

YHTEISÖLLISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN MUISTISAIRAIDEN RYHMÄKODISSA

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Kevät 2024
Piritta Rätty

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ryhmäkoteihin yhteisöllistä johtamista ja työyhteisöjen yhteisöllisyyttä näkyväksi ja jatkuvaksi toiminnaksi sekä tuottaa tietoa hoitotyön johtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön arjen sujuvuutta, perustehtävän toimivuutta ja yhteisöllisyyttä, sekä työyhteisötaitoja.

Tarve opinnäytetyölle yhteisöllisen johtajuuden kehittämiseksi nousi yksiköiden kehittämistarpeista, jotka kerättiin työyhteisön jäseniltä. Esiin nousivat muutokset henkilöstössä, sijaisten jatkuva perehdyttäminen ja vakituisen henkilöstön puute. Myös monikulttuurisuus ja puutteet suomen kielen taidoissa vaikuttivat käydyissä keskusteluissa työyhteisöjen vuorovaikutussuhteisiin, vastuualueiden hoitamiseen sekä työtehtävien jakautumiseen tasaisesti koko työyhteisön henkilöstön kesken.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistehtävänä hyödyntäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen aineistonkeruu ja kehittämistyö tehtiin Helsingin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan Syystien seniorikeskuksen kahden ympärivuorokautisen ryhmäkodin henkilöstölle. Opinnäytetyön aineistonkeruu ja kehittämistyö toteutettiin työpajatoimintana ryhmähaastatteluiden ja osallistavien menetelmien avulla. Ryhmähaastattelulla kerättiin henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta. Ryhmähaastattelulla mahdollistettiin henkilöstön kehittämiseen osallistuminen ja vaikuttaminen. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä tutkimuskysymysten mukaisesti.

Sisällönanalyysin perusteella tuloksissa tulivat esille ne perusasiat, joilla on merkitystä työyhteisössä, sen toimivuudessa ja yhteisöllisyydessä. Tutkimuskysymyksistä saatujen vastausten perusteella laadittiin työyhteisöille yhteisöllisen johtamisen huoneentaulu ohjaamaan yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista.

Opinnäytetyön jälkeen on tarkoitus kehittää kohderyhmäkodeissa tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajautuneet jatkokehittämiseen suunnitellut työpajat, joiden aiheena on ryhmäkotien omat toimintasuunnitelmat ja pelisäännöt. Opinnäytetyön tulokset ovat ryhmäkotien ja Helsingin kaupungin käytettävissä kehitettäessä yhteisöllistä johtamista.

The purpose of this thesis was to develop communal leadership at group homes and make the communal aspects of work communities visible and continuous activities as well as to produce knowledge to develop nursing management. The aim was to develop the smoothness of everyday functions, the functionality of the basic task and a sense of community in the work community as well as skills related to the work community.

The need for a study developing communal leadership arose from development needs at the units included in feedback collected from the members of the work community. These included changes in staff at the work units, job orientation to new temporary workers and an insufficient number of permanent employees to ensure a more even distribution of responsibility and workloads. Based on discussions, multiculturalism and deficiencies in Finnish language skills also affected the interpersonal relationships and management of areas of responsibility in work communities and the even distribution of work tasks among all employees in the work community.

The study was carried out as an action-based development project using qualitative research methods. The data collection and development work were conducted among the staff of the two 24-hour group homes of the Syystie Senior Centre of the City of Helsinki's Social Services, Health Care and Rescue Services Division. The data collection and development work of this study were carried out as workshop activities using group interviews and participatory methods. The group interview approach was used to collect employees' views and experiences of a sense of community and communal leadership. The group interviews allowed the employees to participate in and influence staff development. The data were analyzed using inductive content analysis in accordance with the research questions.

Based on the content analysis, the results revealed the basic issues that are important in the work community, its functioning and sense of community. Using the research questions, the results obtained were used to formulate a set of house rules for leadership to guide the sense of community and communal leadership.

After the completion of this study, the aim is to continue the further development of topics outside the scope of this study in planned workshops concerned with the operating plans and ground rules for the group homes. The group homes and the City of Helsinki can utilize the results of this study in their efforts to develop communal leadership.

Keywords Communal leadership, sense of community, nursing management

Pages 46 pages, appendices 4 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen	2
2.1	Yhteisöllisyys	2
2.1.1	Yhteisöllisyyden kehittäminen työyhteisössä	4
2.1.2	Luottamus ja arvot yhteisöllisyyden mahdollistajana	5
2.1.3	Dialogisuuden merkitys yhteisöllisyydessä	6
2.2	Yhteisöllisen työn johtaminen.....	6
2.2.1	Esihenkilön tehtävät työyhteisössä	7
2.2.2	Johtaminen yhteisöllisessä työyhteisössä.....	9
2.2.3	Luottamuksen kasvattaminen yhteisöllisessä johtamisessa	12
2.2.4	Kulttuurin vaikutus yhteisöllisessä johtamisessa	12
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	13
4	Opinnäytetyön toteuttaminen	14
4.1	Opinnäytetyössä käytettävät menetelmät.....	14
4.2	Tutkimuksen lähtökohdat	15
4.3	Aineiston keruu	16
4.3.1	Ensimmäinen työpaja	17
4.3.2	Toinen työpaja	21
4.3.3	Kolmas työpaja.....	23
4.4	Aineiston analysointi	27
5	Tulokset	28
5.1	Henkilökunnan määritelmä yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta.....	29
5.2	Yhteisöllistä johtamista edistävät ja estävät tekijät	30
5.3	Esihenkilön keinot vaikuttaa yhteisöllisen johtamisen edistämiseksi	34
5.4	Toimintasuunnitelma yhteisöllisyyden kehittämiseen	36
6	Pohdinta.....	36
6.1	Opinnäytetyön prosessi.....	39
6.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	40
7	Johtopäätökset ja jatkokehittäminen	42
	Lähteet	44

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. SWOT-analyysi työyksion A nykytilanteesta

Kuva 2. SWOT-analyysi työyksikön B nykytilanteesta

Kuva 3. Sisällönanalyysin tulokset yhteisöllisen johtamisen edistävästä tekijöistä

Kuva 4. Sisällönanalyysin tulokset yhteisöllisen johtamisen estävistä tekijöistä

Kuva 5. Sisällönanalyysin tulokset esihenkilön keinoista vaikuttaa yhteisöllisen johtamisen edistämiseksi

Kuva 6. Opinnäytetyön aikataulu ja toteutussuunnitelma

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä. Mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisen johtamisen kehittämistä työyhteisössä?

Liitteet

- Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma
- Liite 2. Suostumuslomake ryhmähaastatteluun osallistuville
- Liite 3. Ryhmähaastattelun kysymykset
- Liite 4. Huoneentaulu

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ryhmäkoteihin yhteisöllistä johtamista ja työyhteisöjen yhteisöllisyyttä näkyväksi ja jatkuvaksi toiminnaksi sekä tuottaa tietoa hoitotyön johtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön arjen sujuvuutta, perustehtävän toimivuutta ja yhteisöllisyyttä, sekä työyhteisötaitoja. Tätä kautta pyrittiin vaikuttamaan myös henkilökunnan veto- ja pitovoimaan. Opinnäytetyö tehtiin Helsingin kaupungin Sotepe-toimialalla Syystien seniorikeskuksen kahdessa ryhmäkodissa. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy tietoa yhteisöllisestä johtamisesta ryhmäkodeissa, joka on käytettävissä kohdeorganisaatiossa yhteisöllisen johtamisen kehittämisessä.

Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat suurten muutosten keskellä. Työssä, työn parissa vietetään yhä enemmän aikaa kuin missään muualla. Työyhteisö voi olla työntekijälle ainoa yhteisö, johon hän kuuluu ja sen merkitys elämän jäsentäjänä nähdään tärkeänä. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 5) Työelämä ja organisaatioiden toimintaympäristö ovat monimutkaistuneet ja toiminnan suunta muuttuu yhä vaativampaan osaamiseen ja johtamiseen. Nuoret, myös tulevaisuuden työntekijät, eivät sitoudu työpaikkaan niin kuin ennen, sitoutuminen on enemmän ammatillista. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 15)

Sosiaali- ja terveysalan vetovoima on arvioitu huonoksi, joka ilmenee työvoimapulana ja työvoiman saatavuuden paineena nyt ja tulevaisuudessa. Osallistava johtaminen, organisaation yhteisesti asettamat tavoitteet ja rakenteiden kehittäminen tulee olla yhteistyötä rakentavaa sekä yhtenäisiä käytäntöjä edistävää, jotta hoitotyöntekijöiden pitovoimaa saadaan alalle. (Fitzpatrick, 2010; Coco & Roos, 2020, s. 11)

Yhteisöllisyys nähdään hyvin merkittävänä asiana työelämässä ja sen merkitys yhteiskunnassa on noussut keskeisesti. Työelämässä halutaan olla osallisena ja olla jollakin tavalla mukana oman työyhteisön toiminnassa, kokea yhteisöllisyyttä ja osallisuutta muiden toimijoiden kanssa, pelkkä työntekeminen ei riitä. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 5) Työyhteisön yhteisöllisyyttä tukee yhteisöllinen johtaminen, jonka synonyyminä voidaan nähdä muun muassa jaettu johtajuus ja palveleva johtaminen. Yhteisöllinen johtaminen pohjautuu yhteisöllisille arvoille kuten luottamukselle, oikeudenmukaisuudelle ja kuuntelulle. (Kuusela, 2013, ss. 11,40)

Yhteisöllisyyden kehittämisessä on tärkeää pohtia, mikä on työyhteisön nykytila ja mihin suuntaan työyhteisö haluaa mennä. Yhteisöllisyys rakentuu tietoisesta oppimisprosessista ja hyvien työyhteisötaitojen avulla. (Jäppinen, 2012, ss. 16,19,142) Yhteisöllisyyden kehittäminen vaatii sekä työyhteisöltä että esihenkilöltä työyhteisötaitojen ja johtamisen kehittämistä. Tasapainoinen työyhteisö perustuu ihmisten kanssa yhdessä työskentelyyn ja ongelmien muodostuessa ryhdytään ratkaisukeskeiseen ajatteluun (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 20). Yhteisöllisyys edistää hyvinvointia, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta ja työyhteisössä yhteisöllisyys tukee jäsentensä erilaisuutta sekä yksilöllisyyttä (Manka, 2016, s. 132).

2 Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen

Yleiskäsitteenä yhteisöllisyyttä käytetään kuvaamaan monenlaisia yhteistyön muotoja ja ihmisten välistä yhteistyötä. Yhteisöllisyys tukee työelämässä ihmisten kanssakäymistä, hyvinvointia ja terveyttä, toisista välittämistä, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys on tunnetila, joka perustuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, ss. 11–12.)

Johtajuutta tarvitaan aina ryhmien toiminnassa, jotta ryhmä pysyy oikeassa suunnassa. Ryhmädynamiikalla ei yksistään hoideta yhteisten tavoitteiden saavuttamista eikä ryhmän koossa pysymistä. Johtamiselta vaaditaan ryhmädynamiikan tuntemista ja sen kehittämistä sekä kykyä nähdä ja tukea yksilöiden osaamista yhteisössä. Vanha traditionaalinen ja hierarkkinen johtaminen ei vastaa tämän päivän työyhteisöjen johtamista, jossa muutos on jatkuvaa. (Raina, 2020). Esihenkilön ja johtamisen perusolemus on yhteys muihin ihmisiin, jossa vuorovaikutustaidolla on tärkeä merkitys tiimin toimivuuden kannalta. (Kuusela, 2013, ss. 11,40)

2.1 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys käsitteenä määritellään englanniksi ”sense of community” joka tulee sanasta yhteisö ”community”. Yhteisö ja yhteisöllisyys ovat tämän hetken käsitteitä, joihin liitetään myönteisiä näkemyksiä. Yhteisöllisyyden määritelmää on käytetty yleiskäsitteenä kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyömuotoja, sitä ei ole yksituumaisesti ratkaistu. Käsite yhteisöllisyydestä on muuttunut historian aikana, aiempi valvova johtajuus ja

työyhteisön tarkka hierarkiajako ovat siirtymässä ja tilalle on tullut uudenlaisia tiimityöskentelymalleja. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, ss. 9,11,15)

Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella joko laajasta makronäkökulmasta, jossa painotus on väestöalueeseen perustuvaan yhteisöllisyyteen tai tarkastelua voidaan tehdä yksilön eli mikronäkökulmasta. Makro- ja mikrotason näkökulmat liittyvät yhteen määriteltäessä työyhteisöön perustuvaa yhteisöllisyyttä. Kyseessä on tällöin työyhteisö, jolla tarkoitetaan työpaikan henkilöiden edustamaa kokonaisuutta. Yhteisöllisyyden puute vaikuttaa työyhteisökulttuurissa tekemättöminä tekoina ja sanomattomina sanoina. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, ss. 11–12)

Tunnusmerkkejä hyvästä yhteisöllisyydestä ovat avoimuus, demokraattisuus ja dialogisuus suhteessa ympäristöön ja yhteisön jäseniin. Tämä tuo yhteisöön luottamusta, turvaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta siitä, että apua saa aina. Yhteisössä mahdollistetaan työntekijöiden osallistuminen toimintaan, josta heillä on aito kokemus. Vallankäyttö ja johtajuus on yhteisin sopimuksin toteutettua ja läpinäkyvää. Erilaisuus nähdään rikkautena ja mahdollisuutena, ei uhkana. (Raina, 2012, s. 210)

Työyhteisön yhteisöllisyyttä sanotaan henkiseksi tilaksi, tunnetilaksi, joka pohjautuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen, pakottamista ei sallita (Paasivaara & Nikkilä, 2010, ss. 12–13). Yhteisöllisyys on yksilöistä koostuvaa määrätietoista ja motivoitunutta toimintaa, jota organisaatio tarvitsee kehittääkseen toimintaansa ja voidakseen toimia paremmin. Yhteisöllisyyden ydintä kuvataan yksilöiden kautta muodostaen tunteita, yhteistä älyä ja tahtoa, jokainen yhteisön jäsen tuo oman panoksensa mukanaan yhteiseen käyttöön. Nämä yksilölliset panokset muodostavat kokonaisuuden, moninaisuuden harmonian, jonka tasapainosta, vahvuudesta, täyteydestä ja tasapainosta, riippuu viisaan johtajan onnistuminen. (Jäppinen, 2012, ss. 19–20)

Yhteisöllisyyden onnistumiseen tarvitaan usean ihmisen yhteistyötä, osaamista ja hyvää vuorovaikutusta. Ihmissuhteissa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja ilmiöt ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa eli toisin sanoen kaikella sanomisella on merkityksensä. Kaikki puheenvuorot liittyvät aiemmin sanottuihin puheisiin korjaten ja täydentäen niitä. (Juuti & Vuorela, 2015, ss. 18,168).

Yhteisön kokemusta yhdessä kutsutaan yleisesti psykologiseksi yhteisöllisyydeksi (SOC). Boyd & Nowell (2014) tutkimus testaa teoriaa yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä vastuusta yhteistyöympäristössä. Tutkimus vahvistaa teoriaa laajentamalla käsityksiä yhteisön kokemuksesta, vastuusta ja resursseista suhteessa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen,

ryhmädynamiikkaan ja johtajuuteen. Tulokset tukevat psykologisen kokemuksen tarpeellisuudesta, emotionaalisesta yhteydestä, jäsenyydestä, vaikutuksesta ja vastuusta työntekijöiden keskuudessa, samoin asenteet ja käyttäytyminen. (Nowell & Boyd, 2014, ss. 237–238)

Itseohjautuvuutta ihannoidaan ja se voi olla yksi vetovoimaisuuden tekijä. Hyvän yhteistyön ja vahvan organisoitumisen taustalla ei välttämättä ole tekemisen vapaus, yksilöiden itseohjautuvuus ei yksistään tue hyvän yhteisön tai organisaation muodostumista. Yksilöt, jotka ovat itseohjautuvia, ovat myös intohimoisempia omassa kuplassaan eikä heidän tarkoituksenaan ole joustaa muiden suuntaan, ja tämä voi johtaa useimmin ristiriitatilanteisiin. Balanssin löytäminen asiakastarpeen, oman ja muiden näkemysten välillä on tärkeää mutta ei helppoa. (Martela & Jarenko, 2017, ss. 70,74)

2.1.1 Yhteisöllisyyden kehittäminen työyhteisössä

Toimintaympäristö tulee koko ajan monimutkaisemmaksi, monimuotoisemmaksi ja sekavamaksi. Ympäristössä on yhä entistä vaikeampi kontrolloida kaikkea. (Sydänmaalakka, 2009, ss. 174–175) Kehittämistä suoritetaan joka puolella maamme työpaikoissa mutta harvoin pohditaan tarkkaan sitä, mitä kehittämisellä tarkoitetaan ja millaisia näkökulmia ja paradigmoja kehittämistoiminnan taustalla on (Juuti, 2011, s. 26).

Kehittämisessä on kyse jonkin ominaisuuden kasvusta tai kasvattamisesta, lisäämisestä tai lisääntymisestä, samoin kuin mahdollisuuksien ja kykyjen esiin saattamisesta. Tästä teonsaasta johdetut substantiivit ”kehittyminen” ja ”kehittäminen” määritellään englanniksi yhdellä ja samalla sanalla ”development”. On siis pääteltävä, onko kyse siitä, kuinka tämä kokonaisuus saattaa itsensä entistä jalostuneempaan tilaan vai onko kyse johonkin kokonaisuuteen kohdistuvasta toiminnasta, jonka avulla kyseistä kokonaisuutta jalostellaan. (Juuti, 2011, s. 27) Kehittäminen alkaa analysoimalla nykytilaa, jossa henkilöstöltä kysytään nykyisistä käytännöistä, mikä toimii ja missä on kehittämisen paikka (Manka, 2010, s. 102).

