

Työyhteisöstä tiimiksi

Tiimivalmennus yhteisöohjautuvan tiimin tukena

Arto Siniluhta

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan ylempi amk tutkinto-ohjelma

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä(t) Siniluhta, Arto	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Työyhteisöstä tiimiksi Tiimivalmennus yhteisöohjautuvan tiimin tukena		
Tutkinto-ohjelma Sosionomi (ylempi AMK), sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t) Jyvässeudun Hoivapalvelut oy		
Tiivistelmä <p>Tulevaisuuden työelämä edellyttää työntekijältä itseohjautuvuutta, työyhteisöiltä yhteisöohjautuvuutta ja organisaatioilta itseorganisoitumista. Uuden oppimisen tukena voidaan hyödyntää tiimivalmennusta, joka huomioi yksilön, työyhteisön ja organisaation tarpeet.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten moderni työyhteisö rakentuisi yhteisöohjautuvaksi tiimiksi tiimivalmennuksen avulla. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveyspalveluja, erityisesti kotihoitoa kehitettäessä ja suunniteltaessa tiimivalmennusta.</p> <p>Tutkimuksen menetelmällinen viitekehys oli laadullinen. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina kotihoitopalvelujen lähi- ja sairaanhoitajilta tammihelmikuussa 2021. Teemoitettu aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Tulosten perusteella löydettiin kolme tekijää, joilla on merkitystä työyhteisön kehittymisessä yhteisöohjautuvaksi tiimiksi tiimivalmennuksen avulla. Merkitystekijät ovat osaaminen, luottamus ja johtajuus.</p> <p>Yhteisöohjautuva tiimi sitoutuu vastuuseen ja uuden oppimiseen. Se mahdollistaa perinteistä, ulkoapäin ohjattua tiimiä suuremman työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden. Yhteisöohjautuvan tiimin vuorovaikutusosaaminen kehittyy yhteisen työn, suunnittelun ja päätöksenteon myötä. Tiimivalmennus kehittää tiimin sisäistä luottamusta ja dialogia. Se edellyttää organisaation johdon sitoutumista, kannustusta ja innostavaa johtajuutta. Tiimin jäsenten mukaan ottaminen suunnitteluvaiheessa edesauttaa tiimivalmennuksen onnistumista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, itseorganisoituminen, Teal-organisaatio, tiimi, tiimivalmennus, johtajuus, kotihoito, HoivaBuust-hanke		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Siniluhta, Arto	Type of publication Master's thesis	Date May 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 72	Permission for web publication: x
Title of publication From work community to team Team coaching in support of a self-management team		
Degree programme Master of Social Services, Master's Degree Programme in Management and Development		
Supervisor(s) Mäkelä, Tapio		
Assigned by Jyvässeudun Hoivapalvelut oy		
Abstract <p>Future working life requires self-direction from the employee, community-orientation from work communities and self-organization from organizations. To support new learning, team coaching can be utilized that notes the needs of the individual, the work community and the organization.</p> <p>The purpose of the thesis was to find out how a modern work community would be built into a self-management team with the help of team coaching. The aim was to produce information that can be utilized in social and health services, especially in the development and planning of home care and team coaching.</p> <p>The methodological framework of the study was qualitative. The research material was collected as semi-structured thematic interviews with practical nurses and nurses of home care services in January-February 2021. The themed material was analyzed by using data-driven content analysis. Based on the results, three factors were found that are important in the development of the work community into a self-management team through team coaching. The important factors are competence, confidence and leadership.</p> <p>The self-management team is committed to responsibility and learning new things. It enables greater well-being and job satisfaction than a traditional, externally guided team. The interaction skills of a self-management team develop through joint work, planning and decision-making. Team coaching develops confidence and dialogue within the team. It requires commitment, encouragement, and inspiring leadership from the leaders of organization. Involving team members in the planning phase contributes to the success of team coaching.</p>		
Keywords/tags (subjects) Self-determination, self-direction, self-management, self-organization, self-managing organizations, Teal organization, team, team coaching, leadership, home care, project Hoi-vaBuust		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Työn tekemisen tavat ovat muutoksessa.....	4
2	Yhteisöohjautuvuuden haasteet organisaatiossa	6
2.1	Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen.....	6
2.2	Jaettu johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa	10
2.3	Haasteellinen tiimityöskentely.....	15
3	Työyhteisöstä toimivaksi tiimiksi	19
3.1	Tiimivalmennuksen mahdollisuudet	19
3.2	Kotihoidon haasteet	21
3.3	HoivaBuust – Oppia Buurtzorg-kotihoidosta-hanke	23
4	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävä.....	26
5	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	27
5.1	Opinnäytetyöprosessi.....	27
5.2	Tiedonhaku.....	28
5.3	Tutkimusmenetelmä	29
5.4	Tutkimusjoukko ja aineistonkeruu ja -analyysi	29
6	Keskeiset tulokset.....	32
6.1	Kriittiset merkitystekijät	32
6.2	Tiimin osaaminen	32
6.3	Tiimin luottamus.....	34
6.4	Tiimin johtajuus	40
6.5	Tiimivalmennus	43
6.6	Muutostoiveet.....	44

