorikeskuksessa heti uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen sekä pandemian ollessa käynnissä. Näillä molemmilla tekijöillä saattoi olla vaikutusta siihen, miten esimiesten muutoksen johtaminen ja henkilöstön sitoutuminen kehittämistoiminnassa toteutui suhteessa kehittämistyön tavoitteisiin.

Tulosten mukaan asiakasraatitoiminnan käynnistäminen seniorikeskuksen osastoilla oli asiakkaiden osallisuutta edistävä kehittämistehtävä. Asiakasraadit tuottivat runsaasti kehittämisideoita, palautetta ja parannusehdotuksia seniorikeskuksen toimintaan. Osa seniorikeskuksen henkilökunnasta ei osoittanut mielenkiintoa asiakasraatitoimintaa kohtaan. Tulosten perusteella syynä olivat esimerkiksi ajanpuute kehittämistoimintaan sekä henkilökunnan tunne siitä, ettei heillä ole valmiuksia ohjata ryhmätoimintaa. Asiakasraatien käynnistämisen rinnalla uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönottovaihe aiheutti haasteita resurssien ja vastuiden jakamisessa. Sekä johtoryhmä että asiakasraatien vetäjät arvioivat kuitenkin, että neljän kuukauden kehittämisajana päästiin asiakasraatitoiminnassa alkuun, ja varsinainen toiminnan juurruttaminen jatkuu alkuvaiheen jälkeen.

Tulokset osoittivat esimiesten käyttävän molempia johtamistapoja valmentavaa ja muutosjohtamista yhdessä tai erikseen riippuen olosuhteista, kehitettävästä tai muutettavasta asiasta. Henkilöstön johtamisessa näkyi valmentavan johtamisen käyttöä ja kehittämisprosessin ja toimintaympäristön hallinnassa muutosjohtamisen käyttöä. Johtamistavan valintaan vaikuttivat myös vahvasti esimiesten intuitio siitä, mihin asioihin he halusivat johtamistoimillaan vaikuttaa toiminnassa. Valmentavassa johtamisessa ja muutosjohtamisessa on paljon samoja johtamisen välineitä käytettävänä. Siksi ei haastattelutulosten pohjalta voitu selkeästi nähdä, kumpaa johtamismallia esimiehet käyttäisivät enemmän esimerkiksi asiakasraatien käynnistämisvaiheissa. Aineistoanalyysien pohjalta muodostetut kehittämisen, juurruttamisen ja sitoutumisen kulmakivet sisälsivät aineksia sekä valmentavasta johtamisesta että muutosjohtamisesta.

Opinnäytetyössä esimiesten haastatteluaineisto oli runsas ja laadullinen sisällönanalyysi oli siksi monivaiheinen ja työläs. Sisällönanalyysillä tuotetut kehittämisen, juurruttamisen ja sitoutumisen kulmakivet muodostivat lopulta esimiehille johtamisen muistilistan kehittämiseen (taulukko 5). Juurruttaminen ei ole kehittämistyössä mikään irrallinen vaihe, vaan se nivoutuu koko kehittämisprosessiin ja sen vaiheisiin. Siksi koko kehittämisprosessia on tarkasteltava johtamisen näkökulmasta kokonaisuutena, sillä uusien toimintatapojen juurruttamiseen vaikuttaa esimerkiksi myös se, miten kehittämisen alkuvaihe on johtamisen näkökulmasta hoidettu. Johtamisen muistilistaa voidaan käyttää kehittämisprosessin eri vaiheissa apuna, jolloin voidaan konkretisoida kehittämisprosessiin liittyviä johtamistehtäviä. Myös kehittämisen, juurruttamisen ja sitoutumisen kulmakivillä (kuviot 2,3,4) voidaan hahmottaa johtamiseen liittyviä tehtäviä.

Opinnäytetyöntekijälle toimintatutkimuksellinen kehittäminen oli uutta ja opettavaista koko kehittämisprosessin ajan. Metodologiset valinnat, teoreettinen viitekehys, tutkimuksellinen lähestymistapa, arviointimenetelmät sekä oma reflektio auttoivat hallitsemaan kehittämistyön kokonaisuutta. Aineiston analyysissä konkretisoitui arkitiedon ja teoreettisen tiedon yhteys. Opinnäytetyö eteni pääpiirteissään suunnitelman mukaisesti. Valitut keskeiset käsitteet vaikuttivat toimivan hyvin suhteessa toisiinsa. Osallisuuden käsite jäi opinnäytetyössä vähemmälle huomiolle, sillä siihen liittyvää tiedontuotannon tehtävää ei varsinaisesti ollut. Osallisuus liittyi kuitenkin kehittämistoiminnan tehtävään asiakasraatien perustamisessa. Sitoutumisen käsitettä ei valittu opinnäytetyön keskeisiin käsitteisiin, mutta sitoutumisesta oli kysymys esimiesten haastattelussa ja käsite nousi juurruttamisen rinnalle tärkeäksi käsitteeksi aineiston analyysivaiheessa. Sitoutumisen käsitteen kuvaaminen teoreettisessa viitekehyksessä olisi voinut laajentaa opinnäytetyön teoreettista tietopohjaa. Asiakasraatitoiminnan jatkuminen kehittämistoiminnan jälkeen on merkki toimijoiden yhteisestä onnistumisesta kehittämisprosessissa. Johtamisen muistilistan hyödyntäminen auttaa esimiehiä johtamisvälineiden ja johtamismallien tietoisempiin valintoihin.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettiset kysymykset