Kun ihmiset alkavat toimia yhdessä, heille syntyy yhteinen alitajuinen mielikuva toiminnasta eikä mielikuva ole kovinkaan rationaalinen. Tapahtumia ja toimenpiteiden suuntauksia tulkitaan kulttuurin alitajuisen koodiston kautta. Yhteinen mielikuva voi kuitenkin vaikeuttaa ja jopa estää toimivan työskentelyn. Yhteisen alitajuisen mielikuvan parissa työskentelevät ihmiset, poikkeavat yleensä perustehtävästä. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 28) Yhteisöllisyyden kehittämiseen löytyy erilaisia tapoja, esimerkiksi tiimityöskentely, uuden työntekijän rinnalla kulkeminen, vertaistyöskentely, yhteiset oppimiskokemukset, yhdessä kehittäminen,

moniammatillinen yhteistyö eri muodoissa, verkostoituminen, mentorointi ja tavoitteellinen työkierto (Paasivaara & Nikkilä, 2010, ss. 18–19).

2.1.2 Luottamus ja arvot yhteisöllisyyden mahdollistajana

Luottamus on työyhteisön ja ryhmätoiminnan onnistumisen kannalta välttämätön ja sitä tarvitaan sekä organisaatioiden että työyhteisöjen välisessä myös työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa. Luottamus vahvistuu inhimillisen vuorovaikutuksen myötä toisiaan vahvistavista kokemuksista. Tunne, käsitys, vaikutelma tai vakaumus kertovat siitä, kuinka ihmiset suhtautuvat toisiinsa ja asioihin organisaatiossa, ja tämä on uskoa ihmisten hyvyyteen. Tieto ja tunne siitä, että toinen on luottamuksen arvoinen, pohjautuu luottamukseen. Työyhteisön kivijalka on luottamus, jolle rakennetaan hyvän työyhteisön tunnuspiirteet. Työhön ja työyhteisöön sitouttaminen paranee, kun ilmapiiri on luottamuksellinen. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 87) Luottamuksen menetyksestä raportoivat usein ne ihmiset, jotka edelleen luottavat muihin, raportoitu käsitys luottamuksesta ei ole peilattavissa tapoihin, joilla ihmiset oikeasti asemoivat luottamuksen. (O'Neill, 2002, s. 9; Thompson ym., 2006, s.22)

Työyhteisöjen perustehtävän selkiyttäminen on tarpeellista tehdä säännöllisesti, asia herättää tunteita ja voi olla vaikeaa käsitellä. Samoin arvokäsite voi olla hankala jopa ristiriitainen keskustelunaihe epämääräisyyden takia ja keskustelua pyritään välttämään. Yhteisöllisen kehittymisen lähtökohta on arvopohja ja arvokeskusteluissa on tärkeää, että erilaiset näkemykset tulevat esille. Erimielisyydet johtuvat usein käsitteiden ja sanojen erilaisista tulkinnoista. (Raina, 2012, ss. 110,112,114,117)

Tiimin ja osaston täytyy tehdä omat toimintaan sopivat yksityiskohtaisemmat pelisäännöt linjaa pitkin. Haasteena on, miten saadaan jokaisen tiimin jäsen noudattamaan pelisääntöjä, jotka ovat yhteisesti sovittuja. Pelisääntöjen noudattamisen valvonta kuuluu työyhteisössä kaikkien tehtäviin ei vain esihenkilön. Yhteisiä pelisääntöjä käydään systemaattisesti läpi, tehdään tarkennuksia, muutoksia tai luodaan uusia, tämä kertoo toimivasta työyhteisöstä. Työpaikoilla tulee entistä useammin tilanteita, jossa työntekijän tulee omatoimisesti tarjota apua, kenties siirtyä työtehtävästä toiseen tai resurssivajeen takia mennä paikkaamaan vierailevalle osastolle. Työpaikoilla tulisi enemmän painottaa sitä, että jokainen on koko organisaation ja asiakkaiden palveluksessa, ei tietyn tehtävän tai osaston. (Järvinen, 2008, ss. 90–94)

2.1.3 Dialogisuuden merkitys yhteisöllisyydessä

Työpaikalla tapahtuvan keskustelun tehtävänä on huolehtia töiden sujumisesta, tarkennetaan tavoitteita ja toimintatapoja, suunnitellaan ja toteutetaan muutoksia, haetaan uusia ideoita ja annetaan palautetta sekä arvioidaan onnistumista. Yhteiset näkemykset ja ihmissuhteet rakentuvat koko ajan, yhteisen tavoitteen eteen työskentelevää työyhteisöä ei ole ilman keskustelua. Esihenkilö järjestää tiimille yhteistä keskusteluaikaa ja ohjaa työntekijöitä keskusteluun sekä varmistaa, että kaikki pääsevät osallistumaan. Keskustelun aikana jouddumme ottamaan vastuuta sanoistamme, siksi säännölliset keskustelut helpottavat asioiden esille tuomisen, opitaan itsenäistä ajattelua ja uusia asioita. (Kuusela, 2013, s. 52)

Dialogi jatkuu aina, se on samaan aikaan kriittinen, että jatkuva ja kuuluu oleellisesti yhteisöllisyyteen. Dialogi on monipuolista, silloin kun se kasvattaa yhteisöllisyyttä ja on aitoa, ja muuttuu aina kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan. Dialogin ydin on ymmärryksen tai tietämyksen kohde, itse asia, johon työyhteisö, sillä hetkellä kiinnittää erityistä huomiota ja joka koetaan tärkeäksi. Hyvässä dialogissa puhutaan siitä, mistä tulee puhua ja vältetään persooniin kohdistuvat ansat. Merkitykselliset kysymykset toimivassa dialogissa, ovat äärettömän tärkeitä ja ne saavat aikaan kysymysten ketjuja, jotka tuovat yhteisöllisyyteen katkeamatonta kehitysprosessia. Yhteisöllisyydessä on olennaista sietää ristiriitoja aikaisemman ja uuden tietämyksen välillä ja usein on luovuttava vanhasta, jotta uusi asia pääsee käyntiin. (Jäppinen, 2012, ss. 58–61,63) Yhteisöllisyys vaatii dialogia, suoraa palautetta ja väittelyitä, jossa yhteisöllisen johtajan on käsitettävä, että kaikkiin kysymyksiin ei löydy vastauksia. (Kärkkäinen, 2005, s. 77)

Yhteisöllisyyden kokeminen on miellyttävää ja innostavaa erityisesti tämän päivän työelämässä, jossa edellytetään innovaatiota ja luovuutta. Kun ilmapiiri on psykologisesti turvallinen, ihminen uskaltaa heittäytyä luovaksi ja toisaalta rohkenee olla haavoittuva.

Työyhteisössä, jossa ilmapiiri sallii jokaisen olla haavoittuva, on innovatiivisempi. (Martela ym., 2015, s. 121)

2.2 Yhteisöllisen työn johtaminen

Johdolla ja työntekijöillä on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin luomisessa kohti parempaa yhteisöä. Johdon tehtävänä on vahvistaa yhteisöllisyyttä suunnittelemalla siihen erilaisia käytäntöjä, joiden avulla on helpompi osoittaa luottamusta, välittämistä ja avoimuutta.

Sosiaalisen kulttuurin helpottamisessa auttaa, kun organisaation johto on helposti lähestyttävä, näkyvä, kärsivällinen, ennakkoluuloton, avoin ja tukea antava. Johtamisen tutkijat ovat

todenneet, että yhteisökuulttuurinen rakentuminen työssä on välttämätöntä. Terveysthuollon työntekijät, jotka ovat työskennelleet pitkään, valittavat yhteisön menettämisestä ja liiallisesta keskittymisestä kustannusten hillitsemiseen, tehokkuuteen ja standardointiin. (Boyd ym., 2022, ss. 2,6–7, 17–18)

2.2.1 Esihenkilön tehtävät työyhteisössä

Työelämän perusraamit on määritelty Suomen eduskunnan säätämissä laeissa ja asetuksissa. Työsopimus-, työturvallisuus- ja työaikalaki sisältävät paljon säädöksiä, miten työolosuhteet järjestään, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia on sekä työnantajalla että työntekijällä. Toimintamallit, ohjeistukset, laatujärjestelmät ja arvot, jotka organisaatiossa ovat, koskevat kaikkia työntekijöitä. (Järvinen, 2008, ss. 90–94) Johtajan on syytä tiedostaa, että hänen käyttäytymisensä työyhteisöään kohtaan, vaikuttaa siihen, kuinka yhteisö kokee nämä asiat. Johtaminen on ihmisten toiminnan ohjaamista, päätöksentekoa, tavoitteiden asettamista ja ristiriitojen sovittelua. Tuloksellisuus kasvaa, kun henkilöstöä sitoutetaan organisaation strategioihin, tavoitteisiin sekä osallistutetaan heitä niiden muotoiluun. (Kärkkäinen, 2005, s. 77)

Johtamisen kannalta on erityisen tärkeää ymmärtää ja hahmottaa yksilöiden ja työyhteisön vastavuoroinen suhde. Ymmärtämisen avulla johtaja voi tarkkailla työyhteisössään tapahtuvaa vuorovaikutusta, yksilön ja työyhteisön välistä suhdetta sekä ryhmädynamiikkaa. Näiden kautta johtaja voi vaikuttaa työyhteisön kannalta suotuisasti monimutkaisiin ilmiöihin. Näin lisääntyy koko työyhteisöön tuottavaa työskentelyä ja yksilöiden työhyvinvointia. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 107)

Tiimien tehokas toiminta voidaan nähdä yhtenä merkittävänä menestystekijänä tämän päivän ja tulevaisuuden toimintaympäristössä. Inhimillisen ja sosiaalisen aineettoman pääoman kiinnittyminen yksilöihin voi kasvattaa pääomasta kilpailuetua organisaatiolle. (Viitala, 2005; Puusa ym., 2014, ss. 261; Manka, 2010, ss. 75, 261,263)

Henkilöstöjohtaminen on johtamisen keskeinen tehtävä. Tavoitteena on organisaation menestys, joka saavutetaan inhimillisiin tekijöihin perustuvilla ominaisuuksilla, esimerkiksi henkilöstön osaamisella, sitoutumisella, motivaatiolla, suoriutumisella ja hyvinvoinnilla. Näihin asioihin vaikuttavat henkilöstökäytännöt, kuten työhyvinvointi, palkitseminen ja rekrytointi. Menestystekijöihin vaikuttavat myös organisaation tuottavuus, tehokkuus, muutoksetteryys, joustavuus sekä kehittäminen, että uudistaminen. (Viitala,2021, ss. 12–13,23–26)

Onnistunut henkilöstöjohtaminen on kiinni siitä, miten organisaation henkilöstö henkilöstöjohtamisen kokee ja tulkitsee. Hyvä henkilöstöjohtaminen on tilannesidonnaista, ei ole vain yhtä oikeaa tapaa johtaa henkilöstöä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat suunnittelu, mitä tavoitellaan ja millä keinoilla, resurssointi ja organisointi, kuka tekee, paljonko rahaa ja työpanosta käytetään sekä käytännön toteutus ja arviointi. Uudistuminen ja kehittäminen kulkevat koko ajan mukana. (Viitala, 2021, ss. 12–13, 23–26)

Organisaation tärkein voimavara on henkilöstö, ilman sen työpanosta organisaatio lakkaa olemasta. Henkilöstöjohtaminen kulminoituu siihen, miten organisaation ylin johto ja esimiehet ymmärtävät henkilöstövoimavarojen käytön mahdollisuudet, miten henkilöstön osaamista hyödynnetään käytännössä ja miten osaamista kehitetään. (Kauhanen, 2012, s. 227) Johdon on tunnettava entistä paremmin henkilöstönsä, sen vuorovaikutustaidot, luovuuden, motivaation ja kyvyn johtaa itseään, näihin seikkoihin on hyvä kiinnittää huomiota henkilöstöä valittaessa. Kokemuksen ja koulutuksen merkitys on vähenemässä verrattuna edellä mainittuihin seikkoihin. Organisaation on seurattava, onko henkilöstö oikeanlainen kyvykkyyden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kannalta alati muuttuvissa työtehtävissä. Kun toiminnassa tarvitaan ketterää proaktiivista johtamista, samaa ketteryyttä tarvitaan myös henkilöstöltä. On tärkeää pohtia yhdessä vastaavatko organisaation arvot henkilöstön arvoja. (Kauhanen, 2018, s. 96)

Hyvällä henkilöstövoimavarajohtamisella edistetään työvoiman saatavuutta, jonka tärkeys korostuu sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tulevaisuudessa rekrytoinnit vaikeutuvat joka alalla, joten toiminta ja palvelut on hoidettava vähemmällä työntekijämäärällä. Johtamisen haasteena on ymmärtää, että työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen ovat muuttuneet ja muuttuvat koko ajan lyhyemmiksi työsuhteiksi, keikkatyöksi, jossa tiimityöskentely ja sen ilmapiiri eivät merkitse enää samalla tavalla kuin ennen. Työn käsittämisen erilaisuus näkyy varsinkin eri sukupolvien välisessä työskentelyssä. (Kauhanen, 2012, s. 227) Hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni ja arvostaa heitä, poislähteminen maksaa aina. On hyvä selvittää poislähtemisen syitä, jotta asiat, joihin voidaan vaikuttaa tulevat esille. (Kauhanen, 2018, s. 148)

Monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden lisääntyminen vaatii uudenlaista henkilöstövoimavarojen johtamista. Johtajien tulee tuntea itsensä ja oma kulttuurinen taustansa sekä ymmärtää ja hyväksyä erilaisuutta. Organisaation tulisi luoda monimuotoisuudesta vahvuus ja yhtenäinen monimuotoisuuden johtamisen politiikka. (Sydänmaalakka, 2009, s. 174) Kielitaidon tuomat ongelmat, yhteisen kielitaidon puute tai kielitaidon ollessa heikko, voi ymmärtäminen olla vaikeaa. Esimerkiksi työturvallisuuteen ja ohjeistuksiin liittyen, ymmärtämättömyys

voi pahimmillaan vaarantaa työterveyttä-, turvallisuutta ja aiheuttaa taloudellisia menetyksiä. Työpaikalla on tärkeää määrittää, minkä tasoinen kielitaito työntekijöiltä vaaditaan jo ennen työn aloittamista. Monet vakiintuneet toimintamallit ja käytännöt eivät toimi nykyisessä työpaikassa, jossa kulttuurinen kirjo on laaja ja työ muuttuu nopeasti. Työpaikalla tulee pohtia, ovatko maahanmuuttajatyöntekijät ulkopuolinen etninen vähemmistö vai luonnollinen ja kiinteä osa työyhteisöä. (Työterveyslaitos, 2018, ss. 166–170)

2.2.2 Johtaminen yhteisöllisessä työyhteisössä

Autoritäärinen johtaminen on vaihtunut sellaiseen johtamiseen, jossa vastuuta kannattelevat myös työntekijät. Ihmisten vaihtuvuus työpaikoilla, tietoyhteiskunnan kehittyminen, työn tavoitteiden monimutkaistuminen, erilaisten sähköisten viestimien lisääntyminen, verkostoituminen ja työntekijöiden vaikuttaminen sekä osallistuminen edellyttävät koko henkilöstön osaamisen käyttöä. Johtamiseen liittyy aina valtaa ja jos johtajuus on heikkoa, valtatyhjiö täyttyy ryhmädynamiikalla, joka voi olla haitallista. Se miten esihenkilö käyttää valtaansa, näkyy suoraan työntekijöissä ja yhteisöllisessä toiminnassa. Esihenkilöistä on tullut yhä enemmän hallinnollisia johtajia, joiden aika ei riitä yhteisöjen työhyvinvoinnin ja tehtävien tukemiseen. Tästä saattaa seurata, että kukaan ei tiedä missä mennään tai kuka vastaa mistäkin. (Raina, 2020)

Perinteisen organisaation ongelma on, että vastuuta on helppo siirtää ylöspäin, jolloin työntekijä jää välistä, joka heikentää työhön sitoutumista ja vastuunkantamista. Tämän päivän esihenkilötyön ja johtamisen suuntana tulisi olla johtajuuden lisääminen organisaatiossa, jossa ei enää tulisi kasvattaa seuraajia vaan johtajia. Moderneissa organisaatioissa johtamista haudutetaan eli johtamista viedään yhä alemmas ja alemmas. (Luukka, 2019, ss. 314,319)

Yhteisöllisen johtamisen kulmakivinä pidetään oikeudenmukaisuutta ja luottamista, joka rakentuu yhteisölliselle arvoille kuten oikeudenmukaisuudelle, luottamukselle ja kuuntelulle. Yhteisöllinen johtaminen on yhtä kuin yhteisöllisten periaatteiden noudattaminen eli oikeudenmukaista kohtelua, päätösten tekemistä puolueettomasti ja osapuolten kuuntelua. Yhteisöllinen johtaja ymmärtää vuorovaikutuksen merkityksen tuloksellisuuteen ja sen, että kaikkiin kysymyksiin ei ole vastauksia. Dialogia, suora puhe ja väittelyt saavat työyhteisön menestymään kohti yrityksen tavoitteita, jossa johtajan keskeinen tehtävä on huolehtia työyhteisön toiminnan edellytyksistä. Henkilöstön motivointia lisätään töiden tasaisella vastuun jakamisella, työ on jäsenilleen tärkeää. (Kärkkäinen, 2005, ss. 76–78)

