

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Anu Kaltiaisenaho

HOITAJIEN OSALLISUUTTA TUKEVA LÄHIJOHTAMINEN

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ:	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta	7
1.2. Tutkimusasetelma	8
2. OSALLISUUTTA TUKEVA LÄHIJOHTAMINEN	9
2.1. Osallisuuden määrittely	9
2.2. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen malleja	12
2.3. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen taustatekijät	20
2.3.1. Osallisuuden huomioivan johtamisen kehittyminen	20
2.3.2. Työntekijän osallisuuden toimintaympäristö	22
2.3.3. Työntekijän rooli	25
2.3.4. Työyhteisön rooli	26
2.3.5. Lähiesimiehen rooli	27
2.4. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen toimintatavat ja muodostuminen	29
2.5. Osallisuutta tukevasta lähijohtamisesta koostuvat hyödyt ja haasteet	37
2.5.1. Hyödyt ja haasteet työntekijälle ja työyhteisölle	37
2.5.2. Hyödyt ja haasteet lähiesimiehelle ja organisaatiolle	40
3. MENETELMÄT JA AINEISTOT	44
3.1. Haastattelu	44
3.2. Analyysi	46
4. TULOKSET	49
4.1. Osallisuuden muodot	49
4.2. Työntekijän ja työyhteisön rooli	50
4.3. Lähiesimiehen rooli	51
4.4. Osallisuuden tukeminen	53

4.5. Osallisuudesta koituvat hyödyt ja haasteet	54
4.5.1. Työntekijä	54
4.5.2. Työyhteisö	55
4.5.3. Lähiesimies	56
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	58
5.1. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen merkitys	58
5.2. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen menetelmät	60
5.3. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen seuraamukset	62
5.3.1. Työntekijä	63
5.3.2. Työyhteisö	64
5.3.3. Lähiesimies	65
5.4. Jatkotutkimusaiheet ja tutkimuksen luotettavuus	66
LÄHDELUETTELO	68
LIITTEET	
LIITE 1. Tutkimuslupa.	84
LIITE 2. Saatekirje ja haastattelukysymykset.	86
LIITE 3. Haastattelut.	88

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Osallistavan johtamisen malleja.	14
Taulukko 2. Työntekijän osallisuuden tasot.	31
Taulukko 3. Osallisuuden muodot.	34
Taulukko 4. Tutkimuksen analyysin eteneminen.	48
Kuvio 1. Työntekijän ääni.	22
Kuvio 2. Osallistuvan johtamisen muodostuminen.	36
Kuvio 3. Osallisuuden huomioivasta johtamisesta koituvat hyödyt.	38

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Anu Kaltiaisenaho	
Pro gradu -tutkielma:	Hoitajien osallisuutta tukeva lähijohtaminen	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveystieteiden tiede	
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 88

TIIVISTELMÄ:

Osallisuus kytkeytyy kiinteästi työelämään. Työntekijää koskeva osallisuus on prosessi, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella, tehdä ja muokata työtä ja työympäristöä koskevia asioita sekä osallistua päätöksentekoon. Osallisuus voi tapahtua henkilökohtaisesti, työyhteisön välityksellä tai koko organisaatiota koskettavasti. Osallistumisen sijaan osallisuus edellyttää työntekijän henkilökohtaista kokemusta, osallisuuden tunnetta. Työelämässä työntekijän osallisuudesta voidaan havaita erilaisia tasoja ja muotoja. Osallisuuden syvyys voi vaihdella ja se voi ilmetä suorana tai epäsuorana, virallisen aseman kautta tai epävirallisesti.

Osallisuutta tukevaan johtamiseen tai sen lisäämiseen työyhteisössä voidaan pyrkiä tietoisesti. Organisaation toimintamallien ja työympäristöjen tulisi tukea osallisuuteen ja päätöksentekoon. Tutkimusten mukaan lähijohtamisella voidaan lisätä työntekijöiden osallisuuden toteutumista ja osallisuuden huomioimiseksi on kehitettykin erilaisia malleja ja teorioita. Osallisuuden merkityksen ymmärtäminen ja osallisuuteen kannustavien edellytyksien luominen ovat kuitenkin monen eri toimijan yhteistyön tulosta. Työntekijän, työyhteisön ja lähiesimiehen ohella toimintaympäristöllä ja taustatekijöillä on suuri merkitys.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia osallisuutta, joka ilmenee työyhteisössä sekä osallisuutta tukevan johtamisen mahdollisuuksia. Tavoitteena on tuottaa teoreettinen käsitys osallistavasta johtamisesta ja lähiesimiestyöstä sekä sen vaikutuksista työyhteisöön. Tutkimuskysymyksinäni ovat mitä osallisuus ja osallisuutta tukeva lähijohtaminen tarkoittaa, millaisia menetelmiä osallisuutta tukevassa lähijohtamisessa käytetään ja mitä etuja tai haasteita osallisuutta tukevaan lähijohtamiseen liittyy.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka on toteutettu teemahaastattelujen avulla. Haastatteluissa teemoina olivat osallisuuden muodot, työntekijän, työyhteisön ja lähiesimiehen roolit, osallisuuden tukeminen sekä osallisuudesta koituvat hyödyt ja haasteet. Teoreettinen viitekehys käsittelee lähinnä osallisuutta tukevan lähijohtamisen käsitettä ja osallisuutta, joka kohdistuu työelämään. Osallisuutta käsitellään työntekijän mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä sekä mahdollisuutena osallistua organisaation päätöksentekoon.

Tutkimuksen mukaan osallisuudella ja osallisuuden tukemisella on suuri merkitys työntekijälle. Työntekijä ei yksin pysty olemaan osallisena, vaikka tätä haluaisikin, vaan siihen tarvitaan aina yhteisö, sillä osallisuus syntyy vastavuoroisuudesta. Tulosten mukaan lähiesimiehellä on varsin suuri rooli osallisuuden mahdollistamisessa ja tukemisessa. Osallisuuden tukemisen tapoja on monia, mutta keskeistä niille yleensä on vallan ja vastuun uudelleenmäärittäminen. Osallisuuden ilmenemistä voidaan pitää selkeänä voimavara-tekijänä, ja sen hyödyt kohdentuvat työntekijälle, työyhteisölle, lähiesimiehelle, organisaatiolle ja asiakkaille. Tämän vuoksi osallisuuden tukemiseen tulisi kiinnittää huomiota esimiestyössä.

AVAINSANAT: osallisuus, lähijohtaminen, osallistava johtaminen, lähiesimies ja työntekijä.

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Eri aikakausina on vallalla ollut erilaisia johtamiskäsityksiä ja suuntauksia, jotka ovat keskittyneet eri alueisiin. Aikaisemmin työntekijöiden rooli nähtiin hyvin passiivisena. Työntekijöiden passiivinen rooli alkoi pikkuhiljaa murtua erilaisten johtamisteorioiden tultua muotiin. Vähitellen työntekijöitä alettiin kohdella ammattilaisina ja heidän mielihiteensä ja ideansa nähtiin hyödyllisinä organisaatiolle. (Seeck 2008: 34–35.)

Nykyään osallisuus yhteiskunnassa ja työssä nähdään valtakunnallisesti ja Euroopan unionin kannalta tärkeänä asiana, ja siksi esimerkiksi lakien ja asetusten avulla pyritään osallisuutta lisäämään. Työntekijän osallisuuden toteutumiseen vaikuttavat monet tekijät kuten sosiaalinen, poliittinen, taloudellinen ja ideologiallinen ympäristö. Lisäksi merkitystä on taustatekijöillä ja lähitoimintaympäristöllä, työntekijä itse yhdessä työyhteisön ja lähiesimiehen kanssa muodostaa viime kädessä osallisuutta tukevan ympäristön. Monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta johtuen osallisuuden tukemisessakin tulee ottaa monta asiaa huomioon yhtä aikaa. (Sashkin 1984; Leonardi 2016.)

Johtajuuden käsitteistä ja teorioista ihmisten johtaminen osa-alueineen on viime vuosina ollut paljon esillä. On puhuttu erilaisista vuorovaikutusteorioista ja sosiaalisesta pääomasta (Ramasamy 2010). Lähijohtaminen nähdään tärkeänä kokonaisuutena osallisuuden mahdollistamisessa. Esimiehen omat toimintatavat onkin nostettu yhä enemmän esille. Osallisuutta tukevan johtamisen taustalla nähdään esimiehen roolin tärkeys, koska hän vastaa usein henkilöstöjohtamisesta ja luo edellytykset osallisuudelle. (Perry & Kulik 2008.)

Osallisuudesta ja osallistavasta johtamistavasta on hyötyä niin työntekijälle, esimiehelle kuin organisaatiollekin (Juuti 2013: 66; Benn, Teo & Martin 2015). Laajan vaikutuksen ansiosta työntekijän osallisuuden ymmärtäminen ja sen tukeminen kannattaa huomioida organisaation toiminnassa. Hyötyjen vuoksi osallisuuteen tulisi saada tukea ja sitä tulisi aktiivisesti edistää työelämässä. Tässä pro gradu –tutkielmassa tutkin haastattelujen

kautta osallisuutta tukevan johtamisen esiintymistä ja sen muotoja. Kiinnostuksen kohteena ovat osallisuutta tukevan johtamisen lisäämisen ja ylläpitämisen keinot työelämässä.

1.2. Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia osallisuutta, joka ilmenee työyhteisössä sekä osallistavan lähijohtamisen mahdollisuuksia. Tutkimuskohteena ovat sosiaalipalveluissa toimivat lähiesimiehet ja sairaanhoitajat, joilla on erityisvastuualueita. Tutkimuksen tarkoituksena on kokemuksien kerääminen osallistavaa lähijohtamista koskien. Tavoitteena on tuottaa teoreettinen käsitys osallistavasta johtamisesta ja lähiesimiestyöstä sekä sen vaikutuksista työyhteisöön.

Teoreettinen viitekehys käsittelee lähinnä osallistavan lähijohtamisen käsitettä ja osallisuutta, joka kohdistuu työelämään. Osallisuus ja osallistava johtaminen koskettavat useita toimialoja. Tähän tutkielmaan haastattelun kautta saatava aineisto käsittelee osallistavaa johtamista ja työntekijöiden osallisuutta sekä osallistumisen mahdollisuuksia sosiaalipalveluissa. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti lähiesimiehen rooliin, ylintä johtoa tai keskijohtoa ei tutkimuksessa käsitellä.

Osallisuutta käsitellään työntekijän mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä sekä mahdollisuuksia osallistua organisaation päätöksentekoon. Osallisuutta käsiteltäessä otetaan huomioon niin yksilön kuin koko työyhteisön osallistuminen päätöksenteossa. Tutkimus ei käsittele johtamisen historiaa. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä osallisuuden käsitettä laajemmin yhteiskunnassa kuten osallisuutta yksityiselämässä, harrastuksissa tai politiikassa. Tutkimuksessa keskeisinä käsitteinä ovat osallisuus ja osallisuutta tukeva lähijohtaminen. Näitä avataan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Tutkimuskysymyksiäni ovat:

1. Mitä osallisuus ja osallisuutta tukeva lähijohtaminen tarkoittaa?
2. Millaisia menetelmiä osallisuutta tukevassa lähijohtamisessa käytetään?
3. Mitä etuja tai haasteita osallisuutta tukevaan lähijohtamiseen liittyy?

2. OSALLISUUTTA TUKEVA LÄHIJOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan ensin osallisuuden käsitettä, joka on välttämätön osallisuutta tukevan lähijohtamisen määrittelylle. Sen jälkeen perehdytään osallisuutta tukevan lähijohtamisen käsitteeseen, taustatekijöihin ja toimintatapoihin. Lopuksi käsitellään osallisuutta tukevasta lähijohtamisesta koituvia hyötyjä ja mahdollisia haasteita työntekijöille, työyhteisölle ja organisaatiolle.

Suomessa työntekijän osallisuudesta kerrotaan yleensä sanalla osallisuus, mutta englanninkielessä tässä tutkielmassa käytetyissä tutkimuksissa osallisuutta on kuvattu monin eri sanoin, joissa on sävyeroja. Ilmaisuihin ovat olleet *participation*, *co-partnership*, *co-production*, *employee involvement*, *inclusion*, *organizational democracy*, *high-performance work systems* tai *employees voice*.

2.1. Osallisuuden määrittely

Osallisuus ei ole tarkkarajainen käsite mutta sitä kuvataan yksilön näkökulmasta. Osallisuus on hyvin kokemuksellinen asia. Osallisuutta ohjaa yksilön oma mielenkiinto eri asioita kohtaan. Ihmisen oma kokemismaailma, ihmiskäsitykset ja oma identiteetti vaikuttavat osallisuuden kokemiseen. Yksilön osallisuuden kokemista lisäävät oma persoonallisuus, eheyden kokeminen, vaikutus- ja muutosmahdollisuudet, toimijuus ja voimaantumisen kokeminen (Rouvinen-Wilenius 2014: 62; Särkelä-Kukko 2014: 35–36; Meriluoto & Marila-Penttinen 2015: 7.) Osallisuudessa on kysymys siitä, että yksilö voi vaikuttaa oikeasti asioihin. Yksilöllä pitäisi olla mahdollisuus suunnitella, toteuttaa tai muokata häntä koskevaa toimintaympäristöään ja hänen tulisi saada tehdä päätöksiä sitä koskien. (Drehmer, Belohlav & Coye 2000; Stohl & Cheney 2001: 359–360; Luhtasela 2009: 129; Jämsén & Pyykkönen 2014: 9; THL 2015). Osallisuudessa keskeistä ei niinkään ole toimiminen vaan tunnekokemuksena, joka vaikuttaa yksilön toimintaan (Strauss & Sayles 1957). Osallisuus kiteytetään tuntemiseen, tekemiseen ja mahdollisuuksien antamiseen (Nivala 2010: 207; Jalava & Seppälä 2010: 254; Rouvinen-Wilenius, Aalto-Kallio, Koskinen-Ollonqvist & Nikula 2011: 50; Alavaikko 2014: 82–84).

Vaikka osallisuus on henkilökohtainen tunne, tarvitsee se kohteen ollakseen olemassa. Osallisuutta koetaan erilaisissa yhteisöissä tai ympäristöissä, jotka mahdollistavat yhteenkuuluvuuden tuntemisen. Ihmisten välinen vuorovaikutus on keskeisessä asemassa osallisuutta mietittäessä. Osallisuutta voidaan määritellä vastavuoroiseksi suhteeksi, jonka muodostavat yksilö ja ympäröivä yhteisö. (Schuler 1976; Rouvinen-Wilenius ym. 2011: 50; Alavaikko 2014: 82–84; Jämsén & Pyykkönen 2014: 9; Särkelä-Kukko 2014: 49; THL 2015.) Siisiäinen (2014: 31–32) ja Särkelä-Kukko (2014: 35–36) toteavat, että sosiaalinen osallisuus on aina johonkin yhteisöön kuulumista ja siinä toimimista sekä yksilön oma tunne siitä, että omilla ajatuksilla on merkitystä.

Sosiaalinen osallisuus esiintyy monella eri tavalla ja sitä nimitetään osallisuudeksi, sosiaalisiksi yhteenkuuluvuudeksi, sosiaalisiksi pääomaksi, sosiaalisiksi tueksi tai sosiaalisiksi verkostoksi. Sosiaalinen osallisuus tarvitsee kuitenkin kohteen ollakseen olemassa. Hyvinvointiteoriassa (Allardt 1976) yhteisyysuhteiden kautta yksilöllä on tarve osallisuuteen ja yhteenkuulumiseen tietyssä yhteisössä. Henkilön oma aktiivisuus vaikuttaa osallisuuteen, päätöksentekoon ja vastavuoroisuuteen ja sosiaalinen osallisuus vaikuttaa tietyn roolin saavuttamiseen yhteisössä. (Allardt 1976: 43; Peräkylä & Ruusuvaori 2007: 167; Lévassieur, Richard, Gauvin & Raymond 2010.)

Osallisuudesta on olemassa erilaisia muotoja. Osallisuuden toteutuminen on joko henkilökohtaisesti tapahtuvaa tai ryhmässä tapahtuvaa osallisuutta tai se voi tapahtua valittujen edustajien kautta. Osallisuus on joko suoraa tai epäsuoraa. Suorassa osallisuudessa yksilö itse on henkilökohtaisesti vaikuttamassa asioihin. Epäsuorassa osallisuudessa voi välikätenä olla esimerkiksi edustaja tai yhteisö. (Dachler & Wilpert 1978; Boxall & Purcell 2010; Skorupinska 2013; Siisiäinen 2014: 31–32; Leonardi 2016.)

Osallisuudesta erotellaan erilaisia rakenteita. Osallisuus voi olla hieman erilaista riippuen siitä, kuka on toimija, ketä osallisuus koskee tai kuinka se ilmenee. Osallisuuden rakenteeseen kuuluu se, onko osallisuus virallista esimerkiksi jonkun tahon velvoittamana tapahtuvaa vai epävirallista kuten vaikkapa tavallisessa keskustelussa. (Dachler & Wilpert 1978; Black & Gregersen 1997; Boxall & Purcell 2010.) Osallisuutta pohditaan siten,

mihin osallisuuden on tarkoitus vaikuttaa. Se voidaan jakaa tieto-, suunnittelu-, toiminta- ja päätösosallisuuteen (Rouvinen-Wilenius ym. 2011: 51–53).

Osallisuudesta erotellaan erilaisia asteita. Osallisuus voi olla syvällisempää tai jäädä pintapuoleiseksi. Tiedon antaminen vaikuttaa suuresti osallisuuden asteeseen. Tiedon jakaminen ja tiedon ymmärtäminen ovat keskeisiä yksilölle osallisuuden edellytyksinä. Osallisuutta tukeva tieto sisältää yleistä tietoa, omaa toimimista koskevaa tietoa, päätöksiä koskevaa tietoa ja tietoa päätöksien seuraamuksista. Tietoa voidaan olla antamatta tarkoituksella tai tietoa voidaan antaa mutta yksilö saa tai ei saa esittää mielipiteitä. Vastaavasti yksilön mielipiteitä harkitaan, yksilöllä voi olla päätösten veto-oikeus tai yksilöillä on täysi päätösvalta. Riittävä tiedonsaanti, vallan käyttämisen mahdollisuus, oikeudenmukaisuus ja ihmisarvoinen kohtelemineen vaikuttavat yksilön autonomiaan osallisuutta ajatellen. (Black & Gregersen 1997; Luhtasela 2009: 80–83, 113.)

Yksilön vallan aste vaikuttaa osallisuuteen. Osallisuuteen liittyvät aina vallankäytön määrittely, legitimoiminen ja kontrolliminen. Osallisuutta korostettaessa perinteistä vallan hierarkkisuuutta madalletaan, esimerkiksi työntekijän ja lähiesimiehen valtasuhteissa, tällöin osallisuus kasvaa ja työntekijän valta lisääntyy. Valta erottaa osallisuuden pelkästä osallistumisesta. Osallisuus on valtaa vaikuttaa tiettyyn asiaan itseohjautuvasti mutta osallistuminen ei takaa välttämättä mahdollisuuksia vaikuttaa. (Dachler & Wilpert 1978; Luhtasela 2009: 80–83, 127–128, 130; Leonardi 2016.)

Osallisuuden mielletään olevan koko yhteisöä koskeva voimavaratekijä. Tällöin osallisuutta ylläpitävät ja luovat vuorovaikutuksellinen tuki, keskinäiset luottamussuhteet, yhdessä toimiminen ja sosiaalinen pääoma. (Rouvinen-Wilenius 2014: 62.) Sosiaalinen pääoma vaikuttaa osallisuuden ilmenemiseen, koska se edistää yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Sosiaalinen pääoma puolestaan sisältää tietyn verkon, jossa toimia esimerkiksi työyhteisön sidosryhmineen, heitä koskevat säännöt ja keskinäisen luottamuksen. Sosiaalisen pääoman mukaan osallisuus vaikuttaa yleiseen hyvään, tässä tapauksessa koko työyhteisöä kehittävänä toimintana. Lisäämällä sosiaalisen pääoman ilmenemistä vaikutetaan työntekijöiden sitoutumiseen positiivisesti. (Putnam 1993.) Colemanin mukaan

(1988) sosiaalinen pääoma koostuu vuorovaikutuksesta ja teoista, joita sen kautta tehdään, ja se nähdään yksilöiden ja yhteisöjen resurssina. Luottamus, tiedon jakaminen ja sosiaalinen ympäristö ovat perustana sosiaalisen pääoman kehittymiselle. Sosiaaliseen pääomaan liittyy aina sääntöjä tai normeja, joiden rajoissa pääoma ilmenee ja kehittyy. Lewin (1947: 13) kertoo sosiaalisesta kanssakäymisestä ja ryhmän jatkuvasta sosiaalisesta muutoksen tilasta. Häntä pidetäänkin yhtenä osallisuuden, voimaantumisen ensimmäisistä tutkijoista.

Maan kulttuurilla ja työyhteisön kulttuurilla on suuri merkitys osallisuuden kokemisella. Osallisuus jossakin toisessa kulttuurissa voi tuntua toisessa kulttuurissa näennäisosallisuudelta. Yhteiskunnan toiminta tukee tai estää osallisuuden toteutumisen. (Sagie & Aycan 2003.) Raivion & Karjalaisen (2013: 16–17) mukaan osallisuus rakentuu resursseista kuten hyvinvointi, taloudellinen tilanne tai toimimisesta yhteisöistä. Näihin pystytään yhteiskunnallisesti kiinnittämään huomiota.

2.2. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen malleja

Osallisuus kytkeytyy kiinteästi työelämään. Työntekijää koskeva osallisuus on prosessi, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella, tehdä ja muokata työtä ja työympäristöä koskevia asioita sekä osallistua päätöksentekoprosesseihin (Drehmer ym. 2000; Dombrowski, Mielke & Schulze 2010). Osallisuus tuo oikeuksia saada tietoa, oikeuksia päättää ja konsultoida, oikeuksia määritellä jotakin asiaa uudelleen ja oikeuksia tehdä yhteistyötä esimiehen kanssa (Leonardi 2016). Dachler ja Wilpert (1978) ja Black ja Gregersen (1997) ovat todenneet osallistavan johtamisen olevan demokraattinen oikeus ja toisaalta se voi olla pelkkä väline saavuttaa jotakin.

Osallisuuteen kuuluu koko joukko erilaisia muotoja tai toimintatapoja, joihin kaikkiin liittyy vallan ja vastuun määrittelemisen. Vallan ja vastuun avulla osallisuuden syvyyttä säädellään. Osallisuus työelämässä koskettaa erilaisia asioita ja osallisuus menetelmän koskettaa yksittäisiä työntekijöitä, tiimejä tai koko organisaatiota. Osallistumisen sijaan osallisuus edellyttää työntekijän henkilökohtaista kokemusta, osallisuuden tunnetta. (Jonsson 2008.)

Osallisuuden on katsottu olevan tärkeä osa laadukasta henkilöstöjohtamista. Osallisuus liittyy henkilöstöjohtamiseen prosessina, joka mahdollistaa työntekijöiden mukaan ottamisen organisaation tai työn suunnitteluun ja päätöksentekoon niin että työntekijä voi tuntea olevansa osallisena. Päätöksenteko-osallisuus on keskeinen osa täydellisen osallisuuden saavuttamisessa. (Drehmer ym. 2000; Bryson 2004; Dombrowski ym. 2010; Gallie 2013; Meriluoto & Marila-Penttinen 2015: 8.) Osallisuudesta työssä on kysymys silloin, kun koko organisaation rakenne ja työprosessit on tehty tukemaan osallisuuden toteutumista. Työntekijä samaistuu organisaation päämääriin, päätöksentekoon ja strategian suunnitteluun. (Stohl & Cheney 2001: 357.) Osallistavalle johtamiselle tyypillisiä asioita ovat tiedon jakaminen kaikille, aktiivinen kuunteleminen, osallistujien itseohjautuvuus ja vastuunotto sekä oma halukkuus osallisuuteen (Gosling, Jones & Sutherland with Dijkstra 2012: 10, 12–13). Osallistava johtaminen on tehokasta, jos työntekijät kunnioittavat itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä (Rainey 2014: 341).