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arviointi perustuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Lisäksi luotettavuutta on voitu arvioida tiedon käyttökelpoisuudella. Käyttökelpoisuus on voitu todeta siinä, että opinnäytetyötä koskevat valinnat ja tulkinnat tehdään näkyväksi. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.) Opinnäytetyöntekijä on arvioinut opinnäytetyön luotettavuutta soveltuvien osin JBI-arviointivälineen kriteerejä käyttäen.

JBI-arviointityövälineellä arvioitiin opinnäytetyön lähtökohtia. Raportin alusta löytyivät kehittämistoiminnan ympäristön ja taustan kattava kuvaus sekä metodologiset lähtökohdat, kuten lähestymistapa konstruktivismi ja toimintatutkimuksellisen kehittämisote. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet kuvattiin laajasti aiempien tutkimusten avulla. Opinnäytetyössä toimintatutkimuksellinen ote tarkoitti kehittämisprosessissa toimijoiden osallistumista kehittämiseen, koska he esimerkiksi tuottivat uutta tietoa oppimisen ja reflektoinnin kautta. Arviointitiedolla voitiin parantaa kehittämisprosessin laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä lisätä tietoa kehittämistoiminnasta. Asiakasraatien vetäjien aktiivisuus ja mielenkiinto asiakasraatien kehittämiseen vaihteli, joten sillä saattoi olla vaikutusta siihen, että asiakasraatien käynnistäminen oli johtamisen näkökulmasta työläämpää. Käytännön kehittämistoiminnan arviointipalautetta ei käsitelty tutkimuksellisin menetelmin, vaan tieto käytettiin sellaisenaan ohjaamaan kehittämistä. JBI-arviointivälineen mukaan kehittämistoiminnan lähestymistapa konstruktivismi toimi yhdessä metodologian kanssa. Konstruktivismi auttoi ymmärtämään kehittämistoiminnan metodologiaa sekä hallitsemaan tehokkaammin kehittämisprosessin etenemistä. JBI-arviointivälineellä varmistetaan kerättyjen aineistojen tarkoituksenmukaisuus ja johtopäätösten luotettavuus.

Laadullisin tutkimusmenetelmin toteutetun opinnäytetyön tuloksia voidaan arvioida, tutkitaanko tuloksissa kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Niiden välillä ei välttämättä löydy yhteyttä. Jos tutkittava antaa tietoa käsityksiinsä perusten, saattaa tieto perustua yleisiin odotuksiin ja ajatuksiin asiasta, eikä se silloin perustu kokemukseen. (Vilkkä 2021, 118–119.) Tässä

opinnäytetyössä tietoa kerättiin kuitenkin sekä käsityksiin, että kokemuksiin liittyvillä kysymyksillä. Havaintoni mukaan haastatteluissa ilmeni jonkin verran vastausten normittamista, mutta haastattelujen arvioinnissa ei käytetty systemaattista intentiota. Vilkka (2021, 120) on todennut, että laadullisen tutkimusmenetelmän tavoite ei kuitenkaan ole totuuden löytäminen tutkimuskohteesta, vaan tutkimuksellisin keinoin saada esille ihmisen toiminnasta jotakin, mikä muutoin jäisi havaitsematta. Esimiesten teemahaastattelut tuottivat kuitenkin tarkoituksenmukaista tietoa opinnäytetyön tiedontuotannon tehtävään ja kehittämistoiminnan tehtäviin. Haastattelujen pohjalta syntynyt johtamisen muistilista muodostui esimiesten yksilöllisten johtamiskokemusten pohjalta. Johtamisen muistilista toimii parhaiten seniorikeskustyyppisessä toimintaympäristössä, jossa ilmenee omat toiminnan lainalaisuudet, toimintakulttuuri ja henkilöstörakenne.

