

# KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Päivi Leppänen

**ESIMIES TYÖYHTEISÖN YHTEISÖLLISYYDEN KEHITTÄJÄNÄ**

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2015

**OPINNÄYTETYÖ****Joulukuu 2015****Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

Puh. 050 405 4816

Tekijä

Päivi Leppänen

Nimi

Esimies työyhteisön yhteisöllisyyden kehittäjänä

Toimeksiantaja

Liperin kunta

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista Liperin kunnan hoito- ja hoivapalveluissa. Tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita esimiehellä on yhteisöllisyyden kehittämisessä ja mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisyyden lisäämisen ja mitkä estävät sen kehittämistä.

Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa aineistoa kerättiin toiminnallisin menetelmin. Kehittämistyöryhmä muodostettiin osasta Liperin hoito- ja hoivapalveluiden esimiehiä. Kehittämistoiminnan tuotoksena laadittiin työpajoissa yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma, jonka avulla esimies pystyy lisäämään työyhteisönsä yhteisöllisyyttä ja toiminta saadaan näkyväksi ja jatkuvaksi.

Kerättyä aineistoa analysoitiin teemoittelemalla. Tuloksissa nousee esiin, että vaikuttamalla yhteisöllisyyden lisäämistä estäviin tekijöihin esimies pystyy lisäämään työyhteisön yhteisöllisyyttä. Tärkeää on saada yhteisöllisyyden kehittäminen osaksi työyhteisön arjen työskentelyä, ja jokaisen työyhteisön jäsenen täytyy siihen sitoutua.

Yhteisöllisen johtamisen kulmakiviksi muodostui viisi asiaa: yhteisiin arvioihin ja päämääriin perustuva toiminta, yhteistyön kehittäminen, työyhteisötaitojen kehittäminen, työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen ja vastuunantaminen. Saatuja tuloksia ja yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelmaa voidaan hyödyntää muidenkin työyhteisöjen yhteisöllisyyden kehittämisessä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämistä työntekijöiden näkökulmasta.

Kieli

suomi

Sivuja 56

Liitteet 5

Asiasanat

yhteisöllisyys, yhteisöllinen johtaminen, työyhteisön kehittäminen



**THESIS**  
**December 2015**  
**Degree Programme in Development**  
**and Management of Social Services**  
**and Health Care (Master's Degree)**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 50 405 4816

Author  
Päivi Leppänen

Title  
Leadership workplace community developer

Commissioned by the Municipality of Liperi Author

**Abstract**

The purpose of this thesis was to develop communality and communal leadership in the Liperi nursing and care services. The aim was to find out what challenges a superior is faces when developing communality, and what factors allow the inclusion of the community and which hinder its development.

This thesis was a developmental research, in which the study material was collected using functional methods. A development team was formed from some of the superiors in the Liperi nursing and care services. A communality development action plan was composed as a result of the development work. It can be used by the superiors to increase the communality, transparency, and continuity in their workplaces.

The collected data was grouped into themes for analysis. The results suggest that a superior can increase communality by influencing the factors that are prevent communality from increasing. It is important to make the development of communality a part of everyday work, and every member of work community has to be committed to it. Communal leadership was identified to have five distinctive features: the activities are directed by common values and goals, collaboration is developed, work community skills are developed, workers are motivated and made committed, and they are given responsibilities. The results and the communality development action plan can also be used in other work communities to develop communality. The development of work community's communality from the workers perspective would be an interesting further research topic.

Language

Finnish

Pages 56

Appendices 5

Keywords

communality, community leadership, development of working community

## Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	5
2	Yhteisöllisyys .....	7
2.1	Yhteisöllisyys käsitteenä ja yhteys työelämään .....	7
2.2	Yhteisöllisyys työyhteisössä.....	8
2.3	Yhteisöllisyyden kehittäminen ja yhteistoiminta .....	9
2.4	Yhteisöllisyys työhyvinvointia lisäämässä .....	13
3	Yhteisöllinen johtaminen .....	16
3.1	Yhteisöllinen johtaminen hyvän johtamisen mallina .....	16
3.2	Näkökulmia yhteisölliseen johtamiseen .....	19
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	22
5	Opinnäytetyön toteutus .....	23
5.1	Opinnäytetyön tutkimuksellinen viitekehys .....	23
5.2	Opinnäytetyön lähtökohdat ja kehittämistoiminnan organisointi.....	25
5.3	Kehittämistoiminnan tausta-aineisto .....	28
5.4	Kehittämistoiminnan prosessin toteutus .....	30
5.4.1	Ensimmäinen työpaja; tavoitteiden laatiminen .....	31
5.4.2	Toinen työpaja; aineiston keruu .....	34
5.4.3	Kolmas työpaja; toimintasuunnitelman laatiminen .....	35
5.4.4	Kehittämistoiminnan prosessin arviointi.....	36
6	Opinnäytetyön tulokset .....	36
6.1	Yhteisöllisyyden lisäämistä mahdollistavat ja estävät tekijät.....	36
6.2	Yhteisöllisyyden kehittämisen haasteet esimiehellä .....	39
6.3	Yhteisöllisen johtamisen kulmakivet Liperin hoito- ja hoivapalveluissa.....	40
6.4	Yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma .....	43
7	Pohdinta.....	44
7.1	Opinnäytetyön tulosten ja tuotoksen pohdinta .....	44
7.2	Kehittämistoiminnan prosessin arviointi.....	47
7.3	Kehittämistyön tulosten levittäminen ja juurruttaminen sekä jatkokehittämisehdotukset.....	50
7.4	Luotettavuus ja eettisyys.....	52
	Lähteet.....	54

Liitteet

Liite 1	Tutkimuslupahakemus
Liite 2	Tutkimuslupa
Liite 3	Toimeksiantosopimus
Liite 4	Kehittämistoiminnan prosessin arviointikyselylomake
Liite 5	Yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma

## 1 Johdanto

Tulevaisuus sosiaali- ja terveysalalla on haaste. Suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä tarvitaan uusia päteviä työntekijöitä, ja entiset työntekijät pitäisi pysyä pitämään organisaation palveluksessa. On myös ennustettu, että tämän päivän nuoret eli tulevaisuuden työntekijät eivät sitoudu työyhteisöön tai organisaatioon samalla tavalla kuin nykyiset työntekijät, koska he ovat uskollisia ammatilleen, eivät työpaikalleen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 15.) Muutoksen johtaminen on tämän päivän johtamisen suuri haaste. Työyhteisön muutosvalmiuden lisääminen on keskeisessä roolissa työyhteisöjen hyvinvoinnissa, täytyy kehittää menetelmiä ja toimintoja, jotka kestävät muutoksien keskellä. Esimiehen tulee saada jokainen työntekijä mukaan muutokseen ja antamaan ammattitaitonsa organisaation hyväksi. Koko työyhteisön pitää olla joustava ja mukautuvainen, sillä muutos on nykyisin arkipäivää. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 44.)

Työhyvinvoinnin lisääminen on nykyisin keskeistä kaikissa työyhteisöissä. Työhyvinvointi on laaja käsite, ja siihen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työn hallinnan tunne sekä työntekijän näkemys omasta työyhteisöstään. Organisaation toimintaa ja kulttuuria kannattaa kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa. Silloin sitoutumisen ja hyvinvoinnin paraneminen voi olla huomattavaa. Henkilöstön tyytyväisyys puolestaan lisää organisaation kilpailukykyä ja menestystä. Organisaation ja työntekijöiden myönteinen vuorovaikutus mahdollistaa työhyvinvoinnin lisääntymisen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 3.) Yhteisöllisyyden keskeiset teemat ovat vahvasti yhteydessä työhyvinvoinnin lisääntymiseen.

Yhteisöllisyys työyhteisössä luo yhteenkuuluvaisuutta, tarjoaa turvaa yhteisön jäsenille ja auttaa hahmottamaan ympäristöään. Yhteisöllisyys lisää terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Hyvä työyhteisö tukee jäsentensä yksilöllisyyttä ja yksilöiden erilaisuus tuo työyhteisöön energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Yhteisöllisyyden perusta on erilaisuuden hyväksyminen. (Manka ym. 2007, 16.) Yhteisöllisyyden kehittämällä on myönteisiä vaikutuksia sekä työnantajalle että työntekijälle (Manka & Larjovuori 2013, 8–9). Yhteis-

söllisyyden kehittyminen vaatii sekä esimiehen että työyhteisön panosta. Täytyy kehittää sekä johtamis- että työyhteisötaitoja. (Manka & Larjovuori 2013, 14–20.) Hyvä johtaminen on organisaation perusedellytys ja aineetonta pääomaa. Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset hyvän työn tekemiselle. (Manka ym. 2007, 14.)

Tässä opinnäytetyössä johtamisen malliksi valittiin yhteisöllinen johtaminen. Yhteisöllinen johtaminen on hyvää johtamista, ja se voidaan nähdä synonyymina sekä mahdollistavalle johtamiselle että jaetulle johtamiselle. Yhteisöllinen johtaja hyödyntää organisaation sosiaalista pääomaa ja luottamuksen menestystä. Johtajan tehtävä on mahdollistaa ja organisoida sisäistä vuorovaikutusta ja toimintarakenteita, että yhteinen tekeminen voi onnistua. Erinomaisia tuloksia tavoitellaan kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta. (Työterveyslaitos 2014, 10–12; Kärkkäinen 2005, 76.)

Tässä opinnäytetyössä osallisina olivat osa Liperin kunnan hoito- ja hoivapalvelujen esimiehistä, ja kehittämistyö toteutettiin osallistavin, toiminnallisina menetelmin työpajoissa. Kehittämistoiminnassa yhdistyy sekä johtamistaitojen kehittäminen että työyhteisön kehittäminen – kokonaistavoitteena oli sekä yhteisöllisen johtamisen että työyhteisön yhteisöllisyyden kehittäminen. Tavoitteena oli saada esimiehille työkaluja yhteisöllisyyden kehittämiseen koko työyhteisössä ja saada yhteisöllisyyden kehittäminen jatkuvaksi toiminnaksi kirjallisen toimintasuunnitelman muodossa. Tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita yhteisöllisyyden kehittämiseen liittyy ja mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisyyden lisäämisen tai mitkä tekijät estävät sen kehittymistä. Lopputuotoksena syntynyt yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma sisältää koko työyhteisöä koskevat tavoitteet, tavoitteiden saavuttamista auttavat keinot ja seurannan ja arvioinnin tavoitteiden saavuttamiselle.

Työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntymisellä toivotaan olevan jatkossa vaikutuksia koko työyhteisön työhyvinvointiin, työntekijöiden motivoitumiseen ja työhön sitoutumiseen ja siihen, että työyhteisö selviää lähivuosina edessä olevista muutoksista hyvin. Toiveena on lisäksi, että olemassa olevat työntekijät ja osajat pysyvät pitkään työssään eli työurat pidentyvät ja että hyvinvoiva työyhteisö

on rekrytointivaltti uusia työntekijöitä etsittäessä. Yhteisöllisyyden kehittäminen on Liperin kunnan strategian mukaista kehittämistyötä, sillä Liperin kunnan henkilöstöstrategian painopisteenä ovat toimivat työyhteisöt, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen jatkuvasti, sekä vetovoimainen työnantaja (Liperin kunta 2015).

## **2 Yhteisöllisyys**

### **2.1 Yhteisöllisyys käsitteenä ja yhteys työelämään**

Yhteisöllisyyden käsite on viime vuosina noussut yhä voimakkaammin esille sekä yhteiskunnallisena kysymyksenä että työelämän näkökulmasta. Yhteisöllisyyden merkitystä työelämässä korostaa työssä käytetyn ajan määrän lisääntyminen. Osalle työntekijöistä työyhteisö voi olla jopa ainoa yhteisö, johon kuulutaan. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 1.) Yhteisöllisyys koostuu vuorovaikutuksesta, yhdessä olemisesta ja tekemisestä, henkilökohtaisesti merkittävistä suhteista, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. Yleiskäsitteenä yhteisöllisyyttä käytetään kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyön muotoja. Yhteisöllisyys tukee työelämässä ihmisten kanssakäymistä, toisista välittämistä, hyvinvointia ja terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys on tunnetila, joka pohjautuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen. (Paasivara & Nikkilä 2010, 11–12.)

Yhteisöllisyyden kehittäminen työyhteisössä on ajankohtainen aihe. Vuonna 2012 valmistuneen työelämästrategian visio on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Työelämästrategia perustuu Jyrki Kataisen aikaiseen hallitusohjelmaan ja se on laadittu laajassa yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön johdolla. Strategian tavoitteena on työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. Työelämä 2020 -hanke on osa työelämästrategiaa ja hankkeen tavoitteena on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi. Perusajatus on, että Suomen kilpailukyvyyn perustana ovat hyvin toimivat, tulokselliset ja uutta työtä luovat työpaikat.

Ne menestyvät taloudellisesti ja palvelevat asiakkaitaan hyvin. Menestyksestä julkisella sektorilla kertoo vaikuttavuus niin yhteiskunnassa kuin kansalaisten kokemana. Menestyminen tulevaisuudessa edellyttää julkisella sektorilla hyvää muutoksen hallintaa. Työelämän laatua ja tuottavuutta pitää kehittää samanaikaisesti ja kehittämistyön ytimessä ovat työpaikat omine lähtökohtineen. Työelämästrategian tavoitteet saavutetaan hyvällä johtamisella ja osaavalla henkilöstöllä, rakentavassa yhteistyössä. Työelämä 2020 -hankkeen keskeiset asiat ovat seuraavat kehittämiskohteet: kehitä osaamista, kehitä luottamusta ja yhteistyötä, kehitä työhyvinvointia ja terveyttä ja kehitä innovointia ja tuottavuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Tähän haasteeseen voidaan vastata työyhteisön yhteisöllisyyttä kehittämällä, erityisesti lisäämällä luottamusta ja yhteistyötä työyhteisössä.

Yhteisöllisyys on kuvattu usein keskeiseksi arvoksi ja periaatteeksi hoitotyössä. Yhteisöllisyys on yksi lähihoitajan eettisistä periaatteista.

Lähihoitaja toimii rakentavassa yhteistyössä muiden ammattilaisten kanssa asiakkaiden ja potilaiden hyväksi. Hän tuo esille näkemyksensä työn ja työyhteisön kehittämiseksi ja ottaa puheeksi myös vaikeita asioita. Lähihoitaja huolehtii omasta työhyvinvoinnistaan ja edistää omalta osaltaan työyhteisönsä hyvinvointia. Lähihoitaja osallistuu aktiivisesti oman alansa ja ammattinsa kehittämiseen työyhteisössä ja yhteiskunnassa. Hän viestii työstään arvostavasti eri yhteyksissä. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto 2009, 6.)

## **2.2 Yhteisöllisyys työyhteisössä**

Työyhteisöksi nimitetään lähiyhteisöä, jossa teemme töitä. Työyhteisö muodostuu työntekijöistä ja heidän johtajistaan; yksilöistä jotka tapaavat toisensa päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Työyhteisön yhteisöllisyys tarkoittaa sekä työyhteisön muodollista, virallista, sopimukseen ja lainsäädäntöön perustuvaa vuorovaikutusta, että julkista rationaalisuuteen ja johdonmukaisuuteen pyrkivää vuorovaikutusta. Yhteisöllisyys ilmentää työyhteisön sisäistä vuorovaikutuksen tilaa. Se voi olla luonteeltaan myönteistä tai kielteistä, tai jotain niiden välimaastosta. Yhteisöllisyys ei ole vain liikettä, eleitä ja puheita, vaan se on myös äänetöntä ja näkymätöntä työpaikan henkeä. (Perkka-Jortikka 2007, 11–12.) Työyhteisön yhteiset arvot, pelisäännöt ja toimintakulttuuri vahvistuvat tai heikentyvät



vuorovaikutuksessa (Työturvallisuuskeskus 2009, 47). Mäkisalonen (2003) mukaan yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää sitä, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä.

Yhteisöt syntyvät päämäärien ja tavoitteiden ympärille ja päämäärät ja tavoitteet tulee pitää näkyvillä ja mukana työn suunnittelussa ja arvioinnissa. Työyhteisön jäsenet liittyy yhteen tietoisuus yhteisistä tavoitteista ja kokemus yhteisöön kuulumisesta. (Työturvallisuuskeskus 2009, 47.) Yhteisöllisyys työyhteisössä luo yhteenkuuluvaisuutta, tarjoaa turvaa yhteisön jäsenille ja auttaa hahmottamaan ympäristöään. Yhteisöllisyys lisää terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Hyvä työyhteisö tukee jäsentensä yksilöllisyyttä ja yksilöiden erilaisuus tuo työyhteisöön energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Yhteisöllisyyden perusta on erilaisuuden hyväksyminen. (Manka ym. 2007, 16.) Työturvallisuuskeskus on oppaassaan kuvannut erilaisuuden ydinasioita seuraavasti: Erilaisuuden hyväksyminen alkaa ihmisen arvostuksesta ja toisen ihmisen kohtelamisesta ensisijaisesti ihmisenä. Samanlaisuus ei ole aina yhdenvertaisuutta eikä erilaisuus eriarvoisuutta, ja suvaitsevuus ei tarkoita mielivallan hyväksymistä. Lisäksi enemmistöön tai vähemmistöön kuuluminen ei oikeuta huonoja käytöstapoja. (Työturvallisuuskeskus 2009, 37.)

Yksi osa työyhteisön yhteisöllisyyttä on työntekijöiden osallisuus työyhteisöön. Työntekijän tulee tuntee olevansa osallinen työyhteisöön ja sen toimintaan. Yhteisöllisyyden kasvaminen työyhteisössä on pitkä prosessi, joka vaatii koko työyhteisön osallistumista. Esimies on avainasemassa mahdollistaessaan prosessin etenemisen. Jokainen työntekijä on kuitenkin itse vastuussa siitä, että osallistuu prosessiin.

### **2.3 Yhteisöllisyyden kehittäminen ja yhteistoiminta**

Yhteisöllisyyden kehittämisellä on myönteisiä vaikutuksia sekä työnantajalle että työntekijälle (Manka & Larjovuori 2013, 8–9). Yhteisöllisyyden kehittyminen vaatii sekä esimiehen, että työyhteisön panosta. Täytyy kehittää sekä johtamis- että työyhteisötaitoja. (Manka & Larjovuori 2013, 14–20.)