Organisaatiossa, jonka toiminta perustuu yhteisölliseen johtamiseen, on transparenssia eli läpinäkyvää ja tilanteet nähdään mahdollisuuksina. Yhteisöllinen johtaminen voi olla myös ennakoivaa johtamista, jossa työntekijöillä on paljon vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia työssään. Perinteisessä johtamisessa tai työpaikoilla työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja päätösvalta omaan työhönsä ovat olleet rajalliset. Yhteisöllisesti johdetussa, ennakoivassa organisaatiossa henkilöstöltä vaaditaan enemmän ja monipuolisempaa yhteistyökykyä, osaaamista, oma-aloitteisuutta, kokonaisvastuuta ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. (Kärkkäinen, 2005, ss. 78–79)

Ryhmädynamiikan vuoksi johtamistehtävä on tärkeä ryhmän tehokkaan toimintakyvyn kannalta. Ajatus täysin itseohjautuvasta tiimistä on mahdoton. Ryhmätoiminnan lainalaisuuksien huomiotta jättäminen tiimityössä on sama kuin painovoimalain unohtaminen lentokonesuunnittelussa. Tiimi voi kylläkin sovituisissa rajoissa toimia hyvin vapaasti ja itse ohjautuen mutta nämä puitteet täytyy sopia tiimin toiminnasta vastaavan esihenkilön kanssa. (Järvinen, 2006, s. 57)

Opinnäytetyön lähdemateriaalin perusteella yhteisölliseen johtamiseen pystytään liittämään erilaisia johtamiskäsityksiä tai johtamisteorioita. Näitä ovat lähdemateriaalin perusteella jaettu johtajuus, hajautettu johtaminen ja palveleva johtaminen. Kohdeorganisaatiossa Helsingin kaupungilla johtamiskäsitys on määritetty valmentavaksi johtamiseksi. (Helsingin kaupunki 2023)

Jaetussa johtajuudessa koko työyhteisö alkaa ajaa samoja päämääriä käyttäen kaikkien taitoja ja osaamista hyväkseen, työntekijöistä tulee joukkue. Työyhteisö työskentelee hyvässä ilmapiirissä innostuneesti, päämäärähakuisesti ja jakavat koko ajan näkökulmansa ja tietonsa toisilleen. Työryhmässä hyödynnetään kaikkien parhaita puolia niin, etteivät heidän heikommat puolensa pääse rajoittamaan työskentelyä. Jaettu johtajuus liittyy johtamisen lisäksi myös ryhmädynamiikkaan eli millaiselle tasolle työryhmä on kehittynyt. Jaettu johtajuus on osin johtajan johtamistaidoista riippuva, se voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä, työpaikalla olevien ihmisten väliselle vuorovaikutukselle perustuvaa ja työryhmän ryhmädynaamisista prosesseista riippuva ilmiö. (Juuti, 2013, ss. 145–146)

Jaetussa johtajuudessa ei hengitetä niskaan, vaikka ollaankin läsnä. Kontrolloidaan arvostuksen ja luottamuksen avulla ja visioidaan kuunnellen muita. Jaetussa johtamisessa asioita tehdään yhteiseksi, jaetaan tietoa, kokemusta, arvostusta, tietämättömyyttä ja luottamusta, tehtäviä ja vastuita ei jaeta. (Ropo ym., 2005, ss. 32,100) Jaetussa johtajuudessa on yhtäaikaisesti vaikuttavia ristiriitaisia voimia, esimerkiksi kontrolli ja hierarkiat sekä kollegiaalisuus

ja yhdessä tekeminen. Ihmisissä on olemassaan jo osaaminen ja viisaus, johtajan tehtävänä on saada tämä esiin kannustamalla, ratkaisua ei haeta yrityksen ulkopuolelta. Johtajaa tarvitaan mahdollistamaan avoimuutta, jossa luominen, kokeilu ja epäonnistuminen sallitaan. Toisin ajattelemisen taitoa nostatetaan tulevaisuuden ennakkoinnissa. Tämä ei ole helppoa, jos ne liikuttavat omaan tietämiseen kiinnittyneitä arvoja ja muuttavat tuttuja ajatusmalleja, asioita on silloin vaikea kuulla ja nähdä. Omista uskomuksista ja oletuksista on luovuttava ja uskallettava lähteä yhdessä uusiin prosesseihin, jossa lopputulosta ei vielä tiedetä. (Ropo, 2005, ss. 162–164) Jaetussa johtamisessa ei painoteta esihenkilön tai johtajan roolia, vaan johtaminen tapahtuu kaikkien työskentelevien kesken (Juuti, 2013, s. 50).

Hajautetussa johtamisessa johtamisvastuu on jaettu tiimille. Terveysthuollon palveluiden ja toiminnan parantamiseksi suositellaan ryhmätyömenetelmiä. Tiimityöskentelyyn sopii hyvin hajautettu johtajuus, jossa johtamisvastuuta on jaettu tiimille, näin henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa asioiden kulkuun ja muutoksiin. Hajautettu johtajuus on ajan myötä kehittynyt ja tiimit ovat tietoisia, mitä päätöksiä he voivat tehdä. Gronn (2009) kuvaa nykyistä tilannetta hybridijohtamiseksi, jossa johtamisvastuut jakautuvat tiimin kesken ja osa johtamisvelvollisuuksista on säilynyt johdolla. Currie ja Lockett (2011) ovat todenneet, että hajautetun johtamisen toteutumista on tutkittu vain rajallinen määrä ja he väittävät, että terveysthuollon poliittinen ja ammatillinen instituutio saattaa vaikeuttaa organisaatiota toteuttamasta hajautettua johtamista. (Boak ym., 2015, ss. 335,341)

Palvelevassa johtamisessa esihenkilön johtamistyyllillä, joka näkyy ihmisten arvostamisessa, tasa-arvoisessa kohtelussa ja asiakkaiden hyvässä palvelemissa, voidaan saada kaikki toiminnassa mukana olevat esihenkilön pyrkimysten taakse. Jaettu johtaminen onnistuu, kun esihenkilö asettuu palvelemaan muita nöyrästi. Näin tasapainottuu alaisen ja esihenkilön välinen epäsymmetrinen suhde tasa-arvoisemmaksi. (Juuti, 2013, s. 147) Monimuotoisuuden johtaminen, jossa ihmisten erilaisuus, esimerkiksi etninen alkuperä, ikä, sukupuoli ja sukupuolinen suuntautuminen nähdään myönteisenä, on innovatiivisena tekijänä työpaikoilla. Toittujen toimintamallien rinnalle saadaan uusia oivalluksia ja näkökulmia erilaisten ihmisten taitojen ja tietojen myötä. (Viitala, 2021 s. 205)

Organisaatiot, jotka toteuttavat palvelevaa johtamista pystyvät tarjoamaan henkilöstölle modernimman ja menestyvämmän työpaikan. Palveleva johtaminen koostuu muun muassa empatian, eettisyyden, hengellisyyden ja käsitteellistämisen ulottuvuuksista, joiden avulla yritetään saada työntekijät onnistumaan ja kasvamaan omassa työssään ja voimaan siinä hyvin. (Nathan ym., 2019, s. 111)

2.2.3 Luottamuksen kasvattaminen yhteisöllisessä johtamisessa

Yrityksen yhteiskuntavastuun, joka käsittää työturvallisuuden, oikeudenmukaisen henkilöstöpolitiikan ja vastuun kumppaneista, keskeinen käsite on luottamus. Vastuullisessa yrittäjyydessä panostetaan henkilöstöresursseihin, sidosryhmäsuhteisiin ja ympäristöön sekä lainsäädännöllisten velvoitteiden täyttämiseen. Vastuullinen yritys toteuttaa kestävän kehityksen periaatteita. (Kärkkäinen, 2005, s. 35) Työyhteisön toiminta edellyttää keskinäistä luottamusta. Töiden delegointi koetaan luottamuksen osoituksena, jossa kysymys on esihenkilön luottamuksesta työntekijöihin ja itseensä. Delegointi mahdollistaa työn tekemisen sujuvammaksi, lisää vastuullisuutta, kohottaa itsetuntoa ja laajentaa työnkuvaa. Työyhteisön ilmapiiristä näkee, jos luottamussuhteissa on ongelmia. Luottamuksen pettämisestä toipuminen on pitkäaikainen prosessi, jossa asian myöntäminen auttaa nopeammin luottamuksen uudelleen rakentumista. (Paasivaara, 2010, s. 88)

Sosiaalisen pääoman lisäämisen yksi menestystekijä on, luottamukselle rakentuva kontrolli, joka on riippuvainen jäsenten välisten suhteiden toimivuudesta. Yhteisöllisyys ei toimi, jos yhteisön sisäiset suhteet eivät toimi. (Jäppinen, 2012, ss. 123–124) Organisaation päätöksenteko riippuu organisaation sosiaalisesta pääomasta ja jos pääoma on vähäistä, ongelmaa tarkastellaan vain yhdestä näkökulmasta. Tällä tavalla poistuu vain tietty ongelma eikä nähdä, että kaikilla ongelmilla ja niiden ratkaisulla on vaikutusta moniin muihin asioihin, ei vain käsillä olevaan asiaan. (Juuti, 2011, s. 77)

2.2.4 Kulttuurin vaikutus yhteisöllisessä johtamisessa

Kulttuurisesta näkökulmasta katsottuna ongelman ratkaisussa ryhmän on turvattava jatkuvuutensa ulkopuolisen toimintaympäristön muutoksessa ja sopeutumisessa sekä varmistettava sisäisesti hengissä pysyminen. Sisäisiin tehtäviin kuuluvat ryhmän rajat, yhteinen kieli, valta, arvoasema, palkitseminen ja rangaistus, uskonto, ideologia, läheisyys ja ystävyys sekä ryhmään ottamisen ja ryhmästä poistamisen kriteerit. Ulkoisiin tehtäviin kuuluvat puolestaan toiminta-ajatus, päämäärät, keinot niiden saavuttamiseksi, päämäärän saavuttamisasteen mittaaminen ja korjaavat toimet. (Manka, 2010, ss. 140–141) Asiat hoituvat paremmin, kun kulttuuri on yhdessä luotu ja ymmärretty, tämä helpottaa myös johtamista ja vähentää valvonnan tarvetta. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 89)

Organisaatioon on hyvä rakentaa palautteen antamisen kulttuuri, jossa jokainen antaa palautetta ja se otetaan vastaan myönteisesti. Palaute tulee nähdä palkintona, varsinkin jos se on korjaava palaute eli mahdollistaa asioiden tekemisen paremmin seuraavalla kerralla.

Kiitos ja kehu motivoi työntekijöitä ja niitä on helppo antaa mutta korjaavan palautteen antaminen vaatii antajalta paljon. (Luukka, 2019, ss. 386–387)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ryhmäkoteihin yhteisöllistä johtamista ja työyhteisöjen yhteisöllisyyttä näkyväksi ja jatkuvaksi toiminnaksi ja tuottaa tietoa yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön arjen sujuvuutta, perustehtävän toimivuutta ja yhteisöllisyyttä, sekä työyhteisötaitoja. Tätä kautta pyrittiin vaikuttamaan myös henkilökunnan veto- ja pitovoimaan.

Opinnäytetyö tehtiin Helsingin kaupungin Sotepe-toimialalla Syystien seniorikeskuksen kahdessa ryhmäkodissa. Opinnäytetyön tuotoksena tehtiin huoneentaulu, joka toimii yhteisöllisen johtamisen toimintasuunnitelmana. Tämä on käytettävissä kohdeorganisaatiossa yhteisöllisen johtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön prosessin aikana haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten henkilökunta määrittää yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen?
2. Mitkä ovat yhteisöllistä johtamista edistävät ja estävät tekijät?
3. Millä keinoilla esihenkilö voi vaikuttaa yhteisöllisen johtamisen lisääntymiseen?

Näihin kysymyksiin haetaan vastausta opinnäytetyössä ryhmähaastatteluilla, jossa esitetään seuraavat kysymykset:

1. Mitä yhteisöllisyys tarkoittaa ja miten sitä voidaan lisätä omassa työyhteisössä?
2. Mitä yhteisöllinen johtaminen työyhteisössä tarkoittaa?
3. Mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisen johtamisen kehittämistä työyhteisöissä?
4. Mitkä tekijät estävät yhteisöllisen johtamisen kehittämistä työyhteisössä?
5. Millaisin keinoin esihenkilö voi vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisen johtamisen lisääntymiseen?

4 Opinnäytetyön toteuttaminen

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön toteuttamisen menetelmä, aineistonhankintatapa ja aineiston analysoinnin vaiheita. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena toimintatutkimuksena, johon soveltuu monitieteisyys ja -menetelmällisyys.

4.1 Opinnäytetyössä käytettävät menetelmät

Tämä opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tulee tähdätä toimintatapojen muutokseen ja olla lähestymistavaltaan tutkimuksen kohteiden omaan osallistumiseen perustuvaa. (Puusa & Juuti, s. 256) Toimintatutkimuksessa tutkija itse on mukana toteuttamassa muutosprosessia eli muutossykliä ja kohteena on usein ihmisten toiminta. (Kananen, 2015, s. 43) Toimintatutkimuksessa ollaan tekemisessä ihmisten kanssa, jolloin sosiaaliset taidot ovat keskeisessä asemassa. Ihmisten luottamuksen ja hyväksynnän saaminen voi olla vaikeaa ja aikaa vievää. Vetäjän tulee olla kannustajana ja kuuntelijana ja osallistuttaa enemmän ryhmän jäseniä vuorovaikutukseen kuin itseään. (Kananen, 2014, s. 67)

Toimintatutkimus liittyy vahvasti toimintaan, reflektointiin, havainnointiin ja muuttamiseen, jonka takia tutkimus sopii hyvin organisaatioiden kehittämiseen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää konkreettisia muutostoimia käytännössä ja lisätä organisaation itseymmärrystä. Tieteenfilosofiselta taustaltaan toimintatutkimus yhdistyy pragmatismiin, jossa tiedon rakentuminen ja tietokäsitys korostuvat toimijoiden keskinäisen sosiaalisen vuorovaikutuksen ja inhimillisen toiminnan avulla. (Puusa & Juuti, s. 256–257) Toiminta- ja kehittämistutkimus ovat lähellä toisiaan, niiden sanotaan olevan synonyymejä mutta ei metodologisesti. (Kananen, 2014, s. 13) Kehittämistyössä tutkimuksellisuus jakaa ja luo uutta tietoa sekä tekee työskentelystä analyyttistä, järjestelmällistä ja auttaa tarkastelemaan asioita kriittisesti. Kehittäminen puolestaan on tavoitteiden määrittelyä, suunnittelua ja toteutusta. Organisaation ja yksilön oppiminen tulee olla kehittämisessä keskeisessä roolissa. (Suvanto, 2014, s. 13)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ”löydöksiin” ilman määrällisiä keinoja tai tilastollisia menetelmiä (Strauss & Corbin, 1990; Kananen, 2014, s. 21). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkitsevät lauseet ja sanat, määrällisessä taas luvut. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ilmiön syvällinen ymmärtäminen, kuvaaminen ja tulkinnan antaminen. Samanlaista tarkkaa viitekehystä ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole mitä on kvantitatiivisessa.

Laadullisessa voidaan edetä ja toimia tilanteen mukaan, tutkimus on joustava ja hypoteeseja esiintyy paljon. (Kananen, 2014, ss. 21,23)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan vuorotellen (Kananen, 2014, s. 21). Esiymmärrys voi vaikuttaa tutkijan havaitsemiseen ja millaista aineistoa hän kerää. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu on vuorovaikutusta tutkimusten kohteena olevien ihmisten kanssa, ei täydellisen tiedon etsimistä. Laadullisen aineiston keräämisessä tutkimuksen päämäärät vaikuttavat tutkijan aineiston hankintaan, tulkintaan ja ymmärrykseen siitä, mitä tutkittavat puhuvat. (Puusa & Juuti, 2020, s. 97) Tässä opinnäytetyössä aineisto kerätään ryhmähaastatteluilla vuorovaikutuksessa tutkittavien työyhteisöjen kanssa.

4.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Helsingin kaupungin sosiaali-, terveys ja pelastustoimialan ympärivuorokautisen palveluasumisen kahdessa eri muistisairaiden ryhmäkodissa. Ryhmäkodit tarjoavat iäkkäille hoivaa-, huolenpitoa sekä luovat mielekästä arkea ja turvaa. Asukkaat ovat pääasiassa yli 65-vuotiaita, monisairaita ja heillä on muistidiagnoosi. Asukkaat tarvitsevat jatkuvaa ohjausta ja valvontaa arjen turvaksi.

Tähän opinnäytetyöhön osallistuvat ryhmäkotien työyksiköt on nimetty A- ja B-työyksiköiksi. Ryhmäkotien työyhteisöt ovat monikulttuurisia ja moniammatillisia, natiivi suomalaisia on vain muutama. Molemmissa ryhmäkodeissa työskentelee noin. 22 työntekijää, sairaanhoitajia, lähihoitajia, hoiva-avustajia ja sosiaaliohjaaja. Fysio- ja toimintaterapia palvelut jaetaan tasaisesti koko yksikön kesken, lääkäripalvelut tulevat ostopalveluna. Myös omaiset ovat aktiivisesti asukkaiden arjessa ja hoidossa mukana.