Aineistonkeruumenetelmänä esimiesten teemahaastattelut sopivat hyvin toimintatutkimukselliseen kehittämiseen, koska he pystyivät vapaasti kertomaan onnistumisen kokemuksista ja hyvistä johtamisen välineistä kehittämistyössään. Teemahaastattelujen kysymyksiä olisi kannattanut rajata, sillä osa kysymyksistä ei tuottanut tietoa varsinaisesti tiedontuotannon tehtäviin. Kysymykset liittyivät esimiehen saamaan tukeen ja kehittämisen esteisiin seniorikeskuksessa. Siksi tämä osa aineistosta on rajattu pois opinnäytetyön raportista. Valittu metodologia toimi haastatteluaineiston keruussa ja käsittelyssä laadullisen sisällönanalyysin avulla siten, että aineistosta oli mahdollista muodostaa tuotokseksi johtamisen muistilista. JBI-arviointityövälineen avulla voidaan myös arvioida, että opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli asianmukainen suhteessa tiedontuotannotehtävään. Sisällönanalyysissä käytettiin opinnäytetyön teoriapohjaa apuna aineiston luokittelussa ja käsitteiden määrittelyssä, jolloin oli mahdollista muodostaa käsitteistä merkityskokonaisuuksia kuvaamaan esimerkiksi juurruttamisen välineitä. Voidaan todeta, että opinnäytetyön teoriapohja ja metodologia toimivat yhdessä.

Tulosten raportoinnissa käytettiin runsaasti esimiesten ilmauksia kuvaamaan tuloksia JBI-arviointikriteerien mukaisesti. Tulosten tulkinnessa käytettiin opinnäytetyön teoreettista viitekehystä apuna. Vaikka sitoutumisen käsitettä ei

valittu opinnäytetyön keskeisiin käsitteisiin, löytyi teoreettisesta viitekehyksestä sitä koskevaa tietoa. Opinnäytetyön johtopäätökset pohjautuvat tulosten informatiivisuuteen ja hyödynnettävyyteen ja ovat linjassa aineiston kanssa. Johtopäätöksissä kerrotaan muun muassa asiakasraatien vaikuttavuudesta ja johtamisen muistilistan hyödynnettävyydestä.

Kehittämistoiminnan tavoitteet saavutettiin, kun tiedontuotannon tehtävä esimiesten haastattelut tuottivat johtamisen muistilistan kehittämisen ja juurruttamisen välineeksi. Johtamisen muistilista muodostui vasta kehittämistoiminnan loppuvaiheessa, joten sitä ei voitu hyödyntää asiakasraatien käynnistämisyksityyheessa. Kehittämistoiminnan tavoite asiakasraatien käynnistäminen toteutui ja asiakasraatitoiminnan arvioitiin vaikuttaneen asiakkaiden osallisuuden edistymiseen. Kehittämispösessin arvioinnilla kyettiin tukemaan koko kehittämispösessia ja varmentamaan kehitetyn toimintamallin jatkuvuutta.

Kun opinnäytetyöntekijä tuntee tutkimusympäristön, toiminnan ja haastateltavat esimiehet, se voidaan nähdä sekä etuna että haittana tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kannalta. Kehittämistoiminnan aiheen ja toimeksiantajaorganisaation toiminnan ymmärtäminen lisää kehittämistoiminnan tulosten luotettavuutta. Kuitenkin tiedontuotannon tehtävään liittyvät haastattelut pohjautuvat opinnäytetyöntekijän laatimiin kysymyksiin, jotka voivat perustua vain opinnäytetyöntekijän omaan ymmärrykseen ilmiöistä, joita halutaan tarkastella toimeksiantajaorganisaatiossa. Samoin tulosten analyysissä on mahdollista, että opinnäytetyöntekijän omat ajatukset ja asenne ovat voineet vaikuttaa tulosten tulkintaan.

Opinnäytetyössä on noudatettu toimeksiantajaorganisaation Helsingin kaupungin eettisiä periaatteita (Helsingin kaupunki 2019b), joten kehittämistoiminta perustuu avoimuuteen, läpinäkyvyyteen, rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen. Opinnäytetyössä on noudatettu Helsingin kaupungin toimintaa ja opinnäytetyön tekijän omaa tehtävää koskevaa lainsäädäntöä sekä kaupungin sääntöjä ja ohjeita.

Opinnäytetyön eettinen näkökulma pohjautuu siihen, että opinnäytetyössä on noudatettu tieteellisen toiminnan kriteerejä kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksellisessa kehittämistyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa. Opinnäytetyössä on sovellettu kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Lähdeaineiston käytössä opinnäytetyöntekijä on kunnioittanut muiden tutkijoiden työtä asianmukaisilla ja huolellisilla lähdemerkinnöillä. Opinnäytetyön suunnitelma, toteutus, raportointi ja tietoaineistot on tallennettu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Opinnäytetyön haastattelut on toteutettu anonymisti ja haastattelusta syntyneet tallenteet hävitetään tutkimuksen jälkeen. Toteutukselle on Helsingin kaupungilta myönnetty tutkimuslupa.