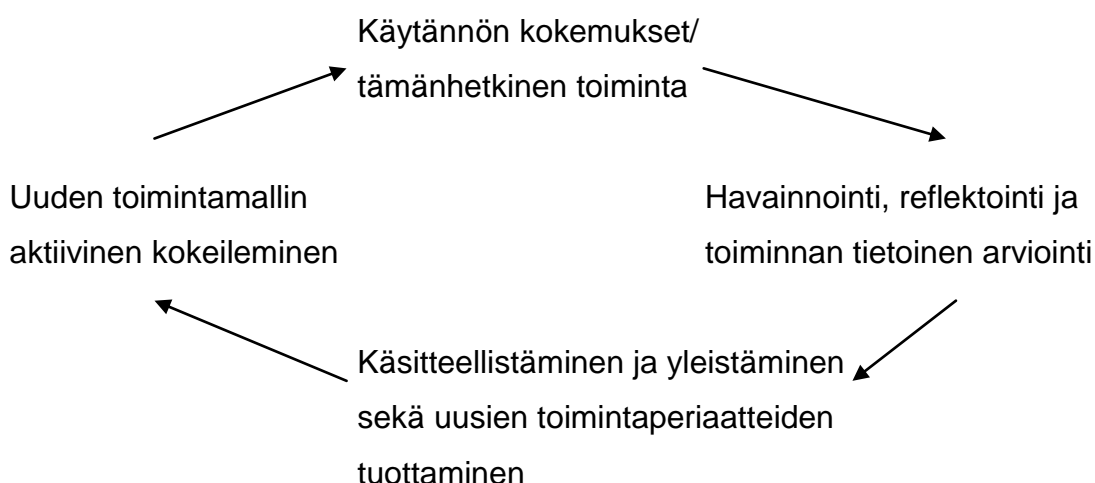
Työyhteisön kehittäminen on yhteisöllistä oppimista. Organisaation ja työyhteisön menestyminen edellyttää monenlaisia yhteistyö- ja yhteistoimintavalmiuksia. Yhteistyö on yksilöiden välinen prosessi, ja lopulta yksilöt itse päättävät, toteutuuko yhteistyö vai ei. Merja Mäkisalo (2003) kuvailee yhteistyövalmiuksina seuraavia asioita: oman mielipiteen avoin esittäminen, verbalisoiminen ja perusteleminen, toisten kuunteleminen, kyky avoimeen vuorovaikutukseen ja keskusteluun eli demokraattinen dialogi, kyky ja halu sitoutua, eri tieteiden diskurssin ymmärtäminen moniammatillisessa yhteistyössä, kollegiaalisuus sekä luottamus ja kunnioitus toisia kohtaan. (Mäkisalo 2003, 90.)

Työyhteisötaidot ovat keskeistä työntekijän, esimiehen ja työyhteisön yhteistoiminnassa. Tällöin yhteistyötä on koko työyhteisön asia yksilön tai tiimin sijaan. Yhteistoiminnassa keskeistä on työntekijän vastuu siitä, että osaa olla johdettavana, valmius ymmärtää oma roolinsa kokonaisuudessa eli ”tilannetajuinen toiminta” ja vuorovaikutustapa suhteessa muihin työyhteisön jäseniin ja esimiehen ja muiden työntekijöiden työroolin ja persoonan rajojen kunnioittaminen sekä erilaisuuden hyödyntäminen työyhteisössä, kyky vastaanottaa palautetta ja oppia saamastaan palautteesta sekä kyky antaa palautetta. (Ilmarinen 2015.) Törmäsen (2013, 34) tutkimuksen mukaan yhteistyöhön liittyy vahvuuksia, mahdollisuuksia sekä moniulotteisia haasteita. Yhteistyö nähtiin positiivisena ja hyödyllisenä, ja siihen oli halua, tahtoa ja tarvetta. Yhteistyön edistämiseksi tarvitaan tietoa toisten tekemisistä, vastuun ottamista sekä yhteistyötä edistävää ilmapiiriä ja asenteita.

Luottamus työyhteisössä on keskeistä yhteistoiminnan onnistumiselle. Luottamus vahvistuu tai murenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja luottamus osoitetaan luottamusta vahvistavilla teoilla. Luottamus lisää yksilön ja yhteisön voimavaroja; puhutaan luottamuspääomasta. Luottamus vahvistaa optimistista asennoitumista ja tukee siten työhyvinvointia työpaikalla. Luottamusta koetellaan erityisesti odottamattomissa, epävarmuutta herättävissä ja uhkaavissa tilanteissa, mutta näissä tilanteissa myös rakennetaan vahvimmat keskinäisen luottamuksen siteet. (Työturvallisuuskeskus 2009, 24.)

Johtajuudella on iso merkitys yhteistoiminnalle työyhteisössä. Johtajuus on vastuuta kaikista työyhteisöä koskevista asioista, mm. työyhteisön tavoitteista, strategiavalinnoista, tuloksellisuudesta ja tuottavuudesta, arvojen ja toimintakulttuurin ylläpitämisestä, henkilöstön rekrytoinnista, henkilöstön työhyvinvoinnista, yhteyksistä sidosryhmiin ja tiedonkulusta. Johtajuuden toteutuminen kuuluu koko henkilökunnalle. Viime kädessä vastuu on ylimmällä johdolla, mutta jokaiseen tehtävään työyhteisössä kuuluu vastuuta hyvästä johtajuudesta, perustehävästä ja hyvästä ilmapiiristä. Jokaisella työntekijällä on oikeus saada tukea johdolta ongelmatilanteissa ja saada kannustusta kaikissa olosuhteissa. Johtajuuden puutteiden korjaaminen voi tarkoittaa myös johdon vaihtamista. (Työturvallisuuskeskus 2009, 32.)

Yhteisöllinen oppiminen tarkoittaa sitä, että työyhteisössä opitaan yhdessä asioita koko työyhteisön kehittämiseksi – toisin sanoen työyhteisön kehittäminen on yhdessä oppimista. Oppivan organisaation periaate on sitoutua elinikäiseen oppimiseen sekä henkilökohtaisella tasolla, että koko työyhteisön oppimisessa. Kasvatustieteilijä D.A. Kolbin oppimisyklin mukaisesti voidaan kuvata työyhteisön toiminnan kehittämissykliä. (Mäkisalo 2003, 91.) Kuviossa 1 on kuvattu Kolbin oppimissykli.



Kuvio 1. Kolbin oppimissykli ja työyhteisön toiminnan kehittäminen (Mäkisalo 2003, 91).

Työyhteisön kehittämisen lähtökohta on tämän hetken kokemukset ja nykyisten toimintamallien tiedostaminen. Havainnoinnin ja reflektoinnin avulla voidaan ar-

vioida toimintaa ja etsiä toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia, mutta tämä edellyttää, että toiminnasta on arviointi- ja palautetietoa. Käsitteellistämisen, yleistämisen ja uusien toimintaperiaatteiden luomisen vaiheessa luodaan toiminnalle uutta mallia, jota voidaan aktiivisen kokeilemisen vaiheessa testata ja kehittää. (Mäkisalo 2003, 91.) Tässä opinnäytetyössä edettiin Kolbin mallin mukaisesti. Kehittämistoiminnan lähtökohtana oli työyhteisön jäseniltä kyselylomakkeilla kerätty palaute- ja arviointitieto, ja saadun tiedon perusteella ryhdyttiin arvioimaan toimintaa ja laadittiin toimintasuunnitelma toiminnan muuttamiseksi.

Yhteisöllisyyden kehittämisen muotoja ovat mm. tiimityöskentely, konsultoinnin kehittäminen, vertaistyöskentely, yhdessä kehittäminen ja sitä kautta saadut yhteiset oppimiskokemukset, moniammatillinen yhteistyö eri muodoissaan, mentoointi ja uuden työntekijän rinnalla kulkeminen, tavoitteellinen työkierto ja verkostoituminen. (Mäkisalo 2003, 91; Paasivaara & Nikkilä 2010, 18–19.)

Yhteisöllisyyden merkitystä ja kehittämistä työyhteisöissä on tutkittu paljon. Lampinen, Viitanen ja Konu tekivät vuonna 2013 systemaattisen kirjallisuuskatsauksen yhteisöllisyydestä työelämässä ja analysoivat sisällönanalyysilla tutkimuksia, joissa oli tutkittu yhteisöllisyyden merkitystä työyhteisössä. Tulosten mukaan työelämän yhteisöllisyyttä selittäviksi tekijöiksi pelkistyivät yksilö-, yhteistyö- ja vuorovaikutus- ja kulttuuritekijät. Yhteisöllisyyden tunteen seurauksiksi pelkistyivät sitoutuminen, työtyytyväisyys ja työhyvinvointi sekä työn laatu. Useassa tutkimuksessa yhteisöllisyyden tunne edisti työtyytyväisyyttä, mutta toisaalta työtyytyväisyys edisti yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyden tunteen saavuttamisessa keskeistä olivat ihmissuhteet. Luottamus, kunnioitus ja kuulumisen tunne korostuivat ihmissuhteiden luomisessa. Negatiivinen yhteisöllisyys ilmeni tässä tutkimuksessa kuulumattomuuden tunteena ja kilpailuna. Yhteistyö- ja vuorovaikutustekijänä korostui kommunikaatio, ja erityisesti kasvokkain tapahtuva kommunikaatio todettiin paremmaksi kuin nykyisin paljon käytetty tietokonevälitteinen kommunikaatio. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden tunne on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Kirjallisuuskatsauksessa mainittiin erityisesti sosiaali- ja terveysala, jossa henkilöstön määrän vähetessä pitäisi pystyä edistämään henkilöstön pysyvyyttä alalla. Etenkin ikääntyvät työntekijät ja opiskelijat pitäisi huomioida – opiskelijan kielteiset kokemukset

esimerkiksi harjoitteluaihana voivat johtaa jopa uranvaihtoon. Tutkimusten mukaan yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä vaikuttaa myönteisesti sekä organisaation että työntekijöiden hyvinvointiin. Yhteisöllisyyden tunne vaikutti työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. (Lampinen ym. 2013, 71, 81–82.) Myös Koivumäen (2008) tutkimuksen mukaan yhteisöllisyydellä todettiin olevan työstressiä vähentävä vaikutus.

Tutkimustiedon valossa on siis selvää, miksi yhteisöllisyyttä työyhteisössä kannattaa kehittää. Esimiehen roolista työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämisessä löytyy vähemmän tietoa ja tutkimustuloksia, koska useat tutkimukset painottuvat työyhteisön kehittämiseen työntekijöiden näkökulmasta. Lampisen ym. (2013) kirjallisuuskatsauksen jatkotutkimusehdotuksena oli, että olisi syytä selvittää myös esimiehen roolia yhteisöllisyyden tunteen kehittymisessä työyhteisössä. Tämä ajatus tukee ideaani lähteä tutkimaan esimiehen keinoja yhteisöllisyyden lisäämiseen työyhteisössä. Valitsin teoreettiseksi näkökulmaksi opinnäytetyöhöni yhteisöllisen johtamisen, koska sen elementit ovat yhteisöllisyyden kehittämistä juuri esimiehen näkökulmasta. Yhteisöllisen johtamisen keskeisiä teemoja eri lähteiden mukaan ovat muun muassa motivaatio, luottamus, vuorovaikutus, jaetut arvot ja yhteinen visio, tavoitteet ja päämäärä.

## **2.4 Yhteisöllisyys työhyvinvointia lisäämässä**

Työhyvinvointi on laaja käsite, ja siihen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työn hallinnan tunne sekä työntekijän näkemys omasta työyhteisöstään. Organisaation toimintaa ja kulttuuria kannattaa kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa. Silloin sitoutumisen ja hyvinvoinnin paraneminen voi olla huomattavaa. Henkilöstön tyytyväisyys puolestaan lisää organisaation kilpailukykyyn ja menestymiseen. Organisaation ja työntekijöiden myönteinen vuorovaikutus mahdollistaa työhyvinvoinnin lisääntymisen. (Manka ym. 2007, 3.) Myös Ilmarisen ja Vainion (2012) mukaan työhyvinvoinnin määritelmiä on erilaisia. Keskeistä kuitenkin on, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työyhteisössä ja työympäristössä. Työhyvinvointi rakentuu työkyvyn perustalle ja ihmisen on vaikea kokea työhy-

vinvointia, ellei hänellä ole työkykyä ja työpaikkaa. Työhyvinvointi siis syntyy, kasvaa ja kehittyy työpaikalla ja omaan työhön liittyen.

Terve ja hyvinvoiva työyhteisö ei synny itsestään, vaan pitkäjänteisen työn ansiosta. Työhyvinvoinnin luomiseen tarvitaan jokaista työyhteisön jäsentä. Arvostuksesta syntyvä luottamus on vaikuttaa keskeisesti työhyvinvointiin. Luottamuksellinen ilmapiiri edellyttää rakentavaa viestintää, avointa asioiden käsittelyä, kannustusta, lupaa ilmaista myös kriittisiä mielipiteitä, sovittujen aikataulujen ja laatutason pitämistä, lupauksista pitämistä ja sitä, että esimies luottaa alaisen asiantuntijuuteen ja välttää liiallista alaisten valvomista. (Jabe 2012, 10.) Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri, työtä arvostetaan, työ on mielekästä, omaan työhön on mahdollista vaikuttaa, esimies on kannustava ja tukee alaista, työt on organisoitu mielekkäästi ja vuorovaikutus työkavereiden kesken on sujuvaa. (Jabe 2012, 22.)

Työhyvinvointi ja yhteisöllisyys kulkevat käsi kädessä. Rauramo (2008, 27) kuvaa työhyvinvoinnin portaita viiden vaikuttavan askeleen kautta. Kolmas askel on liittymisen tarve. Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmiselle olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkein voimanlähde ja yhteisyyden tunne on keskeinen koossa pitävä voima. Ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu hyvissä vuorovaikutussuhteissa ja positiivisen palautteen kautta. Hyvässä yhteisössä yksilön persoonallisuus pääsee kasvamaan. Yhteenkuuluminen on välttämätöntä, yhteisöön kuulumisen voimistaa yksilöä ja auttaa toimimaan mielekkäästi. Monelle työyhteisö on nykyisin ainoa tai ainakin tärkein yhteisö, joten työyhteisön merkitystä työhyvinvoinnille ei voi väheksyä. Ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Työssä jaksamisen kannalta työyhteisön antama sosiaalinen tuki on tärkeää. Jaksamiseen vaikuttavat myös yksilölliset ja inhimilliset ominaisuudet sekä vastuullisuus toimia yhteisön jäsenenä. (Rauramo 2008, 122–124.)

Ilmarisen oppaassa työhyvinvointia on kuvattu talomallin mukaisesti. Talon katonä on työhyvinvoinnin johtaminen, joka ohjaa työhyvinvointitoimenpiteiden suuntaa. Katon alla ovat keskeiset työhyvinvoinnin tavoitteet, jotka ovat työntekijöiden työssä jatkaminen ja organisaation tuloksellinen toiminta. Työhyvinvoin-

titoiminnan keskiössä on työ ja lähtökohtana on työn tekemisen sujuminen. Se liittyy kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin: esimiestyöhön, työyhteisöön, osamiseen ja kokonaisyhteisöön. Työhyvinvointiin vaikuttavat oleellisesti organisaation strategia ja arvot. Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen perustana on yhteisöllisyys, osallistaminen ja sitoutuminen. (Ilmarinen 2015, 4–5.)

Työhyvinvointiin liitetään usein käsite työkyky, ja on paljon tutkittu, millaiset tekijät edistävät työkykyä ja näin ollen esimerkiksi pidentävät työntekijöiden työuraa. Erään tutkimuksen mukaan työkykyä edistää neljä osa-aluetta: työn vaatimukset ja työympäristö, työn organisointi ja työyhteisö, työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn edistäminen ja ammatillisen osaamisen edistäminen. (Tuomi, HUUHTANEN, NYKYRI & ILMARINEN, 2001.)

Anne Vilanen on vuonna 2014 tehnyt yamk-opinnäytetyön tarkastellen työhyvinvointia yhteisöllisyyden näkökulmasta. Opinnäytetyön tulosten mukaan kohdeyhteisön työhyvinvointiin vaikuttivat ilmapiiri, me-henki ja arvostus. Tiimityössä tärkeimpänä pidettiin yhteisiä pelisääntöjä, arvoja ja yhteisiä tavoitteita. Yhteisöllisyyden osalta korostuivat vuorovaikutustaidot ja yhdessä tekeminen. Tulosten mukaan esimiestyötä ei koettu kovin merkityksellisenä työhyvinvoinnille, mutta esimieheltä toivottiin oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, avoimempaa tiedonjakamista ja henkilökunnan osaamisen hyödyntämistä. (Vilanen 2014, 4, 77.)

Jonna Koivunen (2013) selvitti maisterin tutkielmassaan, kuinka johtajat kokevat voivansa vaikuttaa työhyvinvointiin työyhteisöissään, miten työhyvinvointi näytetään asiantuntijaorganisaatioiden arjessa, millaisia piirteitä hyvinvoivasta työyhteisöstä löytyy sekä mitkä voimavarat ja kuormitustekijät vaikuttavat esimiesten mahdollisuuksiin luoda hyvinvointia työyhteisöissään. Tulosten mukaan esimiestyön ja työhyvinvoinnin yhteys nähtiin vahvana ja esimiehen vaikutusmahdollisuudet alastaensa työhyvinvointiin olivat kohtuullisen hyviä, lähinnä valmentavaan johtajuuteen perustuvia. Esimiehen vaikutusmahdollisuuksina työyhteisönsä työhyvinvointiin oli arvostuksen osoitus, yhteisöllisyyden luominen, puuttuminen epäkohtiin, positiivinen asenne, kuuntelu ja keskustelu, oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus sekä omalla esimerkillä johtaminen. Luot-

tamuksellisen ilmapiirin rakentaminen oli keskeistä johtamisessa työhyvinvoinnin kannalta. Johtajan omista kuormitustekijöistä suurimpana rasitteena koettiin esimiehen aseman tuoma jatkuvassa välikädessä oleminen, kaikkien sidosryhmien vaatimusten ja odotusten yhtäaikainen täyttäminen. Haastatellut esimiehet saivat voimavaroja onnistumisista, menestyksestä, positiivisesta palautteesta ja osaavista ihmisistä ympärillään. Hyvinvoivan työyhteisön piirteinä tuli esille tuotavuus, tehokkuus ja menestyminen. Huumorin merkitys hyvinvoivan työyhteisön indikaattorina ja voimavarana tuli vahvasti esiin, huumori vaikutti koettuun hyvään oloon ja jaksamiseen.