Tarve yhteisöllisen johtajuuden kehittämiseksi nousi yksiköiden kehittämistarpeista, jotka esihenkilö keräsi työyhteisön jäseniltä. Osallistuvilla ryhmäkodeilla on hiukan erilaiset kehittämiskohdat, joissa ryhmäkodin oma kulttuuri on suurena vaikuttajana. Kehittämistarpeessa nousi esiin myös jatkuvat muutokset työyhteisöjen henkilöstössä, uusien sijaisten perehdyttämisessä ja siitä, että vakituisia työntekijöitä ei ole saatu riittävästi, jotta vastuu ja työmäärä jakautuisi yksiköissä tasaisemmin. Myös monikulttuurisuus ja puutteet suomen kielen taidoissa vaikuttivat käydyissä keskusteluissa työyhteisöjen vuorovaikutussuhteisiin, vastuualueiden hoitamiseen sekä työtehtävien jakautumiseen tasaisesti koko työyhteisön henkilöstön kesken. Kehittämistarpeiden pohjalta tehtiin opinnäytetyön suunnitelma niin, että se vastaa molempien ryhmäkotien tarpeisiin. Suunnitelman pohjana haettiin tietoa kirjallisuuden kautta, jonka jälkeen suunniteltiin opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.

4.3 Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä aineistot kerättiin toiminnallisin menetelmin 2022–2023 välillä kolmessa työpajassa, jotka järjestettiin samansisältöisinä molemmille ryhmäkodeille erikseen. Kolmesta työpajasta ensimmäisessä vaiheessa tehtiin SWOT-analyysi, jonka tavoitteena oli herättää yksiköiden mielenkiintoaiheeseen, sekä tuottaa tietoa nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Toisen työpajan tarkoituksena oli etsiä vastauksia kahteen ensimmäiseen haastattelukysymykseen. Kolmannen työpajan tavoitteena oli käydä kolme viimeistä haastattelukysymystä läpi ja etsiä vastauksia, millä keinoilla yhteisöllistä johtamista kehitetään. Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajautuivat jatkokehittämiseen suunnitellut työpajat, joiden aiheena on ryhmäkotien omat toimintasuunnitelmat ja pelisäännöt.

Ensimmäisessä työpajassa tietoa kerättiin SWOT-analyysilla ja tutkimuskysymysten avulla. SWOT-analyysilla (Strengths, Opportunities, Threats) nelikenttämenetelmällä, tarkastellaan strategista asemaa vertailemalla organisaation vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT-analyysin tarkoituksena on antaa selkeä kuva organisaation tilanteesta ja olla apuna strategisissa valinnoissa. (Vuorinen, 2013, osa 2.) Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysin tarkoitus tässä oli herättää työntekijöiden mielenkiinto aiheeseen. Se valittiin myös, koska se on työkaluna lähdemateriaalin mukaan hyödyllinen ja yksinkertainen.

Toisessa ja kolmannessa työpajassa haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin työntekijöiden kokemusten ja käsitysten pohjalta, sekä löytämään uusia ideoita ja ajatuksia. Haastattelukysymysten tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja tarkoituksena olisi pitää yllä keskustelua ja lisätä myönteistä vuorovaikutusta. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat haastateltaville samat ja vastata voi omin sanoin, vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. (Hyvärinen ym., 2017, osa 2.) Tämän opinnäytetyön haastattelukysymykset vastaavat suoraan tutkimuskysymyksiin.

Työpajatoiminta kehittämisen työkaluna tuki ryhmän yhteenkuuluvuutta ja lisäsi yhdessä työskentelyä kysymysten ympärillä. Työpajatyöskentely on osallistavaa kehittämistä, jotka suunnitellaan ennalta ja joiden tavoitteena on ymmärryksen lisääminen tutkimuksen kohde-ryhmästä, ideoiden luominen ja tiedon kokoaminen. Kehittämistyön yhtenä tiedonkeruu menetelmänä oli fokusryhmähaastattelu, joka on haastattelijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu. Se antaa tietoa työntekijöiden yhdessä muodostamista ja keskenään jaetuista käsityksistä ja kokemuksista valitusta asiasta.

Ryhmäkeskustelussa tulee näkyviin ryhmän jäsenten keskinäiset suhteet, roolit, vuorovaikutaminen, normit, säännöt ja sanaton viesti. (Vilkka, 2021, osa 2.) Fokusryhmähaastattelun avulla saadaan selville ihmisen subjektiivisia reaktioita, mieltymyksiä, tarpeita sekä ideoita kehittämistä varten. (Parviainen, 2005; Toikko & Rantanen, 2009, ss. 145) Ryhmähaastattelu sopii hyvin tilanteeseen, jossa tutkija haluaa yhteisen kannan tutkittavaan kysymykseen. Tällöin tutkija tavoittaa kollektiivisesti jaetut ja tuotetut merkitysrakenteet. Haastattelussa haastattelija voi kohdistaa kysymyksen kaikille mutta myös yksilöittäin. (Puusa & Juuti, 2020, s. 110)

Ryhmäkeskustelun runko pidetään selkeänä ja pääkysymykset fokusoidaan tarkaksi. Fokusryhmässä palveluiden käyttäjien äänet tulevat kuulluksi ja moniäänisyydelle annetaan tilaa, jossa käyttäjät ovat kanssatutkijoita. (Toikko & Ranta, 2009, s. 146).

Tässä opinnäytetyössä kysymykset suunniteltiin vastaamaan aiheeseen, mutta haastattelut pidettiin vapaamuotoisina, jotta myös muille tärkeille tai uusille ajatuksille aiheen ympärillä on tilaa. Haastattelut pidettiin työpajamuotoisina ryhmähaastatteluina.

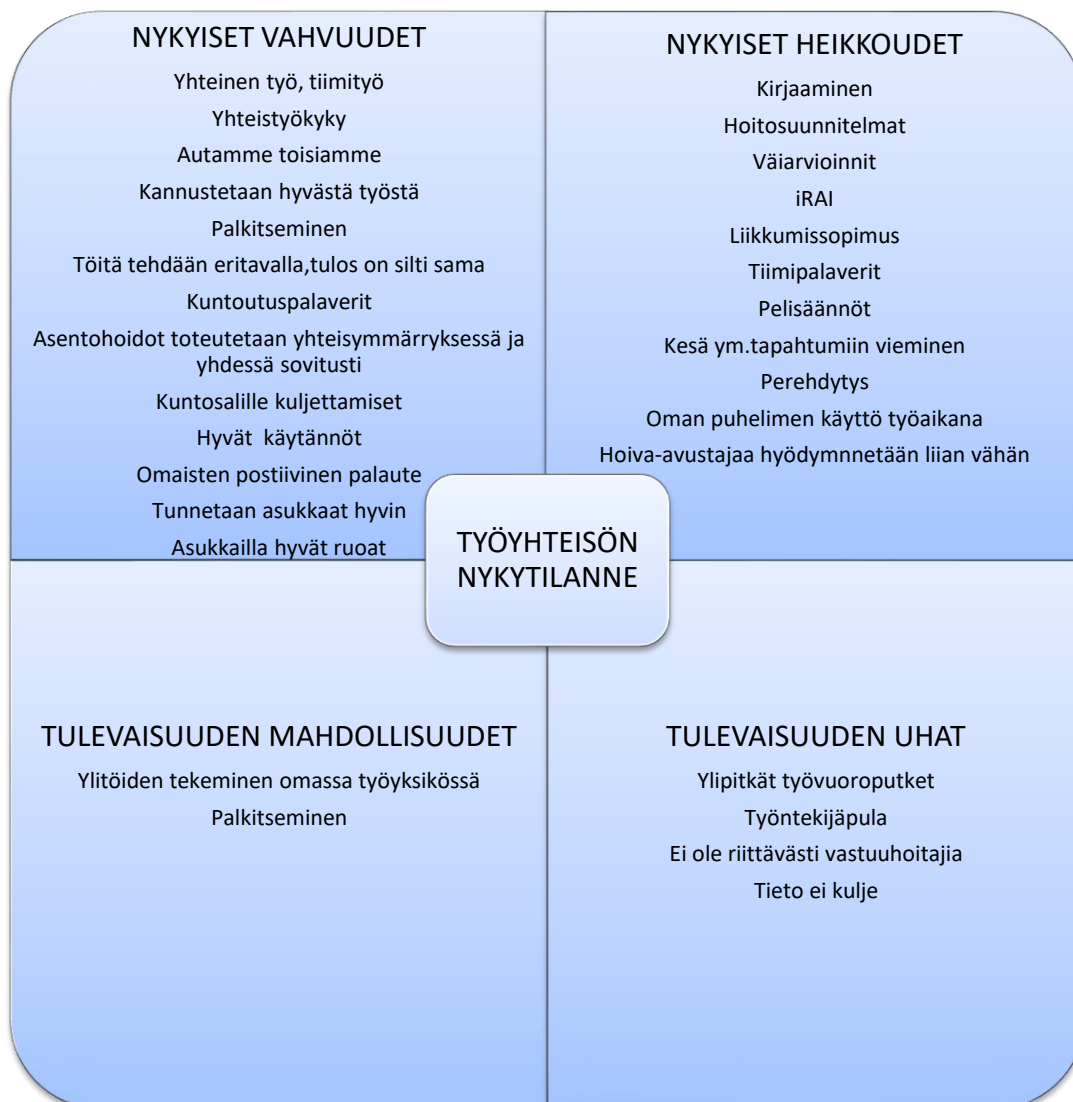
4.3.1 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli selvittää työyksiköiden yhteistyön ja toimintatapojen nykytilanne SWOT-analyysin avulla. Työyksikön A ja työyksikön B työpajat toteutettiin eri aikaan moniammatillisesti helmikuussa 2022 omien työyksiköiden taukotiloissa, jossa jokainen sai valita istumapaikkansa. Työyksiköstä A ja työyksiköstä B osallistui kummastakin seitsemän työntekijää ensimmäiseen työpajaan. Työpajoja ei pystytty järjestämään niin, että koko henkilökunta olisi päässyt samanaikaisesti osallistumaan niihin. Osallistujat valikoituivat satunnaisotantana sen perusteella, ketkä olivat työpajapäivänä työvuorossa. Työpajat kestivät kaksi tuntia iltapäivällä. Iltapäivällä osallistujia saatiin enemmän, kun paikalla oli sekä aamu ja iltavuoron työntekijät. Työpajojen alussa mainittiin, että keskustelut nauhoitetaan ja osallistuminen on vapaaehtoista, siitä voi halutessaan lähteä pois. Kerrottiin, että nauhoitteet ja muistiinpanot säilytetään opinnäytetyön tekijän toimesta luotettavasti, eikä niitä käytetä muuhun kuin opinnäytetyöhön ja opinnäytetyön tuotoksena olevan toimintasuunnitelman laatimiseen.

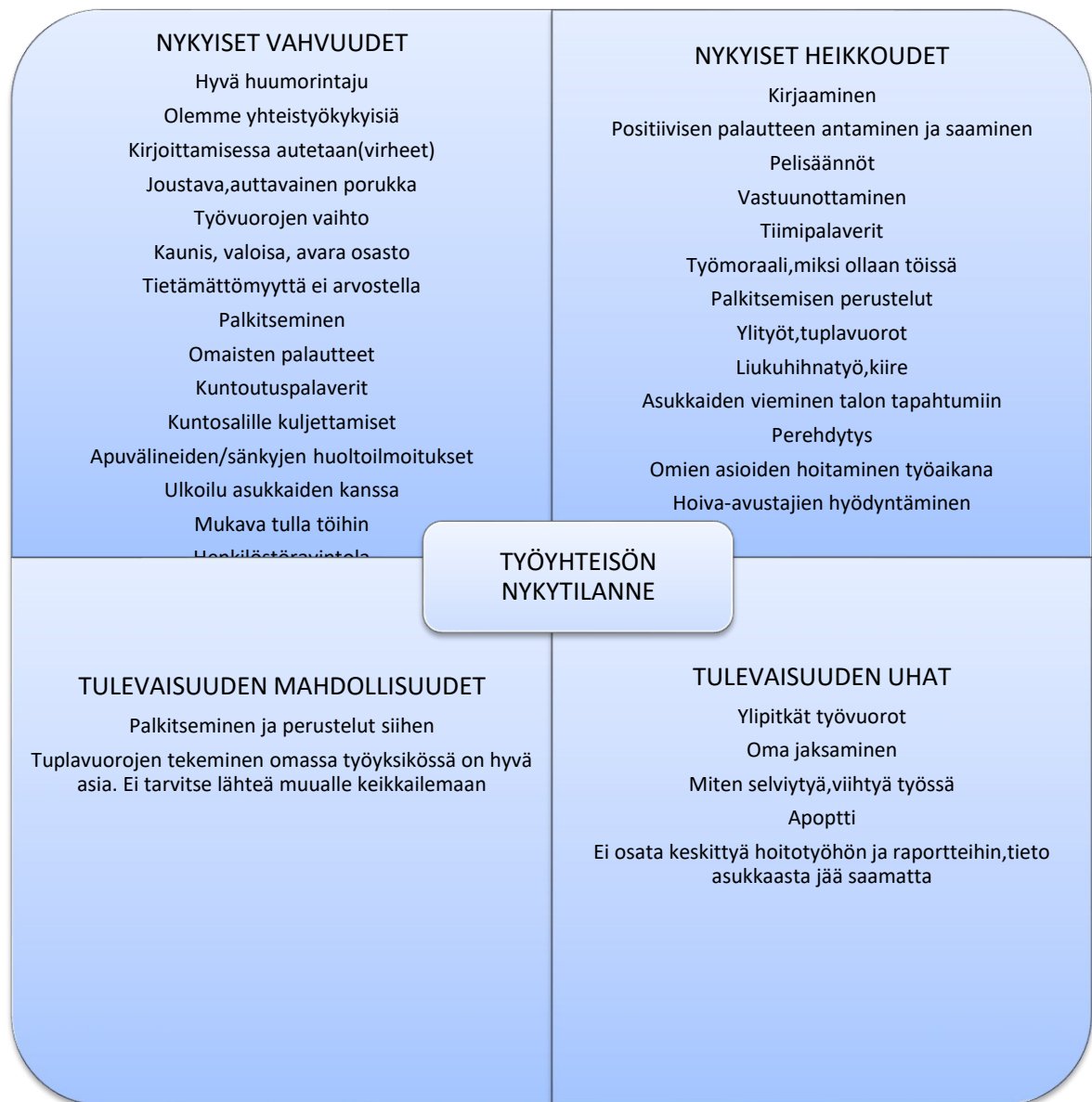
Työpajan alussa käytiin läpi kehittämistoiminnan ja opinnäytetyön prosessia ja aikataulua, sekä tämän työpajan toteutuksen sisältöä. Työntekijöille jaettiin SWOT- analyysin pohja ja kerrottiin sen tarkoitus tässä työpajassa, mainittiin myös sen olevan herättelijänä työyhteisöjen yhteisöllisyyteen. Työntekijöillä oli noin 15 minuuttia aikaa miettiä yksin tai työkavereiden kanssa yhteistyön ja toimintatapojen nykytilaa. Nelikentän osa-alueiden asioita lähdettiin käymään läpi fokusryhmähaastatteluna, jossa vuoropuhelun avulla saatiin nopeasti tietoa molempien työyksiköiden nykytilanteesta. Työntekijät kuuntelivat hyvin toisiaan ja keskustelu oli osallistavaa etenkin niiden kesken, jotka olivat enemmän äänessä. Molempien työyksiköiden ryhmäkeskusteluissa työntekijät toivat esiin samoja asioita nelikentän (kuva 1) osa-alueisiin, esimerkiksi palkitseminen, joka nähdään vahvuutena, heikkoutena ja mahdollisuutena. Palkitseminen saatetaan kokea heikkoutena, kun työntekijä ei ymmärrä tai hyväksy sitä miksi häntä ei ole palkittu. Työyksiköiden työntekijöiden esille tuomista yhteistyön ja toimintatapojen heikkouksista nousi keskenään samoja asioita. Vastuunottamisessa esimerkiksi, pyykkihuolto, yleinen siisteys ja järjestys, johon kaikki eivät osallistu tasapuolisesti. Asukkaiden hoitoon liittyvät kirjaamiset ja arvioinnit eivät ole kaikilla asukkailla ajantasaisia. Omien asioiden hoitaminen työaikana nostatti molemmissa työyksiköissä keskustelua, lähinnä oman puhelimen ja kuulokkeiden käyttäminen.

Mahdollisuudet ja uhat osa-alueisiin tuli molemmista työyksiköistä ylimääräisten työvuorojen tekeminen omassa työyksikössä. Tämä asia koetaan hyvänä, ei tarvitse mennä tekemään keikkatöitä muualle mutta kuinka kauan ylimääräisiä vuoroja jaksetaan tehdä ja näkykö se nyt jo työyhteisössä. Työyksikössä B jotkin asiat herättivät enemmän keskustelua. Ryhmäkeskustelua piti ajoittain johtaa eteenpäin ja miettiä keinoja, jotta yksittäisiä asioita ei jääty miettimään liian pitkäksi aikaa, vaan keskustelu eteni työpajassa aikataulun mukaisesti. Osasta keskustelua herättäneistä asioista kävi ilmi, että kaikilla työntekijöillä ei ollut tarpeeksi tietoa, miten asioita olisi pitänyt hoitaa tai eivät nähneet asioiden hoitamisen tärkeyttä. Tutkija teki työyksiköiden A ja B keskusteluista muistiinpanoja ja tarkensi keskusteluita puheen epäselvyyden takia, jotta kaikki tulevat ymmärretyiksi. Kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus tulla kuulluksi, osallistua aktiivisesti keskusteluihin ja tuoda esiin omia ajatuksia ja näkökulmia. Työpajan lopuksi arvioitiin yhdessä työpajasta saatuja tuotoksia ja ryhmäkeskustelun onnistumista.