7.3 Tulosten hyödyntäminen ja aiheen jatkokehittäminen

Tulosten perusteella seniorikeskuksessa asiakkaiden osallisuus edistyi, kun asiakasraadeista saatiin suoraan tietoa siitä, mitä asiakkaat palveluilta ja hoidolta odottivat. Asiakkaiden vaikuttamisen mahdollisuudet lisääntyvät asiakasraatien avulla, kun heidän toiveisiinsa ja odotuksiinsa pystytään vastaamaan. Asiakasraatitoiminta hyödyttää seniorikeskuksen toiminnan suunnittelua ja palvelujen kehittämistä. Toiminnalla on merkitystä seniorikeskukselle ja myöskin toimeksiantajaorganisaatiolle, koska toiminta edistää organisaation asiakaskokemusta. Asiakasraatitoiminnan kokemuksia voidaan jakaa myös muihin seniorikeskuksiin. Myös asiakasraatitoiminta edistää kaupungin tavoitetta, sillä Helsingin strateginen tavoite on lisätä asukkaiden osallisuutta palveluissa. Pandemiatilanteen vuoksi asiakasraateihin ei osallistunut asiakkaiden omaisia, mitä voisi jatkossa kokeilla. Siten voitaisiin edistää yhteisöllisyyttä ja palvelujen kehittämisen näkökulmia. Asiakasraatien vetäjistä osa on innostuneita kehittämään asiakasosallisuutta edelleen monialaisen verkostotoiminnan avulla. Asiakasraatien vetäjien verkostossa on suunnitteilla tiiviimpi monialainen yhteistyö kulttuuriohjaajan ja

terapeuttien kanssa. Asiakasraatitoimintaa olisi hyvä arvioida jatkossa asiakaskyselyllä.

Tuloksista saatiin kokonaiskuva siitä, millaisia johtamisen välineitä esimiehillä oli käytössään. Tuloksista ei voitu päätellä, mitkä yksittäisen esimiehen valmiudet ovat johtaa kehittämistoimintaa ja muutosta. Tulosten kokonaiskuva kertoo yhden seniorikeskuksen esimiesten johtamisen pääomasta, joka on heillä yhteisesti käytettävissä. Tästä voidaan päätellä, että esimiesten olisi hyvä sparrata ja tukea toisiaan kaikessa kehittämisessä ja muutoksessa, jotta yhteinen osaamisen pääoma olisi kaikkien käytettävissä. Yksi esimies tiivisti asian haastattelussa sanomalla, että *"kaipaen sitä, että mentäisiin kaikki yhdessä linjassa, kun asioita muutetaan tai kehitetään"*. Johtamisen hyvien käytänteiden jakaminen on hyödyllinen tapa helpottaa kunkin esimiehen arjen työtä. Esimiehet hyötyvät kehittämistoimintaan liittyvistä verkostoista, jossa voidaan jakaa johtamisosaamista. Johtamisen muistilistalla on merkitystä seniorikeskukselle, koska sitä voidaan hyödyntää seniorikeskuksen kehittämistoiminnassa. Johtamisen muistilista voi soveltua myös muiden seniorikeskusten kehittämistyöhön.

Toinen havainto tulosten mukaan koski esimiesten johtamisen tietoisia valintoja. Useimmat esimiehet kertoivat, etteivät useinkaan pysähdy miettimään, mitkä johtamisen välineet tai mallit ovat heidän johtamistapansa taustalla. Useimmiten hiljainen tieto ja intuitio perustuen johtamisen kokemuksiin ohjasi heidän valintojansa. Esimiehen ja henkilökunnan vuorovaikutus kehittämisessä ja muutoksissa näytti usein pohjautuvan siihen, millaiseksi esimiehen ja henkilöstön välinen vuorovaikutussuhde oli muodostunut. Tästä voidaan päätellä, että esimiehen vuorovaikutustaidot, motivaatio, oma asenne henkilökunnan toimintaan vaikuttivat osaltaan siihen, millaiseksi kehittämistoiminta tai muutoksen läpivieminen muodostui. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin esimiesten ja henkilökunnan välistä vuorovaikutusta kehittämisessä ja muutoksissa. Tarkastelu voisi tuottaa lisää arvokasta tietoa kehittämistyöhön ja muutosten eteenpäin viemiseen.