### **3 Yhteisöllinen johtaminen**

#### **3.1 Yhteisöllinen johtaminen hyvän johtamisen mallina**

Hyvä johtaminen on organisaation perusedellytys ja aineetonta pääomaa. Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset hyvän työn tekemiselle. (Manka ym. 2007, 14.) Yhteisöllinen johtaminen on hyvää johtamista, ja se voidaan nähdä synonyymina sekä mahdollistavalle johtamiselle että jaetulle johtamiselle. Yhteisöllinen johtaja hyödyntää organisaation sosiaalista pääomaa ja luottamuksen menestystä. Johtajan tehtävä on mahdollistaa ja organisoida sisäistä vuorovaikutusta ja toimintarakenteita, että yhteinen tekeminen voi onnistua. Erinomaisia tuloksia tavoitellaan kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta. (Työterveyslaitos 2014, 10–12; Kärkkäinen 2005, 76.)

Yhteisölliseksi johtajaksi kasvetaan ja kehitytään ajan, oppimisen ja kokemuksen myötä. Tärkeää on kiinnostus ihmisiin ja yhteisöllisen organisaation kehittämiseen sekä tiedostaa omat johtamiskäsitykset ja näkemykset, siitä miten ihmisiä ja työyhteisöjä johdetaan. Yhteisöllisen johtajan me-puhe minä-puheen sijasta ylläpitää yhteisön kunnioitusta ja luottamusta. Yhteisen tulevaisuuden luomiseksi kannattaa rakentaa yhdessä työyhteisön kanssa yhteinen visio eli päämäärä, joka on johdettu organisaation visioista ja tavoitteista. Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat aseman sijaan tämän päivän työelämäs-



sä: ohjaus- ja vuorovaikutustaidot, innostavuus ja energian jakaminen, useiden roolien hallinta sekä ajankäytön ja itsensä johtamisen taidot. Yhteisöllisellä johtajalla tulee olla monimuotoisuuden sietokykyä, halua kuunnella ja vähemmän halua korostaa itseään. (Työterveyslaitos 2014, 11; Kärkkäinen 2005, 82–83.)

Työyhteisön jäsenillä on erilaista asiantuntijuutta, osaamista ja tietoa. Johtaja toimii fasilitaattorina, joka kytkee tai vetää yhteen työyhteisön eri osia optimaalisen toiminnan saavuttamiseksi. Yhteisöllinen johtaja myös tunnistaa, että erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista. Johtaja tunnistaa ja tunnustaa oman epätäydellisyytensä. Yhteisöllinen johtaja jakaa valtaa ja vastuuta, eli vastuu tulee vallan mukana. Hyvän johtajan elementit ovat hänen persoonansa ja tapa kuunnella työyhteisön jäseniä. Jokaista kuunnellaan ja henkilöstön viesteihin reagoidaan. Esimies toimii itse esimerkkinä, antaa suuntaviivat ja rajat toiminnalle sekä ottaa vastuun sanoistaan, teoistaan ja lupauksistaan. Hyvä esimies mahdollistaa omalla työskentelyllään tarvittavat perusedellytykset ja ylläpitää kehitystä huomioiden eri työntekijöiden kiinnostuksenkohteet ja erityisosaamiset. Esimiehen tehtävä on luoda ja varmistaa toiminnalle olosuhteet ja resurssit, että toiminta on sujuvaa. (Työterveyslaitos 2014, 11–13.)

Vastuuta jaetaan tasaisesti kaikkien kesken, jolloin tavoitteet muodostuvat kaikille yhteisiksi ja työ kaikille siihen osallistuville entistä tärkeämmäksi. Näin motivoituminen työhön helpottuu. Jäsenten erilaisuus on yhteisöllisesti johdetun työyhteisön vahvuus. (Työterveyslaitos 2014, 10–12.) Yhteisöllinen johtaja ymmärtää, että organisaation toimintatavan muutokseen osallistuvat kaikki yhdessä. Keskeistä on sitoutuminen, jota muutoksessa tarvitaan. Työntekijöitä ei voi pakottaa uutta oppimaan, jos se edellyttää käsitysten muuttamista ja uudenlaisia tapoja ajatella ja toimia. (Kärkkäinen 2005, 83–84.)

Yhteisöllisen johtajan työtapa edistää työntekijöiden hyvinvointia. Vähiten uupumusta on sellaisissa työyhteisöissä, joissa yhteisöllisen johtajuuden mukaisesti hallitaan vuoropuhelu ja sosiaalisen pääoman edistäminen. (Kärkkäinen 2005, 84.) Outi Tammi kirjoittaa, että työhyvinvoinnin mittarina voidaan käyttää työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Ongelmana on, että suuri osa työyhteisön jäsenistä on passiivisia eli vastaanottajan ja sivustaseu-

raajan roolissa, joten palaverit ovat esimiehen yksinpuhelua. Yksilötasolla työntekijät voivat vaikuttaa kehityskeskustelussa, mutta yhteisölliseen demokratiaan kuuluu sekä oikeus että velvollisuus vaikuttaa julkisesti. Asioita täytyy käsitellä työyhteisössä avoimesti, jokaisen mielipidettä tulee kuunnella ja kaikkia vaihtoehtoja punnitaan tasapuolisesti. Tällainen asioiden käsittely lisää työntekijöiden halua vaikuttaa ja avoin ja kunnioittava mielipiteiden käsittely helpottaa sitoutumista yhteiseen päätökseen, vaikka yhteisön päätös ei olisikaan oman näkemysmukainen. Tämä käsittelytapa todistaa myös sen, että erilaisuus on yhteisön voimavara. Esimiehen on hyvä miettiä, millaiset palaverikäytännöt varmistavat jokaisen kuulluksi tulemisen. Esimerkiksi mielipidekierrokset ja paritai ryhmätyöskentely antavat aremmille työntekijöille mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan. (Tammi 2007, 10.)

Yhteisölliseen johtamiseen kuuluvat erilaiset työyhteisöjen solmukohtat ja niiden ratkaiseminen. Häiriöiden ja ongelmien avoin työstäminen voi synnyttää uudenlaisia innovaatioita työhön. Arkipäivän häiriöitä ei saa tulkita yksilön yhteistyökyvyn ominaisuudeksi tai henkilökemioiden toimimattomuudeksi. Ongelmista ei saa tehdä yksilöllisiä tulkintoja ja yksilöllisiä ratkaisuja, vaan toimintatavan muuttamiseksi arvioidaan yhdessä toiminnan tarkoitusta ja etsitään yksittäisen parannuksen sijaan kokonaan uusi toimintaperiaate. (Kärkkäinen 2005, 81–82.) Ristiriitojen hallinta ja työpaikan sosiaalinen avoimuus kuuluvat sekä esimiehille, että työntekijöille. Toteuttamalla säännöllistä itsearviointia voidaan korjata omaa toimintaa ja käyttäytymistä. (Laaksonen ym. 2005, 165.)

Kärkkäinen (2005) kutsuu yhteisöllistä johtamista myös ennakoivaksi johtamiseksi. Työyhteisössä tartutaan mahdollisuuksiin, toiminta on transparenssia eli läpinäkyvää, työntekijöillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työssään. Tällöin luottamus tulevaisuuteen on lujempi ja työ koetaan mielekkäämmäksi ja ilmapiiri paremmaksi kuin perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa. Ennakoiva, yhteisöllisesti johdettu organisaatio vaatii kuitenkin työntekijöiltä enemmän ja monipuolista osaamista, kokonaisvastuun ottamista, yhteistyökykyä, oma-aloitteisuutta ja asiakkaiden tarpeen ymmärtämistä kuin perinteisissä työpaikoissa, mikä tekee työstä haastavaa mutta palkitsevaa. Nykytyöelämän

vaatimukset voivat vaatia myös enemmän joustoa työntekijöiltä esimerkiksi ylitöiden muodossa (Kärkkäinen 2005, 78–79.)

### 3.2 Näkökulmia yhteisölliseen johtamiseen

Yhteisöllisen johtamisen tai jaetun johtamisen kulmakiviä tarkastellaan kirjallisuudessa hieman eri tavoin, mutta useista eri lähteistä löytyy samankaltaisuuksia. Jäppisen (2012, 23–24) mukaan jaettu johtajuus on yhteisöllisyyden ytimen keskeinen osa. Hän tarkastelee yhteisöllisyyttä kymmenen osa-alueen kautta. *Moniäänisyys, vuorovaikutus ja asiantuntijuus* ovat sidoksissa kommunikointiin, tietämiseen ja ymmärtämiseen ja ne luovat pohjan yhteisöllisyydelle. Asenteisiin ja ajattelutapoihin liittyy *joustavuus, sitoutuminen ja vastuunotto. Neuvottelu ja päätöksenteko* liittyvät itse toimintaan. Yhteisöllisyyden sinetöi *luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi*.

Kärkkäisen (2005) mukaan yhteisöllinen johtaminen rakentuu yhteisöllisille arvoille, kuten luottamukselle, oikeudenmukaisuudelle ja myös kuuntelemiselle. Yhteisöllisten periaatteiden noudattamisen kuten päätöksenteon tulee olla mahdollisimman puolueetonta ja kohtelun oikeudenmukaista. Osapuolia tulee kuunnella. Kun henkilöstöä kohdellaan kunnioittavasti ja luottamuksen periaatteiden mukaisesti, pystyy johtaja tekemään vaikeita ja epämieluisia päätöksiä menestyksellisemmin kuin muut. Johtajan oma käyttäytyminen vaikuttaa siihen, kuinka työyhteisö koee asiat. (Kärkkäinen 2005, 77, Työterveyslaitos 2014, 12.) Man-kan ja Larjovuoren (2013, 14) mukaan hyvä johtaminen perustuu esimiehen ja työntekijän vaihtosuhteeseen, jossa on molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Tällöin työntekijät saavat resursseja työnsä tekemiseen, ohjausta ja tukea esimieheltä sitä tarvitessaan, mutta toisaalta on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja tehdä sitä itsenäisesti. Luottamusta esimieheen lisää oikeudenmukaiseksi koettu käyttäytyminen: 1. Työn tulokset jaetaan oikeudenmukaisesti eli kukin saa ansionsa mukaan, 2. Menettelytavat ovat oikeudenmukaisia, päätöksenteon perusteet ja menettelytavat koetaan reiluiksi, 3. Työntekijöiden välinen kohtelu on oikeudenmukaista. Oikeudenmukaiseksi koettuun käyttäytymiseen vaikuttaa se, miten esimies on vuorovaikutuksessa työnteki-

jöidensä kanssa viestiessään menettelytapojaan ja perustellessaan päätöksiiän. (Manka & Larjovuori 2013, 14.)

Rouvinen-Wileniuksen (2008, 19) mukaan yhteisöllisyys perustuu luottamukseen; ilman luottamusta ei muodostu yhteisöllisyyttä ja toisaalta ilman luottamusta ei yhteisöllisyys lisääny. Yhteisöllisyys rakentuu kolmesta perusedellytyksestä: ihmiset ovat läsnä ja heillä on aikaa toisilleen, yhteiselle ajalle on olemassa yhteinen paikka ja yhteisössä on pysyvyyttä, muuttumattomuutta ja rutiniinomaisuutta. Nämä yhdessä mahdollistavat luottamuksen, jota kautta yhteisöllisyys syntyy ja lisääntyy. Gibsonin (2003) mukaan erityisesti terveystalalla voisi luottamuksen ilmapiiriä lisäämällä vaikuttaa työyhteisöihin ja yhteisten päämäärien saavuttamiseen, ja siten parempien palvelujen tuottamiseen.

Kärkkäisen (2005, 84) mukaan luottamus syntyy yhteisen toiminnan kautta, ja yhteisten sopimusten luominen vaatii organisaatiolta ja työntekijöiltä uskottavuutta ja luottamusta. Uskottavuuden kasvattaminen voi kestää vuosia, mutta luottamuksen menettää hetkessä. Saavutetun luottamuksen määrä on verrannollinen organisaation toimintamahdollisuuksiin. Ellei yhteisöllisiä arvoja ja periaatteita noudateta, työntekijä voi ajatella, että oman tiedon ja asiantuntemuksen jakaminen muille vaikuttaa hänen asemaansa ja etuihinsa. Tällöin tietoa pantataan ja toisaalta ei uskalleta kysyä tietoja muilta.

Yhteisöllisyys luo työyhteisön jäsenille luottamuksen ilmapiiriä, jolloin osaamista halutaan jakaa muille ja muilta halutaan myös oppia. Näin tietoa ei häviä vaikka työntekijät vaihtuisivat. Organisaation jäsenten pitää jatkuvasti kyseenalaistaa toimintaa, kehittää ja muuntaa käyttäytymistä uuden tiedon ja näkemysten mukaan. Yhteisöllinen johtaminen mahdollistaa kehittymisen ja oppimisen. Osaamisen ja sen kehittämisen tulee olla avointa ja yhteisen keskustelun kohteena. Oppiminen tapahtuu usein ns. tiimioppimisena, jossa tiimin yhteisten kokemusten kautta syntyy yhteinen näkemys ja toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus. (Kärkkäinen 2005, 78–80; Mäkisalo 2003, 92–98.)

Luottamuksen puute työyhteisössä vähentää rohkeutta riskien ottoon. Jos työntekijöihin luotetaan, he sitoutuvat työhönsä tunteella ja päättäväisesti. Vuoropu-

helun avulla voidaan välittää tietoa ja erimielisyydet tulee nostaa keskusteluun. Organisaation menestymisen kannalta tärkeä työkalu on keskustelu arvoista, visioista ja tavoitteista. Täytyy opetella kuuntelemaan, kysymään ja kehittämään yhteistä ymmärrystä tarkastelemalla asioita eri näkökulmista, jolloin voidaan saavuttaa yhteisesti ymmärretty todellisuus työyhteisössä. (Kärkkäinen 2005, 79.)

Yksi yhteisöllisen johtamisen keskeisistä tavoitteista on saada työyhteisön työnimi kasvamaan ja yksilöt motivoitumaan ja sitoutumaan työn tekemiseen. Yksilön sisäisten ominaisuuksien lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat työn kohde, työn ominaisuudet ja työn mielekkyys. Olennaista on se, mitä työ tarjoaa työntekijälle ja kuinka paljon ja millaista palautetta työstä saa. Työmotivaatiota kasvattaa työtehtävien ymmärrettävyys, hallittavuus ja merkityksellisyys sekä työstä aikaansaatu tulos. Kannusteilla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka innokkaasti tavoitteet pyritään saavuttamaan. Kannusteilla voidaan vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Taloudelliset ja fyysiset kannusteet palkitsevat ulkoisesti, vuorovaikutuskannusteet palkitsevat sekä sisäisesti että ulkoisesti ja tehtäväkannusteet palkitsevat pääasiassa sisäisesti. Kun haasteellista ja mielenkiintoista työtä tekevät ihmiset kokevat tekevänsä arvokasta ja kykyjään vastaavaa työtä, he voivat motivoitua työskentelemään jopa lujemmin kuin edellytetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivoituneessa työyhteisössä syntyy parhaimmillaan ryhmävirettä tai työnimua. Ryhmässä on tällöin yhteishenkeä, hyvä työmoraali, hyvä ilmapiiri ja ryhmäkulttuuri. Hyvä ryhmävire lisää tietoa ja tuottavuutta. (Kärkkäinen 2005, 53–54.) Brianin (2013) mukaan esimies voi omalla esimerkillään ja demokraattisella johtamistavalla vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivoitumiseen. Esimiehen tulee ohjata, neuvoa ja kannustaa työntekijöitä etenemään urallaan ja antaa vastuuta asioista työntekijälle. Tämä edesauttaa sitoutumista organisaatioon ja yhteisiin päämääriin.

Mielekkään työn ja työympäristön luominen on yksi osa yhteisöllistä johtamista. Sisäinen tyytyväisyys ja työn mielekkyys syntyy siitä, että näkee työnsä tuloksen ja merkityksen asiakkaalle, voi itse säädellä työtään, kehittää työtään ja samalla kasvattaa osaamistaan. Mielekäs työ lisää ylpeyttä omasta työstä ja työpaikasta ja työ merkitsee muutakin kuin toimeentuloa. Mielekäs työ on sisäl-

löltään ja työympäristöltään yhdensuuntaista yksilön arvomaailman kanssa, ja jossa viihdytään ja sitoudutaan työn tavoitteisiin. Työntekijän tulee kokea olevansa työssään omalla paikallaan. Elinikäisen oppimisen mahdollisuus lisää henkistä hyvinvointia. Työyhteisöllä on suuri merkitys henkiselle hyvinvoinnille: työperäinen stressi ei synny vaatimusten kasvusta, vaan siitä, että mahdollisuus hallita työtä ei samalla lisääntynyt tai työyhteisö ei toimi. (Kärkkäinen 2005, 79–80.)

Työyhteisön yhteinen päämäärä auttaa työntekijöitä hakeutumaan kaltaistensa seuraan. Yhteisöllisesti johdettu tiimi kääntää jäsenten erilaisuuden vahvuudeksi, koska asioiden näkeminen eri tavoin on monessa tilanteessa hyödyksi. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen johtaminen on tärkeää, samoin kuin työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon tavoitteisiin. Työntekijöiden tietämys organisaation strategiasta ja tavoitteista ja osallistuminen niiden laatimiseen kasvattaa tuloksellisuutta. (Kärkkäinen 2005, 76–77.)

Satu Muurinen on vuonna 2013 yamk-opinnäytetyönään kehittänyt työyhteisönsään yhteisöllisen johtamisen teorian pohjautuvan yhteisöllisen johtamisen ideaalimallin. Muurisen luoma ideaalimalli sisältää seitsemän osa-aluetta: perustehtävä, toiminnallinen rakenne, jaetut arvot, visio, tavoite ja päämäärät, vuorovaikutus, yhdessä tekeminen ja oppiminen, vallan ja vastuun jakaminen sekä yhteisölliseen johtamiseen motivoituminen, joka sisältää luottamuksen. Ideaalimallin avulla oli tarkoitus saada luotua työyhteisöön yhteisöllisyyttä, ja mallia sovelletaan ja kehitetään jatkossa käytännössä. Esimies pystyy hyödyntämään mallia työssään ja malli hyödyttää koko työyhteisöä. (Muurinen 2013, 2.)