Kuva 1. SWOT-analyysi työyksön A nykytilanteesta



Kuva 2. SWOT-analyysi työyksikön B nykytilanteesta



4.3.2 Toinen työpaja

Toisen työpajan tarkoituksena oli lähteä hakemaan vastauksia kahteen ensimmäiseen haastattelukysymykseen:

- Mitä yhteisöllisyys tarkoittaa ja miten sitä voidaan lisätä omassa työyhteisössä?
- Mitä yhteisöllinen johtaminen työyhteisössä tarkoittaa? (Liite 3)

Molempien työyksiköiden työpajat pidettiin eri aikaan helmikuussa 2023 omien työyksiköiden taukotilassa, osallistujat valitsivat itse istumapaikkansa. Osallistujat olivat eri ammattiryhmiin kuuluvia tiimin jäseniä. Aikaa työpajalle oli varattu iltapäivästä kaksi tuntia, jolloin paikalla oli aamu- ja iltavuorotyöntekijät. Koko henkilökunta ei pystynyt osallistumaan työpajaan, syinä olivat muun muassa yövuoro ja poissaolot. Työyksiköstä A osallistui 7 työntekijää ja työyksiköstä B 8 työntekijää. Henkilökunnalle kerrottiin, että ryhmäkeskustelu nauhoitetaan ja osallistuminen on vapaaehtoista, työpajasta voi lähteä pois.

Työpajan aluksi tutkija kertasi edellisen työpajan tuotosta ja jakoi jokaiselle yhdessä tehdyn SWOT-analyysin nykytilanteesta. SWOT-analyysin tarkoituksena tässä työpajassa oli olla tukisanastona yhteisöllisyyden kehittämiseen. Tutkimuskysymykset jaettiin kaikille osallistujille ja kysymyksiä sai pohtia 15 minuuttia yksin tai työkavereiden kanssa. Yhteisöllisyys ja yhteisöllisen johtamisen käsittäminen oli molempien työyksiköiden työntekijöille vaikeaa, joten keskustelun alkuun tarvittiin apukysymyksiä. Tutkija mainitsi apukysymyksiksi muun muassa, community, sense of community, development, yksilö, yhteisö, ihmisten välinen yhteistyö, vuorovaikutus ja yhdessä sopiminen.

Työyksikössä A tutkimuskysymyksiin vastaaminen lähti sujumaan apukysymysten myötä ja ryhmäkeskustelu oli välillä hyvinkin yhteisöllisyyttä lisäävää. Vaikka kaikki työntekijät eivät olleet yhtä puheliaita ryhmäkeskustelussa, kaikki olivat kuitenkin läsnä keskustelussa. Keskustelussa tutkija kertoi myös omia ajatuksia, viitaten aiheeseen liittyvään teorian tietoon sekä työn tuomaan kokemukseen. Työyksikön B ryhmäkeskustelua rikastutti työpajan moniammatillisuus, jossa olivat kaikki ammattikunnat läsnä. Osa työpajaan osallistuneista tarkasteli asukkaan näkökulmasta miettien, mikä on asukkaan kannalta parasta, osa tarkasteli kysymyksiä henkilökunnan näkökulmasta. Vuoropuhelua syntyi enemmän niistä asioista, jotka tällä hetkellä eivät suju halutulla tavalla, ja keskustelun pitäminen tutkimuskysymyksessä oli välillä vaikeaa. Myös aikataulun takia keskustelua täytyi ajoittain ohjata takaisin kysymykseen.

Mitä yhteisöllisyys tarkoittaa ja miten sitä voidaan lisätä omassa työyhteisössä?

Ryhmäkeskustelujen vastauksissa tuli esille, että osalle työntekijöistä yhteisöllisyys merkitsee hyvin eri asioita. Työntekijöiden näkemyksenä yhteisöllisyyden kokemukseen vaikutti, mistä kukin on lähtöisin - on eri kulttuuria, erilaisia koteja, ympäristöä ja lapsuutta. Koettiin, että ei ole yhtä normia yhteisöllisyydelle, pääasia on olla kohtelias, ystäväkään ei tarvitse olla mutta kollegiaalisuus on tärkeää.

Jokainen pitää kohdata yksilönä, jotkut ovat enemmän aamuihmisiä, jotkut ovat virkeimpiä iltaisin. Olemme kaikki erilaisia, jokaisella on oma mielipide ja omat tavat, joita jokaisen tulee kunnioittaa ja lopputuloksen tulee olla hyvä. Yhteisöllisyys on tervehtimistä, ammattikunnasta riippumatta, olemme kaikki samassa tiimissä.

Asukkaan asioita ja päivän kulkua käydään yhdessä läpi, kukaan ei saa sooloilla liikaa. Yhteisöllisyyden lisäämiseen vaikuttavat yhteiset pelisäännöt, yhteinen työ, tavoitteet ja päämäärät, jolloin mahdollistamme asukkaalle mielekkään elämän. Kannustamalla ja auttamalla toisiamme sekä perehdyttämällä uusia työntekijöitä, etenkin maahanmuuttajia, saadaan lisättyä yhteisöllisyyttä.

”Lopetetaan hiljaiset raportit ja otetaan käyttöön yhteiset raportit jossa esim. kahvit, raportti asukkaista ja ajankohtaiset asiat. Työnjako ja lopuksi tsemataan toisia työpäivään”

”Kaikilla on mukava tulla ja olla töissä, kokee itsensä ja työnsä tärkeäksi ja myös muiden. On turvallista ja helppoa tuoda myös vaikeampia asioita esille. Asioita ei viedä henkilökohtaisuuksiin eikä niitä väkisin oteta henkilökohtaisesti”

Esille tuotiin avoimen keskustelukulttuurin tärkeys, ja miten paljon tiimin jäsenten keskinäinen luottamus ja yhteistyö vaikuttaa koko työyhteisöön ja omaan työhön, jokainen voi loistaa omilla taidoillaan. Esille tuotiin selän takana puhuminen, pitäisi enemmän uskaltaa tuoda asioita suoraan käsiteltäväksi. Koettiin, että tekemällä lisää yhteistyötä myös yhteisöllisyys kasvaa, yhteiseen hiileen puhaltaminen.

”Autetaan kaveria, ollaan kiinnostuneita toistemme työstä mutta sallitaan erilaiset toimintatavat”

Mitä yhteisöllinen johtaminen työyhteisössä tarkoittaa?

Ryhmäkeskusteluissa vastauksina sanottiin sen olevan yhdessä johtamista, yhteistyön rakentamista yhdessä henkilökunnan ja esihenkilön kanssa. Sen sanottiin tarkoittavan myös huumoria, esihenkilön auktoriteettia ja yksin tekemistä mutta ryhmän vuoksi. Osallistujat kuvasivat, että kaikkiin asioihin ei tarvitse pyytää esihenkilöä katsomaan tai päättämään, asioita voidaan käsitellä yhdessä työntekijöiden kesken.

”On vuorotellen vuorovastaava, joka pitää esim. puhelinta, hoitaa tulevat, viikoittaiset lääkkeet ja kuittaa ne. Jokainen vuorolla hoitaa vuorovastaavalle sovittuja tehtäviä, ei tule vapaamatkustajia”

”Tehdään ja noudatetaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä ja työkäytäntöjä. Ollaan valmiita keskustelemaan ja muokkaamaan näitä tarpeen mukaan. Osataan ottaa asioita esille ja kehittää toimintaa työyhteisönä myös ilman esihenkilön läsnäoloa, aloitetta”

Molempien työyksiköiden työpajoissa uskallettiin olla myös rohkeita, esille tuotiin asioita, jotka vaativat puuttumista. Tutkija varmisti ryhmäkeskustelussa niitä asioita ja sanoja, jotka jäivät epäselviksi. Työpajan päätteeksi käytiin läpi niitä asioita, jotka tulee hoitaa heti järjestykseen ja ne kirjattiin tiimipalaverivihkoon. Hyvä käytäntö on tehdä esihavainnoista muistio ryhmän jälkeen, mitä ajatuksia ja mieltymyksiä ryhmässä syntyi.

4.3.3 Kolmas työpaja

Kolmannen työpajan tarkoituksena oli etsiä vastauksia kolmeen viimeiseen tutkimuskysymykseen, jotka olivat kehittämistoiminnan kannalta tärkeitä.

1. Mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisen johtamisen kehittämisen työyhteisössä?
2. Mitkä tekijät estävät yhteisöllisen johtamisen kehittämistä työyhteisössä?
3. Millaisin keinoin esihenkilö voi vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisen johtamisen lisääntymiseen? (Liite 3)

Työyksikön A ja työyksikön B moniammatilliset työpajat pidettiin eri aikaan kesäkuussa 2023. Työpajojen päivät suunniteltiin etukäteen, kun työvuoroja oltiin laatimassa ja näin kaikki

pääsivät osallistumaan. Molempien työyksiköiden työpajoihin varattiin talosta erilliset tilat. Työyksikön A työpaja pidettiin AV-tilassa, johon osallistui 9 työntekijää ja työyksikön B työpaja pidettiin musiikkitalassa, johon osallistui 10 työntekijää. Aikaa molemmille työpajoille oli suunniteltu iltapäivästä kolme ja puoli tuntia. Työpajan alussa kerrottiin, että ryhmäkeskustelu nauhoitetaan ja osallistuminen on vapaaehtoista. Työntekijöiden kanssa oli sovittu jo aikaisemmin, että työpajan lomassa on lounas, jota suunniteltiin ja toteutettiin yhdessä.

Kaikille osallistujille jaettiin tutkimuskysymykset, henkilökunnan tekemä SWOT-analyysi nykytilanteesta, paperia ja post-it lappuja. Kysymyksiä sai pohtia itsekseen tai työkaverin kanssa n. 30 minuuttia ja muistiinpanoja pystyi tekemään, esimerkiksi suoraan tutkimuskysymyksiin, post-it lappuihin ja SWOT-analyysipohjaan. Tutkimuskysymykset ymmärrettiin hyvin ja niistä syntyi keskustelua, asioista keskusteleminen loi pohjaa jo seuraavalle keskustelulle. Molempien työyksiköiden vastauksissa oli yhteneväisyyksiä, esimerkiksi oman puhelimen liiallinen käyttäminen työaikana. Ne, jotka näin tekevät, olivat hiljaa ja ne, jotka tästä asiasta ovat harmissaan, olivat äänessä.

Sekä A että B työyksiköiden ryhmäkeskusteluissa tulivat esiin erilaiset mielipiteet ja näkökulmat, uskallettiin tuoda esiin asioita, joista on yleensä vain helpompi vaieta. Jotkin asiat herättivät työntekijöissä enemmän keskustelua, mutta aikataulun kysymyksissä oli edettävä suunnitelman mukaisesti. Työpajan lopuksi keskusteltiin ryhmäkeskustelun ja työpajan onnistumisesta sekä ilmapiiristä ja yhteenveto kaikista näistä oli hyvä. Tutkija keräsi itselleen lomakkeet ja post-it laput.

Mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisen johtamisen kehittämistä työyhteisöissä?

Ryhmähaastattelun vastauksissa tuli, että työnkuvat täytyy olla jokaisella selvillä. Työyhteisön ilmapiirin tulisi olla myönteinen ja jokaisen työntekijän tulisi rakentaa työyhteisöään paremmaksi. Työskentelyn tulee olla luottamuksellista, avointa, rehellistä, uskaliasta ja ystävällistä.

”Me emme voi muuttaa ketään, itse pitää joustaa”

Säännölliset tiimipalaverit esihenkilön vetäminä koettiin tärkeäksi. Tiimipalavereissa jaetaan tietoa, selvitetään asioita, ratkaistaan ongelmia ja kehitetään toimintatapoja. Päivittäinen johtamisen taulun käyttäminen tulee ottaa systemaattisempaan käyttöön, tauluun laitetaan tärkeät asiat ja kuittaus, kun asia on hoidossa ja hoidettu.

”Jokainen ottaa vastuun tekemistään ratkaisuista ja tekemättä jättämistään.
Pyydetään rohkeasti apua työkaverilta”

Vastavuoroisuus, jossa työntekijä ja esihenkilö toimivat yhdessä, synnyttää vastuullisuutta ja sitoutumista työtehtäviin. Esille tuotiin yhteiset pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat. Tämä vähentää sooloilua ja ristiriitoja ja edistää näin työhyvinvointia ja jaksamista, syntyy me-henki. Vastuualueiden tasainen jakaantuminen sitouttaa työyhteisöä yhteiseen tekemiseen ja motivoi yksittäistä työntekijää.

”Kannatan, että tiimipalavereissa vastuunhoitaja esittelee oman asukkaan hoitosuunnitelman. Tulee yhteisöllisesti keskusteltua, mikä olisi asukkaalle parasta mahdollista hoitoa; yksilölliset tarpeet, voimavarat, rajoitustoimenpiteet, virikkeellisyys ja muita tärkeitä asioita”

Mitkä tekijät estävät yhteisöllisen johtamisen kehittämistä työyhteisössä?

Ryhmähaastattelun vastauksena estävänä tekijänä tuli tiedonkulku. Tiedonkulku koettiin olevan aina haasteellista ja se vaikuttaa epäsuotuisasti moneen asiaan, kun se ei toimi. Ohjeistuksia ja muita tärkeitä asioita tulee sähköpostissa päivittäin ja osalla työntekijöistä on vaikeus löytää ja ymmärtää sieltä olennaiset asiat. Ohjeistukset ovat usein epäselviä. Ajanpuute sanottiin estäväksi tekijäksi ja siihen vaikuttaa moni tekijä. Toisilla työntekijöillä saattaa olla enemmän vastuualueita, osaamista ja perehdyttämistä, jonka takia aikaa jää vähemmän esimerkiksi kehittämiseen. Tiimipalavereiden puute on haitallinen tekijä työyhteisössä, moni asia jää keskustelematta, tietoa ei välity ja asiat jäävät päättämättä. Vastuuttomuus, kun töitä ei hoideta, ei osata nähdä omaa työpanosta, onko se tasapuolista muihin työntekijöihin verrattuna. Vastuuttomuus tekee ihmisistä entistä välinpitämättömpiä, joka ulkoistaa pois työyhteisöstä. Vastuuttomuus näkyy asukkaille huonona palveluna, epäluottamuksena, haittailmoituksina sekä ristiriitoina henkilökunnan ja omaisten välillä.

”Jos joskus haluaa olla yksin eikä höpötellä, toiset loukkaantuvat. Puhuminen ja höpöttely vie liikaa voimavaroja”

”Ekaksi ollaan samaa mieltä mutta jälkeensä puukotetaan selkään”

Vahvat persoonat aiheuttavat työyhteisössä jännitteitä ja voivat vaikuttaa työntekijöiden välille ristiriitatilanteita, työilmapiiri muuttuu huonommaksi eikä töissä enää viihdytä.

”Ennakkoluulot, huono kommunikointi ja esimies ei kuuntele alaisiaan”

”Erilaiset mielipiteet ja suhtautumiset, jos ei ymmärretä. Huono työmoraali”

Millaisin keinoin esihenkilö voi vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisen johtamisen lisääntymiseen?

Esihenkilön vaikutusmahdollisuuksiksi koettiin, että esihenkilön tulee mahdollistaa kaikkien osallistuminen päätöksentekoon, näin kaikki tulevat kuulluksi. Esille tuotiin tasa-arvo ja suvaitsevaisuus, se miten esihenkilö kohtelee työntekijöitä, vaikuttaa koko työyhteisöön. Esihenkilön tulee mahdollistaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja antaa sekä myönteistä että kehitettävää palautetta. Tuo tiimipalavereissa esille työn tavoitteita ja päämääriä ja selkiyttää työntekijöiden tehtäväkuvia, perustehtävää.

”Joka aamu esimies tulee toimistolle tervehtimään ja kertoo vitsin tai tämä ei ole ihan pakko mutta kertoo tulevasta päivästä ja muista tärkeistä asioista”

”Yhteisiä päätöksiä ja asioita sovittaessa, on tehtävä selkeät päätökset, jotka kaikki ymmärtävät eikä asiat jää leijumaan”

Esihenkilöltä toivotaan tasapuolista työvuorosuunnittelua ja lisätöiden jakamista, näistä tulee herkästi riitaa. Esihenkilön tulee seurata työntekijöitä, jotka tekevät liikaa ylimääräisiä vuoroja, liian pitkiä työvuoroputkia koska se näkyy joissakin työntekijöissä muun muassa kiukkuisuutena tai väsymyksenä. Keskustelussa tuli esiin, että läsnäolo, kannustaminen, ohjaaminen ja motivointi, nämä ovat asioita, joilla esihenkilö saa työntekijän ja koko työyhteisön kiinnostumaan omasta ja yhteisestä työstä.