Lähteet

- Arola, M., Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Tiainen A. (toim.). YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveystieteiden näkökulmia työhyvinvointiin. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:25, 14–12.
https://moodle.karelia.fi/pluginfile.php/465766/mod_resource/content/1/Tutkivakehitt%C3%A4misprosessi_artikkeli_VALMIS.pdf. 2.2.2021.
- Backman, A. 2018. Leadership person-centred care and the work situation of staff in swedish nursing home. Department of Nursing Umeå 2018.
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1196831/FULLTEXT01.pdf>. 10.1.2022.
- Böhm, L. 2012. The experiences of heads of clinics regarding the importance they place on staff learning and their experiences of learning-driven improvement. Student thesis. University of Linköping. 2012.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:547553/FULLTEXT01.pdf>. 26.1.2022.
- Coll-Planas, L., Rodriguez-Arjona, D., Pons-Vigues, M., Nyqvist, F., Puig, T., Monteserin, R., 2021. "Not Alone in Loneliness" A Qualitative Evaluation of the Program Promoting Social Capital among Lonely Older People in Primary Health Care. Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18, 5580. Article. Published 23 May 2021.
[file:///C:/Users/kaija/Downloads/ijerph-18-05580-v2%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/kaija/Downloads/ijerph-18-05580-v2%20(1).pdf). 9.12.2021.
- De las Heras-Rosas, C., Herrera, J., Rodriguez-Fernandez, M. 2021. Organizational Commitment in Healthcare Systems. Analysis. Int. Environ., J. Res. Public Health 2021, 18, 2271.
<file:///C:/Users/kaija/Downloads/ijerph-18-02271-v3.pdf>. 7.12.2021.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Helander, M. 2018. Itseohjautuvuuden kehittäminen ja valmentava johtaminen. Case Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen Idän palvelualue. Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma. Johtamisen yksikkö. Vaasan yliopisto.
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9681/osuva_8106.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 25.4.2021.
- Helsingin kaupunki 2017. Sosiaali- ja terveystoimialan johtamismalli.
<http://helmi.hel.fi/Sote/johtaminen/esmiesty%C3%B6/sotenjohtamismalli/Sivut/default.aspx>. 12.1.2022.
- Helsingin kaupunki 2019a. Helsingin hyvinvointisuunnitelma 2019–2021. Hyvinvointia ja terveyttä kaikille. <https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/Helsinki/hyte/hyvinvointia-ja-terveytta-kaikille.pdf>. 12.1.2022.
- Helsingin kaupunki 2019b. Helsingin kaupungin eettiset periaatteet. Kaupungin hallitus. Päätökset.
https://www.hel.fi/static/public/hela/Kaupunginhallitus/Suomi/Paatos/2019/Keha_2019-10-28_Khs_39_Pk/E28E5547-7CA3-CF01-A85E-6DA543800001/Liite.pdf. 19.4.2021.
- Helsingin kaupunki 2020. Kunta 10-tutkimus; Helsingin kaupungin johtaminen parani ja strateginen uudistaminen eteni. Uutiskirjeet 10.12.2020.
<https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/kunta-10-tutkimus->

- helsingin-kaupungin-johtaminen-parani-ja-strateginen-uudistuminen-
 eteni. 3.12.2021.
- Helsingin kaupunki 2021a. Helsingin kaupunkistrategia 2021–2025.
<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/>. 12.1.2022.
- Helsingin kaupunki 2021b. Käyttösuunnitelma. Sosiaali- ja terveystoimiala.
https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2021/tulosbudjetti_2021_sot_e.pdf. 12.1.2022.
- Hoitotyön tutkimussäätiö Hotus 2022. JBI Suomen yhteistyökeskus.
<https://www.hotus.fi/jbi-cc/>. 10.1.2022.
- Hämäläinen, T. 2014. Muutosjohtaminen kehittämisotteena: Tutkimus muutosjohtajien arkipäivästä. Pro gradu -tutkielma. Johtamisen laitos. Aalto-yliopisto.
http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13768/hse_ethesis_13768.pdf. 24.4.2021.
- Joanna Briggs Institute 2021. Chritical Appraisal tools. <https://jbi.global/critical-appraisal-tools>. 10.4.2021.
- Kemppainen, A. 2018. Logoterapia työnfilosofiana ja transformatiivinen johtajuus sen juurruttajana. Tapaustutkimus sosiaali- ja hoivapalvelualan organisaation palveluyksiköistä. Väitöskirja. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104439/978-952-03-0876-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 29.4.2021.
- Koivisto, J. Isola, A.-M., Lyytikäinen, M. 2018. Osallisuus kuuluu kaikille. Innovaatiokylän innovaatiokatsauskatsaus. Työpaperi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136074/URN_ISBN_978-952-343-077-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 4.11.2021.
- Kuntalaki 10.4.2015/410. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>. 9.10.2021.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystoimista 28.12.2012/980.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>. 20.4.2021.
- Laitila, M. 2010 Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä. Fenomenografinen lähestymistapa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.
http://www.epshp.fi/files/5610/Asiakkaan_osallisuus_mielenterveys_ja_paihdytyossa._Fenomenografinen_lahestymistapa.pdf. 19.4.2021.
- Lankila, J. 2018. Asukkaiden osallisuuden rakentaminen Siun sotessa. Pro Gradu tutkielma. Yhteiskuntatieteiden laitos. Itä-Suomen yliopisto.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19402/urn_nbn_fi_uef-20180357.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 16.11.2021.
- Maijala, R. 2019. Lean terveydenhuollossa. Näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja. Kansanterveystiede. Lääketieteellinen laitos. Turun Yliopisto.
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/148443/AnnalesC477Maijala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 1.11.2021.
- Martela, F., Jarenko, K. 2016. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 3. painos. Liettua. Talentum Media Oy. BALTO print.