Weller ja Van Gramberg (2007) toteavat, että pelkällä osallistavalla johtamisella ei yllätä parhaaseen osallisuuteen, vaan osallisuuden tulisi sisältää päätöksiin osallistumista, pitäisi puhua osallistavasta päätöksenteosta. Osallisuus tulisi taten mieltää koko organisaatiota ohjaavaksi tavaksi tai lähtökohdaksi. Tähän voivat vaikuttaa erityisesti organisaation johto ja lähijohto. Osallisuus ei ole pysyvä kokemus ja siksi toimintaan tulee panostaa työelämässä koko ajan (Stohl & Cheney 2001: 351; Steyaert & Van Looy 2010: 15).

Erilaiset johtamistyyli suhtautuvat työntekijöiden osallisuuteen eri tavalla. Johtamistyyli sisältävät osallisuuden huomioivia kokonaisuuksia ja niiden lisäksi on kehitelty erilaisia malleja, jotka huomioivat osallisuutta ja joita käytetään työelämässä. Vaikka ei puhuta suoranaisesti osallistavasta johtamisesta, saattaa osallisuus olla osa toimintaa. Osallistavia tai osallisuuden huomioivia johtamistyyliä on useita ja ne käytännön toiminnassa voivat sekoittua keskenään. (Sagie & Aycan 2003; Kazi 2009: 45.)

Eri tyyeissä on vivahde-eroja siinä kuinka osallisuuteen vaikutetaan tai suhtaudutaan. Monet osallisuutta kuvaavat mallit tai teoriat käsittelevät vallan ja vastuun uudelleenmäärittämistä tai niiden jakautumisesta työyhteisössä. (Sagie & Aycan 2003; Kazi 2009: 45.) Joitakin osallisuutta käsittelevistä malleista olen koontanut taulukkoon 1.

Taulukko 1. Osallistavan johtamisen malleja.

teoria/malli	perusajatus	tilannemuuttajat	selittävät muuttajat
Path-Goal teoria	lähiesimiehen oma käytös, tietty työpanos vrt. tietyt seuraukset	tehtävät ja työntekijät	roolien moninaisuus, työntekijöiden autonomia ja sitoutuminen
Cognitive Resources teoria	johtamistyyli, lähiesimiehen älykkyys ja kokemukset	ihmistenvälinen stressi ja tietoisuus toisistaan, sosiaalinen pääoma	epämääräisyys ja keskenheräisyys, pyrkimys tasapainoon
Multiple-Linkage -malli	lähiesimies muokkaa tilanteita tarkoituksenmukaisemmiksi	työtehtävien ja -ympäristön muuttaminen, resurssien hallinta	uudelleen organisointi, muutos
LMX, Leader-Member Exchange	työntekijöiden ja lähiesimiehen väliset suhteet	esimiehen rooli, persoonat, arvot, vaatimukset	osallisuuden mahdollisuudet, voimaannuttavat kokemukset
Innostumisen kierteen malli	Yhdessä unelmoiminen ja visioiminen	avoin vuorovaikutus, toisten innostaminen ja tukeminen	merkityksellisyyden ja yhteisöllisyyden kokemukset
EPM	tavoitteiden asettaminen yhdessä	työntekijälle valtaa, vastuuta	voimaantumisen kokemukset
High-Involvement Management	tiedon ja vallan jakaminen, työntekijöiden arvostus	osallisuus resurssina	osallisuus voimavarana
Psykologinen omistajuusteoria	työntekijä kokee vastuuta ja omistajuutta työstä	työntekijän kokemukset työtä ja työympäristöä kohtaan	osallisuuden kokemus, voimaantuminen

Kaikissa työntekijän osallisuutta koskevissa malleissa on esillä valta ja vastuu. Lawler (1996: 22) on mallissaan (high-involvement management) koontanut suuren osallisuuden mallia, jossa työntekijöillä on todella arvoa organisaatiolle ja korkeaa osallisuuden tasoa korostetaan (taulukko 1). Keskeisinä asioina mallissa ovat tiedon jakaminen, vallan jakaminen, kehittyminen ja mahdollisuuksien tunnistaminen. Organisaatiota hallitaan osallisuuden avulla, joten osallisuus nähdään sekä organisaation resurssina että voimavarana.

Mallissa hierarkiaa pitäisi tasoittaa, valtaa ja vastuuta jakaa uudelleen, ja kiinnittää huomiota organisaatorakenteen sivuttaissuuntaan. Johtajien rooli muuttuu Lawlerin teoriassa niin, että korostetaan enemmän ihmisten johtamista sinänsä ei niinkään itse lähiesimiestä henkilönä.

Sashkin (1984: 17, 20) kertoo lähijohtamisen toimintatavoista (taulukko 1). Hän toteaa, että osallisuus on eettisesti osallistavaa (ethical participative management, EPM). Tällöin lähiesimies antaa enemmän valtaa, vastuuta ja kehittämismahdollisuuksia työntekijöille. Tavoitteita asetetaan yhdessä sen sijaan, että kerrotaan vain mihin pitäisi toiminnalla yltää. Työntekijä saa mahdollisesti voimaannuttavan kokonaisvaltaisen tyydyttymisen tunteen työstä. Osallistava johtaminen on oikein tekemistä, oikein tekemistä sekä moraalisesti että eettisesti.

Monessa taulukon 1 malleista keskitytään vallan uudelleen määrittelemisen lisäksi epätasapainon tai tasapainon muutokseen ja tarpeeseen muuttua. Path-Goal teoria on yksi tällainen menetelmä. Siinä lähiesimies tunnusteleee kuinka hänen oma käytöksensä vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja toimintakykyyn. Esimies vaikuttaa työntekijöiden havainnointiin esittämällä tiettyjä seuraamuksia tietyllä yrittämisellä. Olennaista on kovan yrittämisen ja hyvien tuloksien yhteys. Ympäristö ei ylläpidä selviä yhteyksiä yrityksien ja saavutuksien välillä, vaan pääsemiseksi toisesta toiseen tarvitaan sekä esimiehen että työntekijöiden aktiivista työskentelyä. Esimiehen työskentely voi edetä ohjauksesta, tukea antavaan ja sen jälkeen osallistavaan johtamiseen. (House 1996; Yukl 2011: 289–290; Rainey 2014: 340–341.)

Epätasapainoa ja muutosta koskee myös Cognitive Resources Theory -malli, jossa osallisuuteen vaikuttavat osallistava johtamistyyli, esimiehen älykkyys ja omat kokemukset. Tilannemuuttujina teoriassa nähdään ihmisten välinen stressi ja tietoisuus toisistaan, sosiaalisen pääoma sekä tunteiden ja tieto-aidon vaihtaminen osallisten kesken. Selittävinä muuttujina ovat epämääräisyys ja keskeneräisyys. (Yukl 2011: 289; Shuck, Twyford, Reio & Shuck 2014.) Yhtä tasapainoon ja muutokseen vaikuttavaa mallia nimitetään Multiple-Linkage malliksi. Esimies muokkaa tilanteita tarkoituksenmukaisemmiksi. Esi-

mies vaikuttaa ryhmän toimintaan muuttamalla toimintaa niin, että häiritsevistä muuttujasta päästään eroon. Hän murtaa hierarkiaa ja työtä rajoittavia tekijöitä, muuttaa työtehtäviä, palkita enemmän, valita työntekijöistä edustavimmat tiettyihin tehtäviin, minimoida ongelmia kuten keskittyä laadun säilymiseen ja parantamiseen, hallita ja ennaltaehkäistä vahinkoja, viivästymisiä ja resursseja tai keskittää toimintaa olennaiseen. (Detert & Treviño 2010; Yukl 2011: 291–292.)

Useassa taulukon 1 malleista keskitytään voimaantumisen kokemuksiin osallisuuden kautta. Työntekijän voimaantumiseen pyrkivänä mallina nähdään esimerkiksi johtajuuden vaihtoteoria (Leader-Member Exchange, LMX), joka korostaa esimiehen roolia ja työntekijöiden persoonallisuutta, arvoja ja vaatimuksia. (Yukl 2013: 235–240.) Graen ja Uhl-Bienin (1995) mukaan vaihtoteoriassa on kyse työntekijöiden ja esimiehen välisistä suhteista, jotka ovat kaikki erilaisia. Torcka, Schyns ja Looisen (2010) mukaan johtajuuden vaihtoteoria perustuu siihen, että esimies luo osallisuusmahdollisuuksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin. Jos suhteet esimiehen ja työntekijöiden välillä toimivat, tyytyväisyys ja osallisuus työssä lisääntyvät.

Osallisuuden kokeminen omassa työssä ja vaikuttaminen päätöksentekoon osallisuuden avulla lisäävät työntekijän tietoisuutta ja halua vastaanottaa palautetta toiminnastaan ja sen seurauksena kehittää toimintaansa. Oman työn hallinnan tunne ja työn omistajuus psykologisen omistajuusteorian mukaan (psychological ownership theory) lisäävät halua osallistua, olla oikeasti osallisena. (Xiaoyan & Jing 2015.) Xiaoyan ja Jing (2015) sekä Pierce, Kostova ja Dirks (2001) toteavat, että psykologisen omistajuuden teorian mukaan lähiesimies voisi lisätä osallisuuden toteutumista vaikuttamalla tähän työn omistajuuden tunteeseen ja lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon.

Voimaantuminen koskee Ristikankaan ja Ristikankaan (2010: 235–236) innostumisen kierteen mallia (taulukko 1), jossa esimies toimii osallistajana ja saa ryhmän jäsenet toimimaan aktiivisesti yhteisen tavoitteen suuntaisesti. Unelmoidaan ja visioidaan vuorovaikutuksessa yhdessä. Tämän jälkeen ryhmän jäsenet tukevat toisiaan, toimintaa arvioi-

daan ja analysoidaan sekä onnistuneet toimet huomioidaan yhdessä ryhmän kesken. Prosessissa jokainen voi tuntea olevansa tärkeä ja tämä tuottaa merkityksellisyyden kokemuksia.

2.3. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen vahvistaminen

Osallistavaan johtamiseen tai sen lisäämiseen työyhteisössä voidaan pyrkiä tietoisesti. Organisaation toimintamallien ja työympäristöjen tulisi tukea osallisuuteen ja päätöksentekoon. Tutkimusten mukaan lähijohtamisella lisätään työntekijöiden osallisuuden toteutumista. Kuitenkin osallisuuden merkityksen ymmärtäminen ja osallisuuteen kannustavien edellytyksien luominen ovat monen eri toimijan yhteistyön tulosta. Tärkeitä toimijoita yksilöiden rinnalla ovat työyhteisö, yhteisö ja yhteiskunta. (Rees & Porter 1998; Thompson & Kahnweiler 2002; Rouvinen-Wilenius 2014: 64, 67.)

Osallistavan ajattelun taustalla nähdään yksilöiden voimaantuminen ja epälineaarinen ajattelu. Tämä tarkoittaa sitä, että pohjimmiltaan osallisuuden lisäämiseen ei suoraan voida vaikuttaa, koska osallisuuden kokemus perustuu tunteisiin ja ajatteluun. (Abzug & Phelps 1998.) Osallisuutta opitaan, mutta siihen ei voida pakottaa. Vaikutetaan tilannetekijöihin siten, että ne mahdollisimman hyvin tukisivat osallisuuden mahdollista toteutumista (Thompson & Kahnweiler 2002; Rouvinen-Wilenius 2014: 67.) Dachler ja Wilpert (1978) mainitsevat tilannetekijöiksi ja tapahtumaympäristön tekijöiksi työyhteisön rakenteen, jäsenet, tiimit, yksilöt itse sekä toiset organisaatiot.

Wilkinson, Townsend ja Burgess (2013) sekä Warren (2007: 81) ovat tutkimuksissaan todenneet, että osallisuuden kehittymiseen vaikutetaan tekemällä muutoksia organisaatioiden, rakenteiden, työkuulttuurin, sääntöjen ja ohjeiden kehittämisellä. Organisaation johto voi edistää osallisuuden toteutumista ja osallistavan lähijohtamiskulttuurin syntymistä (Dachler ja Wilpert 1978; Black ja Gregersen 1997). Sashkin (1984: 8–9) esittää, että osallisuuden esiintymiseen vaikuttavat psykologiset tekijät, organisaatiolliset tekijät ja ympäristölliset tekijät. Mikäli osallisuuden kokemuksia halutaan lisätä, tulisi huomiota kiinnittää kaikkiin näihin tekijöihin. Psykologisiin tekijöihin kuuluvat arvot, asenteet ja

odotukset siitä kuinka työntekijöiden tulisi käyttäytyä organisaatiossa. Organisaatiollisiin tekijöihin kuuluvat työntekijöiden yhteys toisiinsa ja keskinäinen luottamus. Ympäristöllisiin tekijöihin kuuluvat muutokset teknologiassa, hallinnan odotuksissa ja kilpailussa.

Sosiaalisuus ja vuorovaikutuksen huomioiminen ovat tärkeitä osallisuuden osia. Erilaisissa ryhmissä ja yhteisöissä osallisuutta tuetaan demokraattisella ilmapiirillä, korostamalla toiminnan vapautta ja vähentämällä kontrollointia. (Stohl & Cheney 2001: 359–360; Luhtasela 2009: 129; Jämsén & Pyykkönen 2014: 9; THL 2015.) Barnard (1968: 54–55) sekä Warren (2007: 81) kehottavat huomioimaan yhteistyön, sosiaalisen tyytyväisyyden ja positiivisen vuorovaikutuksen kaikkien työyhteisössä olevien kesken osallisuutta lisätessä. Näihin vaikutetaan työympäristön muuttamisella esimerkiksi organisaatiokulttuuriin tai resursseihin vaikuttamalla, tiedon antamisella, antamalla mahdollisuuksia sekä huomioimalla erilaisia persoonallisuuksia. Sosiaalisten tekijöiden kautta vaikutetaan suoraan ihmistenväliseen vuorovaikutukseen keksimällä esimerkiksi erilaisia toimintamalleja.

Puhuttaessa osallisuutta tukevasta johtamisesta, täytyy ymmärtää sen mahdollisuudet. Lähiesimiehellä on iso rooli osallisuuden huomioimisessa, ja siksi monet osallisuutta tukevat mallit korostavat lähiesimiehen tietoutta osallisuudesta ja toimintatavoista. Esimiesten osaamista osallisuutta tukevasta johtamisesta ja heidän asenteitaan sitä kohtaan tulisi muokata positiiviseksi, ja näin saataisiin työntekijöiden osallisuuden tukemista kasvatettua. (Rees & Porter 1998; Thompson & Kahnweiler 2002; Rouvinen-Wilenius 2014: 67.)

Työntekijän osallisuuden vahvistamiseksi on kehitelty erilaisia malleja. Fischer (1986) on luonut viisiportaisen mallin osallistavan johtamistavan käyttöönottamiseen. Malli käsittelee pitkälti osallisuutta voimavarana. Ensimmäisessä vaiheessa lähiesimies luo yhdessä organisaation johdon kanssa mielikuvaa osallisuudesta. Minkälaisia tarpeita omassa työyksikössä on ja kuinka organisaatiokulttuuri tukee tai kuinka sitä pitäisi kehittää, jotta osallisuus toteutuisi paremmin. Lähiesimies itse voi lisätä omaa tietämystään osallistavaa johtamistapaa koskien. Toisessa vaiheessa osallisuuden teemaa mietitään lisää. Siinä luodaan luottamuksellista ilmapiiriä ja annetaan henkilöstölle mahdollisuus

keskustella siitä mistä osallisuudessa on kysymys. Henkilöstölle annetaan tarvittavaa tietoa aiheesta, tuodaan esille osallistavaa johtamista käsitteleviä malleja ja opitaan sitä kautta. Tuodaan tiedoksi osallistavan johtamisen vaikutuksia. Kolmannessa vaiheessa siirrytään toteuttamiseen. Rohkaistaan poikkeamaan perinteisestä hierarkiasta. Kehitellään osallistavan johtamisen parametreja ja huomioidaan menestyminen. Kannustetaan kokeilemaan ja tarvittaessa kehittämään toimintatapoja lisää. Neljäs vaihe on siirtymävaihe, jossa arvostetaan osallistavien tapojen esiintymistä ja kannustetaan niihin. Lähesimiehen auktoriteettia vähennetään ja työntekijöiden omatoimisuutta korostetaan. Palautetta osallistavasta johtamisesta kerätään aktiivisesti. Viidennessä vaiheessa ollaan jo osallistavassa johtamisessa, mutta muistetaan ylläpitää osallisuuden esiintymistä ja luoda olosuhteita sitä tukeviksi.

Yhdessä tekeminen on keskiössä MCDA -prosessissa (participative multi-criteria decision analysis), joka huomioi osallisuuden esiintymistä ja voimistamista. Prosessi ei etene välttämättä lineaarisesti mutta siitä tunnistetaan erilaisia vaiheita. Oleellista on yhdessä toimiminen ja avoin vuorovaikutus. Ensimmäinen vaihe selkiyttää käsiteltävän päätöksen ongelmia ja etsitään yhteistä ymmärrystä asiasta. Toiseksi nimetään kriteereitä päätökselle kuten arvot, ja sen jälkeen keksitään vaihtoehtoja ja niiden seuraamuksia yhdessä. Lopuksi priorisoidaan parhaat vaihtoehdot. Prosessissa keskeisinä tekijöinä ovat ihmisten vaikutus, sosiaalisen pääoman vuorovaikutuksen vaikutus ja näiden kautta syyseuraus -suhteiden merkityksen ymmärtäminen. (Estévez, Walshe & Burgman 2013; Estévez & Gelcich 2015.)

Hennestad (2016) on tutkinut mallia (extrusion management), jossa henkilökunta otetaan mukaan suunnittelemaan osallistavaa johtamisprosessia itsessään edeten kohti osallistavan johtamisen käyttämistä työyksikössä. Hänen mukaansa tämä johtaisi parempaan molemminpuoleiseen ymmärtämiseen, oppimiseen, luottamiseen ja vastuun ottamiseen sekä hälventäisi pakottamalla osallistumista. Hennestadin tuloksien mukaan osallistavan johtamisen prosessia on vaikea kehittää ilman, että sen etenemistä olisi mietitty ennalta. Siirtyminen voisi näin ollen tapahtua vähitellen. Organisaation pitäisi olla muutoskyky-

nen ja vuorovaikutusta tulisi huomioida, minkä jälkeen osallistavaa johtamistapaa voitaisiin ottaa käyttöön. Näin ollen huomio pitäisi kiinnittää organisaatiollisiin muutoksiin ja muutoksiin, jotka joko tukevat tai heikentävät osallisuuden toteutumista.

Osallistavan johtamisen ytimessä ovat tavoitteiden selkiyttäminen, yhdenmukaisuuden lisääminen, yksilöiden ja organisaation tavoitteiden lähentäminen. Osallistavassa johtamisessa työntekijöiden omat arvot ohjaavat heidän toimintaansa ja siksi yksilöiden ja organisaatioiden arvot tulisi saattaa mahdollisimman lähelle toisiaan. Osallistava esimies lisää työntekijän autonomiaa ja sitoutuvuutta organisaatioon ja sen toimintoihin, heidät nähdään vertaisina sosiaalista painetta lisäämällä. (House 1996.)

Osallisuus huomioidaan arkipäivän toiminnassa myös ilman erinäisiä malleja yksittäisten toimenpiteiden kautta. Drehmer ym. (2000) esittävät erilaisia osallisuutta koskevia tekniikoita työympäristöstä. Työntekijöiltä kerätään palautetta, jonka avulla kehitetään, rakennetaan ja mitataan osallisuuden tasoa sekä tehokkuutta. Työtä voidaan rikastaa huomioiden työntekijöiden tyytyväisyys ja osallisuuden taso ja luoda esimerkiksi autonomia tiimejä, jolloin työntekijöiden osallisuuden taso ja samalla vastuu ovat suuria.

2.3. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen taustatekijät

Tässä kappaleessa perehdytään ensin osallisuutta tukevan lähijohtamisen historiaan lyhyesti. Sen jälkeen käsitellään työntekijän osallisuuteen vaikuttavia taustatekijöitä sekä työntekijän, työyhteisön, lähiesimiehen ja organisaation rooleja osallisuutta tukevassa lähijohtamisessa.

2.3.1. Osallisuuden huomioivan johtamisen kehittyminen

Osallisuus on ollut läsnä niin kauan kuin on ollut työntekijöitä ja organisaatioita. Sen tärkeys on vaihdellut historian aikana, mutta esimerkiksi teollisen vallankumouksen ja kapitalismin jälkeen sen merkitys on syventynyt. Alun perin sen avulla oli tarkoitus lisätä työntekijöiden työn laatua ja tuottavuutta. 1950- ja 1960-luvuilla Euroopassa alettiin puhua varsinaisesti osallistavasta johtamisesta. 1960-luvulla Likert ja McGregor tutkivat

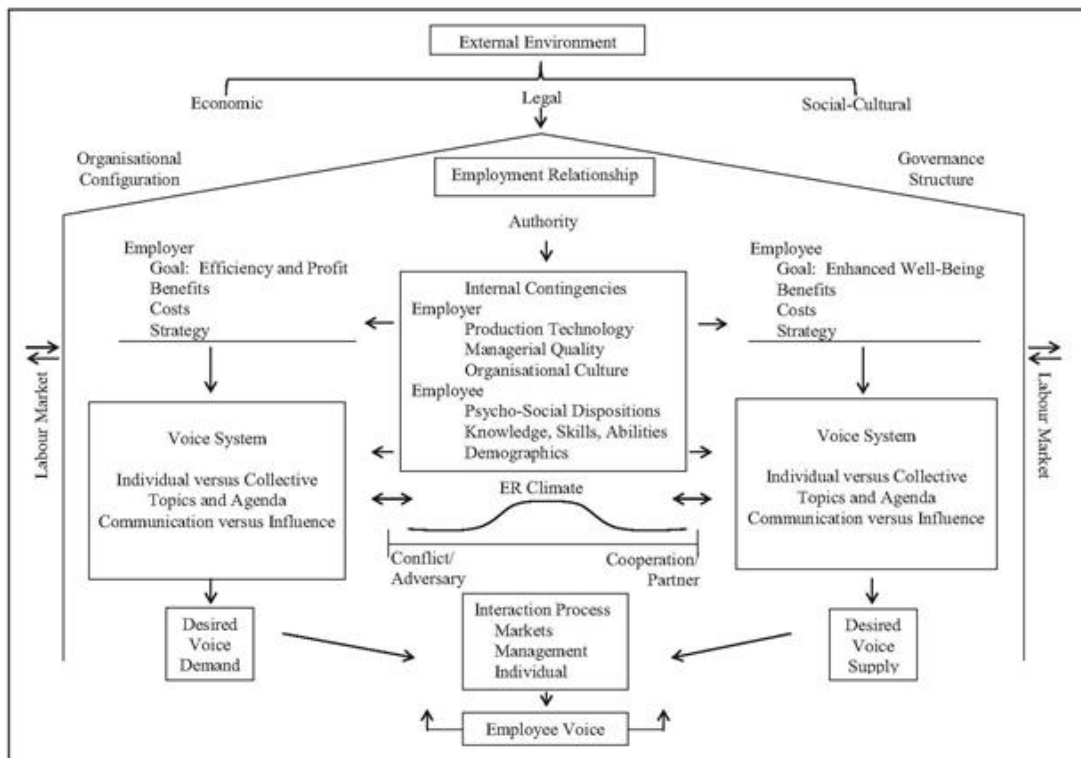
työntekijöiden halukkuutta osallistua ja osallistavan johtamisen suhdetta. 1970- ja 1980-luvuilla työntekijöiden osallisuutta korostettiin valtiotason linjauksissa ja siihen painostivat ammattiliitot. (Johri 2014.) Osallisuudesta alkoi vähitellen muovautua sosiaalinen oikeus (Stohl & Cheney 2001: 351).

Johtamisen mallit ja teoriat ovat kehittyneet ajan kuluessa, samoin on muovautunut osallisuudenkin tunnustaminen. Eri aikakausina on vallalla ollut erilaisia johtamiskäsityksiä ja suuntauksia, jotka ovat keskittyneet eri alueisiin. Näillä suuntauksilla on ollut oma vaikutuksensa siihen, kuinka työntekijän osallisuuteen suhtaudutaan. Työntekijän rooli on vaihdellut passiivisesta ammattilaiseen ja lopulta työntekijä on nähty organisaatiolle arvokkaana kehittäjänä. (Seeck 2008: 34–35.) Historiassa osallisuutta työelämässä on tutkittu usein positiivisesta näkökulmasta käsin. Tutkimusaiheina ovat olleet muun muassa osallistavan johtamisen vaikutus tehokkuuteen, työntekijän haluun lopettaa työssä, vaikutuksena työelämän laatuun, motivaation tekijänä, työntekijöiden henkilökohtaisena hyvinvointina, vaikutuksena liikevaihtoon ja vaihtuvuuteen, reiluuden tunteeseen, päätöksenteon selkeyteen tai poissaoloihin. (Jansen 2015.)