Esihenkilöltä odotetaan avointa kommunikointia, hänen tulee huomioida alaistensa kokemukset sekä mielipiteet työssä. Työhyvinvoinnista vastaaminen, että kaikilla olisi mahdollisimman hyvä olla töissä eikä ketään kiusata. Auktoriteettia tarvitaan mutta ei vallan käyttämistä. Esihenkilö hoitaa sovitut asiat.

”Jakaa ja antaa vastuuta työntekijöille, pitää kuitenkin huolta, että hommat hoiuu. Kannustaa ja antaa rakentavaa palautetta”.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineiston on tarkoitus kuvata tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tehtävänä on luoda sanallinen sekä selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä aineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon unohtamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108) Kanasen (2014, ss. 104–105) mukaan analyysin määrittely voi olla vaikeaa, koska käsite ”analyysi” voidaan ymmärtää monella tavalla. Erään tulkinnan mukaan analyysiin kuuluvat kaikki tutkimuksen vaiheet tiedonkeruusta tulkintaan. Tekstimuotoista aineistoa käsitellään menetelmällisesti, mikä mahdollistaa aineiston ymmärtämisen ja sen sisälle näkemisen. Käsitteleminen voi tarkoittaa esimerkiksi aineiston koodaamista. Kun aineisto on käsitelty ymmärrettävämpään muotoon, aineistosta pyritään löytämään selitys tutkittavalle ilmiölle. Tällöin puhutaan aineiston tulkinnasta. (Kananen, 2014, ss. 104–105.)

Laadullisen aineiston analysoinnin tehtävänä on laajentaa informaatioarvoa, tehdä siitä mielekäästä ja yhtenäistä aineiston hajanaisuuden takia. Analyysillä saadaan selkeyttä aineistoon, jolloin johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä ovat selkeitä ja luotettavia. Laadullisen aineiston käsitteleminen pohjautuu loogiseen päättelyyn sekä tulkintaan, jossa aineisto puretaan osiin, käsitteellistetään ja muodostetaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi vaikutelmaksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108)

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena saada työpajatyöskentelyn ja fokusryhmähaastattelun avulla tietoa niistä tekijöistä, jotka mahdollistavat ja estävät yhteisöllisen johtamisen kehittämistä. Ryhmähaastattelun vastaukset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, jossa ensiksi aineistot pelkistettiin karsimalla siitä pois tarpeeton tieto ja etsittiin tutkimusta kuvaavia ilmaisuja. Seuraavaksi pelkistetyt ilmaisut listatiin ja ryhmiteltiin ala- ja yläkategoriat, joista saatiin esiin tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet. Kuuden työpajan nauhoitukset litteroitiin useampaan kertaan, kun vastauksista ei saanut aina selvää. Ryhmäkeskustelut nauhoitettiin ja purettiin eli litteroitiin. (Puusa & Juuti, 2020, ss. 120–121) Tämän opinnäytetyön aineistosta jätettiin pois epäolennaiset ja epäselvät asiat, jotka eivät tulleet selväksi. Haastatteluja ei kirjoitettu täysin sanasta sanaan, puheissa oli paljon täytesanoja ja mietiskelyyn liittyviä ääniä, jotka jätettiin pois. Litteroiduista haastatteluista saatiin 18 sivua kirjallista aineistoa.

Aineistoista nousseet tutkimuskysymyksiin vastaavat ilmaisut pelkistettiin, kategorisoitiin alakategorioihin ja edelleen yläkategorioihin tutkimuskysymysten mukaisesti. Aineistojen analyysin alla olevassa esimerkissä (taulukko 1) kuvautuvat alkuperäiset ilmaukset ja niiden pohjalta pelkistetyt ilmaukset ja kategorisoinnit.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä. Mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisen johtamisen kehittämistä työyhteisössä?

Pelkistetty ilmaus	Alakäsite	Teoreettinen käsite
"On tehtävä selkeät päätökset" Selkeä päätöksenteko	Perustehtävän selkeys	Yhteisöllistä johtamista edistävät tekijät
"Jokainen ottaa vastuun tekemistään ratkaisuksista ja tekemättä jättämisistään"	Yhteistyö	Yhteisöllistä johtamista edistävät tekijät
"Yhteiset palaverit"	Yhtenäiset toimintatavat	Yhteisöllistä johtamista edistävät tekijät

5 Tulokset

Työpajoissa kerätyt aineistot jaoteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti kolmeen kokonaisuuteen, jotka olivat henkilökunnan määritelmä yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta, yhteisöllistä johtamista edistävät ja estävät tekijät sekä esihenkilön keinot vaikuttaa yhteisöllisen johtamisen edistämiseksi. Kaikki aineistot käsiteltiin induktiivisella sisällönanalyysillä, joiden tulokset esitellään alla tutkimuskysymysten mukaisesti. Osa aineistoista oli niukkoja, jonka vuoksi myös tuloksissa on niukkuutta, erityisesti henkilökunnan määritelmästä yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta.

5.1 Henkilökunnan määritelmä yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta

Henkilökunnan vastausten pohjalta yhteisöllisyyden määritelmän pääkategoriaksi nousi yhteistyö, joka sisältää ilmaisut:

- Yhteenkuuluvuuden tunne
- Luottamus toisiin
- Sitoutuminen työtehtäviin
- Avoin vuorovaikutus
- Merkityksellisyys
- Arvostaminen
- Työkaverin huomioiminen
- Erilaiset mielipiteet
- Keskustelua
- Kannustaminen
- Auttaminen

Aineiston perusteella henkilökunnan yhteisöllisyyden määritelmän pääkategoriaksi nousi yhteistyö. Yhteistyön ilmauksia ovat yhteenkuuluvuudentunne, töissä on mukava olla ja töitä on mukava tehdä. Luottamus toisiin ja sitoutuminen työtehtäviin, näissä ilmaistiin, että töitä on helpompi ja mukavampi tehdä, kun jokainen sitoutuu työtehtäviin ja siihen pystyy luottamaan. Avoin vuorovaikutus ilmaisussa henkilökunta mainitsi, että on turvallista ja helppoa tuoda esille vaikeitakin asioita ja kaikkien tulisi kuunnella toisiaan. Merkityksellisyydessä tuotiin esille, että työn tulisi olla merkityksellistä jokaiselle, myös työntekijän tulisi olla merkityksellinen työpaikalle. Arvostuksessa henkilökunta mainitsi muun muassa, että kaikilla on oma tapa tehdä töitä kohti yhteistä päämäärää, jossa kaikkia arvostetaan. Työkaverin huomioiminen ilmaisussa nousi esille, tervehtiminen, kohtelias käyttäytyminen, ystävällisyys ja yleisen siisteyden ylläpitäminen. Erilaiset mielipiteet ilmaisussa mainittiin, että jokaisella on oma mielipide ja sitä tulisi kunnioittaa, kunhan se ei vahingoita ketään. Keskusteleminen nousi tärkeäksi tekijäksi, jossa mainittiin, että yhteisöllisyys vaatii keskustelua. Kannustamisessa mainittiin, että se auttaa työssä motivoitumisen ja ammatti-identiteetin vahvistumiseen. Auttamisen ilmaisussa nousi esille, että avun tarjoaminen yhdistää henkilökuntaa toisiinsa ja helpottaa yhteisen työn tekemistä.

Henkilökunnan vastausten pohjalta yhteisöllisen johtamisen pääkategoriaksi nousi yhteiset toimintatavat, jotka ilmaistiin seuraavasti:

- Yhteinen tavoite ja päämäärä
- Yhteiset pelisäännöt
- Yhteiset työkäytännöt
- Toiminnan kehittäminen
- Kuulluksi tuleminen
- Yhdessä johtamista

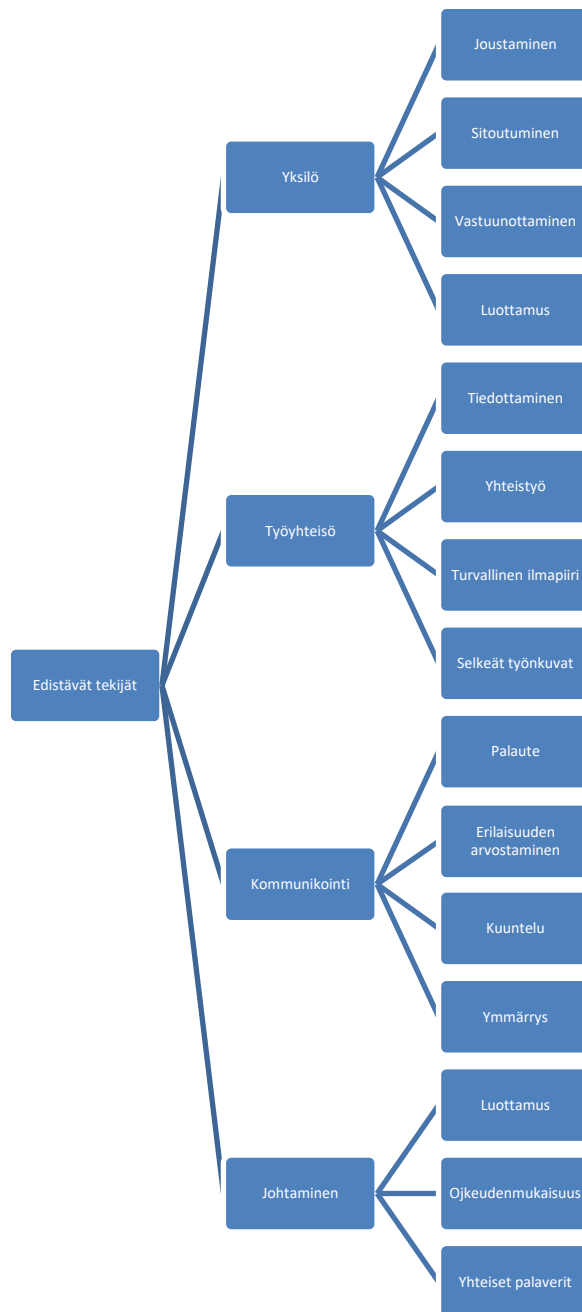
Aineiston perusteella henkilökunnan yhteisöllisen johtamisen määritelmäksi nousi yhteiset toimintatavat. Yhteisten toimintatapojen ilmaisut olivat, että työyhteisöllä on ymmärrys yhteisestä tavoitteesta ja päämäärästä, jolloin saadaan myös tyytyväinen ja hyvinvoiva asukas. Hyvään yhteistyöhön tarvitaan selkeitä käytänteitä ja pelisääntöjä, joita kaikki noudattavat ja joista ollaan valmiita keskustelemaan. Toiminnan kehittämisessä mainittiin, että esihenkilön ei tarvitse olla aina läsnä tai tehdä aloitetta, sen voivat tehdä myös työntekijät itse. Kuulluksi tulemisessa nousi esille, että kaikilla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja tässä kohtaa nousee myös tiimipalavereiden tärkeys. Yhdessä johtamisessa nousi esille muun muassa, että jokainen on vuorotellen vuorovastaava, jolloin kaikki pääsevät organisoiman ryhmäkodin toimintaa.

5.2 Yhteisöllistä johtamista edistävät ja estävät tekijät

Aineiston perusteella yhteisöllisen johtamisen edistävät tekijät jakautuivat neljään pääkategoriaan, jotka ovat yksilö, työyhteisö, kommunikaatio ja johtaminen. (Kuva 3) Yksilön keinoiksi edistää yhteisöllistä johtamista mainittiin sitoutuminen niin yhteisiin työtehtäviin kuin vastuu-tehtäviin, jotka tulee jokaisen hoitaa vastuullisesti. Luottamus itseensä ja toisiin, vastuunotta-minen, jossa jokaisella työntekijällä on oma roolinsa ja tehtävänsä ja joustaminen puolin ja toisin. Työyhteisön keinoiksi nousi selkeät työnkuvat, jotta jokainen työntekijä tietää, mitä teh-täviä hänen työhönsä kuuluu. Turvallisessa ilmapiirissä jokainen työntekijä saa olla oma it-sensä, jossa sallitaan myös epäonnistumiset. Ammatillisuus pitää kuitenkin huomioida. Kommunikoinnista aineistossa mainittiin erilaisuuden arvostaminen. Monikulttuurisissa

työyksiköissä suvaitaan ja hyväksytään erilaiset ajatukset, mielipiteet ja työtavat. Palautteen antaminen niin myönteinen kuin rakentava auttaa ja motivoi työntekijöitä ja työyhteisöä kehittymään omassa työssään ja työyhteisössään. Johtamisen keinoista aineistosta nousi yhteiset palaverit, jotka tulisi olla säännöllisiä. Esihenkilön tulee tiedottaa tärkeistä asioista, tehdään yhdessä selkeitä päätöksiä, jotka kaikki ymmärtävät.

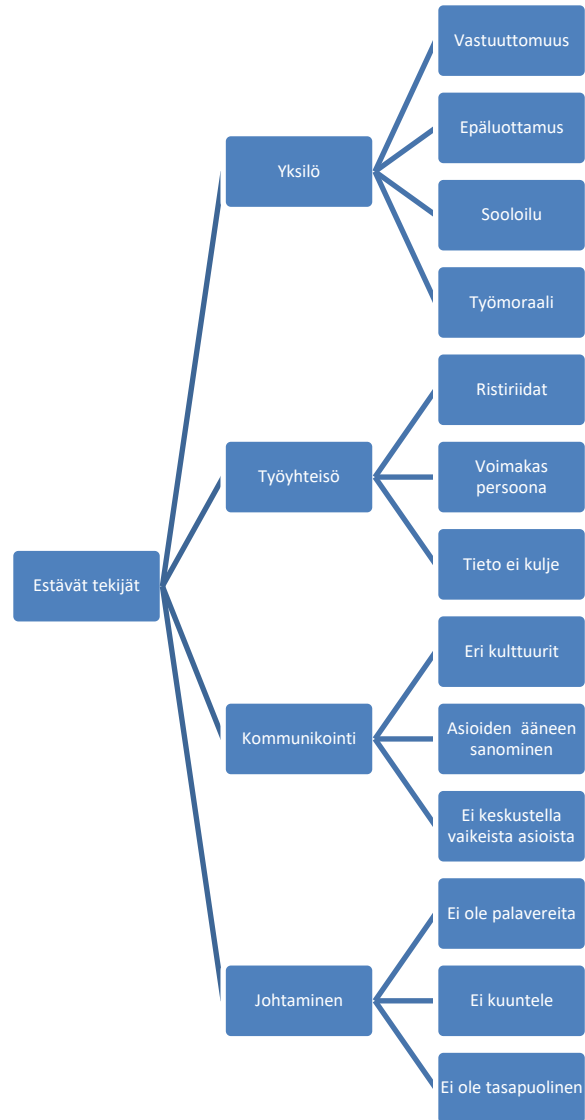
Kuva 3. Sisällönanalyysin tulokset yhteisöllisen johtamisen edistävästä tekijöistä



Aineistosta tuli esille yhteisöllisen johtamisen estäviksi tekijöiksi neljä pääkategoriaa, jotka ovat yksilö, työyhteisö, kommunikointi ja johtaminen. (Kuva 4) Yksilöstä lähtevistä tekijöistä mainittiin vastuuttomuus, joka saattaa näkyä omahoitajuuden ja yhteisten tehtävien laiminlyömisinä. Työmoraali on muuttunut, ahkeruus ja halu tehdä töitä on vähentynyt. Työyhteisöstä mainittiin muun muassa voimakas persoona, asiaton ja komenteleva käytös, joka aiheuttaa isoja ongelmia työyhteisöön. Ristiriidat, joista ei päästä yhteisymmärrykseen, aiheuttavat välillä myöskin huonoa ilmapiiriä. Kommunikoinnista nousi esiin monikulttuurinen työyhteisö, joka vaatii kaikilta työntekijöiltä keskittymistä asioiden kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen sekä rohkeutta sanoa, kun asiaa ei ole ymmärretty. Asiat, joihin pitää puuttua, vaatii kaikilta

rohkeutta ja uskallusta puhua ääneen. Johtamisesta lähtevistä tekijöistä mainittiin tiimipalaverien vähyys, asioita ei pystytty sopimaan ilman esihenkilöä ja tieto ei kulje.

Kuva 4. Sisällönanalyysin tulokset yhteisöllisen johtamisen estävistä tekijöistä.