- Niiranen, V., Joensuu, M. Lammintakanen, J., Kerkkänen, M. (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. Kuntaliitto. Itä-Suomen yliopisto. Tekes. Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluissa. 1. painos. Helsinki. Kuntatalon paino.
- Nilssen, P., Seeing, I., Ericsson, C., Birken, S., Schildmeijer, K. 2020. Characteristics of successful in health care organizations an interview study with physicians, registered nurses and assistant nurses. Published in BMC health services research 2020-2-27, Vol.20(1), p. 147-147. E-article.
<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12913-020-4999-8.pdf>. 18.10.2021.
- Ora-Hyytiäinen, E., Ahonen O., Partamies S. 2012. Hoitotyön kehittäminen juurruttamalla tutkimus- ja kehittämistoimintaa ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyönä. Laurea ammattikorkeakoulu. Vantaa.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114747/Laurea%20julkaisut%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 2.5.2021.
- Parpei, R: 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Kehitä ja johda toimeenpanoa. 2. painos. Liettua. Alma Talent Oy. BALTO print.
- Paukku, M., Sinkkonen P., 2020. Muutosjohtamisen viestinnän keinoja esimiestyötä helpottamaan Siun sote organisaatiossa. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Karelia ammattikorkeakoulu. Joensuu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333473/Paukku_Marjut_2020_03_04.pdf?sequence=2. 20.11.2021.
- Ristikangas, M., Grunbaum, L., 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro. Talentum Media Oy. Print Best.
- Ristikangas, M., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva. WSOYpro Oy Helsinki.WS Bookwell Oy.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 71. Tampere. Suomen yliopistopaino – Juvenes Print Oy.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Tampere. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Sosiaalihuoltolaki>. 12.1.2022.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. ETENE Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta. ETENE julkaisusarja 32.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3195-4>. 12.1.2022.
- Stenvall, J., Virtanen P., 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Publishing Oy. 2007.
- Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Menetelmäartikkelit. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. 16.1.2022.
- Tenho, S. 2018. Muutosjohtaminen maakuntauudistuksessa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa Satakunnassa. Pro gradu -tutkielma.

- Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103271/1524551473.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 22.4.2021.
- TENK 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet ja aineistot.
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. 3.5.2021.
- Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1. 4.3.2021.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Painettu EU:ssa. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Keuruu. PS-kustannus. Otavan kirjapaino Oy.
- Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 29.4.2021.
- Vuoskoski, P. 2022. Toimintatutkimus kehittämistoimintana. Diatallenne.
https://moodle.karelia.fi/pluginfile.php/465779/mod_resource/content/1/Toimintatutkimus_kehitt%C3%A4mistoitmintana.pdf. 22.4.2021.

Aikataulu	Tapahtuma	Toteutus
Tammikuu- toukokuu 2021	Kehittämistoiminnan suunnitelma Opinnäytetyön suunnitelma	Toimeksiantosopimus Opinnäytetyön suunnitelma arvioitavaksi
Kesäkuu – elokuu 2021	Opinnäytetyön suunnitelma hyväksytty Opinnäytetyön raportin teoriaosuuden valmistelu	Tutkimusluvan hakeminen Haastattelututkimuksen tiedote, suostumuslomake ja teemahaastattelulomake Tiedonhankinta ja läpikäyminen, kirjoittaminen
Elokuu 2021	Esimiesten teemahaastattelujen aloitus elokuun lopulla	Perehdytystilaisuus asiakasraatien vetäjille Yksilöhaastattelut
Syyskuu 2021	Esimiesten teemahaastattelut jatkuvat Asiakasraatien toiminta alkaa Kehittämistoiminnan arviointi	Yksilöhaastattelut tutkimusaineiston käsittelyä Johtoryhmän ja asiakasraadien vetäjien arviot
Lokakuu 2021	Tutkimusaineiston analyysiä ja synteesiä Kehittämistoiminnan arviointi	Uuden tiedon reflektointia ja hyödyntämistä kehittämistoiminnassa Johtoryhmän ja asiakasraatien vetäjien arviot
Marraskuu 2021	Tutkimusraportin kirjoittamista Kehittämistoiminnan juurruttamista Kehittämistoiminnan arviointi	Aineiston synteesiä ja johtopäätöksiä Uuden tiedon reflektointia ja hyödyntämistä kehittämistoiminnassa Johtoryhmän ja asiakasraatien vetäjien arviot
Joulukuu	Kehittämistoiminnan juurruttamista Opinnäytetyön raportin loppuun saattamien ja kehittämistoiminnan päätös	Johtoryhmän ja asiakasraatien arviot kehittämistoiminnan juurtumisesta Kehittämistoiminnan loppuarviointi Tutkimusraportin ja arvioinnin kirjoittaminen Oma reflektio kehittämistoiminnasta
Tammikuu 2022	Opinnäytetyö valmis	Opinnäytetyön tarkastukseen ja julkaisuun liittyvät tehtävät
Helmikuu 2022	Opinnäytetyön esittely omassa organisaatiossa	