#### **4 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhteisöllistä johtamista ja työyhteisöjen yhteisöllisyyttä Liperin hoito- ja hoivapalveluissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita esimiehellä on yhteisöllisyyden kehittämisessä ja mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisyyden lisäämisen ja mitkä tekijät estävät

yhteisöllisyyden kehittämisen. Tavoitteena oli myös kuvata, mitkä ovat yhteisöllisen johtamisen kulmakivet Liperin hoito- ja hoivapalveluiden esimiehillä.

Kehittämistoiminnan prosessin tavoitteena oli luoda Liperin hoito- ja hoivapalveluiden esimiesten käyttöön Yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma, jonka avulla yhteisöllisyyden kehittäminen saadaan jatkuvaksi ja näkyväksi toiminnaksi.

Opinnäytetyön prosessin aikana haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia haasteita esimies kohtaa yhteisöllisyyden kehittämisessä?
2. Mitkä tekijät estävät tai mahdollistavat yhteisöllisyyden lisäämistä työyhteisössä?
3. Millaisin keinoin esimies voi vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntymiseen?

## **5 Opinnäytetyön toteutus**

### **5.1 Opinnäytetyön tutkimuksellinen viitekehys**

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää konkreettisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan. Kehittämishankkeessa käytetään usein monimenetelmällisiä ratkaisuja, eli tiedon hankinnassa voidaan käyttää rinnan tai hankkeen eri vaiheissa vaihtelevasti määrällisiä, laadullisia ja osallistavia menetelmiä riippuen siitä, millaista tietoa tarvitaan hankkeen päämäärän toteuttamiseen. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 35; Toikko & Rantanen 2009, 21–22.)

Opinnäytetyön prosessin aikana haluttiin kehittää yhteisöllistä johtamista ja yhteisöllisyyttä Liperin hoito- ja hoivapalveluissa sekä löytää esimiehille keinoja lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisöissään. Opinnäytetyön prosessi eteni mukailen Toikon ja Rantasen kuvaamaa kehittämistoiminnan prosessia. Heidän mukaan-

sa kehittämistoimintaan kuuluu viisi eri vaihetta: perustelu, toiminnan organisointi, toteutus, arviointi ja uuden toimintatavan levittäminen. (Toikko & Rantanen 2009, 56–57.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä tutkimuksellisia asetelmia ja menetelmiä hyödyntäen. Pääpaino on sanalla kehittämistoiminta, mutta tutkimuksellisia periaatteita pyritään hyödyntämään. Konkreettinen kehittämistoiminta sanelee tutkimuksen reunaehdot, jolloin tutkimusasetelma on kehittämistoiminnassa toissijaista. (Toikko & Rantanen 2009, 21–22.)

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jolla tähdätään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittäminen voi olla toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämistä. Kehittäminen voi olla yksikkökohtaista tai ns. aluekehittämistä, jolloin mukana on eri yksiköitä ja toimijoita. Kehittämisen tavoite voi olla ulkoapäin määritelty tai toimijoiden itsensä määrittelemä, jolloin tavoite muotoutuu toimijälähtöisesti prosessin aikana ja toimijat itse määrittelevät kehittymisen vaihe vaiheelta edeten. Kehittäminen on käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Onnistuneen kehittämisen tärkeä osa on uusien taitojen ja tiedon siirto ja levittäminen. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16.) Tässä opinnäytetyössä kehittämisen tavoite oli toimijoiden itsensä määrittelemä. Tausa-aineisto apunaan esimiehet määrittelivät tavoitteet, joiden saavuttamiseen varsinainen kehittämistoiminta tähtäsi.

Opinnäytetyö toteutettiin mukaillen toimintatutkimuksellista tutkimusotetta. Tutkimusstrategiana toimintatutkimus pyrkii käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen (Aaltola & Syrjälä 1999, 13). Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat reflektiivisyys, tutkimuksen käytännönläheisyys, muutosinterventio ja ihmisten aktiivinen osallistuminen hankkeeseen. Toimintatutkimus on prosessi, jonka tavoitteena on asioiden ja toimintakäytänteiden muuttaminen ja kehittäminen entistä paremmaksi. Toimintatutkimuksen tulos on uudella tavalla ymmärretty prosessi. Toimintatutkimukselle on olennaista, että asioita pyritään katsomaan uudesta näkökulmasta, reflektoidaan kokemuksia ja



opitaan tämän perusteella toimimaan entistä paremmin. Toimintatutkimus on reflektiivinen prosessi, jossa suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet seuraavat toisiaan spiraalin tavoin. (Aaltola & Syrjälä 1999, 18–19.)

Toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin monella menetelmällä. Tausta-aineisto oli kerätty jo ennen opinnäytetyön prosessin alkua kirjallisesti palautelomakkeilla. Varsinainen kehittämistyö toteutettiin neljän Liperin hoito- ja hoivapalveluiden esimiehen kanssa toiminnallisin menetelmin työpajoissa. Työpajojen aikana kerättiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, ja kerättyä aineistoa analysoitiin kvalitatiivisin analysointimenetelmin. Kehittämisprosessin arviointia toteutettiin kyselylomakkeella.

Opinnäytetyöni toimintatutkimuksellinen spiraalimaisuus näkyy siinä, että kehittäminen toteutettiin kolmen työpajan aikana, jolloin välissä pystyi suunnittelemaan, toimimaan, havainnoimaan ja refleктоimaan sekä kehittäjien, että työyhteisön toimintaa. Tämän ansiosta pystyi suunnitelmia tarvittaessa muuttamaan. Toisaalta voi myös ajatella, että opinnäytetyön aikana toteutettu yhteisöllisyyden kehittäminen on jatkoa Ikä 3.0 -hankkeen aikana aloitetulle yhteisöllisyyden kehittämiseksi, jolloin opinnäytetyön kehittämisprosessi on spiraalin toinen iso vaihe. Spiraalin kolmas vaihe voisi jatkossa olla kehittämistoiminnan prosessin aikana tehdyn toimintasuunnitelman toteutumisen arviointi, sekä työntekijöiltä kerätty palaute yhteisöllisyyden kehittämisestä.

## **5.2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja kehittämistoiminnan organisointi**

Opinnäytetyön aihe nousi Ikä 3.0 -hankkeesta, johon osa Liperin hoito- ja hoivapalvelujen esimiehistä (4 henkilöä) ja työterveyshuollon edustaja, sekä hoito- ja hoivapalvelujen työntekijät (n. 100 henkilöä) osallistuivat vuosina 2013 – 2015. Hankkeen aikana kehitettiin ikäjohtamista teemalla Työniloa ja yhteisöllisyyttä (Ikä 3.0 hankesuunnitelma, 2013). Hankkeen aikana järjestettiin esimiesvalmennuksia ja työyhteisön kehittämisiltapäiviä, joihin opinnäytetyön tekijä osallistui kevästä 2014 alkaen. Olin mukana esimiesvalmennuksissa ja työyhteisön

teisön kehittämisiltapäivissä, osallistuin suunnittelutyöhön sekä laadin ja analysoin työyhteisövalmennusten palautelomakkeita. Hankkeessa mukana olleet Liperin hoito- ja hoivapalvelujen esimiehet toivat esimiesvalmennuksessa syksyllä 2014 esiin, että Ikä 3.0 -hankkeen aikana on saatu hyviä tuloksia ja yhteisöllisyyden kehittyminen on lähtenyt käyntiin työyhteisöissä. Heitä kuitenkin mietitytti, miten he jatkavat eteenpäin, ettei kehittämistyö pysähdy hankkeen loppumiseen. Työyhteisön kehittämisiltapäivissä oli myös kerrottu työntekijöille, että palautelomakkeet luetaan ja niitä hyödynnetään jatkossa. Nämä asiat olivat perusteluna kehittämistyön jatkumiselle opinnäytetyöni muodossa. Yhteisöllisyyden kehittäminen piti saada näkyväksi ja jatkuvaksi toiminnaksi, ja esimiehet tarvitsivat työkalun jatkuvuuden turvaamiseksi. Tämä työkalu on opinnäytetyön tuotoksena valmistunut yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma.

Yhteisöllisyyden kehittäminen koettiin tärkeäksi osaksi esimiestyötä, koska yhteisöllisyyden lisääntyminen parantaa koko työyhteisön työhyvinvointia ja antaa työnantajasta positiivisen kuvan. Yhteisöllisyyden kehittäminen antaa myös avaimia tulevaisuuden haasteisiin: esimerkiksi osaavien ja sitoutuneiden työntekijöiden rekrytointiin ja työssä jaksamiseen sekä muutoksista selviytymiseen.

Yhteisöllisyyden kehittyminen on myös Liperin kunnan henkilöstöstrategian mukaista toimintaa. Henkilöstöstrategiassa vuosille 2014 – 2017 on kirjattu seuraavat henkilöstöpoliittiset strategiset painopisteet: 1. Meillä on toimivat työyhteisöt, 2. Me huolehdimme työhyvinvoinnista ja kehitämme sitä jatkuvasti, 3. Me olemme vetovoimainen työnantaja (Liperin kunta 2015). Hoito- ja hoivapalvelujen esimiesten tekemä yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma on jatkumoa henkilöstöstrategian toimintasuunnitelmalle, mutta siinä on huomioitu hoito- ja hoivapalvelujen yksiköiden juuri tämän hetkisiä tavoitteita ja tarpeita.

Kehittämistyön toimijoina olivat neljä Liperin hoito- ja hoivapalvelujen esimiestä, jotka olivat osallistuneet Ikä 3.0 -hankkeeseen. Yksi hankkeeseen osallistuneista esimiehistä ei halunnut osallistua opinnäytetyön kehittämistoimintaan, joten toimijoiden määrä jäi neljään esimieheen. Opinnäytetyön tekijänä rajasin osallistujat näihin hankkeeseen osallistuneisiin esimiehiin, Liperin hoito- ja hoivapalveluissa on myös muita esimiehiä.

Kehittämistoiminta alkaa organisoinnista, joka perustuu tavoitteenasettelun hyväksyntään ja virallistamiseen. Kehittämistoiminnan organisointi tarkoittaa siis käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. (Toikko & Rantanen 2009, 58). Marraskuussa 2014 esittelin Ikä 3.0 -hankkeen esimiesvalmennuksessa hoito- ja hoivapalvelujen esimiehille alustavan suunnitelmani opinnäytetyön toteuttamisesta, ja he sitoutuivat olemaan mukana kehittämistoiminnassa. Tämän jälkeen opinnäytetyöni aihe rajautui suppeammaksi ja näkökulma tarkentui nimenomaan esimiehen näkökulmaan. Helmikuussa 2015 esitin opinnäytetyön suunnitelman kunnan johtavalle hoitajalle ja hain tutkimuslupaa opinnäytetyön toteuttamiseen. Samalla laadittiin toimeksiantosopimus Liperin kunnan kanssa.

Opinnäytetyön prosessi eteni johdonmukaisesti vuoden 2014 - 2015 aikana ja kehittämistoiminnan prosessi osallistujien kanssa toteutettiin keväällä 2015. Kuviossa 2 on esitetty opinnäytetyön eteneminen ja aikataulukaus.



Kuvio 2. Opinnäytetyön prosessi ja aikataulutus.

### 5.3 Kehittämistoiminnan tausta-aineisto

Liperin kunnan hoito- ja hoivapalvelujen työntekijät (n.100 henkilöä) osallistuivat vuonna 2014 touko-kesäkuussa ja syys-lokakuussa kahteen Ikä 3.0 -hankkeen järjestämään työyhteisön kehittämisiltapäivään. Kehittämisiltapäivien tavoitteena oli moninaisuuden tunnistaminen ja hyödyntäminen työyhteisön voimavarana sekä työn ilon ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. Kevään kehittämisiltapäivän teemoina olivat toinen toisensa kohtaaminen ja tutustuminen, hoito- ja hoivapalveluiden kokonaisuus sekä perustehtävä eri toimijoiden näkökulmasta ja yksiköiden välinen yhteistyö ja sen mahdollisuudet. Syksyn kehittämisiltapäivän

teemoina olivat erilaiset roolit ja osaaminen voimavaraksi, toimiva vuorovaikutus ja työyhteisön arvot. Kehittämisisiltapäiviä järjestettiin sekä keväällä että syksyllä kolmena vaihtoehtoisena ajankohtana, näin mahdollisimman moni vuorotyöntekijä pääsi osallistumaan kehittämisisiltapäivään. Opinnäytetyöntekijä osallistui työyhteisön kehittämisisiltapäiviin, palautelomakkeiden laatimiseen ja lomakkeiden analysointiin, mutta kehittämisisiltapäivien vastuullisena vetäjänä toimi hankkeen projektipäällikkö.

Ensimmäisessä kehittämisisiltapäivässä työntekijät pohtivat ryhmissä kaikkien työyhteisöjen yhteistyön lisäämiseen liittyviä asioita. Heiltä kysyttiin mm. mihin yksiköiden välistä yhteistyötä tarvitaan, missä asioissa olisi annettavaa puolin ja toisin, mitä yhteistyön rakenteita ja toimintatapoja on jo olemassa ja mikä yhteistyötä edistää tai estää. Työntekijät kirjasivat vastaukset lomakkeelle. Ryhmissä oli työntekijöitä eri yksiköistä (vuodeosasto, vanhainkoti, kotihoito), näin saatiin samalla ihmiset tutustumaan toisten yksiköiden työntekijöihin. Kehittämisisiltapäivän päätteeksi työntekijät vastasivat pareittain palautelomakkeeseen, jossa kysyttiin mm. mitä ajatuksia päivä herätti, mitä otat mukaan ja mitä asioita olisi hyvä pohtia seuraavassa kehittämisisiltapäivässä.

Toisen kehittämisisiltapäivän jälkeen työntekijät vastasivat palautelomakkeeseen, jossa kysyttiin yhteistyön kehittymisestä työyhteisöissä, mitä uutta on opittu, miten tärkeinä työpaikan yhteisiä arvoja pidetään ja miten kukin voisi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan.

Ensimmäisen kehittämisisiltapäivän ryhmätyön lomakkeiden vastaukset sekä toisen kehittämisisiltapäivän palautelomakkeiden vastaukset analysoin kvalitatiivisesti, sisällön erittelyllä. Sisällön erittely tarkoittaa dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan tekstin sisältöä. Aineistolähtöinen analyysi etenee usein kolmen vaiheen mukaan: 1. Aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2. Aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3. Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106). Lomakkeiden analyysin tein aineistolähtöisen analyysin periaatteita hieman yksinkertaistaen, ensin karsin asiaan kuulumattomat vastaukset pois ja pelkistin vastauksia. Sitten ryhmittelin vastaukset. Joissain kysymyksissä oli paljon hyvin erilaisia vastauksia, ja ryhmittelyn jälkeen muodostin joissain kohdin myös yläluokkia ryhmitetyille vastauksille. Näin saa-

tiin jokaisen lomakkeen kysymyksen alle kirjoitettua selkeät vastaukset, joita on helppo lukea. Tarkoituksena oli saada nostettua aineistosta kaikki tieto mahdollisimman selkeästi esille, joten vastauksia ei ollut tarpeellista aukaista ja analysoida enemmän sanallisesti.

Opinnäytetyön kehittämistyön tausta-aineistoksi päätettiin ensimmäisessä työpajassa esimiesten kanssa ottaa ryhmätyönä tehty lomake ja toisen kehittämispäivän palautelomake, koska niistä saatiin tarvittavaa informaatiota kehittämiskohteiden esiin nostamiseksi.

#### **5.4 Kehittämistoiminnan prosessin toteutus**

Opinnäytetyöhön sisältyvä kehittämistoiminnan prosessi toteutettiin kehittämistyöhön osallistuneiden Liperin hoito- ja hoivapalveluiden esimiesten kanssa kolmessa työpajassa kevään ja kesän 2015 aikana. Työpajoissa jatkokäsiteltiin aiemmin kerättyä tausta-aineistoa, ja prosessin aikana kerättiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kehittämistoiminnan prosessin tuotoksena syntyi Yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma Liperin hoito- ja hoivapalveluiden esimiesten työkaluksi yhteisöllisyyden kehittämiseen. Kuviossa 3 on kuvattu kehittämistoiminnan prosessin eteneminen.



Kuvio 3. Kehittämistoiminnan prosessin toteutus.