Osallisuutta lähijohtamisessa määritellään monin tavoin ja sen merkitys on muovautunut ajan kuluessa. Dachler (2010: 44) ja Juuti (2013: 40) sekä Pohjanheimo (2012: 51) muistuttavat, että johtajuuden muodostumisessa on aina ollut mukana sosiaalinen kanssakäyminen ja käyttäytyminen. Johtaminen nähdään kokonaisuudessaan sosiaalisesti prosessiksi, johon kuuluu vastuu, vallan käyttäminen ja vaikuttaminen. Kotter (1996: 9, 22) kuvailee ihmisten johtamista tulevaisuuden suunnan koordinoijana, tiimityön korostajana ja kannustamisena. Tärkeää on vuorovaikutus ja osallistaminen. Mintzberg (1996: 26–31) on jakanut lähijohtamisen käsittelemään informaation antamista vuorovaikutuksellisesti, ihmisten kautta johtamiseen ja kolmantena toimintaan itse osallistamalla. Juuti (2013: 13) toteaa, että johtamista ei ole olemassa ilman esimiestä, alaisia, tilanteita ja tavoiteltuja päämääriä. Nämä kaikki tekevät yhdessä johtamisen käsitteen ja vaikuttavat osallisuuteen. Drehmer ym. (2000) muistuttavat, että osallisuudessa tärkeää on tunnistaa ja tietää mitkä eri tekniikat voivat lisätä työntekijöiden osallisuutta ja mitkä heikentävät sitä. Kuitenkin pelkkä tekniikoiden osaaminen ja käyttäminen ei vielä yksistään riitä vaan ympäristöllisiä tekijöitä pitäisi muokata niin, että ne tukevat osallisuuden mahdollistamista.

2.3.2. Työntekijän osallisuuden toimintaympäristö

Työntekijän osallisuuden toteutumisen taustalla huomataan erilaisia taustatekijöitä tai toimintaympäristöjä. Valtioiden poliittinen ympäristö ja säädökset vaikuttavat suuresti osallisuuden huomiointiin. Osallisuuden korostaminen perustuslaissa on merkityksellistä osallisuuden tunnustamisessa. Oma merkityksensä on myös muulla yhteiskunnan rakentumisella ja kehittämisellä, sillä kulttuuri, sosiaalinen, poliittinen, taloudellinen ja ideologiallinen ympäristö ovat vaikuttaneet osallisuuden kasvuun. (Kazi 2009: 45; Leonardi 2016.) Kazi (2009: 45) esittää, että päätöksentekoa käsittävään osallisuuteen vaikuttavat monenlaiset asiat kuten maan kulttuuri, organisaation kulttuuri, globalisaatio, organisaation perustaja, sidosryhmät, organisaation toiminta ja kilpailijat sekä johtamistyyli.



Kuvio 1: Työntekijän ääni (Kaufman 2015).

Kaufman (2015) on koonnut kuvion 1, jossa taustavaikuttajina nähdään ulkoinen ympä-

ristö kuten taloudellinen tilanne, lait ja asetukset tai sosio-kulttuurisuus. Kuviossa vastakain ovat työnantajan päämäärät kuten tehokkuus, kulut tai tuotot ja työntekijän hyvinvointi, hyödyt tai panostaminen. Molemmilla sekä työnantajalla että työntekijällä on omat mielipiteensä, halutaanko olla osallisina yksilöinä vai yhdessä, mitä asioita käsitellään ja edetäänkö keskustellen vai vaikuttamalla johonkin asiaan. Työnantaja toivoo, keskustelee ja vaatii kun taas työntekijä toivoo, keskustelee tai täydentää toimillaan työnantajan tehtäviä.

Kuviossa 1 työntekijän ja esimiehen tavoitteiden väliin jää alue, jota Kaufman kuvailee ympäristöksi, jossa vallitsee joko yhteistyö tai konflikti. Tämä on koko ajan muuttuva tila. Työnantajan sisäisinä muuttujina pidetään tuotantoteknologia, johtamisen laatu tai organisaatiokulttuuri. Työntekijän sisäisiksi muuttujiksi luokitellaan sosiaalinen asema, tietämys, taidot tai kyvyt. Valtaa säätelemällä nämä kaksi osa-aluetta voivat joko olla ristiriitaisia tai toimia ikään kuin kumppaneina. Nämä tilanteet saa aikaan vuorovaikutuksen prosessi, jossa molempia sekä lähiesimiestä että työntekijää tarvitaan, jotta lopputuloksena työntekijän oma ääni ja osallisuus voisi olla mahdollista. (Kaufman 2015.)

Työntekijän osallisuus näkyy vahvasti lainsäädännössä niin Euroopan unionissa kuin Suomessakin. Lait ja säädökset antavat työntekijöiden osallisuuden toteutumiselle oikeutuksen ja määrittelevät usein sen vähimmäistason. Työntekijän osallisuuden toteutumiseen työssä otetaan kantaa Suomen lainsäädännössä. Työsopimuslaki (2001/55) kehottaa työnantajaa edistämään suhteitaan työntekijöihin ja työntekijöiden välisiä suhteita. Työsuojelun valvontalaki (2006/44) kehoittaa edistämään työntekijöiden ja työnantajan vuorovaikutussuhteita ja tekemään työntekijän osallistumisen ja osallisuuden mahdolliseksi. Laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa (1990/725) oikeuttaa henkilöstön vaikuttamaan työympäristöön vaikuttaviin asioihin ja toimimaan vuorovaikutuksellisesti osana hallintoelimiä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334) velvoittaa antamaan työntekijöille riittävästi tietoa organisaation toiminnasta ja velvoittaa johtajia ja työntekijöitä toimimaan yhdessä.

Suomen perustuslaki (1999/731) korostaa demokratiaa ja osallisuuden toteutumista. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007: 449) painottaa

henkilöstön osallisuutta asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006/44) ottaa kantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin mietittäessä työhyvinvoinnillisia asioita. Laki henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnossa (1990/ 725) velvoittaa henkilökuntaa osallistumaan päätösten, jotka koskevat liiketoimintaa, henkilöstöä tai taloudellista tilaa, käsittelyyn. Lainsäädännön lisäksi viralliset organisaatiot kuten Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos ottaa kantaa osallisuuteen. Työelämään aktiivisesti osallistumisen nähdään olevan osallisuuden muoto (THL 2015).

Euroopan unioni on säätänyt erilaisia suosituksia ja säännöksiä, jotka lisäävät työntekijän osallisuutta. Työntekijälle tulisi antaa riittävä tieto, että hän voi osallistua ja olla mukana tekemässä päätöksiä. Tällöin toiminnalla ennakoidaan ja estetään konfliktejakin syntymästä. (Euroopan komissio 2013.) Euroopan unionin parlamentin direktiivissä 2002/14/EC, korostetaan työntekijän sosiaalisia oikeuksia ja sosiaalista hyvinvointia. Direktiivi antaa vähimmäisohjeet työntekijän osallisuuteen ja yhteistyöhön. Työntekijän mukaanottoa päätöksentekoon pitäisi edistää ja ottaa huomioon toimintaa jo suunniteltaessa. Työntekijöillä on oikeus saada tietoa heitä koskevista asioista ja heiltä tulisi kysyä mielipiteitä. Aktiivinen vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä edistää luottamuksen ja turvallisuuden tunteen syntymistä sekä vahvistaa osallisuuden kokemusta. Direktiivi korostaa erityisesti työntekijöiden suoran osallisuuden muotoja. Direktiivi painottaa osallisuuden toteutumista ja valvontaa, johon on nimitettyä maakohtaisesti tiettyjä elimiä esimerkiksi työsuojelua. Suositukset ja säännöt aikaansaavat erilaisten maakohtaisten ohjelmien syntymisen. Euroopan komissio on julkaissut jo vuonna 1997 ns. vihreän paperin, jossa kumppanuutta edistetään työntekijöiden ja organisaatioiden välillä, ja tästä nähdään olevan hyötyä sekä työntekijälle itselleen että organisaatiolle. (Skorupinska 2013.)

Euroopan komissio (2001) on pohtinut sosiaalista vastuuta, jonka mukaan organisaatioiden tulisi ottaa huomioon sosiaaliset vastuut toiminnassaan. Ihmiset nähdään organisaatioiden suurena pääomana ja ihmisresursseja tulisi johtaa laadukkaasti esimerkiksi elinikäistä oppimista, tiedon jakamista, voimaantumista ja ammatillista kunnioittamista edistämällä. Sosiaalisesti vastuullisesti toimiva organisaatio ottaa huomioon kaikkien niiden

kiinnostukset ja huolenaiheet keitä tulevat päätökset tai muutokset koskevat. Euroopan komissio korostaa, että sosiaalisen vastuun tulisi sisältyä organisaatioiden strategiaan. Sosiaalinen vastuu edellyttää esimieheltä sitoutumista mutta myös työntekijöiltä osallisuutta. Se nähdäänkin kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Kluge ja Schömann (2008) toteavat, että Euroopan unionin luomat tavoitteet korostavat työntekijöiden velvollisuutta osallistua sosiaalisesti organisaatioiden toimintaan ja kehittämiseen.

2.3.3. Työntekijän rooli

Osallisuus lähtee aina ensin työntekijästä itsestään eli työntekijällä on iso rooli oman osallisuuden toteutumisessa. Työntekijällä tulisi olla halukkuutta ja kykyä osallisuuteen. Itsensä ja omien ajatuksiensa tärkeänä pitäminen ja avoin vuorovaikutus ovat osallisuuden edellytyksiä. Sen jälkeen kun työntekijä on halukas osallisuuteen, tuntee ajatuksensa tärkeiksi ja haluaa osallistua päätöksentekoon, on työyhteisön ja lähijohtamisen vuoro tukea osallisuuden toteutumisessa. (Thompson & Kahnweiler 2002; Meriluoto & Marila-Penttinen 2015: 8–9.) Tiedon saaminen ja sen käyttäminen hyödyksi ovat työntekijän osallisuuden elinehto (Park 2012). Yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän osallisuuteen, ovat motivaatio, itseohjautuvuus, organisaation jäsenyys, persoona, oppimistaito ja oma kulttuuri (Wang & Wang 2004).

Työntekijälle osallisuus on kokemuksellinen asia. Hän päättää itse kuinka haluaa osallistua ja toisaalta työelämässä toimiminen edellyttää osallisuutta määrätyissä asioissa. Toisaalta työntekijä voi vapaasti valita kuinka ja missä muodossa osallistuu ja toisaalta hänet voidaan velvoittaa osallistumaan. Osallisuuden kokemus tulee kuitenkin vain silloin, kun työntekijä sitä itse haluaa. (Dachler & Wilpert 1978; Wilkinson ym. 2013.)

Lähimpänä itseä ja omaa työtä olevat asiat ja niihin vaikuttaminen ovat usein tärkeämpiä kuin osallisuus kaukaisempiin asioihin vaikuttavaan päätöksentekoon. Työntekijät haluavat usein vaikuttaa ja osallistua suoraan ja tämä vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin positiivisesti. Osallisuus ja halu siihen lisääntyvät yleensä työntekijän pätevöitymisen myötä. Osallisuus antaa viitteitä siitä kuinka voimakkaasti työntekijä kokee kuuluvansa organi-

saatioon. (Joensson 2008.) Boxall ja Purcell (2010) ovat jaotelleet työntekijän osallisuuden ryhmiin, joita ovat omia työtehtäviä koskeva osallisuus, osallisuus työryhmänä tai valta-keskeinen malli, jossa työntekijät ohjaavat toimintaa oikeasti. Sashkin (1984: 5–6) määrittelee työntekijän osallisuutta tavoitteiden asettamisella, päätöksien tekemisellä ja ongelmien ratkaisemisella. Osallisuus saa aikaan muutoksia organisaatiollisella tasolla. Työntekijät ovat osallisina näissä kaikissa osa-alueissa yhtä aikaa. Työntekijä on yksilönä osallinen tai muodostaa osallisen tiimin esimerkiksi esimiehen kanssa tai osallistavan ryhmän koko työyksikön kanssa.

2.3.4. Työyhteisön rooli

Työyhteisöllä on yksilön lisäksi suuri rooli osallisuuden mahdollistamisessa ja toteutumisessa. Osallisuus tarvitsee toteutuakseen jonkin yhteisön esimerkiksi työorganisaation tai tiimin. Tämän ryhmän täytyy antaa yksilölle mahdollisuus tulla osalliseksi sen toiminnassa ja yksilöllä tulee olla halu toimia osana yhteisöä. (Meriluoto & Marila-Penttinen 2015: 8.) Osallisuuteen pyrkivällä toimintaympäristöllä ja työyhteisöllä on enemmän vaikutusta kuin sillä, että annettaisiin työntekijän vaikuttaa vain tiettyihin kysymyksiin. (Miller & Monge 1986.) Vastuu osallisuuden toteutumisesta kuuluu kaikille yksikössä työskenteleville (Lewin 1947: 9; Gilson 2003).

Työyhteisössä puhutaan aktiivisesta jäsenyydestä, jossa jäsenien ja työyhteisön välillä on molemminpuolinen tarvitsevuuden suhde. Osallistaminen nähdään tässä keskeisenä. Aktiivinen keskustelu ja tulevaisuuden suunnitelmat kuuluvat aktiiviseen jäsenyyteen. (Jalava & Matilainen 2010:73.) Grönroos (2010: 481) ja Rantala (2008: 103–105) mainitsevat työyhteisössä vallitsevan kulttuuriin osana osallisuuden toteutumista ja mahdollistamista.

Työyhteisö osallistuu kokeakseen saavansa sen kautta tiettyjä etuja ja etuja he taas joissakin tapauksissa saavat vain osallisuuden avulla. Koko ryhmän osallisuuteen vaikuttavat eri asiat kuin yksilön osallisuuteen. Ryhmä koostuu jäsenistä, joten yksilöihin vaikuttavat asiat ovat ryhmän osallisuuden taustalla. Yhteisön osallisuuteen vaikuttavat yleinen taloudellinen, sosiaalinen ja poliittinen ympäristö sekä ryhmän saamat hyödyt osallisu-

desta. Työyhteisön sisäisiä vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisön toimintakulttuuri, sosiaalinen tuki, toimintatavat organisaatiossa, itse työhön liittyvät asiat kuten työtehtävät tai organisaation toimiala (Strauss & Sayles 1957; Wang & Wang 2004.)

2.3.5. Lähiesimiehen rooli

Lähiesimiehellä on suuri rooli osallisuuden toteutumisessa. Lähiesimies vastaa henkilöstöjohtamisesta ja luo edellytykset (Strauss & Sayles 1957; Perry & Kulik 2008; Sadler 2012.) Lisäksi lähiesimiehen oma rooli on keskeinen väline siinä, kuinka paljon hän mahdollistaa osallisuutta (Schyns Paul, Mohr & Blank 2005). Kaikelle osallisuudelle katsotaan olevan tarpeellista johdon ja lähijohdon hyväksyntä ja muutokset johtamistavassa ja organisaatiossa osallisuuden lisääntymisen hyväksi (Maree 2000). McConkey ja Collins (2010) toteavatkin, että lähiesimiehiltä vaadittaisiin osallistumista osallisuuden kehittämiseen organisaatiossa. Olisi tärkeää, että koko työyksiköllä olisi oma strategiansa ja toimintamallinsa osallisuuden suhteen, mitä koko henkilöstö noudattaa. Lähiesimiehellä vaaditaan oman asiantuntemuksen kasvattamista ja osaamista osallisuuden huomioimisessa. Samoihin tuloksiin on päätenyt Perälä (1997: 43–44), joka pohtii johtamisen vaatimuksia, riittävää kouluttautumista ja tutkimustiedon hyödyntämistä työssä osallisuuden lisäämiseksi.

Lähiesimiehen roolissa korostuvat organisaatiokulttuurin huomioiminen ja kehittäminen kohti osallisuutta. Osallistuva ja osallistava lähiesimies tukee työntekijöiden osallisuutta ja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tuntemuksiin osallisuutta kohtaan. Lähiesimiehellä nähdään olevan myös päärooli osallisuudesta huolehtimisessa. (Sadler 2012.) Langan-Fox, Code & Gray (2002) korostavat avointa ja osallistavaa ilmapiiriä. Avoimen ja osallisuuden mahdollistavan työilmapiirin luominen on tärkeää. Työilmapiiri tukee osallisuutta. Lisäksi huomiota pitäisi kiinnittää kaikkiin työntekijäryhmiin ja erityisesti ryhmään, jolla on matalin koulutustaso. Huomiota pitäisi kiinnittää myös siihen, että organisaation toiminnan todellisuus ja organisaation tavoitteleva toiminnantaso olisivat mahdollisimman lähellä toisiaan. Kazin (2009: 278) tutkimuksessa osallistavaan päätöksentekoon liittyivät lähellä olevat valtasuhteet ja suuri yksilöllisyys työssä. Organisaatiokulttuurin tulisi olla yhtenäinen mutta sisältää vaikutteita monesta eri johtamistavasta. Alin,

Khalequen ja Hossainin (1992) mukaan lähiesimies, joka ei halua jakaa päätösvaltaansa tai madaltaa auktoriteettiaan estää osallisuuden toteutumista.

Esimiehen täytyy osallisuuden lisääntyessä vähentää omaa valtaansa ja tottua aktiivisesti kuuntelemaan työntekijöitä. Esimiehellä säilyy kuitenkin vastuu toiminnasta ja laadusta. (Ali ym. 1992; Boxall & Purcell 2010.) Osallisuus on huomioitava ja hyväksyttävä. (Meriluoto & Marila-Penttinen 2015: 9.) Lähiesimies ohjaa toimintaa kohti osallisuutta tukevia menetelmiä. (Vähäkangas 2010: 94, 96; Archer & Cameron 2013: 10–11.) Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013: 75–76) muistuttavat, että työyhteisön toiminnan kehittäminen kohti osallisuuden lisäämistä on jatkuvaa pitkäjänteistä työtä. Jotta päästäisiin osallisuuden lisäämiseen, tulee esimiehen vaikuttaa positiivisesti osallisuutta koskeviin arvoihin organisaatiossa. Osallistava lähiesimies antaa päätösvaltaa tiimille ja toimii itse tasaveroisena muihin nähden.

Osallisuuden tukeminen ja luottamuksen rakentaminen ovat kaksi tärkeätä lähiesimiehen rooliin kuuluvaa asiaa. Parker ja Price (1994), Thompson ja Kahnweiler (2002) ja Appelbaum, Louis, Makarenko, Saluja, Meleshko ja Kulbashian (2013) painottavat työntekijän omaa osallisuutta ja lähiesimiehen omia mahdollisuuksia vaikuttaa osallisuuteen. Lisäksi he korostavat luottamusta työntekijöiden ja esimiehen välillä osana osallisuuden perustaa. Archer & Cameron (2013: 10–11, 19) toteavatkin, että osallistava lähiesimies on kiinnostunut aidosti ihmisistä ja luo aktiivisesti suhteita heidän kanssaan. Yhteistyötä ja luottamusta korostetaan ja väistämättömät ristiriidat otetaan käsittelyyn aktiivisesti. Kommunikointi ja sen avulla vaikuttaminen ovat johtamisen perusta. Lähiesimiestä ei nähdä hierarkkisesti vaan hän pyrkii toimimaan samalla tasolla työntekijöiden kanssa (Ristikangas & Ristikangas 2010: 49, 51). Ramasamy (2010: 119–120) kertoo lähiesimiehestä, jonka pitää olla hyvin perillä organisaation rakenteista ja ohjata aktiivisesti ihmisiä toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Työyksikkö voi pitää tavoitteenaan osallisuuden toteutumista ja hyvän työilmapiirin luomista. Johtamisessa vaihdetaan sosiaalista pääomaa. Johtamisen avulla kiinnitetään huomiota motivaation lisäämiseen, hyvän ryhmähengen lisäämiseen ja sosiaaliseen vastuuseen, joka koskee jokaista henkilöä työpaikalla.

Osallisuutta tukeva johtaminen nähdään luottamuksellisena tiimityönä. Osallistava esimies työskentelee luottamuksen ylläpitämiseksi ja näyttää sanoin ja teon, että välittää työntekijöistä. Osallistava esimies näkee itsensä tasa-arvoisena työntekijöiden kanssa. (Gosling, Jones & Sutherland with Dijkstra 2012: 9.) Osallistavan johtamisen perustana nähdään keskusteleminen perustehtävästä ja vastuun siirtäminen jokaiselle työntekijälle heidän omista toimistaan. Saavutetaan päämääriä siis yhdessä. Osallisuuden tulisi ulottua myös työn tuloksien arvioimiseen ja kehittämiseen eteenpäin. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000: 125.) Organisaation pitäisi antaa työntekijöille myös negatiivissävytteistä tietoa, jos organisaatiolla on esimerkiksi huolenaiheita. Niistä pitäisi olla rehellinen. (Doucet, Lapalme, Simard & Tremblay 2014.)

Sosiaali- ja terveysalalla johtaminen ja esimiestyö poikkeavat hieman muiden alojen johtamisesta. Johtamiseen vaikuttavat lait, suositukset ja hyvinvointipolitiikka. On tärkeää ottaa huomioon julkisen johtajan rooliin vaikuttavat tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi toiminnan yleinen etu, joka on koko toiminnan lähtökohtana tai kansalaisten palveleminen sosiaali- ja terveyspalveluiden kautta. Lisäksi sosiaali- ja terveyspalveluiden toimintaympäristö on vakaampi kuin muualla liike-elämässä, mutta vastaavasti vapaus toimia on rajallisempi. Toimintaa ohjaa myös virkavastuu ja julkisuus. Hyvä laadukas palvelu on keskiössä ja tähän vaikutetaan myönteisesti osallisuus huomioimalla. (Rissanen & Hujala 2011: 85.)

2.4. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen toimintatavat ja muodostuminen

Osallistavaan johtajuuteen vaikuttaa moni asia samalla hetkellä, joten toimintatapana se tunnustetaan hyvin moninaisena (Sashkin 1984: 6–7). Black ja Gregersen (1997) mainitsevat osallistavan päätöksenteon ja sen vaikutukset moniulotteisina. Myös Locke, Schweiger ja Latham (1986) näkevät osallisuuden monitahoisena epälineaarisenä toimintana. Healey (1993) esittää, että silloin kun ollaan vuorovaikutuksessa tekemässä yhdessä jotain, puhutan kommunikatiivisesta päätöksenteosta ja tällöin asioita ei tehdä lineaarisesti vaan on otettava useampi asia huomioon yhtä aikaa. Cathcart (2014) toteaa, että osallisuuden toimintamalli pitää sisällään hallitsemattomia jännitteitä työntekijöiden ja

esimiesten välillä. Toimintatapojen muokkaaminen yhdessä luo luottamusta puolin ja toisin. Giddens (1998: 71, 82) on todennut, että sosiaaliset vuorovaikutussuhteet tarvitsevat ympärilleen sosiaalisia rakenteita ja sääntöjä, joita esimerkiksi työpaikalla noudatetaan. Säännöt ovat kuitenkin muuttuvia ja ihmiset muokkaavat niitä koko ajan.

Osallisuutta tukeva johtamistyyli voi edetä vaiheittain. Osallisuus lähtee pienistä asioista ja syvenee kohti isompia koko organisaatiota käsittäviä asioita. (Salminen 2013: 199–200; Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004: 136.) Osallisuutta tukevassa johtamistavassa esimiehellä on virallinen valta ja vastuu päätöksistä, mutta hän osallistaa toisia tekemään näitä päätöksiä. Osallistava johtajuus nähdään esimiehen tapana toimia. Toimintatapaa, joka koskee yksittäisiä päätöksiä, muutetaan niin että henkilöstö valtaistuu yhteiseen päätöksentekoon. Esimiehiä, jotka työskentelevät tällä tavalla kutsutaan osallistaviksi tai demokraattisiksi esimiehiksi. (Yukl 2011: 287.) Vastuun jakaminen toisille ei tarkoita, että työntekijät saisivat toimia vapaasti ilman esimiestä. Osallistavan lähiesimiehen täytyy tunnistaa tilanteet, joissa tarvitaan täyttä osallistavuutta ja milloin enemmän kontrollia. Osallistava lähiesimies huomaa, että tuloksiin vaikuttavat kaikki ryhmän jäsenet ja heidän toimintansa. Yksin ei tavoitteita voi saavuttaa. (Archer & Cameron 2013: 10-11.)