Haastattelun saatekirje

Kivelän seniorikeskuksen lähiesimiehille suunnattu teemahaastattelu lähiesimiesten johtamisen välineistä uuden toimintamallin käynnistämisessä ja juurruttamisessa seniorikeskuksen osastoilla.

Hei!

Suoritan Karelia-ammattikorkeakoulussa Ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (sairaanhoitaja YAMK). Opinnäytetyötäni tarkoituksena on lisätä asiakasosallisuutta Kivelän seniorikeskuksessa käynnistämällä asiakasraatitoiminta seniorikeskuksen osastoille. Tarkoituksena on, että asiakkaat voivat tietoisemmin vaikuttaa omaan arkeensa seniorikeskuksen osastoilla. Tavoitteena on saada uudesta toiminatamallista pysyvä toimintatapa seniorikeskuksen käyttöön.

Opinnäytetyössäni on tavoitteena selvittää esimiehiä haastatteleamalla, mitä johtamisen välineitä esimiehet käyttävät uuden toimintamallin käynnistämisessä ja juurruttamisessa. Tarkoituksena on kerätä esimiehiltä kokemustietoa siitä, millainen johtaminen on hyödyllistä muutoksessa ja jakaa tutkimustietoa esimiesten kesken kehittämistoiminnan aikana. Lisäksi on tarkoitus selvittää, mitkä johtamisen keinot parhaiten tukevat toimijoiden osaamista ja sitoutumista uuden toimintamallin juurruttamisessa. Asiakasraatien vetäjiltä saatu palaute kehittämishankkeen johtamistoimista hyödynnetään jo kehittämistoiminnan aikana.

Opinnäytetyön tavoite asiakasosallisuuden lisääntyminen laajentaa asiakkaan vaikuttamisen mahdollisuuksia omassa toimintaympäristössään. Hyödyllisten johtamisvälineiden käyttö esimiestyössä tukee parhaiten henkilöstön asiakastyötä ja sen kehittämistä. Kehittämishankkeessa kerättyä tietoa esimiesten haastattelututkimuksesta ja toimijoiden arviointitietoa voidaan hyödyntää jatkossa esimerkiksi esimiesten koulutusten suunnitteluun ja muihin kehittämishankkeisiin Kivelässä.

Kerään esimiesten teemahaastattelulla tärkeää kokemustietoa hyvistä johtamisen välineistä erilaisissa toiminnan kehittämistoimissa. Jokaisen esimiehen vastaus on tärkeä Kivelän seniorikeskuksen asiakastyön kehittämisessä. Esimiesten haastattelut toteutetaan elo-syyskuun aikana 2021 ja ajankohdasta tulen sopimaan kunkin esimiehen kanssa erikseen. Haastattelulle varataan aikaa tunti ja haastattelu nauhoitetaan. Haastattelusta kerätyt tiedot

kirjoitetaan auki ja käsitellään anonyymisti. Haastattelutallenteet hävitetään kehittämistoiminnan päätyttyä.

Kiitos osallistumisestasi!

Kaija Ketonen

Ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija

Karelia-ammattikorkeakoulu

Kivelän seniorikeskuksen lähiesimiehille suunnattu teemahaastattelu lähiesimiesten johtamisen välineistä uuden toimintamallin käynnistämisessä ja juurruttamisessa

Hyvä esimies

Suoritan Karelia-ammattikorkeakoulussa Ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (sairaanhoitaja YAMK). Opinnäytetyötäni tarkoituksena on lisätä asiakasosallisuutta Kivelän seniorikeskuksessa käynnistämällä asiakasraatitoiminta seniorikeskuksen osastoille. Tarkoituksena on, että asiakkaat voivat tietoisemmin vaikuttaa omaan arkeensa seniorikeskuksen osastoilla. Tavoitteena on saada uudesta toiminatamallista pysyvä toimintatapa seniorikeskuksen käyttöön.