#### 5.4.1 Ensimmäinen työpaja; tavoitteiden laatiminen

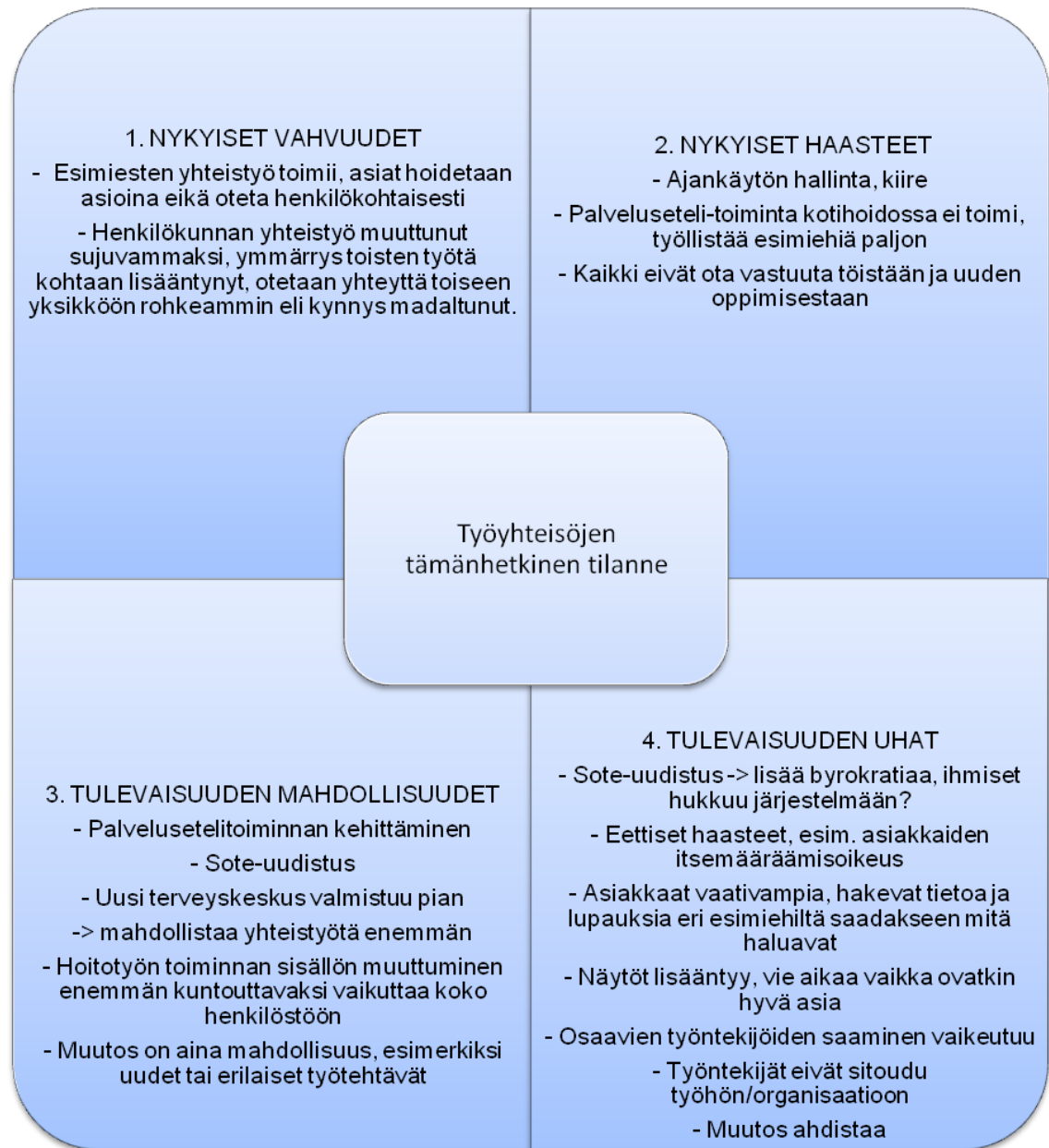
Ensimmäinen työpaja toteutettiin maaliskuussa 2015 Liperin terveyskeskuksella. Sovin tapaamisajan esimiesten kanssa sähköpostilla, ja kolme heistä pääsi tulemaan paikalle. Ensin käytiin läpi sekä opinnäytetyön että kehittämistoiminnan prosessin tavoitteita ja toteutus- ja aikataulusuunnitelmaa.

Kehittämistoiminnan prosessi aloitettiin käymällä läpi tausta-aineistoa, eli hoito- ja hoivapalveluiden työntekijöiltä vuonna 2014 Ikä 3.0 -hankkeen aikana toteutetuissa työyhteisövalmennuksissa kerätyt palautteet ja ryhmätyöstä tekemäni yhteenveto. Seuraavaksi ohjeistin esimiehiä pohtimaan johtamiensa työyhteisö-

jen tämän hetkistä tilannetta yhteisöllisyyteen liittyen. Pohdintaa tehtiin SWOT-analyysin periaatteiden mukaisesti. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on suosittu analyysi, jonka avulla voidaan tunnistaa vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kokoamalla asiat nelikenttään. Analyysia voidaan hyödyntää asioiden arvioinnissa, johtopäätösten tekeminen helpottuu ja voidaan suunnitella toimenpiteitä. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2015.)

SWOT-analyysin tarkoituksena oli herätellä esimiehiä pohtimaan työyhteisöjensä yhteisöllisyyteen liittyviä asioita ja samalla muistutella mieleen, mitä yhteisöllisyys on. Keskustelu oli vapaata ja runsasta, puhuttavaa aiheesta löytyi paljon. Keskustelu oli ajoittain rönsyilevää, joidenkin asioiden kohdalla pohdimme yhdessä kirjataanko niitä muistiin vai ei. Kaikkiin osa-alueisiin löytyi useita asioita muistiin kirjattaviksi, ja osa ei liittynyt suoraan yhteisöllisyyteen. Todettiin kuitenkin, että näillä asioilla on vaikutuksia työyhteisöjen yhteisöllisyyteen jatkossa, koska on tulossa isoja muutoksia, jotka vaikuttavat varmasti kaikkiin työntekijöihin (sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos ja Liperiin valmistuu uusi terveyskeskus). Osa asioista kirjattiin useampaan kohtaan. Esimerkiksi jo vuosia valmisteltu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos on sekä mahdollisuus että uhka, koska kukaan ei tällä hetkellä tiedä, miten ja milloin se tulee vaikuttamaan kuntien toimintaan. Kuviossa 4 on kuvattu SWOT-analyysissa esiin nousseet työyhteisöjen ajankohtaiset asiat.





Kuvio 4. SWOT-analyysi työyhteisöjen tämänhetkisestä tilanteesta.

Seuraavaksi keskusteltiin, mitkä ovat keskeisiä tavoitteita yhteisöllisyyden kehittämisessä esimiesten johtamissa työyhteisöissä. Tavoitteet koskevat koko työyhteisöä, ja niitä päätettäessä hyödynnettiin tausta-aineistosta nousseita asioita sekä SWOT-analyysissä esiinnousseita asioita. Tavoitteita nousi paljon, ja osallistujat miettivät yhdessä miten niistä muodostetaan isompia tavoitteita. Todettiin, että kaikkea ei voi ottaa mukaan, koska yhteisöllisyyteen liittyy niin paljon asioita. Kehittämistoiminnassa joudutaan priorisoimaan asioita, toteutus täytyy

kohdentaa ja rajata sekä miettiä käytettävissä olevat resurssit (Toikko & Rantanen 2009, 60).

Esimiesten johtamien työyhteisöjen yhteisöllisyyden kehittämisen tavoitteiksi kirjattiin seuraavat asiat:

1. Yhteistyötä työyhteisöjen välillä lisätään, toisten työ tunnetaan ja sitä arvostetaan.
2. Jokainen ottaa vastuuta omasta työstä ja oppimisesta sekä työyhteisön hyvinvoinnista.
3. Jokainen tunnistaa vastuunsa tiedon hankkimisesta ja tiedon jakamisesta.
4. Työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita.
5. Avoimuus lisääntyy ja moninaisuus hyväksytään.

Työpajan lopuksi sovittiin seuraavien tapaamisten ajankohdat toukokuulle. Käytiin myös läpi kehittämistoiminnan prosessin etenemistä, mitä on tarkoitus tehdä seuraavilla kerroilla ja mitä prosessissa tavoitellaan.

#### **5.4.2 Toinen työpaja; aineiston keruu**

Toisessa työpajassa toukokuussa 2015 käytiin esimiesten kanssa lyhyesti läpi edellisen kerran aikaansaannoksen eli yhteisöllisyyden kehittämisen tavoitteet, ja niitä hiukan muokattiin. Tämän jälkeen ryhdyttiin miellekarttaa kirjoittamalla pohtimaan esimiesten keinoja lisätä yhteisöllisyyttä, eli mitkä tekijät työyhteisössä, esimiestyössä ja toimintatavoissa mahdollistavat yhteisöllisyyden kehittämisen tai estävät sitä. Ryhmässä keskustellen käytiin läpi jokainen aiemmin laadittu tavoite, ja pohdittiin lisääviä ja estäviä tekijöitä. Ohjeistin pohtimaan erilaisia tekijöitä mahdollisimman laveasti ajatellen, ei vain omaa työyhteisöä koskien, jolloin saadaan mahdollisimman monipuolisesti tietoa asiasta ja kenties aivan uusia näkökulmia asioihin. Yhteisöllisyyden kehittämisen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä kirjattiin opinnäytetyön tekijän toimesta plus- ja miinusmerkkien alle miellekartaksi. Eri tavoitteiden alle tuli samoja asioita, ja todettiin, että on vaikea pohtia tavoitteita erikseen, koska monet asiat kuuluvat yhteen ja vaikuttavat toi-

siin. Samoin todettiin, että mahdollistavien asioiden kääntöpuolella oli usein estävät asiat.

Opinnäytetyön tekijänä kirjoitin muistiinpanoja ja havainnoin työryhmän keskustelua työpajan ajan. Kerroin myös omia ajatuksiani, viittasin teorian tietoon aiheesta ja ohjasin keskustelua ajoittain oikeaan suuntaan. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset perustuvat pitkälti tähän toisessa työpajassa laadittuun miellekarttaan ja opinnäytetyöntekijän havaintoihin ja muistiinpanoihin ryhmässä tapahtuneen keskustelun aikana. Toisen työpajan päätteeksi käytiin lyhyesti läpi missä mennään, sovittiin jatkoista ja arvioitiin suullisesti työpajan aikana saatuja tuloksia.

#### **5.4.3 Kolmas työpaja; toimintasuunnitelman laatiminen**

Kolmannessa työpajassa toukokuussa 2015 keskusteltiin ensin siitä, millaiseen muotoon yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma laaditaan. Osallistujat toivoivat, että se on mahdollisimman selkeä, yksinkertainen ja konkreettinen suunnitelma, jota he voivat todella työssään hyödyntää. Sovittiin, että toimintasuunnitelma laaditaan taulukkomuotoon ja otsikoiksi tulevat tavoite, toimenpide ja seuranta/arviointi.

Edellisten työpajojen tuotokset olivat seinällä näkyvillä (tavoitteet ja yhteisöllisyyden kehittämistä mahdollistavat ja estävät tekijät), että jokainen muisti mitä aiemmin oli tehty. Ryhmässä yhdessä keskustellen käytiin läpi jokainen tavoite (5kpl), ja keskustelun jälkeen kirjattiin tavoitteiden saavuttamista edistävät toimenpiteet ylös paperille. Jokaisella oli mahdollisuus tuoda ilmi mielipiteensä asioihin. Keskustelun aikana huomattiin, että eri yksiköissä oli jo toimivia tapoja käytössä, ja nyt toimintasuunnitelmaan kirjattaessa ne saadaan näkyväksi ja muidenkin työyhteisöjen käyttöön. Toimenpiteiden laatimisen jälkeen pohdittiin, miten tavoitteiden saavuttamista ja toimenpiteiden toteutumista seurataan. Joihinkin kohtiin löysimme selviä seurantavälineitä tai mittareita, kuten työhyvinvointikysely ja muistio kokouksesta, mutta useaan kohtaan tuli merkintä seuranta jatkuvaa. Esimerkiksi avoimuuden seuranta konkreettisin keinoin on vaikeaa.

Varsinaisen taulukon laatiminen jäi opinnäytetyön tekijän tehtäväksi ajanpuutteen vuoksi. Sovittiin, että toimintasuunnitelma lähetetään osallistujille sähköpostilla kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi. Osallistujilta ei tullut myöhemmin muutosehdotuksia yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelmaan.

#### **5.4.4 Kehittämistoiminnan prosessin arviointi**

Kehittämisprosessin arviointia oli tarkoitus tehdä kolmannen työpajan lopuksi. Arviointimenetelmäksi olin suunnitellut tulospuuta. Työpajaan osallistui vain kolme esimiestä, joista kaksi oli arviointia aloitettaessa paikalla. Paikalla olevien kanssa sovittiin, että kehittämisprosessin arviointi toteutetaan myöhemmin sähköpostitse. Tämä oli hyvä ratkaisu myös siksi, että toimintasuunnitelman laatiminen jäi viimeistelyä vaille, ja todenmukaisen arvioinnin voi tehdä vasta kun prosessi on valmis. Lähetin sähköpostilla elokuussa 2015 osallistujille kehittämisprosessin arviointilomakkeen (Liite 4). Kaksi osallistujaa vastasi, ja näitä vastauksia pystyi hyödyntämään arvioitaessa opinnäytetyön tuloksia ja kehittämistoiminnan prosessia.

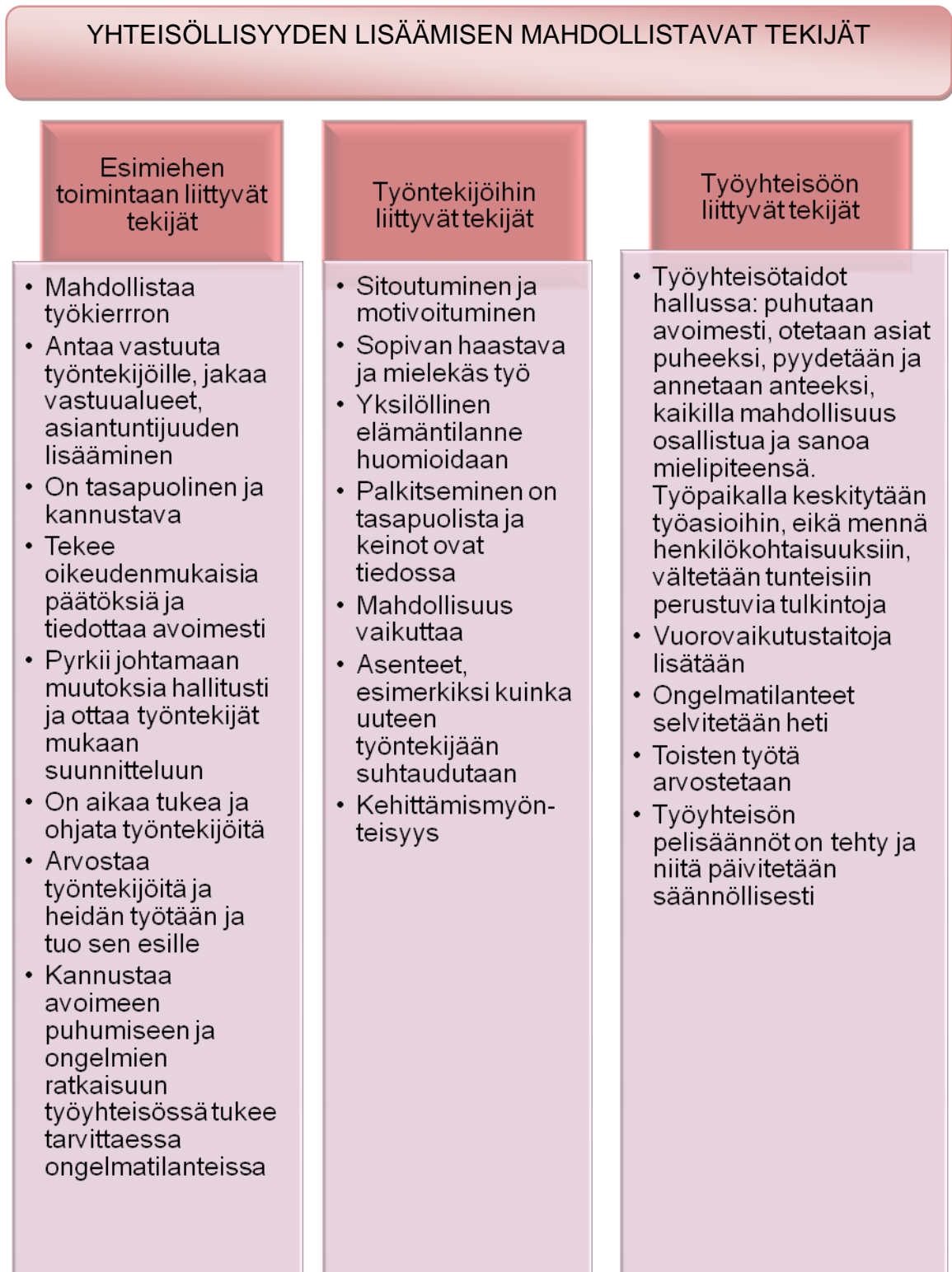
## **6 Opinnäytetyön tulokset**

### **6.1 Yhteisöllisyyden lisäämistä mahdollistavat ja estävät tekijät**

Opinnäytetyön tulokset syntyivät kehittämistoiminnan prosessin aikana. Aineistoa kerättiin ryhmäkeskustelujen aikana ja kirjattiin ylös. Tuloksissa on hyödynnetty myös opinnäytetyön tekijän kehittämispalavereissa tehtyjä muistiinpanoja ja havaintoja. Esimiesten kanssa laadittiin yhteisöllisyyden lisäämisen tavoitteet heidän työyhteisöihin, ja tavoitteiden laatimisen jälkeen ryhdyttiin esimiesten kanssa pohtimaan keinoja saavuttaa kukin tavoite, mitkä tekijät mahdollistavat tai mitkä tekijät voivat estää yhteisöllisyyden lisääntymistä. Pyrkimyksenä oli löytää mahdollisimman konkreettisia asioita työyhteisöön, toimintatapoihin ja esimiestoimintaan liittyen.

Kerätyt tulokset analysoitiin käyttämällä kvalitatiivista analysointimenetelmää teemoittelua. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmitteilyä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta siinä korostuu lukumäärien sijasta teeman sisältö. Keskeistä on, mitä teemasta on sanottu tai mitä asioita siihen katsotaan sisältyvän. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2015.) Esiin nousseet asiat teemoiteltiin niin, että saatiin selkeämmin esille, millaiset tekijät nimenomaan esimiehen näkökulmasta voivat estää tai mahdollistaa esimiestä lisäämstä työyhteisön yhteisöllisyyttä.

Teemoittelussa tuli selkeästi esille kolme ryhmää: on työntekijään, esimieheen ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä, joilla on vaikutusta yhteisöllisyyden lisäämiseen. Useat tekijät nousivat esille sekä mahdollistavissa, että estävissä tekijöissä, sillä usein asiat ovat käänteisiä. Hyvä konkreettinen erimerkki on työyhteisön pelisäännöt: jos ne on laadittu ja niitä päivitetään säännöllisesti, niin ne ovat yhteisöllisyyden lisäämistä mahdollistava tekijä, mutta jos pelisääntöjä ei ole tehty, ne ovat yhteisöllisyyden lisäämistä estävä tekijä. Seuraavissa kuvioissa (kuviot 5 ja 6) on kuvattu aineistosta esiin nousseita yhteisöllisyyden lisäämistä mahdollistavia ja estäviä tekijöitä.



Kuvio 5. Yhteisöllisyyden lisäämisen mahdollistavat tekijät.