	2
7 Keskeisten tulosten tarkastelu ja analysointi.....	47
7.1 Osaamisen merkitys tiimityössä.....	47
7.2 Luottamuksen merkitys tiimityössä	49
7.3 Johtajuuden merkitys tiimityössä	51
7.4 Valmennuksen merkitys tiimille	54
7.5 Muutostoiveiden merkitys tiimille	57
8 Tutkimuksen arviointi ja pohdinta	58
8.1 Eettisyys.....	59
8.2 Luotettavuus.....	60
8.3 Kehittämisajatukset ja jatkotutkimussuunnitelmat	65
Lähteet	67
Liitteet.....	71
Liite 1. Aineistoon keruuseen liittyvä saatekirje	71
Liite 2. Haastattelurunko	72
Kuviot	
Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoria Hynysen ja Hankosen mukaan (muokattu)	8
Kuvio 2. Viisi toimintahäiriötä tiimissä Lencionin mukaan	17
Kuvio 3. Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry:n organisaatiokaavio 1.1.2021 alkaen .	24
Kuvio 4. Opinnäytetyöprosessi	27
Kuvio 5. Työyhteisön kehittyminen yhteisöohjautuvaksi tiimiksi	32
Kuvio 6. Rakenna parhaalle osaamiselle ja sisäistä uudet valmiudet	57

Taulukot

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät	10
Taulukko 2. Modernien ja tulevaisuuden organisaatioiden ominaisuuksien vertailua Lalouxin mukaan	13
Taulukko 3. Valmennuksen neljä ehtoa, jotka voivat edistää tiimin tehokkuutta Hackmanin ja Wagemanin mukaan	20
Taulukko 4. HoivaBuust-valmennus	25
Taulukko 5. Esimerkki ProQuest-tiedonhausta	28
Taulukko 6. Esimerkki haastatteluaineiston analyysistä alkuperäisistä ilmaisuista pääluokkaan	30
Taulukko 7. Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvaa organisaatiota	54
Taulukko 8. Kehittämisaikajatkukset	65
Taulukko 9. Jatkotutkimusehdotukset	66

1 Työn tekemisen tavat ovat muutoksessa

”Kun työelämä villiintyy, on ratkaisu uuden ajan johtaminen” kertovat Humap Consultation Oy:n ¹ Elina Sipilä ja Vesa Purokuru blogissaan keväällä 2019. Heidän mukaansa moderni työ tapahtuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiantuntijoiden välillä kahviloissa, junissa, illallisella tai kotona vuoteessa. Työtä ei rajaa jatkossa enää valtiot, organisaatiot, tiimit, roolit tai tehtäväkuvaukset. Käsien tehtävä, toistuva työ vähenee ja tilalle tulee monimutkaisia, kompleksisia tehtäviä. Johtaminen muuttuu asioiden johtamisesta systeemin johtamiseen. Johtajat, esihenkilöt eivät enää määrittele prosessien kulkua, tai jaa tehtäviä. He ovat osa systeemiä, joka mahdollistaa asiakkaalle mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen. Tämä edellyttää, että myös työntekijät kokevat mielekkyyttä tehtävässään. Systeemin johtaminen rakentaa olosuhteita sellaisiksi, joissa ihmisten on mahdollista kytkeytyä, synnyttää yhteisiä ajatuksia ja itseohjautua. Keskiössä on oleellisten suhteiden näkeminen ja vuorovaikutusprosessien kehittäminen. (Sipilä & Purokuru 2019.)