Arnstein (1969) kuvaa sitä, että osallisuus pelkän osallistumisen vuoksi on turhauttavaa, vaan osallisuuden avulla täytyisi saavuttaa jotakin. Osallisuuden asteita voidaan erotella toisistaan teoriassa osallisuuden määrän mukaan. Todellisuudessa eri osallisuuden asteet sekoittuvat keskenään ja työntekijän osallisuudessa havaitaan erilaisia tasoja. Osallisuuden toteutumisessa tarvitaan sekä työntekijän että esimiehenkin ymmärrystä osallisuuden tärkeydestä ja sen mahdollistamisesta.

Taulukossa 2 kuvataan työntekijän osallisuuden tasoja, jotka perustuvat Arnsteinin (1969) osallisuuden tikapuumalliin, jossa osallisuus kasvaa asteittain osallistumattomuudesta varsinaiseen täyteen osallisuuteen ja vastuuseen.

Taulukko 2. Työntekijän osallisuuden tasot (mukailen Arnstein 1969: 217).

Työntekijöiden täysi valta	Työntekijöiden vallan aste/määrä
Työntekijöiden edustettu valta	
Kumppanuus	
Työntekijöiden tynnyttely	Työntekijöiden näennäisvalta
Työntekijöiden konsultointi	
Työntekijöiden informointi	
Työntekijöiden mielipiteiden ohjaaminen	Ei osallisuutta
Työntekijöiden manipulointi	

Taulukossa 2 alimmat tasot kuvaavat tilannetta, jossa työntekijällä ei juurikaan ole osallisuuden mahdollisuuksia. Tällaisessa tilanteessa työntekijän mielipiteitä yritetään muokata suotuisimmaksi kulloinkin vallalla olevia organisaation etuja ajateltavaa asiaa kohtaan, tai mielipiteitä yritetään ohjailta esimerkiksi erilaisten etuuksien muodossa. Seuraavat kolme vaihetta tynnyttely, konsultointi ja informointi sisältävät jo hieman enemmän osallisuuden mahdollisuuksia, mutta näissäkin malleissa työntekijän osallisuus on puutteellista. Työntekijälle annetaan tietoa asiasta, mutta työntekijällä ei oikeasti ole päätäntävaltaa. Työntekijää konsultoidaan mutta työntekijän antamat mielipiteet eivät vaikuta lopulliseen päätökseen. Kolme ylintä astetta sisältävät aidompaa osallisuutta. Työntekijä aletaan nähdä tasavertaisempana päätöksenteossa, häntä pidetään joko kumppanina, tai työntekijöillä voi olla joku nimetty edustaja esimerkiksi erilaisissa projekteissa, mikä tuo työntekijöiden kantaa enemmän esille. Mallin korkein taso kuvaa työntekijän aitoa täyttä osallisuutta ja valtaa. Mitä korkeammalle mallissa mennään sitä enemmän työntekijällä on valtaa organisaatiossa. Eri tasot vaihtelevat tilanteen mukaan ja ne eivät välttämättä etene järjestyksessä. (Arnstein 1969.)

Osallisuuden tasoja ovat luokitelleet Locke ym. (1986) mukaillen Victor Vroomin ja hänen kollegoidensa kontingenssimallia osallistavasta päätöksenteosta. Mallissa on viisi osallistamisen tasoa ja seitsemän päätöksentekoa koskevaa sääntöä, jotka määrittelevät milloin mitäkin osallisuuden tasoa kannattaa käyttää. Ensiksi päätöksenteko on kokonaan lähiesimiehellä. Toiseksi annetaan tarvittava informaatio mutta lähiesimies tekee päätöksen. Kolmanneksi informaatiota kerätään osallistujilta erikseen ja tehdään sen pohjalta päätös. Neljänneksi tehdään päätös yhdessä reflektoiden ja viidenneksi päätäntävalta on täysin jaettu. Se minkä verran osallisuutta työntekijöille päätöksenteossa annetaan, riippuu päätöksen laadusta, esimiehen tiedoista, onko ongelma strukturoitunut, hyväksyvätkö työntekijät päätöksen, hyväksyttäisiinkö auktoriteettista päätöstä, ratkaistaanko työntekijöiden välisiä ristiriitoja tai jakavatko työntekijät organisaation päämäärät.

Osallisuuden tasoja määritellään eri näkökulmista esimerkiksi Dombrowski ym. (2010) ovat koonneet yhteen työntekijöiden eri osallisuuden muotoja verraten siihen kuinka työntekijöitä ohjataan organisaatiossa. Osallisuuden alimmalla tasolla työyhteisöä ja työntekijöitä kohdellaan lähinnä vain kohteena, tässä vaiheessa osallisuutta ei juuri ole. Seuraavalla tasolla on osallisuuden esiaste ja siinä osallisuutta on vähän. Seuraavassa vaiheessa yritetään opetella osallisuuden menetelmiä ja mahdollisuuksia paremmin. Seuraava vaihe pohjautuu osallisuuden menetelmien opetteluun ja niiden ottamiseen mukaan toimintaan. Tämän jälkeen osoitetaan hyväksyntää työntekijöiden osallisuuden ja päätöksenteon lisääntyessä. Vielä pidemmälle vietyä osallisuutta voidaan tietoisesti käyttää asiantuntijuuden kohdentamisena ja kaikkein ylimmällä tasolla osallisuus nähdään työntekijöiden täysivaltaisena sulautumisena organisaation toimintaan.

Osallistavassa johtamisessa tieto ja mielipiteiden huomioon ottaminen ovat keskeisiä asioita. Dachler & Wilpert (1978: 14) jaottelevat osallisuuden muodostumisen vaiheittain: tiedon antaminen työntekijöille, työntekijöiden informointi, työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen, työntekijöiden mielipiteiden ottaminen huomioon, työntekijöiden mielipiteiden harkitseminen ja työntekijöiden mielipiteiden täysivaltainen osallisuus päätöksenteossa.

Dombrowski ym. (2011) jakavat osallisuuden johtamisen viiteen eri tasoon. Osallisuus syvenee eri tasoissa asteittain. Ensimmäisellä tasolla työntekijät nähdään objekteina toimijoina. Toisella tasolla työntekijöille annetaan tietoa toiminnasta. Kolmannella tasolla työntekijöiden mielipiteitä tiedustellaan, mutta johtoporras tekee päätökset. Neljännellä tasolla työntekijöiden mielipiteitä vaaditaan. Viides taso osallistaa työntekijöitä suoraan ja työntekijöiden mielipiteet nähdään tasavertaisina lähiesimiehen mielipiteiden kanssa. Black ja Gregersen (1997) sekä Miller ja Monge (1986) ovat jakaneet päätettävät asiat yleisimpiin joita ovat työ ja työtehtävät, työolot, strategiset asiat ja taloudelliset asiat. Black ja Gregersen (1997) jakavat osallistavan päätöksenteko prosessin ongelman identifioitiin, vaihtoehtojen luomiseen, ratkaisun valintaan, suunnitelmaan toteutuksesta ja toteutuksen arvioimiseen. Dombrowski ym. (2010) esittävät, että työntekijän osallisuuden nähdään kasvavan myös eri työvaiheiden mukaan.

Osallisuus työyhteisössä ilmenee monella eri tavalla. Työyhteisössä osallisuuden toteutuminen on joko henkilökohtaisesti tapahtuvaa tai ryhmässä tapahtuvaa. Suorasta osallisuudesta puhutaan silloin, kun henkilö itse on osallisena vaikkapa päätöksentekoon. Osallisuus voi tapahtua valittujen edustajien kautta, jolloin kyseessä on epäsuora osallisuuden muoto. Osallisuus voi olla virallista esimerkiksi työn kautta tapahtuvaa päätöksentekoa, johon on oikeutettu tai epävirallista, jolloin osallisuus tapahtuu vaikka siihen ei olisi aktiivisesti annettukaan myönnytystä organisaation lähiesimiehen tasolta. Vallan ja vastuun määrä on vaihtelevainen erilaisien osallisuuden muotojen välillä. (Dachler & Wilpert 1978; Sagie & Aycan 2003; Boxall & Purcell 2010; Gallie 2013; Skorupinska 2013; Sisiäinen 2014: 31–32; Leonardi 2016.)

Jansen erottaa osallisuudessa virallisen, epävirallisen ja yhteisön kautta tapahtuvan osallisuuden. Erot eri tavoissa koskevat organisaation jäsenten välisiä suhteita ja niiden muotoutumista sekä tiedon vaihtoa eri jäsenten välillä sekä tiedonvaihtamisesta seuraavaa osaamisen kehittymistä jäsenissä. Virallinen osallisuus on usein pakotettua tai työntekijöitä velvoittavaa, epävirallinen osallisuus muodostuu spontaanisti erilaisista tilanteista, eikä sitä ole ennalta suunniteltu. Virallinen ja epävirallinen osallisuus esiintyvät molemmat vuorotellen tilanteen mukaan. (Dachler & Wilpert 1978; Jansen 2015.)

Taulukossa 3 Wilkinson ym. (2013) ovat koonneet osallisuuden muotoja ja esimerkkejä työyhteisön toiminnasta. Muodoissa korostuvat epävirallinen ja virallinen osallisuus.

Taulukko 3. Osallisuuden muodot (Wilkinson ym. 2013).

Osallisuuden taso	Osallisuuden muoto	Esimerkkejä työyhteisössä
Yksilö	Epävirallinen	keskustelut, sähköpostit (työvuorot, työtehtävät, henkilökohtaiset asiat)
Työyhteisö	Virallinen suora (projektipäällikkö)	Osastokokoukset (ylhäältä alas kommunikointi)
	Virallinen suora (tiimit)	Tiimityö, tehtäviä koskeva osallisuus (toimintaa koskevat asiat)
Organisaatio	Virallinen suora	Koko työyksikön huomioivat toimikunnat, tyytyväisyyskyselyt (terveys, toimintakyky, tehokkuus, strategian linjaus)
	Virallinen epäsuora (ammattiliitot)	Yritysneuvottelut (palkat, työolot, huolenaiheet esiin)

Taulukon mukaan yksilö voi olla osallinen epävirallisesti. Tällöin osallisuus toteutuu ennalta suunnittelemattomissa keskusteluissa tai vaikkapa sähköposteissa. Osallisuus koskee esimerkiksi työmäärää, työvuoroja tai henkilökohtaisia asioita. Osallisuus voi toteutua työyksikössä, jossa virallinen osallisuus toteutuu lähinnä projektipäälliköiden kautta. Tällöin esimerkki osallisuudesta on osastokokoukset, joissa käsitellään osastokohtaisia asioita yleensä ylhäältä alaspäin. Virallinen osallisuus työyksikössä voi toteutua myös erilaisten ryhmien välityksellä. Tällöin puhutaan tiimityöskentelystä ja tiettyä tehtävää koskevasta osallisuudesta. Osallisuus käsittelee organisaation toiminnallisia asioita. Osallisuuden kolmas ilmenemistaso on organisaatiollinen. Virallinen suora osallisuus koskee esimerkiksi eri osastojen henkilökunnasta koostuvista työryhmistä tai työntekijätutkimuksista. Osallisuus voi koskea esimerkiksi terveyttä ja turvallisuutta, asiakastutkimuk-

sia, työntekijöiden tyytyväisyyttä, tehokkuutta, strategiaa tai toiminnallisia asioita. Organisaatiollinen osallisuus ilmenee myös virallisena epäsuorana osallisuutena, jolloin se tapahtuu erilaisten ammattijärjestöjen tai esimerkiksi luottamusmiehen kautta. Osallisuus käsittelee esimerkiksi palkkoja, työoloja tai epäkohtia. Eri osallisuuden tasot ja muodot vaihtelevat käytännössä keskenään. (Wilkinson ym. 2013.)

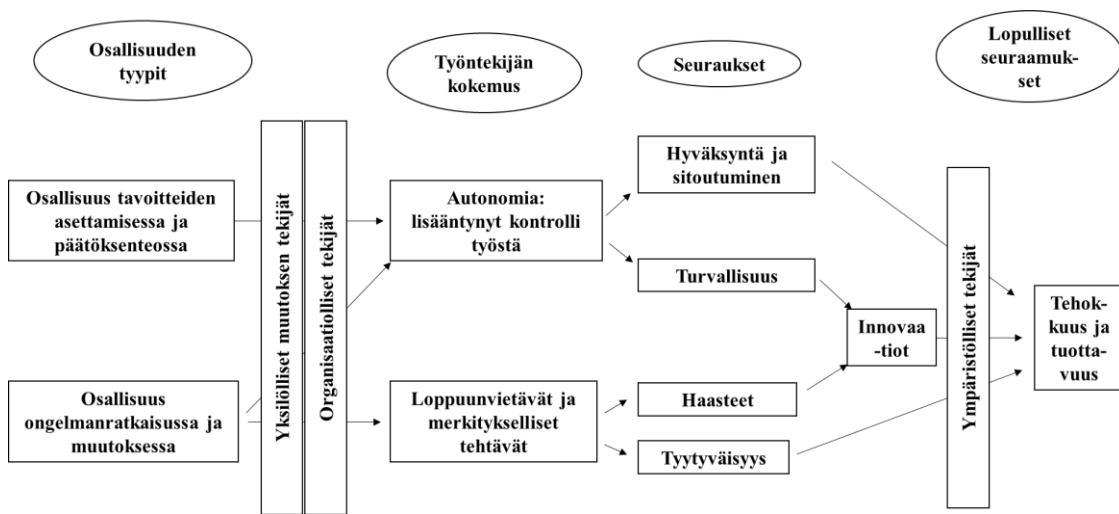
Yhteistyön merkitys osallisuudessa korostuu ja sillä on tutkimuksen mukaan suora vaikutus osallisuuden kokemiseen. Yhteistyön syvyydellä on kolme tasoa: korkea taso, keskitaso ja matala taso. Korkealla tasolla organisaatio toimii symbioottisesti. Siihen kuuluvat työntekijät tuntevat olevansa pysyviä osallistujia, yleensä toiminta on kestänyt jo kauan ja hioutunut. Toiminta riippuu suuresti toisista organisaation jäsenistä, koska menestymiset ja pettymykset jaetaan yhdessä. Matalassa tasossa roolit toimia on sovittu tiukemmin, itsenäisyys toimia on heikompaa. Keskitasossa ollaan näiden kahden välimaastossa. Toimintaa tehdään yhdessä ja saavutetaan enemmän hyötyjä kuin erikseen toimiessa, puhutaan kumppanuudesta, mutta kuitenkin toiminta ei ole niin vahvaa kuin korkealla tasolla. (Archer & Cameron 2013: 25–28.)

Osallistavalla johtamisella nähdään olevan monia merkityksiä. Sashkin (1984) ja Pyykönen (2014; 26–27) pitävät osallistavaa johtamista organisaation eettisenä valintana. Bolelaw (2009) toteaa myös osallistavan johtamisen eettisen merkityksen, työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisemmin ja jokainen työntekijä nähdään arvokkaana työyhteisön jäsenenä. Artigianin (2005) mukaan osallistavat päätöksentekoprosessit ovat myös moraalisesti ja eettisesti kestävämmällä pohjalla. Erityisen tärkeää avoimuus ja erilaisten vaihtoehtojen esilläpito ja moniulotteinen arviointi silloin kun tehtävät ratkaisut vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen, josta kenelläkään ei ole varmaa tietoa.

Locke ym. (1986) esittävät, että lähiesimiehen tulisi käyttää osallisuutta älykkäästi ja tietää minkälaisilla mekanismeilla osallisuus toimintatapana toimii. Motivaatiota koskevia mekanismeja ovat luottamus, kontrollin mahdollisuus, organisaatioon sulautuminen, ryhmän tuki ja lisääntynyt päämäärä myönteisyys. Kognitiivisia mekanismeja ovat lisääntyvä vuorovaikutus, parempi ymmärrys työstä ja järkipärisuus päätöksissä. He esittävät

myös, että osallisuus vaikuttaa parempiin tuloksiin mikäli työntekijällä on perustehtävästä vahva kokemus ja hän osallisuuden avulla kehittää osaamistaan.

Sashkin (1984) on kuvannut osallistavan johtamisen muodostumista (kuvio 2). Mallissa kuvataan sitä kuinka osallisuus tavoitteiden asettamisessa ja päätöksenteossa voi yksilöllisten ja organisaatiollisten muutoksetekijöiden kautta lisätä työntekijän autonomiaa ja sitä kautta hyväksyntää, sitoutumista ja turvallisuutta.



Kuvio 2. Osallistavan johtamisen muodostuminen (Sashkin 1984: 12).

Nämä tekijät vaikuttavat innovaatioiden syntyyn ja yhdessä ympäristöllisten tekijöiden kautta organisaation ja työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Yksilötasoiset, organisaatiolliset ja ympäristölliset tekijät tulisi huomioida osallisuuden hyötyjä tavoiteltaessa ja näihin osatekijöihin vaikuttamalla päästäisiin osallisuuden kokemuksen lisäämiseen. Osallistavan johtamisen prosessi koskee osallisuutta myös ongelmanratkaisussa ja muutoksen keskellä. Tähän vaikuttavat yhtä lailla yksilölliset ja organisaatiolliset tekijät, joiden avulla työntekijä voi saada lisää haasteita ja kokea tyytyväisyyttä työssään. Nämä ovat vastaavasti yhteydessä innovaatioihin ja tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (Sashkin 1984.)

Sashkin (1984: 13) toteaa, että työyhteisöissä vallitsee ristiriita, jonka aiheuttaa organisaatiolliset työtä koskevat tekijät ja asetukset vastaan yksilöiden työtä koskevat tarpeet. Yksilöillä nähdään olevan tarve valtaan, tarve saavutuksiin ja tarve yhteyden kokemiseen. Organisaatiot toimivat liian usein tarkan johtamistavan, tehtävien sirpaloitumisen ja yksin suoritettavien työtehtävien varassa.

2.5. Osallisuutta tukevasta lähijohtamisesta koostuvat hyödyt ja haasteet

Tässä kappaleessa kootaan yhteen osallisuutta tukevasta lähijohtamisesta koituvia hyötyjä ensiksi yksilön ja työyhteisön näkökulmasta ja sitten lähijohtamisen ja organisaation näkökulmasta. Hyödyt on koottu seuraavalla sivulla olevaan kuvioon 3 työntekijän ja esimiehen näkökulmasta.

2.5.1. Hyödyt ja haasteet työntekijälle ja työyhteisölle

Mietittäessä koko elämää koskevaa osallisuutta nähdään osallisuuden olevan varsin tärkeää työntekijälle. Osallisuudella on moniulotteisia vaikutuksia yksilölle. Osallisuus vaikuttaa psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia edistävästi. Osallisuus vaikuttaa positiivisesti elämänlaatuun. Sillä on siis konkreettisia terveysvaikutuksia ja se vaikuttaa hyvinvoinnin tunteisiin. (WHO 2002: 28.)

Omaa työtä ja työympäristöä koskevan osallisuuden avulla saavutetaan selkeitä hyötyjä yksilön näkökulmasta katsottuna. Osallisuus kehittää työntekijää ja hänen osaamistaan ja voimavarojaan. (Schwochau, Delaney, Jarley & Fiorito 1997; Ristikangas & Ristikangas 2010: 104–105; Fischer & Vainio 2014: 76–77, 94–96; Inanc, Zhou, Gallie, Felstead & Green 2015.) Osallisuuden tuntemukset voivat voimaannuttaa yksilöitä (Macky & Boxall 2008: 50–51; Paasivaara 2012: 82).



Kuvio 3. Osallisuuden huomioivasta johtamisesta koituvat hyödyt.

Osallisuudesta hyötyvät työntekijät, joiden työtyytyväisyys ja moraalius kohosivat osallisuuden kasvaessa. Työkavereita osataan arvostaa enemmän osallisuuden lisääntyessä. (Maree 2000.) Päätöksentekoon osallistuminen lisää työtyytyväisyyttä ja autonomisuutta sekä työn vaihtelevuutta. Sillä on vaikutusta myös tehokkuuteen ja laatuun. (Hirschman 1970: 4, 15–16; Maree 2000; Gilson 2003; Scott-Ladd & Marshall 2004; Jena & Rautaray 2010; Appelbaum ym. 2013; Jääskeläinen 2013: 154.) Osallisuuden myötä tpositiiviset tunteet työyhteisöön, työpaikkaan, työorganisaatioon ja lähijohtamiseen kasvavat (Sashkin 1984: 6; Kazi 2009: 27.) Sashkinin (1984: 11) mukaan osallisuus vaikuttaa myönteisesti työn merkityksellisyyden tunteisiin ja vähentää sosiaalista eristäytymistä työpaikalla.

Vuorovaikutus kehittää sekä työntekijän että esimiehen ajattelua. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 104–105.) Työntekijät ajattelevat päätöksiä useammasta näkökannasta mikä avartaa heidän omaa näkökantaansa. (Kazi 2009: 30–31.) Vahva vuorovaikutus vah-

vistaa kuulluksi tulemisen kokemusta ja kehittää työmotivaatiota. Työntekijöiden motivaatio kasvaa osallisuuden kasvaessa. Lisäksi työntekijöiden luottamus johtoon kasvaa korkeamman osallisuuden myötä. Se vaikuttaa myös työilmapiiriin ja työntekijöiden väliin suhteisiin positiivisesti. (Schwochau ym. 1997; Dombrowski ym. 2010; Jääskeläinen 2013:154.)

Osallisuus on hyödyllistä työntekijän osaamisen kehittymisen kannalta. Osallisuuden avulla työntekijät ymmärtävät paremmin oman työpanoksensa organisaation toiminnassa. (Gilson 2003; Inanc ym. 2015.) Henkilökunnan osallisuus, vahva vuorovaikutuksellisuus ja osallistaminen organisaation toimintaan sekä näiden tuoma vastuu tuottavat sitoutmista tavoitteisiin ja itse työhön. (Gilson 2003; Scott-Ladd & Marshall 2004; Kazi 2009: 30–31; Jalava & Matilainen 2010: 100, 219; Appelbaum ym. 2013.)

Osallisuutta tukeva johtamistyyli ei ole täysin mutkaton ja se saattaa tuoda esiin haasteita. Osallistavat menetelmät vaativat enemmän työtä toimiakseen niin työntekijältä, työyhteisöltä, lähiesimieheltä kuin koko organisaatiota ajatellen. Osallisuuden avulla ei saisi pelkästään yrittää hyötyä organisaatiollisesti, saada kaikki irti työntekijästä, vaan osallisuuden tulisi hyödyttää sekä työntekijää että organisaatiota. (Scott-Ladd ja Marshall 2004.)

Osallisuudessa vaaditaan työntekijöiden oma-aloitteellisuutta ja heittäytymistä osallisuuden toteutumisessa (Leonardi 2016). Henkilökunnalla pitää olla taitoja toimia kokeakseen osallisuutta ja heillä täytyy olla saatavilla kaikki tilanteen vaatima tieto voidakseen olla osallisina täysivaltaisesti. Tämä on osallisuuden onnistumisen ehto. (Fischer 1986; Lawler ja Worley 2006: 150). Inanc ym. (2015) toteavat haasteeksi riittävän tiedon saamisen, oman osaamisen käyttämisen ja halukkuuden olla osallisina. Benoliel ja Somech (2014) muistuttavat, että osallisuuden tavoite tuo työntekijälle lisästressiä, koska osallisuuden toteutuessa työntekijä joutuu panostamaan toimintaan enemmän. Koska eri työntekijät kokevat tilanteet eri tavoin ja eri työntekijöillä on erilaisia vahvuuksia, ei osallisuus tai osallisuuden vaade toteudu kaikkien kanssa tasapuolisesti. Osallisuus tuo haasteita työyhteisön toimivuuteen yksilöiden käyttäytymisen seurauksen. Riskinä on jännitteiden tai ristiriitojen syntyminen työntekijöiden välille. (Torka ym. 2010; Cathcart 2014; Jansen

2015). Haasteena voi olla tiimityön sujuminen ja työntekijöiden keskinäisen tuen saaminen (Pierce ym. 2001; Langan-Fox ym. 2002). Työyhteisössä esiintyy muutosvastarintaa, minkä selättäminen on haaste (Fischer 1986).