## YHTEISÖLLISYYDEN LISÄÄMISTÄ ESTÄVÄT TEKIJÄT

Esimiehen toimintaan liittyvät tekijät	Työntekijöihin liittyvät tekijät	Työyhteisöön liittyvät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei ole aikaa ja resursseja järjestää yhteisiä tapahtumia, jotka lisäisivät yhteisöllisyyden tunnetta</li> <li>• Asenteisiin ja arvoihin vaikea vaikuttaa</li> <li>• Muutosten läpivieminen vaikeaa, työntekijöitä ei kuunnella tai oteta mukaan suunnitteluun ja päätösten tekoon</li> <li>• Ei arvosta työntekijöitä ja heidän tekemää työtä</li> <li>• Perehdytykseen ja palkitsemiseen ei panosteta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki työntekijät eivät kannata samalla tavalla vastuuta asioista</li> <li>• Ei luoteta työtoverin tekemään työhön</li> <li>• Pidetään kiinni omasta työtavasta ja toiminnasta, ei nähdä erilaista toimintatapaa oikeana tai mahdollisena</li> <li>• Ei ole mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua</li> <li>• Työ ei ole tarpeeksi haastavaa ja mielekästä</li> <li>• Yksilöllisyyttä ei huomioida</li> <li>• Asenteet vaihtelevat</li> <li>• Kehittämistä ei nähdä tarpeellisena</li> <li>• Palkitseminen on vähäistä tai epäreilua ei tiedetä palkitsemisen keinoista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksiköiden välistä yhteistyötä hankaloittaa yhteystietojen puuttuminen</li> <li>• Työyhteisötaidot ei ole hallussa: asioiden puheeksi ottaminen on vaikeaa, koska pelätään toisten suhtautumista, puhutaan asioista selän takana</li> <li>• Työyhteisössä ei ole selvillä yhteinen päämäärä ja tavoitteet</li> </ul>

Kuvio 6. Yhteisöllisyyden lisäämistä estävät tekijät.

### 6.2 Yhteisöllisyyden kehittämisen haasteet esimiehellä

Sekä kehittämistoiminnan prosessin aikana kerätystä aineistosta että opinnäytetyön tekijän tekemistä havainnoista työpajojen keskusteluissa nousi esille erilaisia yhteisöllisyyden kehittämiseen liittyviä haasteita. Suuri haaste esimiehelle on se, kuinka saada yhteisöllisyyden lisäämistä estävät tekijät käännettyksi

ikään kuin toisinpäin, eli mahdollistaviksi tai lisääviksi tekijöiksi. Esimiehet kokivat haasteeksi sen, että työyhteisön jäsenet odottavat esimieheltä paljon, mutta eivät itse ymmärrä olevansa yhtäläillä osa kokonaisuutta ja jokaisen vastuulla on ”me-hengen luominen”. Haasteena on myös se, että odotetaan valmista eikä olla valmiita tekemään itse asioiden eteen. Haasteeksi muodostuu myös työntekijöiden muutosvastarinta, jatkuva kehittäminen ja muutokset rasittavat työntekijöitä ja aina ei löydy innokkuutta kehittämiseen ja muutoksiin. Työntekijöiden asenteisiin on myös vaikea vaikuttaa. Haasteeksi koettiin myös se, että esimiehillä ei ole aikaa tai rahaa järjestää yhteistä tekemistä tai tapaamisia niin kuin työntekijät ja he itse haluaisivat, lisäksi yhteisten tapaamisten järjestämistä hankaloittaa kolmivuorotyö (kaikki työntekijät eivät pääse kerralla paikalle).

Jokaisella työyhteisöllä on myös omat erityispiirteet, mikä tuo haasteen esimiehelle: pitäisi pystyä arkipäivän työssä pohtimaan, mitkä ovat ne keinot juuri sen oman työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseen. Esiin nousi se, että vaikka yhteisöllisyyden kehittämiseen liittyvät asiat ovat suurimmaksi osaksi samanlaisia ja osin hyvinkin arkipäiväisiä asioita, tarvitsee yksikön esimies tietoa ja taitoa juuri oman työyhteisönsä yhteisöllisyyden kehittämiseen ja kukaan ulkopuolinen ei voi antaa kaikenkattavia ohjeita, kuinka asiat tulee tehdä.

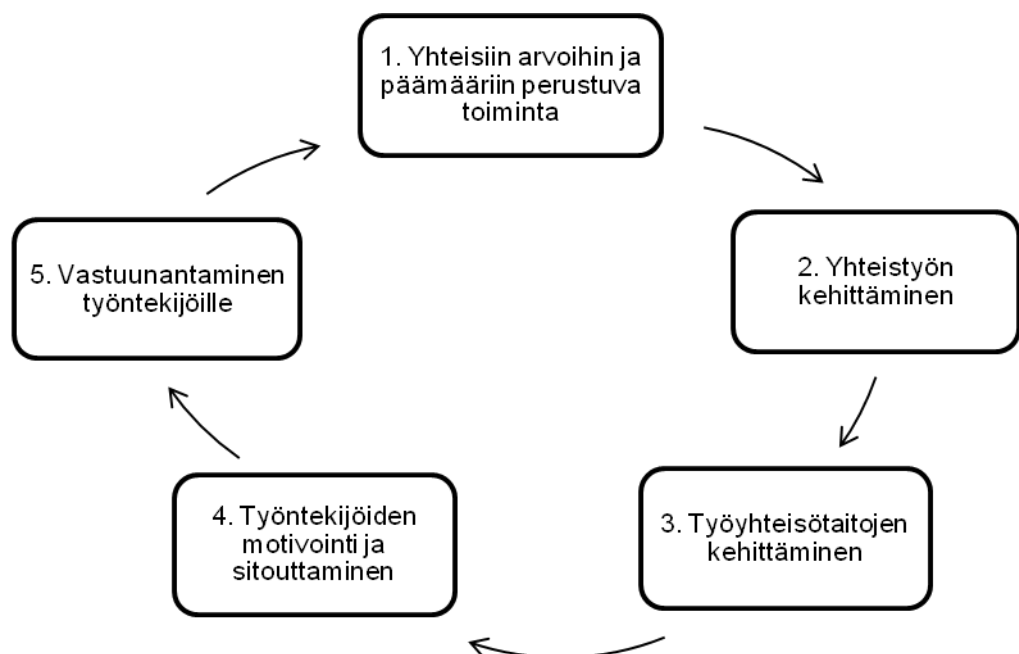
### **6.3 Yhteisöllisen johtamisen kulmakivet Liperin hoito- ja hoivapalveluissa**

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli löytää nimenomaan esimiesnäkökulmasta keinoja yhteisöllisyyden lisäämiseen. Kerätystä aineistosta poimittiin mahdollistavat ja estävät tekijät, ja ne analysoitiin uudelleen käyttäen jälleen teemoittelua analyysimenetelmänä. Tavoitteena oli löytää lisää vastauksia esimiehen keinoihin lisätä yhteisöllisyyttä ja samalla saada selkeät teemat yhteisöllisyyden kehittämislle johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Esimiehen keinojen kartoittaminen antoi työvälaineitä esimiehille siihen, millaisiin asioihin ja kokonaisuuksiin kannattaa kiinnittää huomiota päivittäisessä johtamistyössä, että esimies pystyy vastaamaan yhteisöllisyyden kehittämisen haasteisiin omassa työyhteisössään. Yhteisöllisyyden kehittäminen ei ole jonkin yksittäisen asian



huomioimista, vaan tärkeää on asian tarkastelu kokonaisuutena ja johdettavaan työyhteisöön peilaten.

Aineiston uudelleen teemoittelun myötä muodostuivat yhteisöllisen johtamisen kulmakivet Liperin hoito- ja hoivapalvelujen esimiehille. Näitä tuloksia pystytään vertaamaan aiempaan tutkimus- ja teoretietoon yhteisöllisestä johtamisesta. Teemoittelussa nousi esille viisi teemaa: yhteisiin arvoihin ja päämääriin perustuva toiminta, yhteistyön kehittäminen, työyhteisötaitojen kehittäminen, motivointi ja sitouttaminen ja vastuunantaminen. Kun esimiestyössä kiinnitetään huomiota näihin teemoihin, saadaan yhteisöllisyyttä työyhteisössä lisättyä. Kuviossa 7 on kuvattu yhteisöllisen johtamisen kulmakivet Liperin hoito- ja hoivapalveluissa.



Kuvio 7. Yhteisöllisen johtamisen kulmakivet Liperin hoito- ja hoivapalveluissa.

1. Yhteisiin arvoihin ja päämääriin perustuvassa toiminnassa pyritään lisäämään luottamusta työyhteisössä tekemällä asioita yhdessä ja toimimalla avoimesti. Asioista puhutaan avoimesti ja toiminta koko organisa-

tiossa on avointa. Esimiehen toiminta ja päätöksenteko on oikeudenmukaista ja läpinäkyvää. Esimies huomioi työntekijän yksilöllisyyden. Koulutukseen pääsy on tasapuolista. Toisten työtä arvostetaan ja hyvin tehdystä työstä annetaan positiivista palautetta. Yhteinen päämäärä tulee olla kaikkien tiedossa.

2. Yhteistyön kehittämiseen sisältyy yhteistyön lisääminen työyhteisössä sekä eri yksiköiden välillä että eri ammattiryhmien kesken. Eri yksiköiden tulee tehdä yhteistyötä asiakkaan hoidon toteuttamiseksi, lisäksi moniammatillista yhteistyötä tulee hyödyntää. Tiimeille tulee antaa vastuuta ja valtaa, toimivat ja itseohjautuvat tiimit luovat pohjaa yhteisöllisyydelle. Työntekijöiden toisilleen antama kollegiaalinen tuki lisää hyvinvointia. Asenneilmapiiriin vaikuttamalla edistetään yhteenkuuluvuutta. Työyhteisön asenneilmapiiri näkyy erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi kuinka uusi työntekijä otetaan työyhteisössä vastaan. Kehittämismyönteisen ilmapiirin ylläpitäminen edistää yhteistoimintaa. Yhteisten tapahtumien, kehittämisiltapäivien jne. järjestäminen eri yksiköiden työntekijöille lisää yhteenkuuluvuutta. Työkierron avulla paitsi opitaan uutta, myös nähdään, mitä toiset tekevät ja yhteistyötä on helpompi tehdä jatkossa. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota tiedonkulkuun, tiedon hankkimiseen ja jakamiseen, niin että yhteistyö on sujuvaa. Esimies tarvitsee aikaa muun muassa siihen, että työntekijät perehdytetään tietokoneohjelmiin tiedon hankinnan ja -jakamisen onnistumiseksi.
3. Työyhteisötaitojen kehittäminen lisää yhteisöllisyyttä. Yhteiset pelisäännöt tulee olla laadittuna ja niitä täytyy päivittää säännöllisesti. Keskeistä on vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Esimies kannustaa työyhteisön jäseniä ottamaan asiat rohkeasti puheeksi ja heti, kun ongelmia ilmenee. Kaikilla osallisilla on oltava mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Esimies kannustaa työntekijöitä keskinäiseen asioista puhumiseen ja sopimiseen mutta tarvittaessa puuttuu tilanteeseen ja ottaa asian käsittelyyn kokouksessa. Asiat pitää käsitellä asioina, eikä mennä henkilökohtaisuuksiin. Vältetään tunteisiin perustuvia tulkintoja. On tärkeää opetella pyytämään

ja antamaan anteeksi. Tulisi muistaa että ollaan inhimillisiä työtoveria kohtaan, jokainen tekee varmasti parhaansa työssään.

4. Työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen ovat yhä tärkeämpiä tulevaisuudessa. Motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaa työnantajakuva, ja jokainen esimies voi esimerkillään vaikuttaa työnantajakuvaan. Esimiehen esimerkillä arkityössä on paljon merkitystä, esimerkiksi hyvän huomenen sanominen jokaiselle työtoverille. Työntekijää motivoi ja sitouttaa se, että pystyy vaikuttamaan asioihin ja työhönsä ja työ on sopivan haasteellista ja mielekästä. Erilaiset palkitsemisen keinot motivoivat työntekijää. Hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu työyhteisöön ja työnantajaan. Esimiehen tulee miettiä, millainen perehdytys on tarkoituksenmukaista, esimerkiksi keikkatyöläiselle annetaan pikaperehdytys. Työyhteisöjen eläessä jatkuvassa muutoksessa voi esimies vaikuttaa muutokseen sitoutumiseen huolehtimalla että muutos etenee hallitusti – työntekijät täytyy ottaa mukaan suunnitteluun ja toteutukseen.
5. Vastuunantaminen työntekijöille vaikuttaa työyhteisön yhteisöllisyyden kehittymiseen. Esimiehen tulee antaa vastuuta työntekijöille niin työntekijän omaan työhön liittyen kuin työyhteisön hyvinvointiin liittyen. Esimies huolehtii että jokaisella työntekijällä on vastuualue työyhteisössä, näin asiantuntijuus lisääntyy. Esimies kannustaa työntekijöitä osallistumaan koulutuksiin ja tiedottaa, että jokaisella työntekijällä on itse vastuu oppimisesta ja ammatissa kehittämisessä. Huomionarvoista on se, että sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ottavat vastuuta työstään ja oppimisestaan sekä työyhteisön hyvinvoinnista. Jos työntekijät eivät ota vastuuta yhteisöllisyyden kehittämisestä, ei esimies yksin pysty yhteisöllisyyttä lisäämään.

#### **6.4 Yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma**

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan lopulliseksi tuotokseksi muodostui työpaikoissa tapahtuneen kehittämistyön tuloksena yhteisöllisyyden kehittämisen toi-

mintasuunnitelma Liperin hoito- ja hoivapalveluiden esimiehille (Liite 5). Toimintasuunnitelma perustuu työyhteisöjen omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin, ja niiden pohjalta on mietitty keinoja saavuttaa tavoitteet. Keinot on kirjattu toimintasuunnitelmaan toimenpiteiksi. Jokaiselle toimenpiteelle on pohdittu myös seuranta/arviointi.

Toimintasuunnitelma auttaa esimiehiä tuomaan yhteisöllisyyden kehittämisen jokapäiväiseksi toiminnaksi työyhteisössä. Toimintasuunnitelmaa voi jokainen esimies hyödyntää niin, että käyttää sitä tukena oman työyhteisön yhteisöllisyyttä kehittäessään. Esimies voi halutessaan soveltaa asioita oman työyhteisön tarpeisiin sopien ja jatkotyöstää suunnitelmaa yhdessä työntekijöiden kanssa laatimalla yksikkökohtaisia suunnitelmia (esimerkiksi pelisääntöjen laatiminen).

## **7 Pohdinta**

### **7.1 Opinnäytetyön tulosten ja tuotoksen pohdinta**

Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset hyvän työn tekemiselle (Manka ym. 2007, 14). Johtajan tehtävä on mahdollistaa ja organisoida sisäistä vuorovaikutusta ja toimintarakenteita, että yhteinen tekeminen voi onnistua (Työterveyslaitos 2014, 10–12; Kärkkäinen 2005, 76).

Opinnäytetyön prosessin aikana haluttiin kehittää yhteisöllistä johtamista ja työyhteisöjen yhteisöllisyyttä Liperin hoito- ja hoivapalveluissa ja saada tietoa siitä, millaisia haasteita esimiehellä on yhteisöllisyyden kehittämisessä sekä millaisin konkreettisin keinoin esimies pystyy yhteisöllisyyttä kehittämään. Kehittämistoiminnan prosessin aikana etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja pyrittiin saavuttamaan kehittämistoiminnan tavoitteet eli luomaan yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma esimiesten käyttöön. Yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelman avulla esimies voi organisoida, suunnitella ja kehittää oman työyhteisönsä yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma on jo otettu esimiesten käyttöön.

Opinnäytetyön tulokset kerättiin osallistavin menetelmin kehittämisprosessin aikana yhdessä esimiesten kanssa, ja opinnäytetyön tekijä analysoi aineistoa, niin että saatiin vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Aineistoa ei kertynyt kovin laajalti, mikä hieman vaikeutti tulosten analysointia. Tulokset teemoiteltiin niin, että saatiin sekä esimiehen toimintaan, työntekijöiden toimintaan ja työyhteisön toimintaan liittyviä yhteisöllisyyden lisäämisen mahdollistavia tekijöitä. Tuloksissa kuvataan millaisia haasteita esimiehillä on yhteisöllisyyden kehittämisessä ja löydettiin paljon konkreettisia tekijöitä, jotka estävät tai mahdollistavat työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntymisen. Näistä asioista muodostui periaatteessa suoraan esimiehen keinoja lisätä yhteisöllisyyttä: kun tuetaan mahdollistavia asioita ja estävät asiat käännetään voimavaraksi, on esimiehellä valmiita konkreettisia keinoja yhteisöllisyyden lisäämiseen.

Esimiehellä on todella suuri rooli asioiden eteenpäin viemisessä ja muutosten mahdollistajana, vaikka pitkin matkaa on todettukin, että työntekijät pitäisi saada itse kantamaan vastuu yhteisöllisyyden kehittämisestä, kuten omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. Yhteisöllisyyden kehittämisen keinot ovatkin tämän opinnäytetyön tulosten perusteella hyvin samansuuntaisia kuin työhyvinvoinnin kehittämisen keinot. Esimerkiksi Koivunen (2013) totesi, että esimiehen vaikutusmahdollisuuksina työyhteisönsä työhyvinvointiin oli arvostuksen osoitus, yhteisöllisyyden luominen, puuttuminen epäkohtiin, positiivinen asenne, kuuntelu ja keskustelu, oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus, omalla esimerkillä johtaminen sekä luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen.

Työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen työyksiköiden menestystekijä. Työhyvinvoinnin johtaminen on keskeistä henkilöstöjohtamisessa ja merkittävä osa päivittäistä esimiestyötä. Esimiehen omaan työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota, sillä esimiehen hyvinvointi heijastuu suoraan työntekijöiden jaksamiseen työssä. (Kanste 2014.) Johtaja voi kannustaa omalla esimerkillään jokaista työntekijää huolehtimaan työhyvinvoinnistaan (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 29).