Tavoitteenani on selvittää esimiehiä haastatteleamalla, mitä johtamisen välineitä esimiehet käyttävät uuden toimintamallin käynnistämisessä ja juurruttamisessa. Tarkoituksena on kerätä esimiehiltä kokemustietoa siitä, millainen johtaminen on hyödyllistä muutoksessa ja jakaa tutkimustietoa esimiesten kesken kehittämistoiminnan aikana. Lisäksi on tarkoitus selvittää, mitkä johtamisen keinot parhaiten tukevat toimijoiden osaamista ja sitoutumista uuden toimintamallin juurruttamisessa.

Esimiesten haastattelut toteutuvat elo-syyskuun aikana 2021. Haastattelut nauhoitetaan ja tiedot käsitellään anonymisti. Haastattelutallenteet hävitetään kehittämistoiminnan päätyttyä. Kehittämishankkeessa kerättyä tietoa esimiesten haastattelututkimuksesta voidaan hyödyntää jatkossa esimiesten koulutusten suunnitteluun ja muihin kehittämishankkeisiin Kivelässä.

Jokaisen esimiehen vastaus on tärkeä Kivelän seniorikeskuksen asiakastyön kehittämisessä. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastateltava voi keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa.

Annan suostumukseni tähän haastatteluun ja antamieni tietojen käyttöön opinnäytetyössä.

Haastateltavan allekirjoitus ja nimen selvennys

Helsingissä _____2021

Kiitos osallistumisestasi!

Kaija Ketonen

Ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija

Karelia-ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö

Asiakkaiden osallisuuden lisääminen seniorikeskuksessa;
Asiakasraatitoiminnan kehittäminen ja juurruttaminen

Esimiesten teemahaastattelu 2021 Kivelän seniorikeskuksessa

Taustakysymykset;

1. Esimiestyökokemus vuosissa _____
2. Viimeksi käydyt johtamiseen liittyvät koulutukset

Esimiesten haastattelun teemat

A Johtamismallit ja johtamisvälineet

- Kuvaile, mitä johtamisen malleja ja välineitä käytät saadaksesi parhaan tuloksen uusien toimintamallien kehittämisessä.
 - Kerro esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimistasi.
- Kuvaile, mitä johtamisen malleja ja välineitä käytät saadaksesi uuden toimintamallin juurrutettua.
 - kerro jokin esimerkki onnistuneesta juurruttamisesta
- Mitkä johtamismallit ja keinot ovat saaneet työntekijäsi parhaiten sitoutumaan ja jatkamaan uutta toimintaa?
 - Kerro esimerkkejä työntekijöiden hyvästä sitoutumisesta toiminnan kehittämiseen omassa yksikössäsi.
- Mitä uusia johtamisen malleja ja välineitä haluaisit kokeilla kehittämisessä jatkossa?

B Esimiehen osaaminen ja koulutustarpeet

- Arvioi omaa johtamisosaamistasi suhteessa toiminnan kehittämiseen ja uusien toimintatapojen juurruttamiseen.
- Arvioi ovatko aiemmat johtamiseen liittyvät koulutukset tukeneet sinua kehittämisessä ja muutoksissa.
- Minkälainen johtamiskoulutus jatkossa hyödyttäisi sinua oman yksikön kehittämisessä tai seniorikeskuksessa?
- Minkälaista tukea kaipaavat omalta esimieheltä kehittämistyöhösi omassa yksikössä?

C Mitä haasteita yleisesti olisi ratkaistava seniorikeskuksessa, jotta toiminnan kehittäminen sujuisi?

Kiitos osallistumisestasi!

Kaija Ketonen

Ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija

Karelia-ammattikorkeakoulu

Hei

Asiakasraatien vetäjien palautteet kehittämisestä kerätään kerran kuukaudessa syys- joulukuun aikana. Palautteet käsitellään johtoryhmässä ja niiden pohjalta linjataan kehittämistoiminnan suuntaa. Palautteesi on kehittämisessä meille tärkeää.

1. Oletko saanut riittävästi tarvitsemaasi tukea asiakasraatien toteuttamiseen?

2. Mitä tukea olet jäänyt kaipaamaan?

3. Olisitko tehnyt jonkin asian toisin kehittämistyössä?

4. Mihin suuntaan mielestäsi asiakasraatitoimintaa tulisi kehittää?

5. Minkälaisiin asioihin olet tyytyväinen asiakasraatitoiminnassa?

Kiitos vastauksestasi!

Kaija Ketonen

Ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija

Karelia-ammattikorkeakoulu