Jena & Rautaray (2010) pitävät haasteena hyväksynnän saamista. Kokeakseen osallisuutta tulee työntekijöillä olla lähijohdon hyväksyntä ja valta sekä vastuu tulee olla määriteltynä. Fischerin (1986) mukaan osallisuus vaatii luottamuksellista suhdetta sekä työntekijöiden välillä, että työntekijöiden ja johdon välillä, ja tämä on joissakin tapauksissa haaste. Luottamuksen lisäksi riittämätön tuen saaminen voi olla haaste (Fischer 1986; Cathcart 2014).

2.5.2. Hyödyt ja haasteet lähiesimiehelle ja organisaatiolle

Osallisuuden lisääntyessä työprosessit ja organisaation toiminta kehittyvät paremmiksi. Tällöin voidaan ajatella, että osallistavasta työtavasta on hyötyä organisaation toiminnassa. (Boxall & Purcell 2010.) Osallisuuden myötä saadaan uusia näkökulmia ja päätöksien laatu kasvaa ja päätöksistä tulee tehokkaampia (Lawler & Worley 2006: 150; Kazi 2009: 30–31). Tuotteita ja palveluita kehitetään työntekijöiden näkökulmasta osallisuuden avulla. Vahvalla osallisuudella voidaan saada selville palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ja kokemuksia. Osallisuuden avulla asiantuntijuus kasvaa. Osallistavan johtamisen avulla viedään muutoksia organisaatiossa eteenpäin vähemmällä vastarinnalla. (Hirschman 1970: 4, 15–16; Dombrowski ym. 2010.) Esimies, joka mahdollistaa vapaan osallisuuden ja innovaatioiden synnyn, vaikka ne eivät tulisi virallisia kanavia pitkin, saa yleensä esiin työyhteisöstä parempia ideoita. (Margulies & Black 1987; Globocnik & Salomo 2015.)

Osallisuuden avulla asenteet ovat suotuisempia, omaan organisaatioon luotetaan enemmän ja vuorovaikutus lisääntyy. Osallisuus lisää lähiesimiesten tietoisuutta osallisuuden vaikutuksista, mikä tehostaa kommunikointikanavien parantamista, ja lisää esimiesten tietoisuutta siitä mikä vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen organisaation haluamalla tavalla. (Margulies & Black 1987.) Pierce ym. (2001) esittävät, että omistajuuden tunteen

avulla organisaatio hyötyy tilanteesta, koska työntekijät tällöin pitävät organisaatiota arvokkaana, he käyttäytyvät suojelevasti, haluavat kehittää toimintaa eivätkä käyttäydy organisaatiota kohtaan epäedullisesti.

Useissa tutkimuksissa on todettu osallisuuden yhteys sitoutumiseen, työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Osallisuuden toteutuminen sitouttaa työntekijöitä paremmin organisaation toimintaan ja omaan työhön. (Scott-Ladd & Marshall 2004; Kazi 2009: 30–31; Jalava & Matilainen 2010: 100, 219; Sholihin ym. 2011; Park 2012; Appelbaum ym. 2013; Juuti 2013: 66; Benn ym. 2015). Osallisuus organisaation ja organisaation tehtävien asettamisessa johtaa suurempaan sitoutumiseen työssä. Vahva sitoutuminen puolestaan vaikuttaa haluun jatkaa omassa työssään. (Sholihin ym. 2011; Benn, Teo & Martin 2015.) Osallisuudella on positiivista vaikutusta työn tehokkuuteen. (Sashkin 1984: 6; Maree 2000; Scott-Ladd & Marshall 2004; Kazi 2009: 27; Jääskeläinen 2013: 154.) Hirschman (1970: 4, 15–16) ja Boxall & Purcell (2010) toteavat vahvan osallisuuden vaikuttavan laadun kehittymiseen. Osallistavan johtamisen avulla nähdään olevan hyötyä sekä työntekijälle että organisaatiolle. Osallisuudella on yhteys korkeampaan tuottavuuteen, mikäli osallisuuden taso muokataan työtehtäviin sopivaksi. (Maree 2000; Thompson & Kahnweiler 2002; Dombrowki ym. 2010.) Osallisuus vaikuttaa kuitenkin ensiksi työntekijän tyytyväisyyteen työssä ja vasta sitten tuottavuuteen. (Miller & Monge 1986.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010: 83–85, 104–105) muistuttavat yhteistyön vahvistumisesta osallisuuden myötä. Vahva vuorovaikutus kehittää sekä työntekijän että esimiehen ajattelua. Tiimityön merkitys korostuu osallisuuden lisääntyessä, osataan arvostaa työkaivereita enemmän (Maree 2000). Osallisuuden lisääminen toi positiivisia muutoksia, koska työntekijät toimivat ikään kuin kumppaneina esimiehen kanssa ja tällöin positiivisia voimavaroja kehittyi. Kuultiin työntekijöiden aitoja mielipiteitä ja molemminpuolinen arvostus kasvoi. (Schwochau ym. 1997.) Täysivaltaisen kohtaamisen avulla yhteistyö vahvistuu. Työntekijä nähdään, kuullaan ja kohdataan hänen näkemyksistään käsin. Tärkeäksi tällöin nousee kokonaisuena ihmisenä olemisen taito, joka vahvistaa sekä työntekijää että johtajaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 83–85.)

Ammattilaisen ja lähiesimiehen kohtaamiset työssä voivat edetä tietoisesti merkitykselliseen kokemukseen ja saada aikaan positiivisia voimavaroja. Tämä pätee myös ammattilaisten välisessä kohtaamisessa ja vaikuttaa työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin. Useat tällaiset kohtaamiset kumuloituvat ja seuraavassa kohtaamisessa valitaan onnistumisien pohjalta parempia valintoja kohti uutta positiivista kokemusta, ja näin rakennetaan omia voimavaroja, mutta vaikutetaan lisäksi toisen voimavaroihin positiivisesti. Tällaiset tekijät vahvistavat niin lähiesimiehen kuin ammattilaistenkin elämänlaatua ja tyytyväisyyttä. (Fischer & Vainio 2014: 76–77, 94–96.) Aktiivisesti osallistuvat työntekijät tukevat esimiestään. Työyhteisö voimaantuu osallisuuden avulla. (Jalava & Matilainen 2010: 73.) Osallistavan johtamistyylin onkin todettu vähentävän organisaatiossa esiintyviä konflikteja. (Ali, Khaleque & Hossain 1992.)

Kuten kuviossa 3 on esitetty osallisuus hyötyinä yksilölle, esimiehelle ja työyhteisölle. Näiden hyötyjen kautta päästään koko organisaatiota koskettaviin hyötyihin kuten toiminnan tehokkuuden lisääntymiseen, laadun kohenemiseen tai tuottavuuden parantumiseen katso esimerkiksi Sashkin (1984) tai Jansen (2015).

Osallisuutta tukeva lähijohtaminen tuo haasteita lähiesimiehelle ja organisaatiolle. Dombrowskin ym. (2010) mukaan osallistavien menetelmien käytön ja kehittämisen haasteena on se, ettei ole olemassa vain yhtä ohjetta toimia. Ohjauksen tarve on erilainen eri ihmisillä, ja se haastaa osallistavan johtamistavan käyttämisen (Inanc ym. 2015). Ali ym. (1992) toteavat haastavaksi tekijäksi lähiesimiehen asenteen muutoksen vallan jakamisessa ja työntekijän aktiivisemmän roolin omaksumisessa. He näkevät haasteina riittävän tuen saamisen ja motivoimisen. Detert ja Treviño (2010) tuovat esiin haasteina lähiesimiehen hyväksyvän asenteen, vuorovaikutuksen lisäämisen, yksilöllisyyden huomioiden, turvallisuuden tunteen luomisen, osallistavat johtamistaidot ja hierarkkisuuden madaltamisen. Tuen antaminen, tasapuolisuus ja luottamuksellinen ilmapiiri voivat kokiä haasteiksi lähiesimiehelle (Fischer 1986; Torka ym. 2010; Appelbaum ym. 2013; Benn ym. 2015).

Leonardin (2016) ja Drehmerin ym. (2000) mukaan johtamiskulttuuria pitää muuttaa perinteisestä osallisuutta lisääväksi, mikä voi olla haaste. Torka ym. (2010) pitävät haasteina

esimiehen uudenlaisen roolin omaksumista. Pierce ym. (2001) ja Pierce ym. (2001) sekä Fischer (1986) pitävät haasteina osallisuuden mahdollisuuksien, vallan ja vastuun määrittelyä ja säätelemistä erilaisissa tilanteissa. Doucet ym. (2014) kertovat haasteeksi rohkaisun puutteen ja vallan jakamisen ongelmat. Macky ja Boxall (2008) tuovat esille aikaa koskevat haasteet, osallisuus menetelmänä vie enemmän aikaa. Haasteena on vapauden antaminen työntekijöille, koska taas työn tai työtehtävien liian tarkka määrittely estää osallisuuden toteutumista

Jansen (2015) kokee haasteena sen, että osallistavalta johtamiselta odotetaan epärealistisiä vaikutuksia tai tuloksia eikä aina osata valita osallistavaa menetelmää oikein tai oikeaan aikaan. Lähiesimiehen haasteena on ylemmän johdon osallisuuden vision ja työntekijöiden osallisuuden vision yhteen kietominen ts. molemminpuolisen ymmärryksen lisääminen. Lähijohtamisen ja ylemmän johtoportaan linjan tulisi olla osallisuuden suhteen yhtenäinen ja joskus tämäkin on haaste (Torka ym. 2010).

Langan-Fox ym. (2002) toteavat haasteiden olevan lähijohtajan näkökulmasta jatkuvassa työntekijöiden motivoinnissa, pysymisessä tietyssä aikataulussa, työntekijöiden yksilöllisten voimavarojen tukemisessa ja tasa-arvoisuuden tunteen luomisessa. Haasteena on organisaatiollisen tuen saaminen. Hyvänä huomiona he esittävät, että voidaan korostaa liikaa osallisuuden avulla saavutettavia mahdollisia tuloksia mutta itse osallisuuden prosessi jää liian vähälle huomiolle.

Benn ym. (2015) ja Maree (2000) näkevät haasteena erilaisuuden hyväksymisen, yhteisten arvojen sisäistämisen ja epävarmuuden sietämisen. Liiallista työtehtävien suunnittelua tulisi heidän mukaansa välttää, koska se heikentää osallisuuden mahdollisuuksia. Cathcart (2014) näkee haasteena ryhmän ohjaamisen ja tasapainottelemisen työntekijöiden ja esimiehen välillä. He toteavat, että haasteena on saada toimimaan työntekijä organisaation edun mukaisesti, jottei osallisuus kääntyisi oman edun tavoitteluksi. Pierce ym. (2001) muistuttavat yhteisten pelisääntöjen tärkeyttä osallisuuden prosessin onnistumiseksi. Lähiesimiehen haasteena onkin saada työntekijät toimimaan osallisuudesta huolimatta organisaation sääntöjen mukaan.

3. MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on löytää selityksiä tietylle ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002: 87). Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on sosiaalisuus ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Keskeisiä ovat myös merkitykset, joita tutkitaan, sillä ne ovat vaikuttamassa ihmisten toimintaan. (Vilkkä 2015: 118.) Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on teoretiedon ja empiirisen tiedon vuorovaikutteisuus (Kiviniemi 2015: 79.)

Teoreettinen viitekehys kerättiin Tritonian tietokannasta sekä Nelliportaalin kautta. Lähde löydettiin hakemalla tietoa asiasanojen ja niiden erilaisten yhdistelmien avulla. Lähteiden valintakriteereinä ovat olleet artikkeleiden otsikot, asiasanat, tiivistelmä ja lopullinen valinta on tehty lukemalla tietty lähde kokonaan lävitse. Osa teoretiedosta on löytynyt asiasanoilla hakemisen ja löydetyn lähteen lähteistä.

3.1. Haastattelu

Laadullinen tutkimus mahdollistaa empiirisen tiedon saamisen monella eri tavalla. Haastattelu, jota tässäkin tutkimuksessa käytetään, on yksi muoto. Haastatteluissa haetaan usein ihmisten omia tuntemuksia tietyistä aiheista (Tuomi & Sarajärvi 2002: 73; Vilkkä 2015: 122). Haastattelun avulla voidaan selvittää tiettyjä ilmiöitä mutta myöskin painautua tietyn ilmiön takana oleviin syihin. Tämän lisäksi haastattelu antaa mahdollisuuden sijoittaa tuotosta osaksi laajempaa kokonaisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 35.) Haastattelun etu tiedonkeräysmenetelmänä on usein joustava. Ihminen, jonka ajatuksilla on painoarvoa, on haastattelussa tekijänä. Haastattelussa tulee esiin sanaton viestintä puheen lisäksi ja saatuja vastauksia pystytään tarkentamaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 75–76; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 200.)

Tässä tutkimuksena empiirisen tiedon keräämiseen käytettiin teemahaastattelua puolistrukturoidulla lomakkeella. Teemahaastattelu onkin usein puolistrukturoitu haastattelu, jossa tutkimusongelmasta on poimittu keskeisiä aihealueita suhteutettuna tutkimuskysymyksiin (Vilkkä 2015: 124). Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikki vastaajat saavat

samat kysymykset mutta vastausvaihtoehtoja ei ole rajattu. Teemahaastattelussa aihepiirit on mietitty ennalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 77; Eskola & Vastamäki 2007:27; Green & Thorogood 2009: 94.)

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin koehaastatteluja. Vilkan (2015: 130–132) mukaan koehaastattelujen tekeminen kehittää haastattelukysymyksiä ja runkoa ja antaa tietoa haastattelun toimivuudesta. Teemahaastattelussa käytetään taustatietoja kuvaavia kysymyksiä ennen varsinaisia kysymyksiä esimerkiksi työhistorian tai esimieskokemuksen osalta. Oman tutkimukseni kysymykset on hyväksytetty tutkielman ohjaajalla ennen niiden lähettämistä haastateltaville.

Empiirisiin tutkimusaineiston kerääminen alkoi tutkimusluvan saamisella, joka on liitteenä 1. Tämän jälkeen haastateltaville lähetettiin saatekirje ja haastattelukysymykset sähköpostitse tutustumista varten. Ne ovat liitteenä 2. Haastattelujen ajankohtia sovittiin sähköpostitse. Varsinaiset haastattelut toteutettiin puhelimitse ja osa haastateltavista halusi vastata sähköpostitse. Sähköpostitse vastanneilla oli mahdollisuus täsmentää jotakin kysymystä ja he antoivat vielä luvan kysyä lisäkysymyksiä tarvittaessa. Haastattelutilanteet tallennettiin nauhurille. Hirsjärvi ja Hurme (2001: 75, 136, 138) toteavatkin, että haastattelujen tallentaminen on oleellinen osa tulevaa analyysiä, jo haastattelutilanteissa voidaan tyypitellä tai hahmotella erilaisia yhteyksille. He käsittelevät analyysia niin, että se alkaa jo haastattelutilanteissa, mikäli tutkija tekee itse haastattelut. Heidän mukaansa nauhoitetut haastattelut kirjoitetaan auki tekstiksi. Tämä pitää paikkaansa myöskin tässä tutkimuksessa, koska haastattelutilanteissa on huomiota kiinnitetty samankaltaisuuksiin ja toistuviin yhteyksiin asioiden välillä ja haastattelujen jälkeen on aineisto kirjoitettu auki sanasta sanaan sähköiseen tietokantaan.

Haastattelu kohdennetaan heihin, joilla arvellaan olevan tietoa aihepiiristä, mikä on etujuuri haastattelumenetelmää käytettäessä (Tuomi & Sarajärvi 2002: 76). Haastateltavat tulisi valita tutkittavan teeman mukaan (Vilka 2015: 135). Isoina teemoina tässä tutkimuksessa nähdään osallisuus ja johtaminen. Siksi empiirinen aineisto kerättiin lähiesimiehiltä ja henkilöiltä, joilla on perustehtävän lisäksi erilaisia vastuualueita työssään.

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla hoitotyössä toimivia lähiesimiehiä ja sairaanhoitajia, joilla on erinäisiä vastuualueita työssä. Ammattialan valinta perustui tutkijan omaan koulutustaustaan.

Haastattelut kerättiin Järvi-Pohjanmaan alueelta valikoidusti. Haastateltavat toimivat ikäihmisten palveluiden alla asumispalveluyksiköissä tai kotihoidossa. Haastateltavilla on erilaisia koulutustaustoja ja työkokemuksen määrä on vaihtelevainen. Yhteistä haastateltaville on se, että he tekevät keskenään yhteistyötä ja toimialoina ovat ikääntyneiden palvelut. Haastateltavat olivat ammattinimikkeiltään palveluvastaavia, geronomeja tai sairaanhoitajia. Haastatelluilla sairaanhoitajilla oli erilaisia vastuualueita kuten tiimin vastuusairaanhoitajana toimiminen. Haastateltavien ikä vaihteli 32 vuodesta 61 vuoteen. Työkokemus oli haastateltavilla melko pitkä, vähintään 10 työvuotta.

3.2. Analyysi

Analyysin onnistumisen lähtökohtana on aineiston riittävän hyvä tunteminen (Eskola & Suoranta 2008: 151). Laadullisen tutkimuksen analyysi alkaa usein hahmottua jo aineiston keräämisvaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2001: 152; Boeije 2010). Analyysin avulla aineistoa selkiytetään, luodaan erinäisistä vastauksista selkeä kokonaisuus (Eskola & Suoranta 2008: 137).

Aineiston litteroinnin jälkeen olisi aineistoa tutkittava kokonaisuutena ja luettava useaan kertaan, mikä herättää edelleen syy-seuraussuhteita mielessä ja auttaa analyysin muodostamisessa. Analyysin onnistumisessa keskeistä on aineiston tunteminen hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 143.) Tässä tutkimuksessa haastattelut kerättiin melko pitkällä aikavälillä yhteisten aikataulujen sopimisen haasteiden seurauksena. Haastattelujen välillä kävin lävitse lukien litteroituja haastatteluja ja kun kaikki haastattelut oli tehty luin kaikki vastaukset useaan kertaan läpi. Luin myöskin aineistoa analyysin edetessä useaan otteeseen.

Sisällönanalyysi auttaa järjestämään vastauksia niin, että niistä saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin selkeästi. Tulokset tulisi johtaa johtopäätöksiksi. (Tuomi & Sarajärvi

2002: 105, 110.) Sisällönanalyysin avulla suullinen ja kirjoitettu vuorovaikutus on mahdollista muodostaa erilaisiksi merkityksiksi tai yhteyksiksi tapahtumien välillä. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001: 21.)

Laadullisen tutkimuksen analyysin eteneminen alkaa tutkimuskysymysten esittämisellä ja tarkentamisella. Sitten valitaan kerättävä aineisto ja tehdään keräys. Aineistoon tutustutaan ja rajataan. Aineistoa luokitellaan ja löydetään esimerkiksi mahdollisia teema-alueita. Sitten tehdään aineiston analyysi. Tulokset kootaan ja tulkitaan sekä verrataan tuloksia ja aineistoa toisiinsa. Tämän jälkeen määritellään jatkotutkimusaiheet ja käydään vuoropuhelua teorian kanssa. Analyysissä aineisto ja tutkimuskysymys ovat usein vahvassa yhteydessä toisiinsa ja analyysissä korostuukin niiden vastavuoroinen vertaileminen (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010: 12–13).

Eskola ja Suoranta (2008: 174–181) kuvaavat teemojen analysointia aineiston ja teoriatiedon vuorovaikutukseksi, missä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa teemat olivat työntekijän osallisuutta koskevan teeman sisällä. Teemoina olivat osallisuuden muodot, työntekijän rooli, työyhteisön rooli, lähiesimiehen rooli, osallisuuden tukeminen sekä osallisuudesta koituvat hyödyt ja haasteet.

Kerättyä aineistoa kuvaillaan analyysin aluksi, jossa keskitytään ominaisuuksiin ja esiintyvyyteen. Kuvailun jälkeen aineistoa luokitellaan ja tässä keskitytään keskeisiin piirteisiin ja tehdään päätelmiä. Luokittelussa käytetään apuna tutkimusongelmia, tutkimusmenetelmää, käsitteitä, teoreettisia malleja, aineistoa itse tai tutkijan intuitio. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 145, 147, 148.) Luokittelun jälkeen edetään yhdistelyyn, jossa eri luokkia verrataan keskenään ja pyritään löytämään yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia. Tämän pohjalta pyritään aineiston tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 149–150; Kiviniemi 2015: 82–84.) Boeije (2010) ja Eskola (2015: 186–201) ovat kuvanneet laadullisen tutkimuksen analyysin aineiston keräämisestä lohkomiseen, pilkkomisen kuvaileviin luokkiin ja lopulta tiedon uudelleen järjestämiseen.

Teemahaastattelun vastaukset järjestetään teemojen mukaan. Sen jälkeen vastaukset pelkistetään ja pelkistyneen jälkeen kootaan uudelleen keskeisiksi vastauksiksi. Näin teh-

dään jokaisen vastauksen osalta ja lopulta kootaan uudelleen tärkeimmät vastausryhmät kuhunkin kysymykseen tai teemaan. (Eskola & Vastamäki 2007: 42; Green & Thorogood 2009: 199.) Kuinka kerätyt alakohdat joka teemoista liittyvät toisiinsa ja tämän miettiminen, on myös yksi laadullisen tutkimuksen piirteistä. (Green & Thorogood 2009: 202.) Teemoittelun avulla kootaan tulokset ja muodostetaan johtopäätökset sekä jatkotutkimushaasteet. Tämän tutkimuksen vastauksien analyysin etenemistä on kuvattu lyhyesti taulukossa 4.

Taulukko 4. Tutkimuksen analyysin eteneminen (mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2002: 114).

alkuperäinen ilmaus	pelkistäminen	luokittelu	ryhmittely
”joku sanoo jotain ohimennen”	dialogi	vuorovaikutus	suora osallisuus
	odottamaton	ei-sovitusti	epävirallinen

Vastaukset on ensin käsitelty yksi kysymys kerrallaan käyden läpi jokainen vastaus ensin pelkistäen ja luokitellen, minkä jälkeen on etsitty uudelleen isompia ryhmitteleviä tekojia.

Teoriatiedon avulla kerätään uutta tietoa ja uuden tiedon avulla kehitetään jo olemassaolevia teorioita. Erilaista teoriatietoa vasten tarkastellaan omaa empiiristä aineistoa. (Eskola & Suoranta 2008: 81.) Laadullinen analyysi voi olla induktiivinen eli etenee empiriasta yleisiin ilmiöihin tai deduktiivinen, joka etenee päinvastoin. Abduktiivinen päättely voi olla mahdollista silloin kun tutkitaan tarkasti jotain tiettyä asiaa, ja se etenee joko yksittäisestä yleiseen tai toisinpäin hyödyntäen molempia analysointitapoja. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 96–97.)

4. TULOKSET

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen tulokset teemoittain. Teemoja olivat osallisuuden muodot työyksiköissä, työntekijän ja työyhteisön rooli osallisuuden toteutumisessa, osallisuuden tukeminen, lähiesimiehen rooli sekä osallisuudesta koituvat hyödyt ja haasteet.

4.1. Osallisuuden muodot

Haastateltavat toivat esille monenlaisia työyhteisössä ilmeneviä osallisuuden muotoja. Haastateltavat kuvasivat osallisuutta enimmäkseen virallisen osallisuuden kautta, mihin työtehtävät velvoittavat. Erilaiset palaverit tai osastotunnit sekä kehityskeskustelut korostuivat monessa vastauksessa. Virallisen osallisuuden myötä toteutui suora osallisuus esimerkiksi spontaanien puheenvuorojen myötä palavereissa sekä epäsuora osallisuus esimerkiksi jo valmiiksi äänestettyjen esityslistojen ja niiden pohjalta äänestämisen myötä tai tiedotustilaisuuksien järjestämisen myötä. Osallisuutta käsiteltiin omaan työhön vaikuttamisella ja yhteisiä sääntöjä noudattamalla.

”Meillä on palaverit kuukausittain. Tarkoitus on jakaa tietoa tehostetusti ja käsitellä työntekijöiden mielessä olevia asioita yhteisesti.”

”raportit päivittäin”

”Palaverit, talon ja oman tiimin, niissä päätetään yhdessä asioista.”

”Työntekijät saavat itse suunnitella päivien kulkua ja työn tekemisen tapoja, kunhan asiakaslähtöisyys säilyy”

Työyhteisöissä esiintyi lisäksi epävirallisempaa osallisuutta, johon vaikuttaa paljon työntekijän persoonallisuus työtehtävien tai aseman sijaan. Epävirallista osallisuutta käsittelivät keskustelutuokiot ja kahvihuonekeskustelut. Jokapäiväinen osallisuus koettiin tärkeäksi asiaksi ja useassa vastauksessa korostui se, että työyhteisön matala hierarkia edistää osallisuuden toteutumista. Epävirallisen osallisuuden toteutumisesta ilmeni tuen saamisen tärkeys ja sen yhteys työssä jaksamiseen.