Yhteisöllisen johtamisen keskeisiksi teemoiksi nousi tämän opinnäytetyön kohdetyöyhteisöissä viisi teemaa: yhteisiin arvoihin ja päämääriin perustuva toimin-

ta, yhteistyön kehittäminen, työyhteisötaitojen kehittäminen, motivointi ja sitouttaminen sekä vastuunantaminen. Yhteisöllinen johtaminen on haasteellista, ja jokaisen työyhteisön ollessa erilainen vaaditaan erilaisia keinoja yhteisöllisyyden eteenpäin viemiseen. Tärkeää on se, että esimies kokee itse yhteisöllisyyden kehittämisen tärkeäksi asiaksi, ja huomioi näitä yhteisöllisyyttä lisääviä tai estäviä tekijöitä päivittäisessä työssään antaen näin mahdollisuuden yhteisöllisyyden lisääntymiselle. Tärkeää on myös, että esimies näkee yhteisöllisyyden kehittämisen koko työyhteisön tehtävänä. Työntekijät täytyy ottaa mukaan asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon, jolloin he sitoutuvat paremmin muutoksiin. Näkemys työntekijöistä muutosten tekijöinä eikä kohteena vahvistaa heidän kokemustaan omista vaikuttamismahdollisuuksistaan (Siekkinen, Juvansuu, Rautio, Husman, Toivio & Laitinen 2013, 5).

Kehittämistoiminnan prosessin aikana moneen kertaan todettiin, että yhteisöllisyyden kehittämisessä tärkeintä on usein pieniltä ja yksinkertaisilta tuntuvien asioiden huomioiminen jokapäiväisessä työssä, esimerkiksi tervehditään kaikkia kollegoita joka päivä töihin tullessa. Kehittämistyön aikana haasteeksi muodostui se, että eri yksiköiden esimiehillä oli hyvin erilaisia mielipiteitä ja kokemuksia yhteisöllisyyden kehittämisestä ja yhteisöllisestä johtamisesta. Työyhteisöt voivat olla hyvin erilaisia, ja sekä työntekijät, että esimies voivat nähdä ja kokea yhteisöllisyyden ja yhteisöllisyyden lisääntymiseen vaikuttavia tekijöitä hyvin eri tavalla. Nousi myös esiin, että työyhteisön ongelmat voivat kohdistua yhteen ihmiseen, jolloin on vaikea yleisin keinoin vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Myös työyhteisössä vallitseviin asenteisiin ja arvoihin on vaikea esimiehen vaikuttaa. Yhteisöllisyyden kehittäminen on siis hyvin monitahoista ja pitkäjänteisyyttä vaativaa kehittämistyötä työyhteisössä. Tärkeää on asian pitäminen esillä ja hyvinkin arkipäiväisiltä tuntuvien asioiden huomiointi jokapäiväisessä työyhteisön kanssakäymisessä. Pienilläkin asioilla voi olla merkitystä yhteisöllisyyden lisääntymiseen, ja pidemmällä aikavälillä esimerkiksi työhyvinvointiin.

Manka ym. (2010, 35) kirjoittaa, että työyhteisöissä olisi tärkeä löytää positiivisia yhteisiä tavoitteita, joita kohti voidaan yhdessä ponnistella. Tavoitteista pitää keskustella ja pitää miettiä, miksi niihin kannattaa pyrkiä. Täytyy etsiä yhdessä toimivia ja tehokkaita ratkaisuja, ja tehdä selkeitä toimintasuunnitelmia. Toisin

sanoen pitää miettiä, mikä lisäisi hyvinvointia sen sijaan, että valitetaan siitä, mikä ei toimi. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen toimintasuunnitelman avulla esimiehet voivat yhdessä työntekijöiden kanssa selventää tavoitteita ja laatia omia suunnitelmiaan.

## 7.2 Kehittämistoiminnan prosessin arviointi

Kehittämistoiminnassa arvioidaan sekä kehittämisprosessia että kehittämisen tuloksia ja tuotosta. Arvioinnin yhtenä tehtävänä on suunnata kehittämistoiminnan prosessia. Prosessin edetessä arvioidaan kehittämistyön perustelua, organisointia ja arviointia ja prosessiarviointi tuo esiin sen, että tavoitteet ja keskeiset toimintatavat voivat muuttua kehittämistyön edetessä. (Toikko & Rantanen 2009, 61). Osallistavan arvioinnin pääperiaatteita on se, että arvioinnissa käytetään toimijoita osallistavia menetelmiä ja he osallistuvat arviointiin. Osallistavassa arvioinnissa otetaan yhdessä toimijoiden kanssa kantaa siihen, mitä tulee muuttaa tai kehittää tai mikä on mahdollisesti jo hyvin ja toimivaa. Arvioinnissa voidaan käyttää eri metodeja, esimerkiksi kyselytutkimusta ja ryhmämuotoista tiedonkeruuta. (Kivipelto 2008, 24, 26–27.) Osallistavassa arvioinnissa tulee olla arvostava näkökulma, arvioitavasta kohteesta ei etsitä ongelmia vaan vahvuuksia (Patton 2002, Toikko & Rantasen 2009, 62 mukaan).

Arviointia on tehty koko opinnäytetyön kehittämisprosessin ajan. Arviointiin osallistuivat sekä esimiehet että opinnäytetyön tekijä. Jatkuvan arvioinnin ansioista on mahdollista muuttaa kehittämistyön suuntaa, tavoitteita ja tutkimustehtäviä tarvittaessa. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus hioutuikin lopulliseen muotoonsa kehittämisprosessin aikana. Arvioinnissa tarkastellaan koko prosessin ajan, missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu. Opinnäytetyön tekijänä tein koko prosessin ajan arviointia havainnoimalla osallistujia ja keskustelujia työpaikoissa ja kirjoitin huomioitani ylös.

Pyysin mahdollisuuksien mukaan osallistamaan osallistujia arviointiin. Pyysin osallistujilta palautetta kehittämistoiminnan prosessin suunnitelmasta ennen toteutuksen aloittamista ja toteutusvaiheessa pyysin palautetta jokaisella tapauksella. Prosessin loppuarviointi toteutettiin kyselylomakkeella, johon osa

osallistujista vastasi syyskuussa 2015. Osallistujilta ei tullut prosessin aikana sellaista palautetta, jonka perusteella olisi tarvinnut ennakkosuunnitelmia esimerkiksi toteutuksen suhteen muuttaa. Suunnitelmissa tapahtuneet muutokset toteutuksen suhteen olivat opinnäytetyöntekijän tekemiä muutoksia johtuen muun muassa osallistujien ajoittaisesta vähäisestä osallistumisesta kehittämistoiminnan prosessin aikaisiin tapaamisiin. Prosessin aikana tapahtui myös aikataulumuutoksia (esimerkiksi edellä mainittu loppuarvioinnin toteuttaminen kyselynä vasta prosessin jälkeen).

Osallistujat antoivat arviointilomakkeessa hyvää palautetta kehittämistoiminnan prosessista. Esimiehet kokivat, että prosessin aikana toteutuneen tapaamiset olivat tärkeitä esimiesten yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Huomattiin, että esimiehet keskenään ovat hyvä porukka ja toisilta esimiehiltä saa tukea tarvittaessa. Todettiin, että työyhteisöön liittyviä asioita pitäisi käsitellä yhdessä muutaman vuoden välein. Huomattiin myös, että esimiehet painivat samojen asioiden kanssa, vaikka työyhteisöt hieman erilaisia ovatkin. Toimintasuunnitelmaa laatiessa huomattiin, että tuli uusia kehitettäviä asioita, mutta samalla työyhteisöissä on jo moni asia hyvin ja valmiiksi tehty. Saatiin eväitä työstää asioita omissa työyhteisöissä jatkossa. Yhden työpajan jälkeen eräs osallistujista kuvaili tunteita seuraavasti: kehittämispalaverit ovat kuin työnohjausta, vaikka asiat lähtevät rönsyilemään, niin asioista puhuminen toisten esimiesten kanssa on ikään kuin purkutilanne joskus vaikeillekin asioille.

Esimiesten mukaan kehittämistoiminnan prosessin tavoitteisiin päästiin, ja kehittäjät osallistuivat tapaamisissa aktiivisesti kehittämiseen. Työpajatyöskentely koettiin sopivaksi työskentelytavaksi. Arvioinnin mukaan tapaamisia oli riittävästi, niin että yhteisöllisyyden kehittäminen saa hyvän jatkumon työyhteisöissä. Arvioinnissa nousivat jälleen esiin tulevaisuuden haasteet, muutokset sosiaali- ja terveysalalla tuovat muutospainetta ja uusia asioita, joita pitää pystyä viemään eteenpäin.



Kehittämistoiminnan prosessin arvioinnissa esimiehet kommentoivat muun muassa seuraavasti:

*”Asiat = kehittämisajatuksot oli lopulta hyvin simppeleitä ja yksinkertaisia.”*

*”Kokonaisuuden näkökulma avautui näin hyvin, tavoite selkeni (keinot kun ovat niitä varsin arkipäiväisiä keinoja).”*

*”Me” olemme hyvä sakki ja tarvittaessa saa tukea työparilta tai toiselta esimieheltä.”*

*”Työpajatyöskentely tuki esimiesten yhteisöllisyyttä ja oli sikäli mielestäni paras keino toteuttaa tätä.”*

*”Toimintasuunnitelma on mahdollista käyttää kaikissa työyhteisöissä.”*

Opinnäytetyön tekijälle arviointilomakkeen palaute oli tärkeää. Työyhteisöjen ulkopuolisena kehittäjänä pohdin useasti prosessin aikana, onko työpajoissa tapahtuva interventio oikeanlaista ja pidemmällä tähtäimellä esimiehiä hyödyttävää. Ulkopuolisena kehittäjänä ja prosessin arvioijana ei pysty kehittämistyötä arvioimaan samalla tavalla, kuin jos olisi itse kehitettävän työyhteisön jäsen. Osallistujat itse olivat siis tyytyväisiä aikaansaannoksiin, joita näillä resursseilla oli mahdollista tehdä. Itse seuraavan kerran toteuttaisin prosessin kuitenkin eri tavalla. Olisi tärkeää saada sitoutettua kaikki osallistujat osallistumaan toteutukseen alkuperäisen suunnitelman mukaan. Tässä kehittämistoiminnan prosessissa tapaamiset olivat erikseen järjestettyä, joten niihin osallistuminen vei aikaa kiireisiltä esimiehiltä. Jos kehittäminen olisi tapahtunut mahdollisten muiden tapaamisten yhteydessä, olisi kenties osallistuminen ja lopputulos hieman erilainen. Toisaalta osallistujat itse olivat sitä mieltä, että tapaamiset olivat erillisiä ja mukavia tapahtumia muihin arkipäivän kokouksiin verrattuna, sai avoimesti keskustella asioista ja yhteistyö muiden esimiesten kanssa lisääntyi. On myös todella tärkeää suunnitella prosessi huolella etukäteen. Kehittämistoiminnan prosessin arvioinnin toteutuminen alkuperäisen toiminnallisen toteutuksen sijaan arviointilomakkeella oli mielestäni onnistunut suunnitelman muutos, koska sain enemmän palautetta ja kirjallisessa muodossa.

### **7.3 Kehittämistyön tulosten levittäminen ja juurruttaminen sekä jatkokehittämisehdotukset**

Kehittämisprosessin aikana laadittu tuotos eli yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma on jatkumoa Liperin kunnan henkilöstöstrategian suunnitelmalle. Hoito- ja hoivapalvelujen suunnitelmassa näkyy siihen kuuluvien työyhteisöjen ääni, joten suunnitelma on konkreettinen ja toteutettavissa. Tavoitteenahan oli saada yhteisöllisyyden kehittämiseen vaikuttavia asioita ja keinoja näkyväksi ja konkreettiseksi toiminnaksi. Kun esimiehet toimivat jatkossa toimintasuunnitelman mukaisesti, saadaan yhteisöllisyyttä lisättyä koko työyhteisössä, ja yhteisöllisyys lisääntyy tavoitteiden mukaisesti.

Tulosten juurruttaminen osaksi jokapäiväistä työtä vaatii henkilöstön sitoutumista ja ennakkoluulotonta suhtautumista muutokseen, joten tärkeää olisi saada kaikki työntekijät kokemaan yhteisöllisyyden kehittäminen tärkeäksi asiaksi. Henkilöstön osallisuus ja sitoutuminen kehittämiseen edistää tulosten käyttöönottoa ja vaikutuksia työyksiköissä. (Heikkilä ym. 2008, 135.) Etenkin jos muutosta ei koeta itselle tärkeäksi, palataan jokapäiväisessä työssä helposti vanhoihin rutiineihin, vaikka uudet toimintamallit olisi havaittu hyväksi. (Toikko & Rantanen 2009, 63).

Toimintasuunnitelman juurruttaminen osaksi arkipäivää vaatii sitä, että esimies tuo työyhteisön tietoisuuteen tämän suunnitelman. Lisäksi olisi tärkeää pohtia suunnitelman toteuttamista yhdessä työntekijöiden kanssa ja soveltaa sitä juuri omaan työyhteisöön. Näin työntekijät sitoutuvat paremmin suunnitelman toteutukseen, ja yhteisöllisyyden kehittämisestä tulee luonnollinen osa jokaista työpäivää. Suurimmaksi osaksi yhteisöllisyyden kehittäminen on pieniä arjen asioita, joita jokaisen tulisi huomioida – pitäisi nähdä tärkeänä oman työyhteisön hyvinvointi. Tämä tapahtuu yksinkertaisesti ottamalla muut ihmiset huomioon ja kantamalla vastuu omasta osallistumisesta ja toiminnasta. Esimies yksin ei pysty yhteisöllisyyttä lisäämään, asennemuutoksen on lähdettävä koko työyhteisöstä.

Kehittämistoiminnan prosessin jälkeen on kohdetyöyhteisöissä jo alettu toimimaan yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelman mukaisesti. Esimerkiksi tiimien kehityskeskusteluissa on nostettu enemmän esiin pelisääntö- ja työhyvinvointiasioita, virkistysvastaavat on valittu, yhteisiä tapahtumia suunnitellaan ja yksiköiden välillä on alettu tekemään enemmän yhteistyötä muun muassa yhteisten päiväkahvien merkeissä. Eräessä yksikössä toimintasuunnitelmaa hyödynnetään työyhteisön pelisääntöjä luodessa. Esimiehet kokivat, että on tärkeää pitää toimintasuunnitelmaa ja yhteisöllisyyden kehittämistä jatkuvasti esillä. Se kertoo, että asialla on merkitystä meillä ja meidän töissä – me-hengen luominen on siis keskeistä. Asioiden työstäminen yhdessä työntekijöiden kanssa takaa jatkossa heidän sitoutumisensa yhteiseen asiaan.

Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnan prosessin aikana syntyneitä tuloksia ja tuotosta voidaan levittää eri alojen esimiesten käyttöön. He voivat hyödyntää tuloksia tai toimintasuunnitelmaa kehittäessään omien työyhteisöjensä yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma ei ole suoraan yleistettävissä erilaisiin työyhteisöihin, sillä jokaisen työyhteisön täytyy laatia omat tavoitteet ja toimenpiteet ja arviointimenetelmät. Tämän kehittämistoiminnan prosessin aikana laadittu toimintasuunnitelma voi kuitenkin toimia hyvänä vinkkinä. Myös kehittämistoiminnan prosessiin osallistuneet esimiehet olivat sitä mieltä, että yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma on yleistettävissä ja sitä voidaan käyttää kaikissa työyhteisöissä.

Tämä opinnäytetyö painottui esimiehen näkökulmaan ja mielipiteisiin yhteisöllisyyden kehittämisessä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia yhteisöllisyyden kehittämistä työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiltä voisi kysyä, onko työyhteisön yhteisöllisyys kehittynyt ja mitkä tekijät ovat siihen vaikuttaneet. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, miten he näkevät esimiehen roolin yhteisöllisyyden kehittämisessä tai ovatko he huomanneet esimiehen pyrkimykset yhteisöllisyyden lisääntymiseen. Mielenkiintoista olisi myös tietää, miten työntekijät näkevät oman roolinsa ja vastuunsa yhteisöllisyyden kehittämisessä.

## 7.4 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten näkökulmasta. Kehittämistyössä luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä, mutta edellä mainittuja luotettavuuden näkökulmia voidaan soveltaa kehittämistoiminnan luotettavuuden arvioinnissa. Kehittämistoiminnan luotettavuuteen liittyy monia ongelmia: samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen ei ole helppoa, mittari on usein epäpätevä ja aineisto muodostuu usein suppeaksi, joten toistettavuus ei ole helppoa. (Toikko & Rantanen 2009, 122–123.) Opinnäytetyön kehittämistoiminnan prosessin toistaminen samanlaisena on liki mahdotonta, koska osallistujien sitoutuminen oli vaihtelevaa ja aineistoa kerättiin työpajassa ryhmässä keskustellen. Eri tutkija päätyisi todennäköisesti saman aineiston perusteella erilaisiin tutkimustuloksiin. Vilkka (2005, 159) kirjoittaakin, että käytännössä tutkimusta ei voi toistaa koskaan sellaisenaan, sillä jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen.

Luotettavuutta lisää kehittämistyön uskottavuus ja johdonmukaisuus. Johdonmukaisessa prosessissa tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi käydään tarkasti läpi, jolloin esille nousee analyysivaiheen epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät epävarmuustekijät. (Lincoln & Cuba 1985, Toikko & Rantanen 2009, 124 mukaan.) Olennaista on myös toimijoiden sitoutuminen kehittämistoimintaan. Sitoutumattomuus heikentää aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta ja lisäksi virhemahdollisuus kasvaa, jos toimijat eivät osallistu kehittämisprosessin kaikkiin vaiheisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Opinnäytetyön prosessin ajan olen pyrkinyt olemaan kaikkien yhteistyökumppaneiden ja osallistujien kanssa avoin ja kirjoittamaan totuudenmukaisesti raporttiin prosessiin liittyvistä asioista. Kehittämistoiminnan prosessin luotettavuutta opinnäytetyössä olen pyrkinyt lisäämään tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyväksi ja toimimalla mahdollisimman avoimesti. Läpinäkyvyys on osa tutkijan ja tutkimuksen tekemisen eettistä toimintaa (Vilkka 2005, 160). Olen pyrkinyt myös tekemään tietoisia ja eettisesti perusteltuja ratkaisuja kaikissa kehittämisprosessin vaiheissa. Esimerkiksi toimijoiden osallistuminen on ollut

vapaaehtoista ja heillä on ollut mahdollisuus ilmaista mielipiteensä jokaisessa tapaamisessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217). Olen pyrkinyt kirjoittamaan tarkasti sekä kehittämistoiminnan prosessin toteutuksesta että aineiston keräämisestä ja analysoinnista.