Purokuru jatkaa saman aiheen parissa keväällä 2020 blogissaan ”Miten päädyimme uuden ajan johtamiseen?”. Kompleksisuus, ennustamattomuus ja moninäkökulmaisuus lisääntynee ja itseorganisoituvan toiminnan merkitys kasvaa. Johtaminen nähdään tulevaisuudessa hajautettuna mallina, jolloin kaikilla on tietoa, ymmärrystä ja osaamista tehdä päätöksiä. Lisäksi johtaminen nähdään oppimisen johtamisena, nimienomaan yhteisön näkökulmasta. Pelkkien yksilöiden oppiminen ei riitä vaan yhteisöllinen, yhdessä ohjautuva toiminta nähdään tavoitteena. (Purokuru 2020.)

Johtajuus on ajatus- ja unelmointityötä kirjoittaa Alf Rehn kirjassaan Johtajuuden ristiriidat (2018). Johtajuus ei ole niinkään jatkuvaa tekemistä tai puurtamista, vaan uuden kulman, vision tai tavan löytämistä silloin, kun vanha toimintatapa ei vie asioita enää eteenpäin. Johtajuutta tarvitaan eniten juuri tällöin. Rehn (2018) jatkaa nykyaikaisen johtamisen tapojen pohdintaa ja toteaa ettei johtajaa tarvita vain valvomaan tai vaatimaan, että tehtävät tulevat suoritetuksi. Johtajan tehtävä on luottaa ja

¹ Humap Consulting Oy on jyväsyläläinen digitaalisen yhteistyökulttuurin rakentaja ja yhteisöllisen oppimisen puolestapuhuja. He tarjoavat konsultaatiopalveluja strategiatyöskentelyyn, muutokseen, johtamiseen ja työhyvinvointiin. (Humap Consulting Oy.)

saada työntekijänsä loistamaan. Johtajan rooli on tämän mahdollistaminen. (Rehn 2018, 62, 117–123.)

Itse- tai paremminkin yhteisöohjautuvat tiimit sekä itseorganisoituvat organisaatiot ovat tämän hetken työelämässä kasvava trendi. Frederic Lalouxin 12 suurta organisaatiota käsittävään tutkimukseen perustuva kirja *Reinventing organizations* (2014) käsittelee organisaatiokulttuurin ja johtamisen muutosta luolamiesajoista nykypäivään. Laloux käsittelee organisaatioita eri värisinä malleina. Hän esittelee lukijoille myös uuden johtamisen tavan, sinivihreän Teal-organisaatiomallin. Hollantilainen Jos de Blok perusti kotihoitoa mullistaneen Buurtzorg Nederlandin (myöhemmin Buurtzorg) vuonna 2006. Buurtzorg on yksi Lalouxin esille tuomista uudenlaista johtamista soveltavasta organisaatiosta. Buurtzorg-mallia on sovellettu sosiaali- ja terveysalalla esimerkiksi neuvolatoiminnassa, nuorisopalveluissa, mielenterveyspalveluissa ja palveluasumisessa. Kotihoidossa itseohjautuvia tiimejä on lähdetty kokeilemaan Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä (Keusote) Järvenpään kotihoidossa vuodesta 2017 alkaen (Toikka 2018, 41). Suomessa on tutkittu yhteisöohjautuvuutta esimerkiksi Business Finlandin rahoittamassa Minimalist Organization Design (MODE) Co-innovation Project-hankkeessa (2018–2021) sekä Työsuojelurahaston ja Stiftelsen Lindstedtin rahoittamassa Ammattikorkeakoulu Arcadan tutkimuksessa Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa (2018–2019), jossa mukana oli myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyminen on johtanut kotihoidon muuttumiseen sairaanhoitotyöksi asiakkaan kotona. Ikääntyneiden palveluissa pääpaino on kotiin annettavissa palveluissa. Kansallinen tavoite on, että ihminen voi asua kodissaan elämänsä loppuun saakka (Kotihoito 2020). Kotihoitoa on kehitetty viime vuosina esimerkiksi toiminnanohjauksen ja kotikäyntien optimoinnin kautta. Algoritmiin perustuvien kotikäyntien optimoinnin ajatellaan tehostavan työtä ja siten mahdollistaa työntekijöille enemmän aikaa asiakkaan kanssa tehtävään välittömään työhön. Tämän opinnäytetyöntekijä oli mukana suunnittelemassa erään kaupungin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa vuosina 2015–2016. Silloin ajateltiin toiminnanohjauksen olevan vastaus kotihoidon jatkuvaan riittämättömyyshaasteeseen.