Epävirallista osallisuutta kuvattiin suorana osallisuutena kasvatusten tapahtuvana.

”joku käy sanomassa jotain ihan ohimennen.”

”Kuunnellaan toisten mielipiteitä ja kahvihuonekeskustelut on tärkeitä.”

Osallisuuden asteet vaihtelivat paljon erilaisten osallisuuden muotojen kuvaamisen myötä matalasta osallisuudesta korkeaan. Välillä työntekijä sai äänestää tietyistä vaihtoehdoista, suoritettiin kyselyitä tai pidettiin tiedotustilaisuuksia.

”Saa kommentoida pikaisesti valmiiksi luotua suunnitelmaa”

Välillä työntekijällä oli enemmän valtaa ja hän sai mahdollisuuden valita, kuinka toimii tietyissä tilanteissa. Työntekijöitä otettiin aidosti mukaan mietittäessä, kuinka erilaisissa tilanteissa edetään.

”Työntekijät saa itse suunnitella päivien kulkua ja työn tekemisen tapoja...”

”Ajatuksena on että kaikkien ideat, ajatukset otetaan käyttöön rakentavaan keskusteluun työn kehittämiseksi.”

”Erityisosaamiset hyödynnetään ja vastuut pyritään jakamaan osaamisen mukaan”

Monet haastateltavat kuvasivat osallisuutta yksilön näkökulmasta tapahtuvaksi. He näkivät osallisuuden vastavuoroisena toimintana ja monessa vastauksessa korostuivat useat eri tekijät vaikuttamassa osallisuuteen samaan aikaan.

4.2. Työntekijän ja työyhteisön rooli

Haastateltavien mielestä sekä työntekijällä että työyhteisöllä pitää olla melko samankaltaisia ominaisuuksia osallisuuden toteutumisessa. Osallisuuden edellytyksiä perusteltiin sosiaalisilla tekijöillä, joka piti sisällään vuorovaikutuksen kuten avoimen keskustelun ja yhteistyötaidot. Sosiaalisten tekijöiden lisäksi haastateltavat toivat esiin työyhteisöllisiä tekijöitä kuten toisten työntekijöiden arvostaminen ja kunnioittaminen sekä hyväksyminen. Yhteistyö ja samaan päämäärään pyrkiminen nähtiin hyvin keskeisenä asiana sekä yksilön että työyhteisön kannalta. Se edellytti kuitenkin erilaisuuden ja muutosten hyväksymistä.

”toisen huomioon ottamista, kuuntelemista, virheistä puhumista ei syyllistämistä vaan opiksi ottamista”

”avoimuutta, asioihin tarttumista, välittämistä, yhteiseen hiileen puhaltamista”

Hyvän työilmapiirin nähtiin vaikuttavan positiivisesti osallisuuden toteutumiseen. Ilmapiirin yläkäsitteeseen liittyivät muun muassa sitoutuminen, avoimuus, hyvät vuorovaikutustaidot, kompromissien tekeminen, ammattiroolin tarkastelu tai oman osaamisen jakaminen.

”Työyhteisön pitäisi olla avoin, muutosmyönteinen ja hyvä ilmapiiri voisi edistää osallisuutta myös.”

Sekä yksilön että työyhteisön osallisuuden toteutumiseen vaikuttavana asiana nimettiin ajan antaminen, jolla mahdollistettiin erilaisten mielipiteiden pohtiminen, omien voimavarojen vahvistaminen tai työilmapiirin kehittäminen.

Osallisuuden toteutuminen vaatii yksilöltä paljon. Toiset henkilökohtaiset ominaisuudet tukevat enemmän osallisuuden toteutumista kuin toiset.

”sitoutumista, yhteistyötaitoja sekä halua kehittää työtä”

”Edellyttää työntekijältä rohkeutta kertoa mielipiteensä ja ottaa kantaa ja kuuntelutaitoa.”

”tietynlaista avoimuutta ja semmosta että on valmis kaikkeen kokeiluun ja ehkä oman ammattiroolin tarkastelua”

Toiset yksilöiden ominaisuudet kuten avoimuus, aktiivisuus, sitoutuminen ja rohkeus koettiin tärkeiksi asioiksi osallisuutta mietittäessä. Osallisuutta korostavassa työtavassa tärkeänä pidettiin työntekijän omaa vastuuta jokaisessa työyhteisön arkea koskettavassa asiassa. Sitoutuakseen huomioimaan osallisuuden, antamalla toisille siihen mahdollisuuden ja löytääkseen itsestään voimavaroja toimia kokien osallisuutta voi olla hyväksi pohtia ammattiroolia ja sen merkitystä.

4.3. Lähiesimiehen rooli

Haastattelun mukaan lähiesimiehellä on suuri vastuu osallisuuden toteutumisessa ja hän omalla toiminnallaan vaikuttaa joko osallisuutta edistävästi tai heikentävästi. Haastattelijat kertoivat osallisuuden edistämisessä olevan tärkeää työntekijän itsetunnon vahvistamisen, empatian, positiivisen ilmapiirin luomisen ja niiden yhteyden motivoimiseen ja kannustamiseen. Lisäksi mainittiin työntekijän voimavarojen tukeminen muun muassa

työntekijän jaksamisen tukemisenä, toiveiden kuuntelemisenä, tasapuolisuuden ja osaa-
misen huomioimisena. Nämä asiat rinnastetaan työntekijän henkiseen tukemiseen ja edel-
leen työntekijän hyvinvoinnin tukemiseen.

*”Lähiesimiehen täytyy luottaa alaisiinsa antaa vastuuta kuunnella kaikkien mieli-
piteitä”*

”arvostaa jokaista työntekijää yhteisössä”

*”Vuorovaikutustaitoja kun on niin paljon porukkaa niin siinä vaatii vähän kuunte-
lemaan kaikkien toiveet ja sovitteluun että saataisiin järkevä päätös ja sitten
niitä motivointitaitoja suunnitteluun ja kehittämiseen että kaikki olis motivoituneita
asiaan joka päätetty”*

Tärkeinä asioina osallisuuden edistämiseksi esitettiin kommunikointia, erilaisten mieli-
piteiden kuuntelemista, keskusteluvaisuutta ja osallisuuden mahdollistavaa asennetta ja
ilmapiiriä. Esimiehen omaa palautteesietokykyä sekä läsnä olemista työssä korostettiin.
Nämä asiat rinnastetaan vuorovaikutuksen huomiointiin sekä ilmapiirin parantamiseen ja
edelleen työntekijän sosiaaliseen tukemiseen.

*”taitoa kuunnella ja ottaa huomioon kaikkien myös hiljaisempien mielipide”
”läsnäoloa, kuuntelemista, ohjeistamista, opastusta, huomioon ottamista”*

Lähiesimies voi vaikuttaa osallisuuteen edistävällä suunnittelemalla työyhteisön arkea
tarkoituksenmukaisemmaksi. Haastattelujen mukaan esimiestyön isona osa-alueena voi-
daan pitää työyhteisön ja työolojen tukemista, joka pitää sisällään arkipäivän toiminnan
eteenpäin viemistä. Osallisuutta voitaisiin huomioida tulevaisuutta suunnittelemalla, jär-
jestämällä aikaa enemmän, perehdyttämällä ja töiden järjestämällä. Palaverit ja kehi-
tyskeskustelut koettiin myös tärkeiksi. Huomionarvoisina asioina pidettiin päätöksente-
kotaitoja, ratkaisukeskeisyyttä ja aktiivisuutta asioiden eteenpäin viemiseksi.

*”Vaatii lähiesimieheltä työntekijän kuuntelua ja sitä ettei arjen käytäntöjä sanella
ylhäältä. Esimies antaa tietyissä raameissa vapaat kädet työn toteuttamiseen”*

Yhtenä pääkohtana haastatteluissa huomioitiin lähiesimiehen oman osallisuuden tukemi-
nen ja kehittäminen. Tämä piti sisällään esimerkkinä olemista, joustavuutta, avoimuutta
ja tukea sekä osallisuuden mahdollisuuksia omalta esimieheltä sekä osallisuuden huomi-
ointia kaikessa toiminnassa.

*”On oltava itse hyvänä ja johdonmukaisena esimerkkinä ja tulisi olla mahdolli-
suuksien mukaan läsnä ja henkilökunnan saatavilla”*

”avoimuutta ja rehellisyyttä tukea ja omalla esimerkillä voi osoittaa työkaverin kunnioitusta ja tasaveroista kohtelua”

Haastattelujen mukaan lähiesimiehellä on iso rooli osallisuuden toteutumisessa. Kuitenkin keskeistä on huomioida, että työntekijän, työyhteisön ja lähiesimiehen roolit sekä toimiminen osallisuuden hyväksi vaikuttavat yhtä aikaa ja jokainen niistä on yhtä tärkeä.

4.4. Osallisuuden tukeminen

Haastateltavien mielipiteet voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa, työyhteisön mahdollisuudet vaikuttaa, sidosryhmien vaikutus osallisuuteen. Esimiehellä nähtiin olevan suuri vastuu osallisuuden tukemisessa mm. rohkaisemisen myötä, olemalla läsnä ja helposti lähestyttävä sekä ajan ja vastuun antamisella. Esimies vaikuttaa järjestämällä työoloja paremmiksi esimerkiksi riittävän henkilökuntamäärän myötä, koulutuksien myötä, mahdollistamalla päätöksentekoon osallistumisen, järjestämällä työnohjausta ja palavereja säännöllisesti, vaikuttamalla tiedonkulkuun ja perehdyttämällä. Esimies vaikuttaa siihen, että jokainen työntekijä saa käyttää erityisosamistaan ja vahvuuksiaan.

”No kannustamalla, avoimella ja ymmärtäväisellä ilmapiirillä että kaikki uskaltaa ja voivat tulla kuulluksi ja uskaltaa niinku sanoa miten haluais vaikuttaa tai miten haluais tehtävän ja mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon.”

”Helposti lähestyttävä täytyy olla, että palaverit ei oo hiljaisia ja kaikki kattelee kattoon päin.”

Työyhteisöllä oli iso rooli osallisuuden mahdollistamisessa. Haastateltavat korostivat avointa ja vuorovaikutteista ilmapiiriä sekä yhteisiä pelisääntöjä sekä niiden noudattamista. Ymmärtäväisyys ja oikeudenmukaisuus nousivat vastauksissa esiin.

”Ymmärtäväisyyttä kaikkia osapuolia kohtaan ja avointa keskustelua kaikista töihin liittyvistä asioista.”

Sidosryhmien vaikutus osallisuuden tukemisessa tuli haastatteluissa esiin. Sidosryhmien ja toisten toimintayksiköiden tuki on osallisuuden toteutumisessa tärkeää. Työterveyshuollon toimivuuden nähtiin vaikuttavan työntekijän osallisuuteen positiivisesti.

”Muiden yksiköiden antama arvostus meidän tekemästä työstä”

4.5. Osallisuudesta koituvat hyödyt ja haasteet

Osallisuudesta näyttäisi haastattelujen perusteella olevan hyötyä työntekijälle, työyhteisölle ja lähiesimiehelle. Monet haastateltavien vastaamista hyödyistä hyödyttävät kaikkia osapuolia samanaikaisesti. Hyödyt myös kumuloituvat eli usein hyötyjä tulee työntekijälle mikä vaikuttaa työyhteisöön ja lopuksi lähiesimiehen toimimiseen ja vaikutukset näkyvät asiakkaillekin asti. Seuraavassa käsitellään hyötyjä ja haasteita ensin työntekijän näkökulmasta, työyhteisön näkökulmasta ja viimeiseksi lähiesimiehen näkökulmasta.

4.5.1. Työntekijä

Osallisuus antaa työntekijälle tyydytyksen tunteita ja tunteen siitä, että voi vaikuttaa. Työmotivaatio lisääntyy ja tyytyväisyys kasvaa. Lisäksi työntekijän mieliala on parempi ja hän kokee todennäköisemmin yhteenkuuluvuuden tunteita saadessaan olla osallisena aidosti. Työ tuntuu mielekkäämmältä. Lisäksi työntekijän osallisuudella on merkitystä työhyvinvoinnin kokemisen lisääntymisessä ja työssä jaksamisen lisääntymisenä.

”Parempi työssä jaksaminen kun tulee kuulluksi, hyöty kaikille.”

”Ihminen on aina onnellisempi kun saa itse osallistua ja voi vaikuttaa asioihin.”

Selkeänä osallisuuden hyötynä työntekijälle mainittiin vuorovaikutus, joka osallisuuden kasvamisen myötä lisääntyi. Työntekijällä voi olla tunne, että hän voi vaikuttaa ja hän tulee kuulluksi ja hänen mielipiteillään on merkitystä.

”Se on positiivista että meillä sattuu olemaan aika aktiivista porukkaa, jotka haluaa asiaan tarttua.”

Työntekijän hyötynä nähtiin sitoutumisen kasvaminen, työn ja työtehtävien monipuolistuminen ja osallisuus nähtiin mahdollisuutena kehittymiseen. Lisäksi osallisuuden avulla saatiin vaikutusmahdollisuuksia kehittää paitsi omaa osaamistaan myös työtä tai työtehtäviä. Haastateltavat kuvasivat näiden hyötyjen kautta edelleen tavoitteiden selkiytymistä ja korostettiin työn kehittymisen kautta asiakkaidenkin saavan hyötyä välillisesti palvelujen ja laadun kehittymisen sekä positiivisen ilmapiirin myötä. Kehittyminen ei aina ole itsestä kiinni vaan siihen tarvitaan tukea, haastatteluissa kävi ilmi työntekijän kehittymisen mahdollistaminen.

”Työn mielekkyys kasvaa kun pystyy vaikuttamaan itseä ja työtä koskevaan päätöksentekoon.”

Osallisuuden toteutumisen vaatimat motivaatio, rohkeus ja osallisuuden eteen panostaminen nähtiin haasteina työntekijälle. Työntekijällä voi olla erilaisia pelkoja kuten pelko negatiivisesta palautteesta. Erilaisten persoonien myötä vastuun ja vallan haluaminen vaihtelee. Esiin nostettiin vastuukysymykset ja muutosvastarinta haasteina osallisuuden toteutumisessa sekä sopeutuminen vaatimuksiin ja yhteisiin päätöksiin.

”Vaatii rohkeutta ottaa kantaa ja tuoda ajatuksiaan esiin.”

”Työntekijän tai työyhteisön haasteena voi olla, ettei haluttaisi vastuuta ja valtaa, olisi helpompi tehdä asiat niin kuin on aina ennenkin tehty.”

4.5.2. Työyhteisö

Työyhteisön hyötynä kuvattiin hyvin samankaltaisia asioita kuten yksittäiselle työntekijällekin. Osallisuuden avulla koko työyhteisö kokee toiminnan mielekkäämpänä, toimia motivoivasti ja työhyvinvointi sekä työssä jaksaminen lisääntyvät. Yksilöiden kokemukset vaikuttavat koko työyhteisön tilaan. Edelleenkin työyhteisön hyötyä korostettiin laadun näkymistä asiakkaille asti. Lisäksi todettiin osallisuuden vähentävän sairauspoissaoloja.

Haastateltavien mukaan osallisuuden hyötynä työyhteisölle olivat sosiaaliset voimavarat. Osallisuudella ja sen mahdollistamalla vuorovaikutuksella koettiin olevan selkeä merkitys työilmapiirin parantumisessa ja viihtyvyyden lisääntymisessä. Osallisuuden myötä yhteistyön lisääntymistä pidettiin voimavarana. Työyhteisön hyötynä korostui tiedonsaannin parantuminen osallisuuden avulla, mikä vaikuttaisi siihen, kuinka hyvin yhteisistä päätöksistä haluttiin pitää kiinni.

”Me-henki kasvaa.”

”Onnistuneessa systeemissä jokainen ottaa vastuuta.”

Osallisuudella nähtiin olevan vaikutusta työyhteisön ja toiminnan kehittymiseen. Työnteko kuvattiin sujuvammaksi, yhtenäisemmäksi ja avoimemmaksi osallisuuden myötä. Erilaisia ristiriitatilanteita hoidettiin eteenpäin osallisuutta hyödyntäen. Työ koettiin joustavammaksi, opittiin ja omaksuttiin uusia ratkaisuja sekä tehokkuuden koettiin kasvavan. Kehittymisen kannalta osaamista ja monipuolisuutta osataan hyödyntää paremmin.

”Työyhteisön hyötynä työmotivaation lisääntyminen, yhteen hiileen puhaltaminen lisääntyy”

Haasteina työyhteisön kohdalla olivat muutosvastarinta, työntekijöiden erilaisten roolien korostuminen ja tämän myötä eriarvoisuuden lisääntyminen esimerkiksi äänekkäimpien ja hiljaisempien työntekijöiden välillä. Haasteena huomioitiin se, että koko työyhteisön tulee panostaa ja sitoutua osallisuuden toteutumiseen ja tähän tarvitaan myöskin aikaa.

”pitää sietää erilaisia työtapoja, mielipiteitä jne.”

4.5.3. Lähiesimies

Työntekijän ja työyhteisön kokemat osallisuuden hyödyt vaikuttavat positiivisesti lähiesimiehenkin työhön. Osallisuuden myötä organisaatio voi toimia paremmin ja yhteistyö sekä työntekijöiden positiivinen asenne ovat lähiesimiehellekin voimavaratekijöitä.

Sosiaaliset voimavarat. Osallisuuden myötä vuorovaikutus lisääntyi ja hierarkkisuus vähentyi. Lähiesimies saa tällöin enemmän erilaisia mielipiteitä julki ja tiedonsaanti kehitysi puolin ja toisin. Toisaalta lähiesimies osallisuuden myötä ymmärtää työntekijöiden toiminnan taustalla olevia asioita paremmin, ja työntekijät tulevat tutummaksi lähiesimiehelle.

”Työyhteisö tulee tutummaksi ja näkee monia eri näkökulmia asioihin.”

Toiminnan organisointi. Vastuun jakaminen, työntekijöiden tuottamat ideat ja osaamisen kohdentaminen näyttäytyivät haastateltavien mielestä lähiesimiehen hyötynä. Osallisuuden myötä työtehtäviä, koulutuksia ja työtä kokonaisuutena pystyisi kehittämään paremmin. Lisäksi hyötynä nähtiin osallisuuden toteutumisen avulla strategian selkiytyminen.

”Osallistamalla hyödynnetään hankittua osaamista organisaatiossa paremmin ja opitaan uutta sekä samalla opitaan pois vanhoista toimintatavoista.”

Lähiesimiehenkin hyötynä nähtiin laadun kasvaminen ja palveluiden kehittyminen osallisuuden myötä ja osallisuuden positiivinen vaikutus palveluun ja ilmapiiriin ja sitä kautta osallisuuden positiiviset vaikutukset asiakkaille/asukkaille.

”Yhdessä tekeminen on voimavara.”

”Asukkaat huomaavat sen saamassaan palvelussa ja ilmapiirissä.”

Etuna nähtiin myöskin se, että sairauspoissaoloja on vähemmän. Lähiesimiehen työtaakan nähtiin helpottuvan vastuun jakamisen myötä, toisaalta asioita voisi olla helpompi

tuoda esille ja saada eteenpäin. Työntekijän osallisuuden kasvattamisella nähtiin olevan positiivinen vaikutus paitsi työntekijöiden niin myös lähiesimiehenkin työhyvinvointiin.

”Lähiesimiehelle on sekä hyvä että huono, että saa paljon tietoa omien ratkaisujensa tueksi. Hän saa hyvän kokonaiskuvan, mutta toisaalta päätöksenteko voi vaikeutua mikäli on paljon ristiriitaista tietoa ja mielipiteitä.”

Haasteina lähiesimiehelle nähtiin se, että osallistavassa työtavassa lähiesimiehen täytyy jatkuvasti huomioida työntekijöitä yksilöllisesti ja olla tasapuolinen.

”Haasteena on se miten kaikkien ideat otetaan käyttöön tasapuolisesti.”
”Haasteena on se että kaikki eivät sitoudu yhteisiin päätöksiin eikä kaikilla ole samaa vaikutusmahdollisuutta.”

Esimiehen täytyy osata motivoida ja vastaavasti päätösten perustelutaito on tärkeää. Yhtenä haasteena nähtiin ristiriitaisten mielipiteiden esiintyminen, kokonaiskuvan saaminen tilanteista ja sen vaikutus päätöksentekoon. Osallisuuden myötä henkilöstön välisissä suhteissa voi esiintyä kitkaa, mikä vaikuttaa lähiesimiehen ratkaisukykyyn. Toisaalta haasteena voi olla vastuun määrittäminen erilaisissa tilanteissa ja se, että kaikki saadaan noudattamaan samoja sääntöjä.

Haastateltavien mielestä osallistavassa kulttuurissa pidetään kiinni yhteisistä päätöksistä, vastuuta jaetaan ja keksitään enemmän uusia ratkaisuja. Lähiesimiehen on helpompi ohjata toimintaa ja jalkauttaa tavoitteita ja tehokkuus voi lisääntyä. Toisaalta työntekijät kokevat enemmän mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja työtapojaan. Lähiesimiehen etuna todettiin tasapuolisuuden toteutuminen paremmin, asioita saadaan eteenpäin tehokkaammin ja esimies saa tietoa ratkaisujensa tueksi. Lisäksi työtehtävien jakaminen ja koulutuksien suunnittelu tehostuvat.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina nähdään hoitajien osallisuuden esiintyminen useassa eri muodossa ja vaihtelevuus eri tilanteiden mukaan. Tuloksissa korostuvat hoitajan, työyhteisön ja lähiesimiehen roolit sekä niiden toimiminen yhdessä osallisuutta huomioiden. Haastateltavien mukaan osallisuutta voidaan tukea ja lähiesimiehen rooli on tärkeä. Osallisuus rakennetaan kuitenkin yhteisvoimin, joten kaikilla osapuolilla on osallisuuden tukemisessa tärkeä osansa. Keskeisenä tuloksena on osallisuuden hyötyvaikuttavuus, joka ulottuu hoitajan, työyhteisön, lähiesimiehen ja hoitotyön kohteen eduksi, siksi osallisuutta tukevien työmenetelmien käyttäminen organisaatiossa nähdään arvokkaana asiana.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää osallisuutta, joka ilmenee työyhteisössä sekä osallistavan johtamisen mahdollisuuksia työelämässä. Tutkimuskysymyksinäni olivat mitä osallisuus ja osallisuutta tukeva lähijohtaminen tarkoittaa, millaisia menetelmiä osallistavassa lähijohtamisessa käytetään ja mitä etuja tai haasteita osallistavaan lähijohtamiseen liittyy.

Teoriaosuudessa osallistavaa lähijohtamista käsiteltiin työntekijän osallisuuden kokemisen näkökulmasta. Teoriaosa tarkasteli erilaisia lähijohtamisen tapoja, jotka joko mahdollistivat työntekijän osallisuuden tai heikensivät sitä. Osallisuuden huomioiminen aktiivisesti nähtiin osallistavan lähijohtamistavan perustana. Teoriaosuudessa käsiteltiin osallisuutta lähijohtajan toimintatapana. Tutkimuksen empiirinen osa käsitteli osallisuuden teemaa sosiaalipalveluissa.

5.1. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen merkitys

Teoriatiedon ja tutkimustiedon perusteella näyttäisi siltä, että osallisuudella on varsin monta merkitystä riippuen mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Osallisuus voi olla esimerkiksi itseisarvo, ilmiö, tavoiteltava asia, kokemus, keino edetä tai toimia, väline, todellista tai näennäistä, luontevaa tai opeteltua. Näyttäisi myöskin siltä, että osallisuus ei ole pysyvä tila vaan siihen vaikuttaa lukuisia asioita samaan aikaan, minkä vuoksi osallisuuden kokemuskkin muuttuu tilanteiden mukaan. Useat tutkijat esimerkiksi Stevaert ja Van Looy (2010) ovat päätyneet samankaltaiseen ratkaisuun.