5.3 Esihenkilön keino vaikuttaa yhteisöllisen johtamisen edistämiseksi

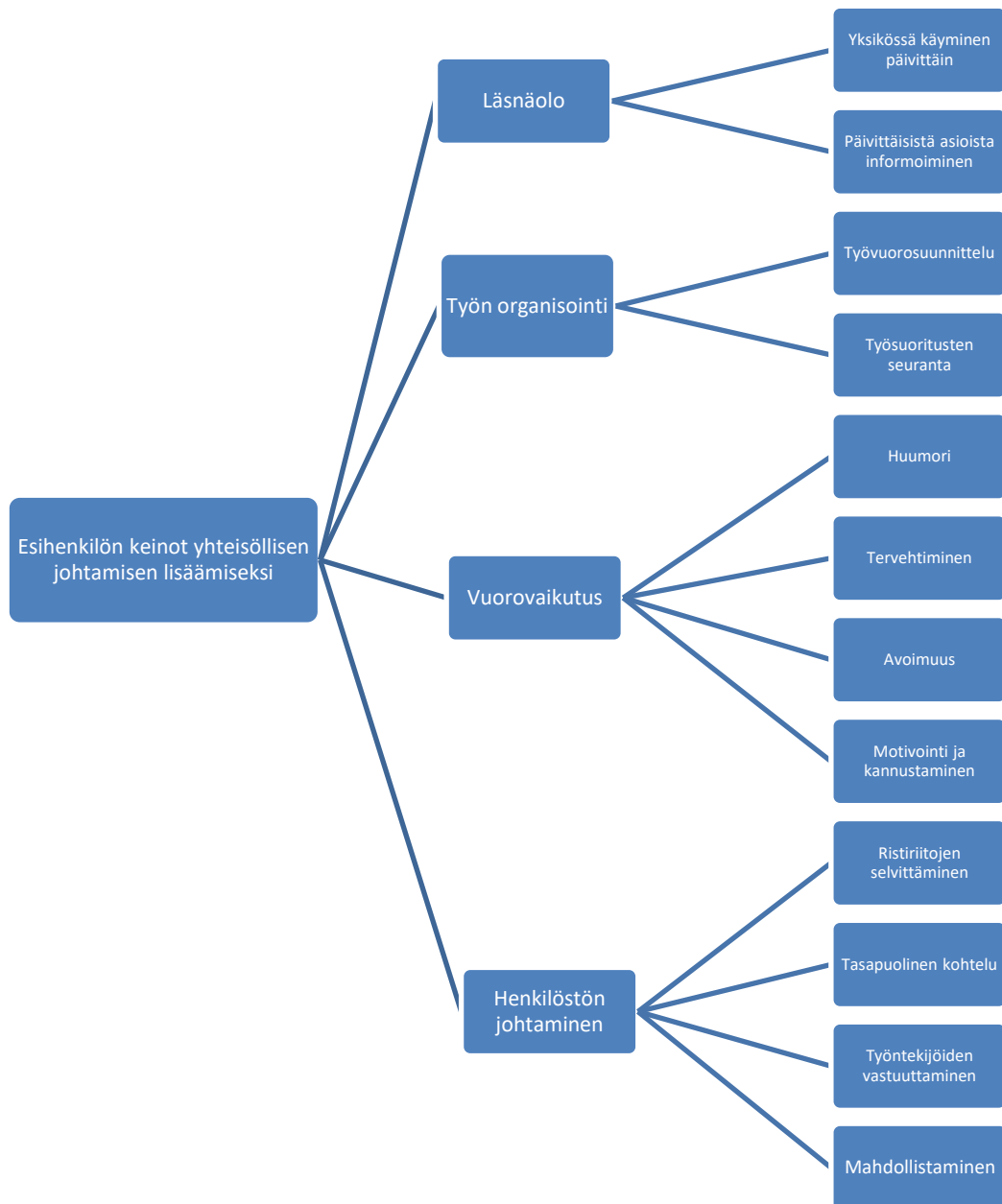
Aineiston perusteella esihenkilön keino vaikuttaa yhteisöllisen johtamisen edistämiseksi jakautuivat neljään pääkategoriaan, jotka ovat läsnäoleva johtaminen, työn organisoinnin keinot, vuorovaikutus ja henkilöstön johtaminen. (Kuva 5)

Läsnä olevassa johtamisessa aineistossa mainittiin, että esihenkilö käy yksikössä päivittäin ja informoi päivittäisistä asioista. Työn organisoinnin keinoiksi aineistossa nousivat maininnat työvuorosuunnitteluun vaikuttaminen tasapuolisesti ja työsuoritusten seuranta. Näistä työvuorosuunnittelun osalta mainittiin mahdollisesti siitä johtuvat konfliktitilanteet.

Aineistossa oli paljon vuorovaikutukseen viittaavia mainintoja. Nämä jakautuivat sisällönanalyysissä huumorin, tervehtimisen, avoimuuden ja avoimen kommunikoinnin sekä motivoinnin ja kannustamisen teemoihin.

Henkilöstön johtamisen keinoja aineistossa käsiteltiin useassa maininnassa. Erilaiset keinot jakautuivat ristiriitojen ja konfliktien selvittämiseen, tasapuoliseen kohteluun, työntekijöiden vastuuttamiseen ja mahdollistavaan johtamiseen.

Kuva 5. Sisällönanalyysin tulokset esihenkilön keinoista vaikuttaa yhteisöllisen johtamisen edistämiseksi.



5.4 Toimintasuunnitelma yhteisöllisyyden kehittämiseen

Työpajojen aineistojen pohjalta syntyneen sisällönanalyysin tulosten perusteella toimintasuunnitelmasta muotoutui yksikön huoneentaulu. Huoneentaulussa kuvautuu yhteisöllisyyden merkitys ja jonka pohjalta työyksiköt voivat käydä jatkuvaa keskustelua yhteisöllisyyden merkityksestä ja kehittämiskohteista. Huoneentaulu sisältää sisällönanalyysin pohjalta nousseet tärkeät ja usein mainitut ilmaisut auki kirjoitettuna.

Huoneentaulu (Liite 2) sisältää seuraavat teemat:

- Me sitoudumme yhteisiin tavoitteisiin
- Me työskentelemme vastuullisesti ja noudatamme sovittuja aikatauluja
- Me kunnioitamme ja arvostamme asukkaita ja työtovereita ja edistämme me-henkeä
- Me panostamme yhteistyöhön antamalla ja pyytämällä apua
- Me olemme avoimia, positiivisia ja jaamme tietoa
- Me annamme ja vastaanotamme rakentavaa palautetta
- Me käytäydymme ystävällisesti, ammattimaisesti ja asiallisesti
- Meille kiitos ei ole kirosana ja tervehtiminen pelastaa päivän
- Me kohtelemme muita niin kuin haluaisimme itseämme kohdeltavan

Huoneentaulun käytäntöön vieminen rajautui opinnäytetyön ulkopuolelle ja jää opinnäytetyön kohdeorganisaation tehtäväksi. Huoneentaulut luovutetaan yksiköihin.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ryhmäkoteihin yhteisöllistä johtamista ja työyhteisöjen yhteisöllisyyttä näkyväksi ja jatkuvaksi toiminnaksi sekä tuottaa tietoa hoitotyön johtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työyhteisön arjen sujuvuutta, perustehtävän toimivuutta ja yhteisöllisyyttä, sekä työyhteisötaitoja. Tämän opinnäytetyön tarkoituksen avulla oli saada kahden ryhmäkodin työyhteisön arki sujuvaksi, jossa perusasiat toimivat hyvin sekä kehittää me-henkeä ja työyhteisötaitoja. Aluksi kartoitettiin molempien tiimien nykytilanne, joka koettiin melko hyväksi. Haasteena alussa oli muun muassa sovituista asioista kiinni pitäminen, johon liittyy vahvasti vastuun ottaminen. Mankan (2010) mukaan kehittäminen alkaa nykytilan kartoittamisesta. Kukaan työntekijä ei kieltäytynyt

osallistumisesta työpajoihin ja kaikki kokivat aiheen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi, myös veto- ja pitovoimaisuuden lisäämisen kannalta.

Ryhmäkeskusteluissa kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli pohjustaa ja johdatella työntekijöitä aiheeseen ja kehittämistehtävään. Ryhmäkeskusteluista saatujen vastausten perusteella yhteisöllisyys tarkoittaa työyhteisöä, jossa jokainen on yhtä tärkeä, kaikkia kuunnellaan, kunnioitetaan ja arvostetaan. Keskustelu nousi esiin vain muutamassa vastauksessa. Osa vastaajista toi esiin oman mielipiteen sanomisen, avun pyytämisen ja pelisääntöjen sopimisen ja näissä kaikissa tarvitaan keskustelua, jotta asiat tulevat tietoon ja päätettäviksi. Kuuselan (2013) mukaan yhteisen tavoitteen eteen työskentelevää työyhteisöä ei ole ilman keskustelua. Luottaminen koettiin tärkeäksi asiaksi ja tässä myös luottamus sa- naa ei varsinaisesti käytetty niin usein vaan esimerkiksi sitoutuminen työtehtäviin ja yhteiseen työhön, jotka liittyvät vahvasti luottamukseen. Paasivaara & Nikkilä (2010) mukaan työhön ja työyhteisöön sitoutuminen paranee, kun ilmapiiri on luottamuksellinen.

Yhteisöllinen johtaminen nähdään yhteisesti sovittujen pelisääntöjen ja työkäytäntöjen tekemisenä ja noudattamisena. Työntekijät ovat valmiita keskustelemaan ja muokkaamaan työtä, osataan ottaa asioita esille ja kehittää toimintaa työyhteisönä, myös ilman esihenkilön läsnäoloa tai aloitetta. Kärkkäisen (2005) mukaan yhteisöllinen johtaminen on oikeudenmukaista ja luotettavaa päätösten tekemistä, osapuolten kuuntelemista ja töiden tasaista vastuun jakamista.

Yhteisöllistä johtamista edistäviin tekijöihin vastattiin, että työnkuvat täytyy olla selvillä ja jokainen ottaa vastuun tekemistään ratkaisuisistaan ja tekemättä jättämisistään. Luottamus ja yhteistyö sekä säännölliset palaverit koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Lisäksi koettiin, että motivoitunut henkilökunta, avoin kommunikaatio, palautteen saaminen, kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen ja se, että uskalletaan sanoa asioista edistävät yhteisöllistä johtamista. Samoin tas- arvo, suvaitsevaisuus ja erilaisuus. Kärkkäisen (2005) mukaan henkilöstöltä vaaditaan enem- män ja monipuolisempaa yhteistyökykyä, osaamista, oma-aloitteisuutta, kokonaisvastuuta ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä.

Yhteisöllisyyttä estäväksi tekijöiksi koettiin, että sovitusta asioista ei pidetä kiinni, tämä liittyy vastuun ottamiseen ja sitoutumiseen. Työntekijöistä osa kokee, että vastuu kaatuu vakitui- sille hoitajille ja vakituisistakaan kaikki eivät hoida asioita sovitusti. Tämä liittyy myös luotta- mukseen ja jos luottamusta ei ole, on kehittäminen vaikeaa. Ristiriitatilanteet, jotka kestävät pitkään, aiheuttavat työyhteisöön huonon ilmapiiriin ja tämä vuorostaan vaikuttaa henkilöstön veto- ja pitovoimaan. Asiaton, komenteleva käytös, selän takana puhuminen, ja toisten

vahtiminen, joka koetaan luottamuspulana, estävät yhteisöllistä johtamista. Vahvat persoonat koetaan hankalina työntekijöinä, jos heidän kanssaan ei pystytä sopimaan asioita. Toisin sanoen, he saattavat määrätä miten työt tehdään. Jäppisen (2012) mukaan yhteisöllisyydessä on olennaista sietää ristiriitoja aikaisemman ja uuden tietämyksen välillä ja usein on luovutettava vanhasta, jotta uusi asia pääsee käyntiin.

Esihenkilön keinoina vaikuttaa yhteisöllisen johtamisen lisääntymiseen työntekijät vastasivat, että esihenkilö on läsnä, tervehtii joka aamu ja motivoi työhön. Avoin kommunikointi ja vastavuoroisuus työntekijöiden ja esihenkilön kesken helpottaa yhteisen työn tekemistä. Esihenkilö on tasapuolinen, jakaa ja antaa vastuuta ja hoitaa itse sovitut asiat. Työntekijöiden tilan ja ajan mahdollistaminen, kokemusten ja mielipiteiden huomioiminen sekä kannustavan ja rakentavan palautteen antaminen nähdään myönteisenä asiana yhteisöllisessä johtamisessa. Rainan (2020) mukaan johtajuutta tarvitaan aina ryhmien toiminnassa, jotta ryhmä pysyy oikeassa suunnassa. Johtamiselta vaaditaan ryhmädynamiikan tuntemista ja sen kehittämistä sekä kykyä nähdä ja tukea yksilöiden osaamista yhteisössä.

Opinnäytetyön aihe oli mielestäni ajankohtainen ja hyvä. Kehittämistehtävä oli haastava ja siihen vaikuttivat monet tekijät. Kehittämiseen olisi pitänyt varata aikaa paljon enemmän, samoin työpajoja olisi pitänyt järjestää enemmän ja niitä olisi pitänyt suunnitella paremmin. Kii-reen tunne omassa esihenkilön työssä vaikutti negatiivisella tavalla kehittämistehtävän vetämiseen ja luovuuteen. Ryhmäkeskusteluissa ei syntynyt paljoa yhteistä keskustelua. Asiaan saattoi vaikuttaa suomen kielen ymmärtämisen ja tuottamisen vaikeudet. Haastattelukysymyksiä ei ymmärretty, vaikka niitä avattiin ja selvennettiin. Asioiden esille tuominen vaatii myös rohkeutta, joka saattoi myös vaikuttaa keskustelun osallistumiseen. Keskustelujen nauhoittaminen saattoi olla myös yksi tekijä siihen, että ei haluttu puhua ääneen. Keskusteluissa ei syntynyt keskinäistä vertaistuen tunnetta, asioista ei lähdetty keskustelemaan yhteisesti tai mietitty niille ratkaisuja. Keskusteluissa tuli välillä tilanteita, jotka herättivät osalla osallistujissa tunteita ja tilanteet täytyi keskeyttää nopeasti. Kun kyseessä on oma opinnäytetyö, ei ole hyvä asia, että keskusteluissa syntyy jollekin työntekijöille mielipahaa tai ristiriitatilanteita. Kehittämistehtävää, ryhmäkeskustelun tarkoitusta ja hyötyjä sekä keskustelujen nauhoittamista olisi pitänyt käydä läpi useamman kerran ennen ensimmäistä työpajaa, jotta asiat olisi ymmärretty paremmin.

Menetelmiin ja luotettavuuteen liittyviä rajoituksia oli tutkimuskysymyksissä ja vastausten määrässä. Tutkimuskysymykset oli laadittu liian samankaltaisiksi ja siksi vastauksissa oli paljon päällekkäisyyttä. Tutkimuskysymyksissä olevia käsitteitä täytyi selventää, tarvittiin apukysymyksiä ja paljon tutkijan tuomia esimerkkejä. Tutkimustulosten luotettavuutta heikentää,

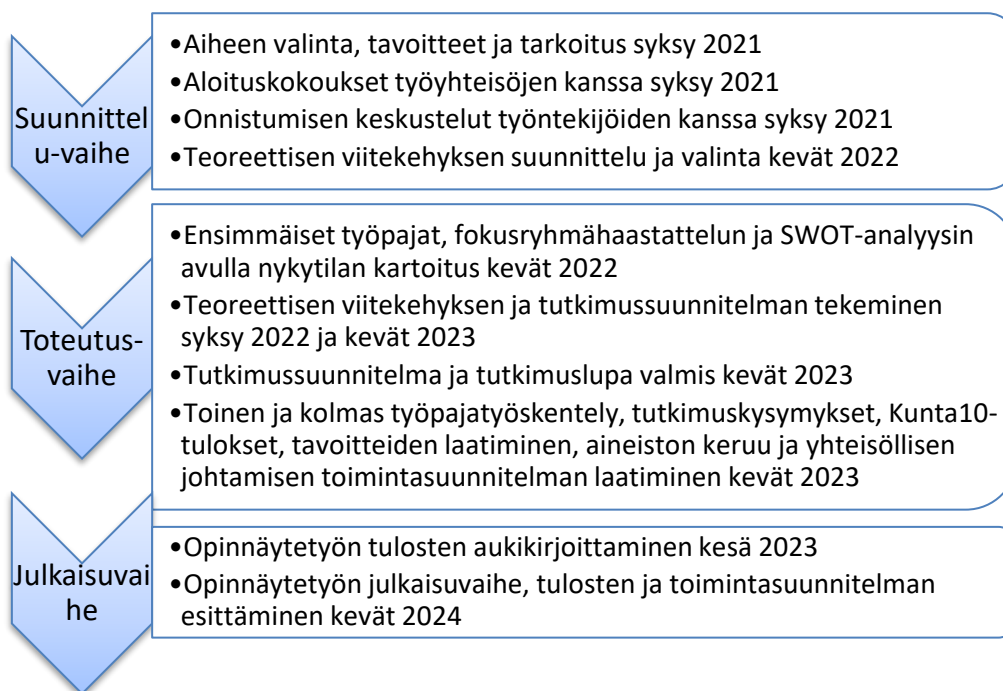
että ryhmäkeskustelussa ei saatu keskustelua osallistujien välille niin paljon kuin olisi ollut toivottua. Toisaalta kysymyksiin vastaaminen saattoi olla osalle vaikeaa vastata. Keskustelussa ei myöskään noussut uusia asioita tai erilaisia mielipiteitä, jotka olisivat olleet hyödyllisiä toiminnan kehittämisessä. Tutkimuskysymysten vastaukset eivät välttämättä kerro ovatko asiat työyksiköistä lähtöisin vai onko kysymyksiin vastattu, miten asioiden tulisi olla tai on otettu esimerkkejä aikaisemmista työpaikoista. Toiminnan ja kehittämisen kannalta tällä ei ole merkitystä, mistä asiat on otettu ja tuotu esille vaan tärkeintä on yhteisen hyvän tuottaminen ja nähdä ne tekijät, joihin on syytä puuttua. Työpajojen vähäinen määrä oli rajoittava tekijä aineiston keruulle ja toimintasuunnitelman tekemiselle.