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan prosessin aikana saatujen tutkimustulosten luotettavuutta heikentää mielestäni osallistujien vähäinen määrä. Kaikki osallistujat eivät osallistuneet kehittämistoimintaan suunnitellusti, mikä vaikeutti koko kehittämistoiminnan prosessin läpiviemistä. Lopulliseen työryhmään kuului vain neljä esimiestä, ja heistäkään kaikki eivät aina olleet paikalla. Osallistujien vähäinen määrä vaikutti sekä kehittämistoiminnan prosessin toiminnallisen osuuden menetelmävalintoihin että tutkimuksellisen osuuden menetelmävalintoihin. Jos osallistujia olisi ollut enemmän, olisi pystynyt käyttämään enemmän erilaisia toiminnallisia menetelmiä sekä keräämään aineistoa monipuolisemmin, jolloin tulokset olisivat ehkä laajempia. Myös työpajojen rajattu määrä ja vähäinen aika yhdellä tapaamiskerralla olivat rajoittava tekijä aineistonkeruulle ja osallistavalle toiminnalle.

## Lähteet

- Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen H. L.T., Huttunen, R., Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä. Juva: Atena kustannus.
- Brian, P. 2013. Public Service Employee Motivation  
<http://works.bepress.com/brianpatrick/7> Luettu 8.10.2015.
- Gibson, L. 2003. Trust and the development of health care as a social institution. Julkaisussa Social Science & Medicine. Vol. 56 Issue 7. Elsevier. 1453 – 1468.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, J., Jalo, P. & Eloranta, T. 2012. Hyvät työyhteisötaidot - Esimerkkejä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta, PowerPoint-esitys. Työsuojelurahasto.  
[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf) Luettu 23.2.2015.
- Ikä 3.0 –hanke, 2013 – 2015. Hankesuunnitelma.
- Ilmarinen. 2015a. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti.  
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. Luettu 1.10.2015.
- Ilmarinen. 2015b. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta.  
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>. Luettu 23.2.2015.
- Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus.  
[http://www.ttk.fi/files/2846/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](http://www.ttk.fi/files/2846/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf)
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Jäppinen, A.-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: Bookwell Oy.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015. Opinnäytetyöpakki.  
[http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu.Luettu 8.10.2015.](http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu.Luettu%208.10.2015)
- Kanste, O. 2014. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Suomen Sairaanhoidajaliitto.  
<https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/>. Luettu 18.11.2015
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arvionti – Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita 17/2008. Helsinki: Stakes.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopisto paino Oy – Juvenes Print.
- Koivunen, J. 2013. Työhyvinvointi osana esimiestyötä - Johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnin edistämisestä sekä hyvinvoivantyöyhteisön piirteistä asiantuntijaorganisaatioiden työyhteisöissä. Maisterin tutkinnon tut-

- kielma. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lampinen, M-S., Viitanen, E. & Konu, A. 2013. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013: 50 71–86.
- Liperin kunta. 2015. Liperin kunnan henkilöstöstrategia 2014 – 2017. [www.liperi.fi](http://www.liperi.fi).
- Manka, M-L. Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. Kuntoutussäätiö. [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/Tyhyopas\\_web.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/Tyhyopas_web.pdf) Luettu 18.11.2015.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> Luettu 10.5.2015.
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö. [http://www.kuntoutussaaatio.fi/files/1149/Sosiaalinen\\_paaoma\\_opas.pdf](http://www.kuntoutussaaatio.fi/files/1149/Sosiaalinen_paaoma_opas.pdf) Luettu 16.2.2015.
- Muurinen, S. 2013. Yhdessä olemme enemmän – Kohti yhteisöllistä johtajuutta. Yamk-opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65970/Muurinen\\_Satu.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65970/Muurinen_Satu.pdf?sequence=1) Luettu 26.2.2015.
- Mäkisalo, M. Yhdessä onnistumme – opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2015. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm> Luettu 1.10.2015.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Perkka-Jortikka, K. 2007 Hankalan ihmisen kohtaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rouvinen-Wilenius, P. Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 4/2008. Helsinki: Trio-Offset.
- Siekinen, P., Jurvansuu, H., Rautio, M., Husman, P., Toivio, P. & Laitinen, J. 2013. Uudenlaista kehittämiskulttuuria julkisen sektorin työpaikoille. Työterveyslaitos. Tietoa työstä -julkaisusarjan tutkimusraportti.
- Suomen lähi- ja perushoitajaliitto, 2009. Lähihoitajan eettiset ohjeet. [http://www.superliitto.fi/site/assets/files/4599/9938\\_super\\_lahihoitajan\\_eettiset\\_ohjeet2013.pdf](http://www.superliitto.fi/site/assets/files/4599/9938_super_lahihoitajan_eettiset_ohjeet2013.pdf) Luettu 16.2.2014.

- Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutuksen opas. [http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa\\_jatkaminen\\_julkaisut.aspx](http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx) 22.1.2015.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E. & Ilmarinen, J. 2001. Promotion of work ability, the quality of work and retirement. Julkaisussa Occupational Medicine 2001 vol. 51 issue 5. Oxford: University Press. 318–324.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. [http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama\\_2020\\_hanke/tyoelamastrategia](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_hanke/tyoelamastrategia). Luettu 13.2.2015.
- Työterveyslaitos. 2014. Kohti innostunutta työyhteisöä- Työterveyslaitos. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti\\_innostunutta\\_tyoyhteisoa.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf) Luettu 27.10.2015.
- Työturvallisuuskeskus 2009. Jotta yhteistoiminta onnistuisi. Painojussit Oy.
- Törmänen, T. 2013. Dialoginen yhteistyö ja johtaminen verkostossa. Pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/59654/T%C3%B6rm%C3%A4nen.Terhi.pdf?sequence=2> Luettu 18.11.2015.
- Vilanen, A. 2014. Työhyvinvoinnin rakentuminen työpaikalla – yhteisöllisyys voimavarana. Opinnäytetyö. Karelia-Ammattikorkeakoulu. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79632/Vilanen\\_Anne.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79632/Vilanen_Anne.pdf?sequence=1). Luettu 10.5.2015.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.



## Tutkimuslupahakemus



### TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus

**Opinnäytetyön aihe:** Esimies työyhteisön yhteisöllisyyden kehittäjänä

**Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö:**

Liperin kunta, hoito- ja hoivapalvelut

**Tutkimuksen:**

a) kohde/kohdejoukko: Hoito- ja hoivapalvelujen yksiköiden esimiehet + työntekijät

b) aineiston keruumenetelmä: Toiminnalliset menetelmät ryhmatapaamisissa, lisäksi hyödynnetään vuonna 2014 työntekijöiltä työyhteisövalmennuksissa kerätyn palautelomakkeen vastauksia ja käytetään kirjallista aineistonkeruuta ryhmatapaamisten yhteydessä + kysely työntekijöille

c) aineiston keruun ajankohta: Helmikuu – Toukokuu 2015

**Opinnäytetyön tekijä:**

Päivi Leppänen

**Opinnäytetyön ohjaaja:**

Ari Tarkiainen

**Työelämäohjaaja:**

17  
9.2.2015

*Heena Kaaninen*

LIITTEET: - tutkimussuunnitelma  
- toimeksiantosopimus


## Tutkimuslupa

**LIPERIN KUNTA**

Sosiaali- ja terveysosasto  
Hoito- ja hoivapalvelujen johtaja

**PÄÄTÖS § 4/ 2015****Hallintopäätös**

17.2.2015

Asia, jota päätös koskee	Tutkimusluvan myöntäminen / 2015 / Päivi Leppänen
Selostus asiasta	Karelia ammattikorkeakoulussa opiskeleva Päivi Leppänen (sairaanhoitaja YAMK) tekee opinnäytetyön aiheesta "Esimies työyhteisön yhteisöllisyyden kehittäjänä". Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaisin keinoin esimies voi lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisössä sekä mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät yhteisöllisyyden kehittämistä ja lisäämistä. Aineisto kerätään toiminnallisilla menetelmin ryhmätapaamisissa. Tarvittaessa aineistoa voidaan kerätä kyselylomakkeilla yksiköiden esimiehiltä ja ko yksiköiden henkilöstöltä. Tutkimusaineisto kerätään helmi-toukokuussa 2015. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Liperin kunta.
Päätös	Myönnän Päivi Leppäselle tutkimusluvan hoito- ja hoivapalvelujen yksiköiden esimiesten ryhmätapaamisissa tapahtuvan aineiston keruun toiminnallisia menetelmiä käyttäen. Tarvittaessa aineistoa voi kerätä kyselylomakkeilla ko yksiköiden esimiehiltä ja henkilöstöltä.
Peruste	Hallintosääntö § 50
Allekirjoitus	 Leena Laaninen Hoito- ja hoivapalvelujen johtaja
Muutoksenhaku	Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen Liperin kunnan sosiaali- ja terveyslautakunnalle, osoite:  Liperin kunta Sosiaali- ja terveyslautakunta Keskustie 10 83100 LIPERI  Oikaisuvaatimuksen saa tehdä se, johon päätös on kohdistettu tai jonka oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa (asianosainen) sekä kunnan jäsen. Oikaisuvaatimus on tehtävä 14 päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Kunnan jäsenen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, kun pöytäkirja on asetettu yleisesti nähtäväksi. Asianosaisen katsotaan saaneen päätöksestä tiedon, jollei muuta näytetä, seitsemän päivän kuluttua kirjeen lähettämisestä, saantitodistuksen osoittamana aikana tai erilliseen tiedoksisaantitodistukseen merkittynä aikana. Valituskirjelmän ohien on liitettävä tämä päätös tiedoksianto- tai saantitodistuksineen. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja tekijän on allekirjoitettava se.
Päätös nähtävillä	Viranhaltijoiden päätöspöytäkirjat talous- ja hallintoasioiden osalta pidetään yleisesti nähtävänä päätöksentekopäivää seuraavan viikon maanantaina ao. viranhaltijalla.
Tiedoksiantotodistus	Päätös on annettu tiedoksi: (pvm) 17.2.-15 Tiedoksi antaja: (nimi / virka-asema) Leena Laaninen Tiedoksiantotapa: sis post hoito- ja hoivapalvelujen johtaja

## Toimeksiantosopimus

SOPIMUS YAMK-OPINNÄYTETYÖN  
OHJAAMISESTA JA TOTEUTTAMISESTA

## OPISKELIJAN TIEDOT

Opiskelijan nimi: (Sukunimi, Etunimi) Leppänen, Päivi	Ryhmä: STJYS13
Koulutusohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, Sairaanhoitaja yamk	Opiskelijanro: 1301029

## OPINNÄYTETYÖN TIEDOT

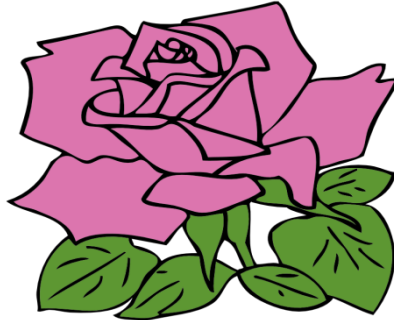
Opinnäytetyön nimi: Esimes työyhteisön yhteisöllisyyden kehittäjänä	
Opinnäytetyön tarkoitus ja menetelmä(t):  Tarkoituksena on selvittää millaisin keinoin esimes voi lisätä yhteisöllisyyttä työyhteisössä sekä mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät yhteisöllisyyden kehittämistä ja lisäämistä. Lopullisena tuotoksena valmistuu esimiesten käyttöön työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämissuunnitelma, johon on kirjattu tavoitteet, keinot, seuranta ja arviointi. Kehittämistyö tapahtuu ryhmätapaamisissa toiminnallisien menetelmin.	
Opinnäytetyön aloituspv: 1.10.2014	Opinnäytetyön arvioitu valmistumisajankohta: Joulukuu 2015
Opinnäytetyön laajuus on 30 op, josta T&K -hankkeessa suoritettava osuus        op Hanke, johon opinnäytetyö liittyy (ja lisäksi projektin numero jos Karelia-amk:n projekti):	
Hankkeen vastuhenkilö kohdeorganisaatiossa tai Karelia-amk:ssa	

## ALLEKIRJOITUKSET

Hyväksymme opinnäytetyön tehtäväksi yllä mainittujen tavoitteiden mukaisesti:

Opiskelija	<i>17.2.15 Päivi Leppänen Päivi Leppänen</i> Päivämäärä ja opiskelijan allekirjoitus
Organisaation edustaja	<i>17.2.2015 Leena Laaninen</i> Päivämäärä, organisaation edustajan allekirjoitus, nimenselvennys ja e-postiosoite Leena Laaninen hoito- ja hoivapalvelujen johtaja leena.laaninen@yamk.fi
Ohjaaja (Karelia-amk)	<i>10.2.2015</i> Päivämäärä, ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys ARI PÄRKKÄTÄMÖN
Karelia-amk:n edustaja	<i>9.4.2015</i> Päivämäärä, koulutuspäällikön allekirjoitus ja nimenselvennys Tuomas Lappalainen koulutuspäällikkö Head of Education

## Kehittämistoiminnan prosessin arviointilomake



Hyvät opinnäytetyön kehittämisprosessiin osallistuneet esimiehet!

Loppukevällä tapasimme kolmessa työpajassa, ja pohdimme mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät esimiestä lisäämstä työyhteisön yhteisöllisyyttä. Lisäksi työstimme yhdessä yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelmaa teitä ja työyhteisöjänne varten. Nyt olisi aika arvioida kehittämisprosessia ja sen antia teille esimiehille ja teidän johtamille työyhteisöille.

1. Mitä kehittämisprosessista on jäänyt päällimmäiseksi mieleen, mitä opit?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Kuinka kehittämisprosessi eteni? Olivatko tavoitteet ja eteneminen selkeää ja saavutimme tavoitteet?

3. Mitä hyötyä tuloksista ja yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelmasta on
- a) sinulle esimiehenä
  
  - b) työntekijälle
  
  - c) työyhteisölle
4. Onko yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelmaa jo jotenkin hyödynnetty työyhteisössäsi? Onko toimintasuunnitelma mielestäsi yleistettävissä ja muunneltavissa erilaisten työyhteisöjen käyttöön?
5. Oliko aihe ajankohtainen ja tärkeä teille, olivatko resurssit riittävät, olivatko työskentelymenetelmät hyödyllisiä ja sopivia (työpajatyöskentely: yhteinen keskustelu, mindmap jne.)? Mitä kehittämisprosessissa olisi pitänyt tehdä toisin?

6. Onko yhteistyö opinnäytetyön tekijän kanssa ollut riittävää, mitä olisi pitänyt tehdä toisin?

7. Vapaa sana

Kiittäen vastauksista ja yhteistyöstä,

Päivi Leppänen



Liperin hoito- ja hoivapalveluiden yhteisöllisyyden kehittämisen toimintasuunnitelma  
Toukokuu 2015

TAVOITE	TOIMENPITEET	SEURANTA
<p>1. Jokainen ottaa vastuuta omasta työstä ja oppimisesta sekä työyhteisön hyvinvoinnista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimisopimus päivitetään/laaditaan jokaisessa yksikössä</li> <li>- Yhteisesti sovitut pelisäännöt nostetaan näkyville työyhteisöissä</li> <li>- Työntekijät laativat työyhteisön virkistysuunnitelman, virkistysvastaavat valitaan jokaisessa yksikössä</li> <li>- Työhyvinvointia kehitetään, seurataan ja arvioidaan tavoitteellisesti               <ul style="list-style-type: none"> <li>o jokaisen vastuulla</li> <li>o tehdään tarvittavat toimenpiteet</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuoden 2015 loppuun mennessä</li> <li>- Tarkistetaan vuosittain</li> <li>- Vuoden 2015 loppuun mennessä</li> <li>- Työhyvinvointikysely</li> </ul>
<p>2. Yhteistyötä työyhteisöjen välillä lisätään, toisten työ tunnetaan ja sitä arvostetaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestetään yksiköiden yhteiset päiväkahvit säännöllisesti. Kahden yksikön välinen, kutsutaan vuorovierailulle toinen yksikkö. Teemana on rakentava rajapintayhteistyö. Neliapila aloittaa (mukana Taipale-tiimi + Kotisairaanhoito).</li> <li>- Opetellaan työyhteisötaitoja:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Annetaan työkaverille mahdollisuus tulla kuulluksi.</li> <li>o ”Kehu työkaveri päivässä”</li> <li>o Työpaikalla ollaan ammattiroolissa, käyttäytyään ammatillisesti ja välteään tunteenpurkauksia</li> <li>o Työpaikalla keskustellaan työasioista, asiat käsitellään asioina välttäen tulkintoja.</li> <li>o Tarkennetaan jos ei ymmärrä tai tule ymmärretyksi</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muistio ja osallistujalista</li> <li>- Aloitus syksyllä 2015, jatkuva säännöllinen toiminta jatkossa</li> <li>- Jatkuva</li> </ul>

TAVOITE	TOIMENPITEET	SEURANTA
3. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työyhteisön jatkuva kehittyminen nähdään voimavarana <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kannetaan oma vastuu ja noudatetaan ohjeita ja sopimuksia</li> </ul> </li> <li>- Lisätään työn vastuullisuutta ja haastavuutta, että työ olisi sopivan haastavaa ja palkitsevaa <ul style="list-style-type: none"> <li>o Oman työn kehittäminen, lisävastuut</li> <li>o Mahdollisuus keskustella tarvittaessa esimiehen kanssa oman työn kehittämisestä</li> <li>o Kehityskeskustelut</li> <li>o Usko ja luottamus itseän, esimiehen ja työyhteisöön</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva</li> <li>- Jatkuva</li> </ul>
4. Jokainen tunnistaa vastuunsa tiedon hankkimisesta ja jakamisesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työyhteisöt keskustelevat tiedon jakamisen ja osaamisen tarpeesta – luodaan omat yksikön toimintatavat <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kollegiaalinen tuki</li> <li>o Koulutukset</li> <li>o Koulutuspalautteet</li> <li>o Vastuualue työ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva</li> </ul>
5. Avoimuus lisääntyy ja moninaisuus hyväksytään	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ristiriitojen ja epäselvien asioiden puheeksi ottaminen mahdollisimman pian asianosaisten kesken, esimiehen tuki tarvittaessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva</li> </ul>