Osallisuus on hyvin kokonaisvaltainen kokemus työntekijälle haastatteluiden ja teoriatiedon mukaan. Osallisuus lasketaan selkeäksi voimavaratekijäksi, sillä sen avulla saavutetaan hyötyjä niin yksilölle, työyhteisölle kuin koko organisaatiolle (katso esimerkiksi kpl 2.5.). Osallisuus vaatii paljon panostusta itse työntekijältä ja ympäristöltä onnistuakseen, sillä osallisuus ajatuksena ei vielä riitä vaan työntekijän on todella tunnettava osallisuuden tunteita. Yksilön täytyy haluta olla osallinen ja ponnistelemaan sen mukaisesti.

Työntekijällä on tärkeä rooli osallisuuden onnistumisessa mutta työntekijä ei yksin pysty olemaan osallinen vaan osallisuus muodostuu vastavuoroisuudesta. Tähän tarvitaan kuumista työyhteisöön. Työyhteisö voi toiminnallaan edistää osallisuuden huomioimista. Jalava ja Matilainen (2010) ovat esimerkiksi keskustelleet aktiivisesta työyhteisöstä ja työntekijöiden aktiivisesta jäsenyydestä. Sosiaaliset tekijät ja vuorovaikutus ovat osallisuudessa hyvin keskeisiä asioita (katso esimerkiksi Kaufman 2015). Estévez ym. (2013) ovat esimerkiksi perustaneet koko osallisuuden merkityksen ihmisten väliseen ja sosiaalisen vastavuoroisuuden vaikutuksiin. Työyhteisön roolia korostettiin haastatteluissa mm. osallisuuden mahdollistajana ja työkaverin tukemisen kautta. Työyhteisön roolia käsiteltiin teoriaosassa (katso kpl 2.3.). Esimerkiksi Miller ja Monge (1986) ovat korostaneet osallisuuteen pyrkivää yhteisöä ja toimintaympäristöä.

Työntekijöiden ja työyhteisön lisäksi lähiesimiehellä oli sekä haastattelujen että teorian tiedon mukaan hyvin tärkeä rooli osallisuuden mahdollistajana (katso kpl 2.3. ja kpl 2.4.). Haastateltavat toivat esiin useita yksittäisiä asioita, joilla lähiesimies tukee osallisuutta. Samaan päätyivät esimerkiksi Appelbaum ym. (2010). Teoriatiedon ja haastatteluiden perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että osallisuutta tukeva lähijohtaminen tarkoittaa paljon muutakin kuin vain lähiesimiehen toimia osallisuuden hyväksi. Osallisuuden ilmeneminen ja osallisuutta tukeva lähijohtaminen muodostuvat usean eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Ympäristölliset tekijät, sidosryhmät, työyhteisö, kulttuuri, johtamistapa ja työntekijä itse tekevät yhdessä osallisuuden mahdolliseksi (katso esimerkiksi Sashkin 1984 tai Kaufman 2015). Sekä haastatteluiden että teorian tiedon perusteella osallisuuden tukeminen rinnastetaan työntekijän hyvinvoinnin tukemiseen. Keskeiseksi asiaksi muodostui se, että lähiesimiehen täytyy saada tukea oman osallisuuden muodostamisessa ja kokemisessa ja tukea toimiakseen osallistavasti itselleen.

Omassa tutkimuksessani hoitotyön työympäristö antaa omanlaisensa piirteet osallisuuden toteutumiselle. Hoitotyön tekemiseen vaikuttavat paljon työntekijän oma persoona ja omat käyttäytymismallit, mutta toisaalta hoitotyön tekemistä ohjaavat tarkat ohjeistukset. Mukailleen aiemmin esitettyjä teoriamalleja huomataan, että osallisuutta koskevia malleja hyödynnetään hoitotyössä. Vallan ja vastuun määrittäminen koskee tarkasti hoitotyön tekemistä, mutta usein hoitajalla on mahdollisuus vaikuttaa tilanteissa etenemiseen ja

päätöksentekoon. Epätasapaino on läsnä hoitotyössä koko ajan esimerkiksi erilaisten sairauksien horjuttaessa tasapainoa ja hoitomuodot sekä hoitajien toiminta pyrkivät tasapainottamaan asiakkaan tai potilaan tilannetta. Osallisuutta ja sen tukemista pidetään tärkeinä osina hoitotyön ammattilaisen kehittymiseen, osassa teoreettisista malleistahan painotettiin voimaantumisen kokemuksia osallisuuden lisääntyessä. Hoitotyö on edelleen jonkin verran hierarkkista mikä näkyy tarkkoina vastuualueiden määrittelyinä ja useina eritasoisina ammattinimikkeinä. Teoriatiedon mukaan lähiesimiehellä on iso vastuu osallisuuden toteutumisessa, mikä pitää paikkansa myöskin hoitotyössä. Kuitenkin osallisuuden muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät samaan aikaan niin työyhteisön sisällä kuin sen ulkopuolella, ja vain osaan näistä voidaan aktiivisesti vaikuttaa. Samalla tavalla kuten hoitotyötäkin tehdään yhteistyönä tulisi osallisuuden tukemiseen kiinnittää huomiota yksilö-, työyhteisö- ja esimiestasolla. Osallisuudesta on hyötyä jokaiselle hoitoprosessiin ja sen eri vaiheisiin osallistuvalla. Vaikka osallisuuden vaaliminen vaatiikin ponnistelua, on hyvin huomionarvoista, että hoitajien osallisuuden tukemisella vaikutetaan esimerkiksi eri osapuolten työhyvinvointiin, työn laatuun ja ennen kaikkea asiakkaan tai potilaan hyvinvointiin positiivisesti.

5.2. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen menetelmät

Haastateltavat kertoivat erilaisista osallisuuden muodoista, joita työyksiköissä ilmeni. Vastauksissa korostui paljon virallinen osallisuus, johon työpaikan kautta on velvoitettu. Virallinen osallisuus oli haastateltavien mukaan epäsuoraa tai suoraa. Työyksiköissä käytettiin lisäksi epävirallista osallisuutta, joka oli enimmäkseen suoraa osallisuutta. Monet vastaajista toivatkin esille, että kaikkia näitä osallisuuden muotoja käytetään rinnakkain tilanteen mukaan työyksiköissä. Jansen (2015) on jaotellut työyhteisössä esiintyvän osallisuuden samalla tavalla. Virallinen osallisuus on työntekijää velvoittavaa ja epävirallinen osallisuus on ennalta suunnittelematonta. Hänen mukaansa osallisuuden muodot vaihtelevat tilanteen mukaan. Wilkinson ym. (2013) ovat jaotelleet osallisuuden viralliseen ja epäviralliseen. Heidän mukaansa työntekijä itse voi olla osallinen epävirallisesti esimerkiksi erilaisissa keskusteluissa mutta työssään hän on osa työyhteisöä ja organisaatiota ja tällöin osallisuus on virallisempaa. Suora osallisuus toteutuu esimerkiksi erilaisten palaverien tai tiimityöskentelyn kautta. Näin kuvasivat haastatellutkin. Wilkinsonin ym.

(2013) mukaan virallinen epäsuora osallisuus voisi toteutua esimerkiksi ammattiliittojen välityksellä.

Teoriatiedon perusteella osallisuudella näyttäisi olevan erilaisia tasoja osattomuudesta kumppanuuteen riippuen siitä kuinka syvää osallisuus tai osallisuuden mahdollisuudet ovat (esim. Arnstein 1969). Haastateltavat toivat esiin erilaisia osallisuuden muotoja ja tasoja. Joissakin asioissa voitiin kokea osallisuutta enemmän, kun taas toisissa oli jo valmiiksi asetettu tietyt raamit toimia ja olla osallisena. Osallisuuden asteet vaihtelivat haastateltavien vastauksissa paljon tiedon saamisesta kumppanuuteen. Mukailleen Arnsteinin (1969) osallisuuden malleja todetaan, että esimerkiksi informointi, konsultointi ja tyynnyttely ovat vielä työntekijöiden näennäisvaltaa ja osallisuuden mahdollisuudet ovat vielä melko pieniä. Sitten kun aletaan puhua kumppanuudesta ja edustetusta tai täydestä valasta työntekijän osallisuudelle on suuremmat mahdollisuudet.

Mikäli tarkastellaan osallistavan lähijohtamisen malleja tai teorioita (katso kappale 2.2.) ja mietitään osallistavan johtamistyylin vahvistamista, voidaan erilaisista malleista hahmottaa tiettyjä toimintaperiaatteita, mitkä ovat esillä lähes aina mietittäessä osallisuuden teemaa. Näitä ovat ainakin valta ja vastuu, voimavarat ja voimaantuminen, muutos ja epätasapaino sekä vuorovaikutussuhteet. Jotkin teoriaosassa käsitellyistä malleista toimivat samaan aikaan usealla eri tavalla esimerkiksi epätasapainon, vallan ja vastuun tai voimaantumisen kautta.

Monet teoreettisista malleista ovat keskittyneet juuri hierarkian murtamiseen katso esim. multiple-linkage malli, high-involvement management, LMX, EPM ja Fisherin viisi-porrasta mallit. Näyttäisikin siltä, että osallistavan johtamisen keskiöön tulevat juuri käyttäytymistavat keskeisesti osallisuuden mahdollistajina sekä vallan ja vastuun uudelleen määrittäminen.

Osallisuuden takana on monenlaisia tarkoituksia. Osallisuus nähdään työntekijän voimavarana tai mahdollisuutena lisätä voimavarojaan. Tähän keskittyvät esimerkiksi LMX-malli, Innostumisen kierre -malli, EPM, High-Involvement management, Fischerin 5-

porrasta tai psykologinen omistajuusteoria. Useat haastateltavistakin korostivat työn mielekkyyden ja voimavarojen kohentumista korkeamman osallisuuden asteen myötä.

Monissa tutkimuksissa muutosta ei voi tapahtua, mikäli pyritään pysymään pelkästään tasapainossa. Tilanteiden kehittymisen kannalta erilaiset epätasapainon tilat luovat otolliset olosuhteet. Osallisuus pyrkimyksenä tasapainoon tai siitä pois nähdään esimerkiksi Cognitive resources -teoriassa tai Multiple-linkage -mallissa. Hyvin moni vastaajista kertoi osallisuuden vaativan muutoksen sietämistä ja sitä ettei kaikkea pysty suunnittelemaan ennakolta.

Osallisuutta tukevassa lähijohtamisessa huomioni kiinnittyi siihen, että se toteutetaan yhdessä eikä johtaminen ole näin perinteistä ylhäältä alaspäin johtamista. Tällaista ajatusmallia monet haastateltavista toivat esille. Suuri tasa-arvoisuus ammattinimikkeestä huolimatta korostui vastauksissa. Monet haastateltavista kertoivat vallan ja vastuun antamista työntekijälle ja kytkivät nämä käsitteet osaksi osallisuuden toteutumista. Suurin osa lähteistä käsitteli myöskin valtaa ja vastuuta ja näiden säätelystä osallisuuden syvyyttä kasvatettaessa (esim. Joensson 2008). Vallan ja vastuun säateleminen on lähijohtajan keino tukea osallisuuden toteutumista. Teoriatiedoissa ja haastatteluissa tuli esiin monia toimintatapoja osallisuuden tukemiseen mutta yhtenäistä kaikille oli se, että yksinkertaista ohjetta osallisuuden lisäämiselle ei voida antaa. Jokainen tilanne on ainutkertainen ja osallisuuden kokemiseen vaikuttaa monta tekijää yhtä aikaa kuten aiemmin jo todettiin.

5.3. Osallisuutta tukevan lähijohtamisen seuraamukset

Sekä teoriatiedon että haastatteluaineiston yhtäläisyytenä on se, että molemmissa esiintyi paljon osallisuuden kautta saavutettavia hyötyjä sekä yksilölle, työyhteisölle, että lähiesimiehelle. Monet haastateltavien vastaamista hyödyistä hyödyttävät kaikkia osapuolia samanaikaisesti. Hyödyt myös kumuloituvat eli usein hyötyjä tulee työntekijälle mikä vaikuttaa työyhteisöön ja lopuksi lähiesimiehen toimimiseen ja vaikutukset näkyvät asiakkaille asti. Haastattelujen ja teoriatiedon mukaan hyötyinä nähdään esimerkiksi henkisten voimavarojen ja työhyvinvoinnin kehittyminen, sosiaalisten voimavarojen kehittyminen tai osaamisen kehittyminen (katso tarkemmin kappaleet 2.5. ja 4.5.).

5.3.1. Työntekijä

Henkiset voimavarat ja työhyvinvointi. WHO (2002) tutkimuksien mukaan sosiaalisella osallisuudella tuetaan yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Haastatteluissa ilmeni henkisen hyvinvoinnin, sosiaalisen hyvinvoinnin ja kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin kohentuminen silloin kun työntekijät kokivat osallisuutta. Haastatteluissa osallisuuden uskottiin vaikuttavan yksilön henkisiin voimavaroihin positiivisesti ja sitä kautta työhyvinvointiin. Inanc ym. (2015) sekä Maree (2000) ovat päätyneet tutkimuksissaan samanlaisiin tuloksiin. Haastattelujen perusteella mielekkyys, positiivinen asenne ja oman arvostuksen tunne kasvoivat osallisuuden avulla. Yksilöiden hyvinvointi puolestaan vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin. Haastattelujen perusteella osallisuudella oli positiivisia vaikutuksia lähiesimiehen omaankin työhyvinvointiin. Fischer ja Vainio (2014) ovat todenneet osallisuuden vaikutukset lähiesimiehenkin tyytyväisyyteen ja voimavaroihin.

Useat vastaajista kokivat osallisuuden lisäävän tyytyväisyyttä työhön, vaikuttavan mielekkyyteen ja motivaatioon. Samankaltaisiin tuloksiin ovat päätyneet mm. Hirschman (1970) ja Scott-Ladd & Marshall (2004). Sashkin (1984) ja Kazi (2009) toteavatkin, että osallisuus ei vaikuta ainoastaan tyytyväisyyteen itse työtä kohtaan vaan se vaikuttaa tyytyväisyyteen työyhteisöä, työpaikkaa, työorganisaatiota ja lähijohtamista kohtaan.

Haastatteluissa korostui osallisuuden merkitys sosiaaliseen hyvinvointiin. Haastatteluissa yksilön hyötyinä ilmenivät vuorovaikutuksen lisääntyminen, tunne kuulluksi tulemisesta ja omista vaikutusmahdollisuuksista. Osallisuudessa keskeistä on vahva vuorovaikutus ja parhaimmillaan se johtaa edellisen kaltaisiin hyötyihin (Dombrowski ym. 2010). Osallisuuden ja vuorovaikutuksen laajempaan seurauksena esimerkiksi Jääskeläisen (2013) mukaan työilmapiiri ja luottamus kohentuvat.

Haastateltavat kertoivat työn, työtehtävien monipuolistumisen ja osaamisen kehittymisestä osallisuuden avulla. Lisäksi koettiin osallisuuden sitouttavan työhön ja organisaatioon paremmin. Useat eri tutkijat esimerkiksi Gilson (2003) tai Appelbaum ym. (2013) ovat päätyneet samankaltaisiin tuloksiin.

Osallisuus asettaa haasteita työntekijälle, työyhteisölle ja lähiesimiehelle. Haastatteluissa haasteina työntekijälle nähtiin se, että osallisuuden toteutuminen vaatii panostamista, motivaatiota ja rohkeutta työntekijältä. Työntekijällä voi olla erilaisia pelkoja kuten pelko negatiivisesta palautteesta. Erilaisten persoonien myötä vastuun ja vallan haluaminen on vaihtelevaa. Esiin nostettiin vastuukysymykset ja muutosvastarinta haasteina osallisuuden toteutumisessa sekä sopeutuminen vaatimuksiin ja yhteisiin päätöksiin. Haastateltavien esiin tuomat haasteet esiintyivät myöskin teorialiedoissa (katso tarkemmin kpl 2.5.).

5.3.2. Työyhteisö

Yksilölle koituvat hyödyt olivat haastattelujen mukaan selkeästi myöskin työyhteisön hyötyjä. Haastatteluissa kuvattiin työntekijän voimavarojen kasvua osallisuuden myötä ja todettiin, että koko työyhteisökin voimaantuu yksilöiden myötä. Monet haastateltavista kuvasivat työhyvinvoinnin lisääntymistä sekä työyhteisön että työntekijän hyötynä. Henkiset voimavarat kuten mielekkyys ja viihtyvyys koettiin yhtä lailla työyhteisönkin hyötynä.

Sosiaaliset voimavarat kuten vuorovaikutus ja sen vaikutukset työilmapiiriin nähtiin selkeästi haastatteluissa työyhteisön hyötynä. Lisäksi osallisuuden avulla haastatteluissa koettiin arvostuksen ja luottamuksen kasvamista työkavereita kohtaan. Samaan tulokseen ovat päässeet esimerkiksi Schowochau ym. (1997) ja Maree (2000).

Työn, työtehtävien ja työyhteisön toiminnan kehittäminen yhdessä koettiin haastatteluissa tärkeänä asiana. Boxall ja Purcell (2010) toteavatkin, että osallisuus on menetelmänä hyvä kehitettäessä organisaation toimivuutta. Haastatteluissa kehittämisen taustalla ilmeni vahva sitoutuminen ja panostaminen osallisuuteen. Monet tutkimuksista ovat todenneet osallisuuden merkityksen sitoutumiseen keskeisenä asiana (esim. Benn ym. 2015).

Haasteina työyhteisölle pidettiin muutosvastarintaa, ristiriitojen muodostumista, sitoutumisen puutetta ja ajan riittämättömyyttä. Muutosvastarintaa on pitänyt haasteena esimer-

kiksi Fischer (1986). Ristiriitojen syntyminen mainittiin useassa eri lähteessä (katso esimerkiksi Cathcart 2014). Sitoutumista ja keskinäistä tukea korostivat esimerkiksi Langan-Fox ym. (2002).

5.3.3. Lähiesimies

Haastatteluissa lähiesimiehen hyötynä nähtiin parempi toiminnan organisointimahdollisuus osallisuuden avulla. Kazi (2009) kuvaakin uusien näkökulmien syntyä ja niiden vaikutusta päätöksiin. Hirschman (1970) on todennut muutosvastarinnan olevan vähäisempää osallisuuden myötä. Hän toteaa myös laadun kehittymiseen osallisuuden avulla. Margulies ja Black (1987) muistuttavat positiivisen asenteiden vaikutuksesta, luottamuksen lisääntymisestä ja näiden vaikutuksista työntekijöiden käyttäytymiseen.

Sosiaaliset voimavarat koskivat myös lähiesimiestä. Osallisuuden myötä lisääntyvä vuorovaikutus, tiedon vaihtaminen, pohtiminen yhdessä, tiimityö helpottivat lähiesimiehen työskentelyä. Esimerkiksi Jalava ja Matilainen (2010) toteavat sosiaalisten voimavarojen johtavan lisääntyneeseen vastuun ottamiseen ja sitoutumiseen. Vuorovaikutukselliset suhteet kehittivät haastattelujen mukaan henkilöstönvälisiä suhteita. Samaan ovat päätyneet esim. Ristikangas ja Ristikangas (2010) tai Jääskeläinen (2013).

Haastattelujen mukaan lähiesimiehen oma työhyvinvointi kehittyi osallistavan johtamistavan myötä. Hän saa ehkä enemmän tukea työntekijöiltä, vastuuta päätöksistä jaetaan laajemmalti ja toimintaa viedään yhdessä eteenpäin sen sijaan että vain lähiesimies vaikuttaisi. Teoriaosuuden puolella (esim. Ristikangas & Ristikangas 2010 tai Maree 2000) kerrotaan arvostuksen kasvamisesta, kokonaisuutena ihmisenä olemisen taidosta, mikä vaikuttaa voimavarojen syntyyn. Fischer ja Vainio (2014) toteavat osallisuuden olevan merkityksellinen tekijä elämänlaadun ja tyytyväisyyden takana.

Lähiesimiehen haasteet haastattelujen mukaan koskivat osallisuuden huomiointia ja sen mahdollistamista. Lisäksi erilaiset vastuun jakamiseen liittyvät ongelmat koettiin osallisuuden esteiksi haastatteluissa. Leonardi (2016) ja Torka ym. (2010) ovat monen muun ohella korostaneet hierarkian murtamista ja osallisuuden mahdollistamista lähiesimiehen

haasteina. Monen eri lähteen mukaan haasteista huolimatta lähiesimiehellä korostettiin olevan tärkeä rooli työntekijän osallisuuden tukemisessa.

5.4. Jatkotutkimusaiheet ja tutkimuksen luotettavuus

Työntekijän osallisuuden tukeminen ja ilmeneminen tässä tutkimuksessa on koettu tärkeäksi asiaksi niin teoratiedon kuin haastattelujenkin perusteella. Todistetuista hyödyistä huolimatta osallisuus ei edelleenkään ilmene kaikissa työpaikoissa yhtä laajana. Kiehtovaa olisi päästä tutkimaan miten eri ammattikunnat kokevat osallisuuden mahdollisuudet työssään ja sitä kautta päästä laajempaan vertailevaan tutkimukseen. Toisaalta seuranta-tutkimus jonkin osallisuutta tukevan mallin käytöstä käytännössä ennen ja jälkeen käyttöönoton voisi olla mielenkiintoista. Itse tutkijana toivon, että tutkimuksesta olisi hyötyä siinä mielessä, että se kannustaisi lähiesimiehiä pohtimaan omaa rooliaan työpaikalla ilmenevään osallisuuteen ja sen tukemiseen. Toivon että, tutkimus antaisi kannusteita työntekijöille vaatia osallisuuden mahdollisuuksia työssään.

Laadullinen tutkimus koetaan ainutlaatuisena ja sitä ei välttämättä voida toistaa samanalaisena, mikä hankaloittaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi sisältää tutkimuksen kulun tarkan kuvauksen ja näin ollen voidaan paremminkin todeta pohdittavan tutkimuksen laatua. (Hirsjärvi ym. 2008: 227.) Boiejen (2010: 170) mukaan laadullisen tutkimuksen laatua pohditaan teorian sopivuudella tutkittavaan aiheeseen, teorian ymmärrettävyydellä, teorian yleistettävyydellä sekä yhtenäisyydellä ajan kuluessa. Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota tutkimuksen eri vaiheiden avaamiseen ja teoratiedon yhteensovittamiseen tutkimusaiheen kanssa.

Tutkimuksen eri vaiheiden tarkalla kuvaamisella lisätään laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Erityisesti tiedon hankkimisen, aineiston kuvaaminen ja aineiston analyysin vaiheet tulisi kuvailla tarkasti tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Tutkimuskohteen kuvaaminen ja teoreettisen viitekehyksen sopiminen aineistoon ovat keskeisiä luottamusta nostattavia asioita. (Eskola & Suoranta 2008: 210, 213; Hirsjärvi ym. 2008: 255.)

Tutkimuksen laatua kohennetaan tarkastelemalla kysymysrunгон tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta, kiinnittämällä huomiota aineiston tallentamiseen ja litteroimalla tuotos pikaisesti haastattelun jälkeen. Aineiston käsittelemiseen tulisikin kiinnittää huomiota. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 184–185.) Aineistoa on omassa tutkimuksessani käsitelty kunnioittavasti ja luottamuksellisesti. Haastattelut on litteroitu haastattelujen jälkeen ja aineistoa on käyty huolellisesti lävitse.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on keskeinen, sillä hän on aktiivinen toimija prosessissa. Laadullinen tutkimus ei rajaa niin tarkasti otantakokoa, vaan tutkimus määrittelee yleensä riittävän empirian tarpeen. Tutkijan täytyy olla tietoinen hankitun aineiston merkittävydestä ja siitä kuinka se on tuotettu ja mikä hänen oma roolinsa on siinä. Esimerkiksi haastatteluissa haastattelija on osa tiedon tuottamisen prosessia, vaikka hän pysytteleeekin neutraalina. Tavallaan tutkimuksen tekemistä pidetään yhteistoimintana. Aineiston riittävän hyvä tunteminen ja siihen perehtyminen lisäävät luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2008: 151, 214–215, 222.) Aineisto on pyritty hankkimaan neutraalisti vaikuttamatta vastauksiin jokaisen haastateltavan kohdalla samalla tavalla. Aineistoa on lisäksi käyty lävitse useita kertoja haastatteluprosessin sekä analyysin edetessä.