6.1 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön aikataulua ja toteutussuunnitelmaa esittelen kuvassa 6. Idea kehittämistyölle vahvistui syksyllä 2021. Opinnäytetyön esittely molemmissa ryhmäkodeissa 9.11 ja 11.11.2021. Ensimmäiset työpajat molemmissa tiimeissä olivat 1.2 ja 3.2.2022, jossa käytettiin apuna SWOT-analyysiä tiimien tilanteesta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui vuoden 2022 aikana ja kirjoittaminen jatkui keväälle 2023. Tutkimuslupa lähetettiin keväällä 2023 Helsingin kaupungin kirjaamoon. Työpajat jatkuivat tiimeissä keväällä 2023 fokushaastatteluina, jossa teemoina olivat tutkimuskysymykset ja keväällä 2022 käydyt SWOT-analyysit. Saadun aineiston analysointi ja yhteenveto yhteisöllisen johtamisen toimintasuunnitelman laatimiseen tehtiin syksyllä 2023. Opinnäytetyö valmistuu 2024.

Prosessin toteutumisessa oli jonkin verran aikataulumuutoksia opinnäytetyön tekijän ja organisaation henkilöstötilanteiden vuoksi. Työpajojen toteutuminen oli riippuvaista useista tekijöistä ja tärkeää oli saada niihin riittävän kattava osallistuminen aineiston keräämistä varten. Opinnäytetyön aikataulu kuitenkin pysyi suunnilleen alla kuvatun kaltaisena. Opinnäytetyön prosessissa olisi voinut olla enemmän suunnitelmallisuutta ja valmistautumista työpajoihin huomioimalla osallistujien ymmärrys aiheeseen. Aineistojen kannalta käsitteiden avaaminen olisi voinut olla tärkeää.

Kuva 6. Opinnäytetyön aikataulu ja toteutussuunnitelma



6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta kuvaavien käsitteiden, reliabiliteetin ja validiteetin käyttö kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haasteellista. Reliabiliteetti viittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetti viittaa, onko tutkittu sitä mitä on luvattu. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.136) Laadullisen tutkimuksen käytännön toistettavuus ja tutkimustekstin teoreettinen toistettavuus ovat eri asioita, eivätkä ne ole koskaan yhteneväiset. Tutkimuksen toistettavuus ei ole mahdollista, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on ainutkertainen ja jokaisella tutkimuksen tekijällä on erilainen teoreettinen perehtyneisyys ja esiymmärrys tutkitavaan aiheeseen. (Vilkka, 2021)

Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden ongelma, totuuskysymys, havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus on syytä erottaa toisistaan. Puolueettomuudessa on kysymys siitä, ymmärtääkö ja kuuleeko tutkija tiedonantajia itsenään vai vaikuttaako esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli, poliittinen asenne, uskonto, kansalaisuus, virka-asema siihen, mitä hän havainnoi ja kuulee. Tämä on laadullisessa tutkimuksessa yleistä, koska tutkija on tutkimusasetelman tulkitaja ja luoja. Perusvaatimus laadullisessa tutkimuksessa on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. Julkisella tutkimusprosessilla tarkoitetaan sitä, että tutkija raportoi tutkimustaan tarkasti ja avoimesti ja että tutkijakollegat sekä tutkimuksen tiedonantajat arvioivat prosessia, tuloksia ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, ss. 135–136,142)

Tässä opinnäytetyöprosessissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä (TENK 2012) ja tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2019) kirjaamien ihmistieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita sekä pyritty tietoisesti välttämään kaikenlaista eettistä kyseenalaisuutta. Tutkimus tuottaa tietoa järjestelmällisen tarkkailun, kokeilun, tutkimisen ja ajattelun avulla. Tutkimusta ohjaavat yleiset eettiset periaatteet, jossa tutkija kunnioittaa tutkittavien henkilöiden itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa, huolehtii ettei tutkimuksesta aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille vahinkoja, riskejä tai haittoja. Tutkija kunnioittaa aineetonta ja aineellista kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta. Tutkija huolehti tutkimuksen teon yhteydessä tietosuojaan toteutumisesta. (TENK 2019,7, 11) Tähän opinnäytetyöhön osallistujille pidettiin infotilaisuudet 9.11 ja 11.11.2021, jossa kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus, tutkimusmenetelmät ja osallistumisen vapaaehtoisuus sekä tietosuojaan liittyvät asiat. Jokaisen työpajan alussa kerrattiin osallistumisen vapaaehtoisuus, nauhoittaminen ja tietosuojaan liittyvät asiat. Tutkimuslupaa on anottu Helsingin kaupungin tutkimuslupakäytänteiden mukaisesti.

Tutkimuksen tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa esihenkilönä ja tuntee kehittämistyöhön osallistujat hyvin, joten oletuksia ja ennakkokäsityksiä on voinut olla. Tutkijalla on ymmärrys tutkittavasta aiheesta, joka lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Voi pohtia, onko tutkija vaikuttanut itse aineistoon ja lopputulokseen, onko vastauksissa omia kokemuksia tai niihin samaistumisia. Aineistoa analysoitaessa tutkija ei antanut omien kokemusten ja ennakkoymmärrysten vaikuttaa vastauksiin. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää fokusryhmähaastattelusta saatujen vastausten raportointi suorina lainauksina tuloksiin. Tässä opinnäytetyössä suorat lainaukset esitetään tutkimusmenetelmien työpajoja käsittelevien raporttien yhteydessä. Kehittämistoiminnassa syntyvä tieto täytyy olla hyödynnettävää, ei riitä, että se on todennukaista. Tiedon luotettavuutta tärkeämmäksi nousee, että kehittämistoiminta on tuottanut käytännönläheistä tietoa. (Toikko & Rantanen, 2009, ss. 121, 159)

Tuomen & Sarajärven (2009, ss. 140–141) mukaan laadullinen tutkimus arvioidaan kokonaisuutena ja sen sisäinen johdonmukaisuus on tärkeää. Jotta lukivat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia, on tutkijan annettava riittävästi tietoa koko tutkimusprosessin ajan ja miten tutkimus tehty. Luotettavuuden tarkastelussa otetaan huomioon tutkijan suhde kohdeorganisaatioon, tutkittavaan ilmiöön ja haastateltaviin. Tutkijan ollessa osana kohdeorganisaatiota saattaa se vaikuttaa haastateltavien suhtautumiseen tutkimukseen sekä haastateltavien vastauksiin pahimmillaan vastauksia vääristäen ja siten haastateltavien kuvaamasta todellisuudesta ei voida saavuttaa realistista kuvaa. Tutkimuksessa haastateltavien tunnistettavuus poistetaan muun muassa yksittäisten väitteiden häivyttämisellä yleisiksi.

Tieteellinen tutkimus voi olla luotettavaa, uskottavaa ja eettisesti hyväksyttävää jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Lähtökohtana tutkimuksen tekemisessä on, että noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimusmateriaalin hankinnassa ja aineiston tallentamisessa kuin tulosten esittämisessä ja arvioinnissa. Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimusta tehdään vastuullisesti ja avoimesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6.)

Aineiston keruun jälkeen havaittiin, että ryhmähaastattelujen kysymyksissä oli päällekkäisyyttä. Kysymyksiin saatiin kuitenkin vastauksia niin, että ne oli mahdollista erotella. Jonkin verran tulosten raportoinnissa kuitenkin näkyy kysymysten samankaltaisuus. Työpajojen osalta kysymysten asettelu ja käsitteistöt olivat osallistujille vaikeita sisäistää ilman kunnollista alustusta. Tähän olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota. Lisäksi käsitteiden käyttöön olisi voinut kiinnittää huomiota ja muuttaa niitä enemmän puhekieliseen muotoon.

Tutustuin yhteisöllisen johtamisen kehittämisen periaatteisiin muun muassa kirjallisuuden kautta ja kiinnostuin sen hyödyntämisestä työyhteisöjen kehittämiseen. Toimintaan kaivattiin tasa-arvoista, osallistavaa ja demokratiaan perustuvaa johtamista. Yhteisöllisen kehittämisen johtamisessa johtajuus nähdään yhteisenä tekemisenä, jolla on selkeitä tavoitteita. Yhteisöllisen johtamisen kehittämisen haasteena voi kuitenkin olla johtajuuden jakaminen, jos työyhteisön sisällä sekä esihenkilön välillä puuttuu luottamuksellinen suhde. Tärkeä väline yhteisön ja luottamuksen rakentumiseen on vuorovaikutus, jossa kuunnellaan vastuullisesti ja puhutaan avoimesti. Vanhustyön veto- ja pitovoimaisuus vaatii toimenpiteitä työyhteisöltä, jotta saamme pidettyä nykyiset hyvät työntekijät työyksikössä ja uudet tulijat saadaan jämmään.

7 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työyhteisöissä on halua kehittää työyhteisöjen yhteisöllistä johtamista jatkuvaksi toiminnaksi. Jotta yhteisöllinen johtaminen toteutuisi, tulee työyhteisöissä jatkaa yhteisöllisen johtamisen kehittämistä. Tuloksissa tulivat esille ne tekijät, millä yhteisöllistä johtamista voidaan kehittää. Työntekijöiden tulee sitoutua työtehtäviin, vastualueisiin ja hyvän, luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa, osataan kuunnella, keskustella ja olla erimieltä. Esihenkilön rooli yhteisöllisessä johtamisessa on olla luotettava, tasapuolinen, läsnä oleva, suunnittelun ja kehittämisen mahdollistaja. Tutkimuskysymyksistä saatujen vastausten perusteella on laadittu työyhteisöille yhteisöllisen johtamisen huoneentaulu. Opinnäytetyön pohjalta on tarkoitus jatkokehittää

kohderyhmäkodeissa tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajautuneet suunnitellut työpajat, joiden aiheena on ryhmäkotien omat toimintasuunnitelmat ja pelisäännöt. Opinnäytetyön tulokset ovat ryhmäkotien ja Helsingin kaupungin käytettävissä kehitettäessä yhteisöllistä johtamista.

Jatkotutkimuskohteiksi opinnäytetyön pohjalta nousi yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen merkitys pito- ja vetovoiman kannalta. Tästä oli jonkin verran mainintoja lähdemateriaaleissa, mutta ei varsinaista hoitotyön ympäristöihin kohdistuvaa tutkimusta. Yhteisöllisen johtamisen osalta olisi mielenkiintoista tehdä tutkimusta, miten johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa hoitotyön tuloksiin ja henkilöstön hyvinvointiin.

Lähteet

Boyd, N.M. & Larson, S. (2022) *Organisational cultures that support community: Does the competing values framework help us understand experiences of community at work?* *Journal of community psychology*. <https://doi.org.ezproxy.hamk.fi/10.1002/jcop.22950>

Boak, G., Dickens, v., Newson, a. & Brown, L. (2015) *Distributed leadership, team working and service improvement in healthcare. Leadership in health services (2007)*,28(4),332–334. <https://login.ezproxy.hamk.fi/login?url=https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-02-2015-0001/full/html>

Coco, K. & Roos, M. (2020) *Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima*. Tehy ry. Tehyn julkaisusarja B:2/20.

Helsingin kaupunki. 2023. Valmentava johtaminen. Johtaminen ja esihenkilötyö. <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/sites/Intra-Johtaminen-ja-esihenkilotyo/SitePages/Valmentava-johtaminen.aspx?web=1>

Juuti, P. (2013) *Jaetun johtajuuden taito*. Bookwell Oy. Juva.

Juuti, P. (2011) *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Hansaprint Oy. Vantaa.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uudistettu painos. Bookwell Oy. Juva.

Jäppinen, A-K. (2012) *Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta*. Bookwell Oy. Juva.

Järvinen, P. (2008) *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. WS Bookwell Oy. Juva

Kananen, J. (2015) *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja. Toimittaja Teemu Makkonen. Suomen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. (2014) *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja. Toimittaja Teemu Makkonen. Suomen yliopistopaino Oy.

- Kuusela, S. (2013) *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. 1.painos. Sanoma Pro Oy.
- Kärkkäinen, M. (2005) *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä*. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Manka, M-L. (2010) *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. 3.painos. Talentum media Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016) *Työhyvinvointi*. Balto print. Liettua.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017) *Itseohjautuvuus*. Alma Talent.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. (2015) *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.
- Nathan, E., Mulyadi, R., Sen, S., Dirk, D. & Robert, C.L. (2019) *Servant Leadership: A systematic review and call for future research*. The leadership quarterly vol.30(2019)
- Nowell, B. & Boyd, N.M. (2014) *Sense of community responsibility in community collaboratives: Advancing a theory of community as resource*. American journal of community psychology, 54 (3–4), 229–242. <https://doi.org/10.1007/s10464-014-9667-X>
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2010) *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. 1.painos. Helsinki. Kirjapaja Nord Print Oy
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2019) *Johtamisen psykologia*. 2.uudistettu painos. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014) *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Neljäs, uudistettu painos. Viro. Talentum media Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Raina, L. (2012) *Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito*. Arator Oy.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005) *Jaetun johtajuuden särmät*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Suvanto, M.(toim.) (2014) *Uusia malleja työelämän kehittämiseen. Tutkimuksellinen kehittämistyö ylempi AMK-tutkinnossa*. Pori. Samk. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Sydänmaalakka, P. (2009) *Jatkuva uudistuminen luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum.

Thompson, I.E., Melia, K.M., Boyd, K.M. & Horsburg, D. (2006) *Nursing Ethics*. (fifth edition.). Churchill Livingstone elsevier.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009) *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon*. 3. korjattu painos. Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy

Tutkimuseettinen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2013) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.

Työterveyslaitos. (2018) *Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla*. Verkkojulkaisu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-803-0>

Viitala, R. (2021) *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. (2021) *Tutki ja kehitä*. (5., päivitetty painos.). PS-kustannus. <https://www.el-library.com/fi/hamk/9789523701731>

Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: Yhteisöllisen johtamisen kehittäminen muistisairaiden ryhmäkodissa

Opinnäytetyön tekijä(t): Piritta Rätty

AINEISTON HANKINNAN MENETELMÄT JA AINEISTON MUOTO

- Aineisto kerätään kahden muistisairaiden ryhmäkodin henkilökunnalta, 3 sairaanhoitajalta, 14 lähihoitajalta, 1 fysioterapeutilta ja 1 sosiaalihoitajalta.
- Aineistohankinta menetelminä käytetään toiminnallisia menetelmiä, SWOT-analyysia, fokushaastatteluja ja havaintoja.
- Analysoitava aineisto tulee olemaan tekstinä, äänitallenteina ja kuvina.

AINEISTOJEN SÄILYTYS OPINNÄYTETYÖPROSESSIN AIKANA

- Tutkija vastaa tutkimusaineiston asianmukaisesta ja turvallisesta säilyttämisestä tutkimuksen aikana. Aineisto tallennetaan ja säilytetään tutkijan henkilökohtaisen tunnuksen alla pilvitallennustila OneDrivessa sekä tutkijan omassa työhuoneessa lukollisessa kaapissa, johon pääsy on vain tutkijalla itsellään.

AINEISTOJEN KÄSITTELY OPINNÄYTETYÖN VALMISTUTTUA

- Tutkimusaineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa, joka hävietään 1 vuosi opinnäytetyön valmistumisen hyväksymispäivästä katsottuna. Aineistoa säilytetään siihen asti tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti ja joka on vain tutkijan saavutettavissa.

Liite 2. Suostumuslomake ryhmähaastatteluun osallistuville

Suostumuslomake ryhmähaastatteluun osallistuville

Olen sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK-opiskelija Hämeenlinnan korkeakoulusta ja toimin osastonhoitajana Syystien seniorikeskuksessa. Teen opinnäytetyötäni yhteisöllisen johtamisen kehittämisestä muistisairaiden ryhmäkodissa. Tarkoituksena on kehittää ryhmäkoteihin yhteisöllistä johtamista ja työyhteisöjen yhteisöllisyyttä näkyväksi ja jatkuvaksi toiminnaksi. Haastattelun opinnäytetyötäni varten ryhmähaastatteluna Syystien seniorikeskuksen Tilhi- ja Pihlajakodin henkilökuntaa.

Ryhmähaastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa hyvänsä. Haastateltavat eivät ole tunnistettavissa opinnäytetyössä, eikä mitään tunnistetietoja tallenneta.

Annan lisätietoja opinnäytetyöstä ja haastatteluihin osallistumisesta.

Piritta Rätty

Suostun osallistumaan haastatteluun:

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 3. Ryhmähaastattelun kysymykset

Kysymys 1: Mitä yhteisöllisyys tarkoittaa ja miten sitä voidaan lisätä omassa työyhteisössä?

Kysymys 2: Mitä yhteisöllinen johtaminen työyhteisössä tarkoittaa?

Kysymys 3: Mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisen johtamisen kehittämistä työyhteisössä?

Kysymys 4: Mitkä tekijät estävät yhteisöllisen johtamisen kehittämistä työyhteisössä?

Kysymys 5: Millaisin keinoin esihenkilö voi vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisen johtamisen lisääntymiseen?

Liite 4. Huoneentaulu

- Me sitoudumme yhteisiin tavoitteisiin
- Me työskentelemme vastuullisesti ja noudatamme sovittuja aikatauluja
- Me kunnioitamme ja arvostamme asukkaita ja työtovereita ja edistämme me-henkeä
- Me panostamme yhteistyöhön antamalla ja pyytämällä apua
- Me olemme avoimia, positiivisia ja jaamme tietoa
- Me annamme ja vastaanotamme rakentavaa palautetta
- Me käyttäydymme ystävällisesti, ammattimaisesti ja asiallisesti
- Meille kiitos ei ole kirosana ja tervehtiminen pelastaa päivän
- Me kohtelemme muita niin kuin haluaisimme itseämme kohdeltavan