Tutkimuksen luotettavuus kasvaa, mikäli useampi tutkija on päässyt samankaltaisiin tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2008: 226.) Tämän takia omassa tutkimuksessani on pyritty löytämään useita lähteitä, jotka ovat päätyneet samankaltaisiin tuloksiin ja yhdistelemään havaintoja omiin tutkimustuloksiin. Teoriatiedon ja empiirisen tiedon vuorovaikutteisuus ja keskustelevuus vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen (Kiviniemi 2015: 79). Luotettavuutta lisää lähdekritiikki tietoa tarkasteltaessa sekä oman ja toisten tutkijoiden tiedon erottelu tarkoin lähdeviittauksin (Hirsjärvi ym. 2008: 109, 118). Aineiston laadun kannalta tulisi lukijan pystyä seuraamaan päättelyä ja pystyä arvioimaan esiin saatuja tuloksia (Eskola & Suoranta 2008: 216). Omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt käyttämään tarkasti lähdeviitteitä ja hyödyntämään teoriatietoa eettisesti.

LÄHDELUETTELO

- Abzug, Rikki & Susan Phelps (1998). Everything old is new again: Barnard's legacy – lessons for participative leaders. *Journal of Management Development* 17: 3, 207–218.
- Alavaikko, Mika (2014). Osallisuudella tehokkuutta? Osallisuus, demokratia ja julkisten palveluiden kehittäminen. Teoksessa: *Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa?* 82–94. Toim. Minna Zechner. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 15.
- Ali, Mohammed, Khaleque Abdul & Mosaddeq Hossain (1992). Participative Management in a Developing Country: Attitudes and Perceived Barriers. *Journal of Managerial Psychology* 7: 1, 11–16.
- Allardt, Erik (1976). *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Porvoo: WSOY.
- Appelbaum, Steve H., Louis Damien, Makarenko Dmitry, Saluja Jasleena, Meleshko Olga & Sevag Kulbashian (2013). Participation in Decision Making: A Case Study of Job Satisfaction and Commitment (part three). *Industrial and Commercial Training* 45: 7, 412–419.
- Archer, David & Alex Cameron (2013). *Collaborative Leadership. Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control*. Second edition. New York: Routledge.
- Arnstein, Sherry R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners* 35: 4, 216–224.
- Artigiani, Robert (2005). Leadership and Uncertainty: Complexity and the Lessons of History. *Futures* 37: 7, 585–603.

- Barnard, Chester I. (1968). *The Functions of Executive*. Thirtieth Anniversary Edition by Kentteht N. Andrews. London: Harvard University Press.
- Benn, Suzanne, Teo Stephen T. T. & Andrew Martin (2015). Employee Participation and Engagement in Working for the Environment. *Personnel Review* 44: 4, 492–510.
- Benoliel, Pascale & Anit Somech (2014). The Health and Performance Effects of Participative Leadership: Exploring the Moderating Role of the Big Five Personality Dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23: 2, 277–294.
- Black, J. Stewart & Hal B. Gregersen (1997). Participative-Making: An Integration of Multiple Dimensions. *Human Relations* 50: 7, 859–878.
- Boeije, Hennie (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Boleslaw, Rok (2009). Ethical Context of the Participative Leadership Model: Taking People Into Account. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 9: 4, 461–472.
- Boxall, Peter & John Purcell (2010). An HRM Perspective on Employee Participation. *Teoksessa: The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, 29–51. Toim. Adrian Wilkinson, Paul J. Gollan, Mick Marchington, & David Lewin. Oxford, England: Oxford University Press.
- Bryson, Alex (2004). Managerial Responsiveness to Union and Non-union Worker Voice in Britain. *Industrial Relations* 43:1, 213–241.
- Cathcart, Abby (2014). Paradoxes of Participation: Non-union Workplace Partnership in John Lewis. *The International Journal of Human Resource Management* 25: 6, 762–780.

- Coleman, James S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94, 95–120.
- Dachler, H. Peter (2010). From Individualism to Post-heroic Practices in Organizational Research. *Teoksessa: Relational Practices, Participative Organizing*, 41–53. Toim. Chris Steyaert & Bart Van Looy. Great Britain: Emerald group Publishing Limited.
- Dachler, H. Peter & Bernhard Wilpert (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly* 23: 1, 1–39.
- Detert, James R & Linda K. Treviño (2010). Speaking Up to Higher-ups: How Supervisors and Skip-level Leaders Influence Employee Voice. *Organization Science* 21: 1, 249–270.
- Dombrowski, Uwe, Mielke Thomaz & Sindy Schulze (2010). Structural Analysis of Approaches for Worker Participation. *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2010 IEEE International Conference on, 512–516.
- Dombrowski, Uwe, Riechel Christoph & Sven Schulze (2011). Enforcing Employees Participation in the Factory Planning Process. *Assembly and Manufacturing (ISAM)*, 25-27.4.2011, 1–6.
- Doucet, Olivier, Lapalme Marie-Eve, Simard Gilles & Michel Tremblay (2014). High Involvement Management Practices as Leadership Enhancers. *International Journal of Manpower* 36: 7, 1058–1071.
- Drehmer, David E., Belohlav James A. & Ray Coye (2000). An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach. *Group & Organization Management* 25: 4, 397–418.

- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2007). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 25–43. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, Jari (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*, 185–206. Toim. Raine Valli & Juhani Aaltola. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Estévez, Rodrigo A. & Stefan Gelcich (2015). Participative Multi-criteria Decision Analysis in Marine Management and Conservation: Research Progress and the Challenge of Integrating Value Judgments and Uncertainty. *Marine Policy* 61: 1–7.
- Estévez, Rodrigo A., Walshe Terry & Mark A. Burgman (2013). Capturing Social Impacts for Decision-Making: a Multicriteria Decision Analysis Perspective. *Diversity and Distributions* 19: 5–6, 608–616.
- Euroopan komissio (2001). Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Saatavissa 21.3.2016: http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf.
- Euroopan komissio (2013). Employee Involvement. Saatavissa 31.3.2016: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707>.
- Fischer, K. Kim. (1986). Management Roles in the Implementation of Participative Management systems. *Human Resources Management* 25: 3, 459–479.

- Fischer, Merja & Satu Vainio (2014). *Potkua palvelubisnekseen: Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.
- Gallie, Duncan (2013). Direct Participation and the Quality of Work. *Human Relations* 66: 4, 453–473.
- Giddens, A. (1998) *The Third Way. Renewal of Social Democracy*. Cambridge: SAGE Publications Ltd.
- Gilson, Lucy (2003). Trust and the Development of Health Care as a Social Institution. *Social Science & Medicine* 56: 7, 1453–1468.
- Globocnik, Dietfried & Soren Salomo (2015). Do Formal Management Practices Impact the Emergence of Bootlegging Behavior? *Journal of Product Innovation Management* 32: 4, 505–521.
- Gosling, Jonathan, Jones Stephani and Ian Sutherland with Joost Dijkstra (2012). *Key Concepts in Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- Graen, George B. and Uhl-Bien Mary (1995). Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level, Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6: 2, 219–47.
- Green, Judith & Nicki Thorogood (2009). *Qualitative Methods for Health Research*. Second edition. Wiltshire: SAGE.
- Grönroos, Christian (2010). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Hakkarainen, Kai, Lonka Kirsti & Lasse Lipponen (2004). *Tutkiva oppiminen: Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. Porvoo: WSOY.
- Healey, Patsy (1993). *Planning Through Debate: The Communicative Turn in Planning*

- Theory. Teoksessa: *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*, 233–253. Toim. Frank Fisher & John Forester. Durham: Duke University Press.
- Hennestad, Bjørn W. (2016). *Implementing Participative Management: Transition Issues From the Field*. *The Journal Of Applied Behavioral Science* 36: 3, 314–335.
- Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty Responses to decline in firms, organizations and states*. New York City: Harvard University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Paula Sajavaara (2008). *Tutki ja kirjoita*. 13. -14. osin uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- House, Robert J. (1996). *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. *The Leadership Quarterly* 7: 3, 323–352.
- Inanc, Hande, Zhou Ying, Gallie Duncan, Alan Felstead & Francis Green (2015). *Direct Participation and Employee Learning at Work*. *Work and Occupations* 42: 4, 447–475.
- Jalava, Urpo & Risto Matilainen (2010). *Dynaaminen johtaminen: Kohti yksilöllistä ja näkemyksellistä johtamista*. Helsinki: Tammi.
- Jalava, Janne & Ullamaija Seppälä (2010). *Kuntoutus ja sosiaaliset mahdollisuudet*. Teoksessa: *Hyvinvoinnin uusi politiikka – johdatus sosiaaliin mahdollisuuksiin*, 251–264. Toim. Heikki Hiilamo & Juho Saari. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Jansen, E. Pieter (2015). *Participation, Accounting and Learning How to Implement a New Vision*. *Management Accounting Research* 29, 45–60.

- Jena, Puspanjali & Bijayalaxmi Rautaray (2010). Participative Management in Medical College Libraries of Orissa: a Comparative Study. *Library Review* 59: 3, 213–225.
- Joensson, Thomas (2008). A Multidimensional Approach to Employee Participation and the Association with Social Identification in Organizations. *Employee Relations* 30: 6, 594–607.
- Johri, Pramod Mohan (2014). Workers' Participation in Management: a Conduit Between Present & Past. *The Indian Journal of Industrial Relations* 49: 4, 590–602.
- Juuti, Pauli (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jämsén, Arja & Anne Pyykkönen (2014). Osallisuudesta on kyse. Teoksessa: *Osallisuuden jäljillä, 7–9*. Toim. Arja Jämsén & Anne Pyykkönen. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.
- Jääskeläinen, Arja (2013). *Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa*. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Kaufman, Bruce E. (2015). Theorising Determinants of Employee Voice: An Integrative Model Across Disciplines and Levels of Analysis. *Human Resource Management Journal* 25: 1, 19–40.
- Kazi, Shaidul (2009). *Managerial Decision-Making Behavior and Impact of Culture*. Acta Universitatis Tamperensis. Academic Dissertation.

- Kiviniemi, Kari (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 74–88. Toim. Raine Valli & Juhani Aaltola. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kluge, Norbert & Isabelle Schömann (2008). Corporate Governanceworkers' Participation and CSR: the Way to a Good Company. *Transfer* 14: 1, 13–26.
- Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Langan-Fox, Janice, Code Sharon & Rachel Gray (2002). Supporting Employee Participation: Attitudes and Perceptions in Trainees, Employees and Teams. *Group Processes & Intergroup Relations* 5: 1, 53–82.
- Latvala, Eila & Liisa Vanhanen-Nuutinen (2001). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*, 21–43. Toim. Sirpa Janhonen & Merja Nikkonen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lawler, Edward E. III (1996). *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, Edward E. III & Christopher G Worley (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leonardi, Salvo (2016). Employee Participation and Involvement: the Italian Case and Trade Union Issues. *Transfer* 22: 1, 81–99.
- Levasseur, Mélanie, Lucie Richard, Lise Gauvin & Émilie Raymond (2010). Inventory and analysis of definitions of social participation found in the aging literature: Proposed taxonomy of social activities. *Social Science & Medicine* 71: 12, 2141–2149.

- Lewin, Kurt (1947). *Frontiers in Group Dynamic*. *Human Relations* 1: 1, 5–41.
- Locke, Edwin A., Schweiger David M. & Gary P. Latham (1986). *Participation in Decision Making: When Should It Be Use?* *Organizational Dynamics* 14: 3, 65–79.
- Luhtasela, Leena (2009) *Osallisuuden rakentuminen kuntouttavassa työtoiminnassa. Sosiaalityön erikoistumiskoulutuksen lisensiaatintutkimus. Kuntouttavan sosiaalityön erikoisala. Yhteiskuntapolitiikan laitos. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.*
- Macky, Keith & Peter Boxall (2008). *High-involvement Work Processes, Work Intensification and Employee Well-being: A Study of New Zealand Worker Experiences.* *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46: 1, 38–55.
- Maree, Johann (2000). *Worker Participation in Decision-making: Who Benefits?* *Society in Transition* 31: 2, 111–125.
- Margulies, Newton & Stewart Black (1987). *Perspectives on the Implementation of Participative Approaches.* *Human Resource Management* 26: 3, 385–412.
- Meriluoto, Taina & Leena Marila-Penttinen (2015). *Mikä osallisuus, mikä kokemusasiantuntijuus? Teoksessa: Osallisuus, osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden käsikirja, 6–37. Toim. Taina Meriluoto, Leena Marila-Penttinen ja Essi Lehtinen. Helsinki: Ensi- ja turvakotienliitto 2015.*
- Miller, Katherine I. & Peter R. Monge (1986). *Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review.* *The Academy of Management Journal* 29: 4, 727–753.
- Mintzberg, Henry (1996). *The Manager's Job.* Teoksessa: *Readings in the Strategy Process, 19–34. Toim. Henry Mintzberg & James Brian Quinn. New Jersey: Prentice Hall.*

- Nivala, Elina (2010). Kansalaistoiminta ja hyvinvointi. Teoksessa: Hyvinvointipolitiikka, 199–226. Toim. Pauli Niemelä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paasivaara, Leena (2012). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa: Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä, 55–90. Toim. Juha Perttula & Antti Syväjärvi. Jyväskylä: PS-kutannus.
- Park, Rhokeun (2012). Cognitive and Affective Approaches to Employee Participation: Integration of the Two Approaches. *Journal of World Business* 47: 3, 450–458.
- Parker, Louise E. & Richard H. Price (1994). Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of control over Decision Making. *Human Relations* 47: 8, 911–928.
- Perry, Elissa L. and Kulik Carol T. (2008). The Devolution of HR to the Line: Implications for Perceptions of People Management Effectiveness. *International Journal of Human Resource Management* 19: 2, 262–273.
- Peräkylä, Anssi & Johanna Ruusuvuori (2007). Components of participation in health care consultations: A conceptual model for research. Teoksessa: Patient participation in health care consultations: Qualitative perspectives, 167–175. Toim. Sarah Collins, Nicky Britten, Johanna Ruusuvuori & Andrew Thompson. Berkshire: Open university Press.
- Pierce, Jon L., Kostova, Tatiana & Kurt T. Dirks (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review* 26: 2, 298–310.
- Pohjanheimo, Esa (2012). Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

- Putnam, Robert D. (1993). *The Prosperous Community, Social Capital and Public Life*. *The American Prospect* 4: 13, 1–11.
- Pyykkönen, Anne (2014). Oivalluksia osallisuuteen -Sallin matkassa. Teoksessa: *Osallisuuden jäljillä*, 22–32. Toim. Arja Jämsén & Anne Pyykkönen. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.
- Rainey, Hal G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. Fifth edition. The United States of America: PB.
- Raivio, Helka & Jarno Karjalainen (2013). *Osallisuus ei ole väline, palvelut ovat!* Teoksessa: *Osallisuus - oikeutta vai pakkoa?*, 12–34. Toim. Taina Era. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Ramasamy, T. (2010). *Principles of Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Rantala, Tuula (2008). *Työyhteisökulttuuri*. Teoksessa: *Osastonhoitaja ja johtaminen*, 103–117. Toim. Tiina Surakka, Irma Kiikkala, Tuula Lahti, Heleena Laitinen & Tuula Rantala. Helsinki: Tammi.
- Rauhala, Ilona, Makke Leppänen & Annamari Heikkilä (2013). *Pääasia*. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.
- Rees, W. David & Christine Porter (1998). *Employee Participation and Managerial Style: the Key Variable*. *Industrial and Commercial Training* 30: 5, 165–170.
- Rissanen, Sari & Anneli Hujala (2011). *Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat*. Teoksessa: *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 81–104. Toim. Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Ristikangas, Marjo-Riitta & Vesa Ristikangas (2010). *Valmentava johtajuus*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rouvinen-Wilenius, Päivi (2014). Kohti osallisuutta – mikä estää, mikä mahdollistaa. Teoksessa: *Osallisuuden Jäljillä*, 51–68. Toim. Arja Jämsén & Anne Pyykkönen. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.
- Rouvinen-Wilenius, Päivi, Aalto-Kallio, Mervi, Koskinen-Ollonqvist Pirjo & Tuuli Nikula (2011). Osallisuus osana tasa-arvoa. Teoksessa: *Tasa-arvo ja osallisuus väylä terveyteen*, 49–76. Toim. Päivi Rouvinen-Wilenius ja Pirjo Koskinen-Ollonqvist. Helsinki: Terveyden edistämisen keskus ry.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander Pirjo & Matti Hyvärinen (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*, 9–38. Toim. Johanna Ruusuvuori, Nikander Pirjo & Matti Hyvärinen. Tampere: Vastapaino.
- Sadler, Julie (2012). The Importance of Multiple Leadership Roles in Fostering Participation. *Leadership & Organization Development Journal* 33: 8, 779–796.
- Sagie, Abraham & Zeynep Aycan (2003). A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations. *Human Relations* 56: 4, 453–473.
- Sashkin, Marshall (1984). Participative Management Is an Ethical Imperative. *Organizational Dynamics* 12: 4, 4–22.
- Salminen, Jari (2013). *Taitava tiimivalmentaja*. Helsinki: J-Impact.
- Schuler, Randall S. (1976). Participation with Supervisor and Subordinate Authoritarianism: A Path-Goal Theory Reconciliation. *Administrative Science Quarterly* 21: 2, 320–325.

- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. and Blank, H. (2005). Comparing Antecedents and Consequences of Leader-member Exchange in a German Working Context with Findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14: 1, 1–22.
- Schwochau, Susan, Delaney John, Jarley Paul & Jack Fiorito (1997). Employee Participation and Assessments of Support for Organizational Policy Changes. *Journal of Labor Research* 18: 3, 379–401.
- Scott-Ladd, Brenda & Verena Marshall (2004). Participation in Decision Making: a Matter of Context? *Leadership & Organization Development Journal* 25: 8, 646–662.
- Shuck, Brad, Twyford Devon, Reio Jr. Thomas, & Angie Shuck (2014). Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions. *Human Resource Development Quarterly* 25: 2, 239–270.
- Seeck, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sholihin, Mahfud, Pike Richard, Mangena Musa & Jing Li (2011). Goal-setting Participation and Goal Commitment: Examining the Mediating Roles of Procedural Fairness and Interpersonal Trust in a UK Financial Services Organization. *The British Accounting Review* 43: 2, 135–146.
- Siisiäinen, Martti (2014). Four Faces of Participation. Teoksessa: Participation, Marginalization and Welfare Services. Concepts, Politics and Practices Across European Countries, 29–46. Toim. Aila-Leena Matthies & Lars Uggerhoj. Surrey: Ashgate Publishing Limited.
- Skorupinska, Katarzyna (2013). Direct Employee Participation in the Management of Polish Companies. *Journal of Positive Management* 4: 1, 78–91.

- Steyaert, Chris & Bart Van Looy (2010). *Practices, Participative Organizing*. Great Britain: Emerald group Publishing Limited.
- Stohl, Cynthia & George Cheney (2001). Participatory processes/ Paradoxical practices. *Management Communication Quarterly* 14: 3, 349–407.
- Strauss, George & Leonard R. Sayles (1957). Patterns of Participation in Local Unions. *Journal of Organizational Behavior* 16: 6, 583–595.
- Särkelä-Kukko, Mona (2014). Osallisuuden eriarvoisuus ja eriarvoistuminen. Teoksessa: *Osallisuuden Jäljillä*, 34–50. Toim. Arja Jämsén & Anne Pyykkönen. Joensuu: Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.
- THL (2015). Osallisuus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa 19.11.2015: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>.
- Thompson, Margaret A. & William M. Kahnweiler (2002). An Exploratory Investigation of Learning Culture Theory and Employee Participation in Decision Making. *Human Resource Development Quarterly* 13: 3, 271–288.
- Torka, Nicole, Schyns Birgit & Jan Kees Looise (2010). Direct participation quality and organizational commitment: the role of leader-member exchange. *Employee Relations* 32: 4, 418–434.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vilka, Hanna (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Vähäkangas, Pia (2010). Kuntoutuista edistävä hoitajan toiminta ja sen johtaminen pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Wang, Greg G. & Jia Wang (2004). Toward a Theory of Human Resource Development Learning Participation. *Human Resource Development. Review.* 3: 4, 326–353.
- Warren, Janet (2007). *Service User and Carer Participation in Social Work*. Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- Weller, Stephen & Bernadine Van Gramberg (2007). Management of Workplace Change in the Australian Higher Education Sector: A study of employee involvement provisions in workplace agreements. *Journal of Higher Education Policy and Management* 29: 2, 173–186.
- WHO (2002). *Active Ageing: A Policy Framework*. World Health Organization.
- Wilkinson, Adrian, Keith Townsend & John Burgess (2013). Reassessing Employee Involvement and Participation: Atrophy, Reinvigoration and Patchwork in Australian Workplaces. *Journal of Industrial Relations* 55: 4, 583–600.
- Xiaoyan, Li & Qian Jing (2015). Stimulating Employees' Feedback-seeking Behavior: The Role of Participative Decision Making. *Social-behavior and Personality* 44: 1, 1–8.
- Yukl, Gary (2011). Contingency Theories of Effective Leadership. Teoksessa: *The SAGE Handbook of Leadership*, 286–298. Toim. Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson ja Mary Uhl-Bien. London: SAGE Publications Ltd.

asti. Aineistoa käytetään vain edellä kuvattujen tutkimuskysymyksiä tarkastelemiseen. Käsittelen haastatteluaineistoa luottamuksellisesti ja sitoudun työssäni salassapitovelvollisuuteen.

Aineiston suunniteltu keruu-aika

Toukokuu 2016

Tutkimuksen arvioitu valmistuminen

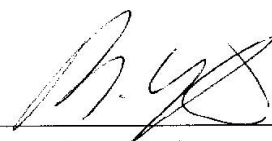
Syysy 2016. Tutkielma siirretään sähköiseen tietojärjestelmään hyväksymisen jälkeen, ja on sieltä luettavissa.

X tutkimuslupa myönnetty	tutkimuslupa evätty
--------------------------	---------------------

Päiväys

Allekirjoitus

17.3.2016


 Merita ja hoivan palvelujohtaja
 Marita Ylitalo

Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Teen tutkimustyötä osallisuutta tukevasta lähijohtamisesta. Tutkimukseni tarkoitus on kartoittaa työntekijän osallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja asioita, joiden avulla työntekijän osallisuutta voitaisiin edistää. Tutkimus on osa Vaasan yliopistossa suoritettavaa sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisterintutkintoani. Pro gradu tutkielmani ohjaajana toimii sosiaali- ja terveyshallintotieteen professori Pirkko Vartiainen.

Tässä tutkimuksessa osallisuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä sekä mahdollisuutena osallistua organisaation päätöksentekoon. Osallisuus on henkilökohtainen kokemuksellinen asia, joten sillä on vahvempi merkitys kuin mukana olemisella tai osallistumisella. Osallisuuden tunteen tai kokemuksen taustalla on aina vastavuoroinen suhde esimerkiksi työyhteisön jäsenten välillä.

Kaikki tutkimuksessa tulevat tiedot käsitelen luottamuksellisesti. Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja kirjoittamaan auki haastattelujen jälkeen. Haastateltavat numeroidaan, eikä näin ollen aineistoa ja haastateltavaa voi suoraan yhdistää toisiinsa analyysin missään vaiheessa. Tutkimuksen liitteeksi tulee maininta osallistujista ja haastatteluajankohdista. Käsiteltävät tutkimuskysymykset ovat seuraavalla sivulla tutustumista varten.

Ystävällisin Terveisin

Anu Kaltiaisenaho

sähköpostiosoite

puh nro

Haastattelukysymykset

Esitiedot

- ikä
- ammattinimike
- koulutustausta
- työkokemus/esimiesasemassa toimiminen (vuosina)

1. Millaisia osallisuuden muotoja työyhteisössänne käytetään?
2. Mitä työntekijän osallisuuden toteutuminen mielestäsi edellyttää
 - työntekijältä itseltään tai
 - työyhteisöltä?
3. Millaisin keinoin osallisuutta työyksikössänne voitaisiin tukea?
4. Mitä osallisuuden edistäminen vaatii lähiesimieheltä?
5. Mitä hyötyjä tai haasteita työntekijän osallisuudessa voi olla
 - työntekijälle
 - työyhteisölle tai
 - lähiesimiehelle?

LIITE 3. Haastattelut.

Lahti Leila	9.5.2016
Perkkiö Henna	9.5.2016
Koskinen Minna	16.5.2016
Saukko Heli	18.5.2016
Yliaho Anne	18.5.2016
Niskakangas Elina	18.5.2016
Kiviaho Päivi	27.5.2016
Toppinen Maritta	27.5.2016
Viinämäki Seija	3.6.2016
Kyrönlähti Eija	5.6.2016
Vilmilä Marita	13.6.2016
Joensuu Päivi	13.6.2016
Kantola Tuula	13.6.2016
Järvelä Saija	21.6.2016
Siirilä Jaana	6.7.2016