Työntekijöitä oli liian vähän suhteessa asiakkaisiin, tai he olivat paljon pois työstä erilaisten syiden vuoksi. Ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa kotihoidon tiimit suunnittelivat asiakaskäynnit ja vastasivat heidän hoidostaan itsenäisesti. Toiminnanohjausjärjestelmän myötä keskitetty optimointikeskus lähettää tiedot asiakaskäynneistä työntekijän älylaitteeseen. Jälkikäteen ajateltuna kotihoitoon luotiin lähes Taylorilaisen tieteellisen liikkeenjohdon malli uudestaan yli sata vuotta hänen jälkeensä. Työntekijöiden itsemääräämisoikeus ja työnsuunnittelu otettiin heiltä pois tehokkaammaksi katsotun, optimoidun järjestelmän myötä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten kotihoidon tiimin toimintatavan uskotaan muuttuvan tiimivalmennuksen myötä. Tutkimuksessa haastatellaan kohteena olevan organisaation tiimin jäseniä. Tavoitteena on selvittää, mitä odotuksia heille on tiimivalmennuksen myötä tullut suhteessa aiempaan toimintatapaan. Tiimivalmennus tapahtuu Buurtzorgin toimesta etäkoulutuksena opinnäytetyön työstämisen hetkellä maailmassa vaikuttavan COVID-19 pandemian vuoksi. Opinnäytetyöntekijä osallistui myös itse havainnoijana valmennuksen alkuvaiheessa. Opinnäytetyön havainnot ja yhteisöohjautuvuuden kehittymisestä voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveyspalveluja ja erityisesti kotihoitoa kehitettäessä sekä suunniteltaessa tiimivalmennusta ja työryhmän toiminnan kehittämistä yhteisöohjautuvaksi tiimiksi.

2 Yhteisöohjautuvuuden haasteet organisaatiossa

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja lähtökohdat ovat itse- ja yhteisöohjautuvuus, motivaatio, johtajuus, tiimityö ja tiimivalmennus. Luvussa 2 käsitellään itseohjautuvuuden haasteita organisaatiossa. Luvussa 3 käsitellään tiimivalmennuksen ja kotihoidon käsitteitä.

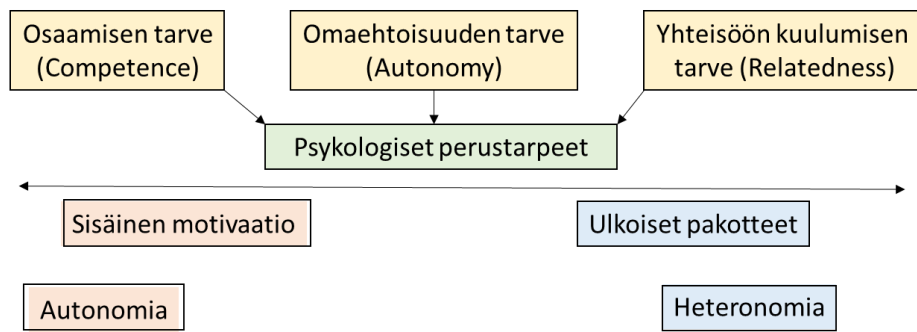
2.1 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Itseohjautuvuus on tullut työelämään, koska toimintaympäristöt ovat muutoksessa. Globalisaatio, tiedonkulun nopeutuminen ja automaation lisääntyminen ovat muuttaneet toimintaympäristöä monimutkaiseksi ja nopeasti muuttuvaksi. Muuntautumiskyky ja ketteryys haastavat perinteisen, jäykän organisaatiokulttuurin. Työn

luonne on myös muuttumassa. Rutiininomaiset työt vähenevät ja asiantuntijatyö lisääntyy. Informaatioteknologian kehittymisen myötä perinteisiä rakenteita voidaan muokata yhä moninaisemmaksi. (Martela & Jarenko 2017, 9–11.)

Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory, SDT) mukaan ihmisellä on psykologisia perustarpeita, joiden täytyminen vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Teorian mukaan ihmiset motivoituvat, kun he saavat positiivista vahvistusta osaamisesta (Competence), omaehtoisuudesta/itseohjautuvuudesta (Autonomy) ja yhteisöön kuulumisesta (Relatedness). Näiden tarpeiden tyydyttäminen vaikuttaa ihmisen kehitykseen, suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Kun tarpeet tyydyttyvät, ihminen voi hyödyntää täysin inhimillisen potentiaalinsa. (Deci & Ryan 2000, 252–254, 263; Savaspuro 2019, 28.)

Sundholmin (2000) mukaan osaamisen (Competence) tarve käsittää yksilön pyrkimykset kontrolloida toiminnan seurauksia ja siten kokea vaikuttavuutta. Yksilöllä on pyrkimys ymmärtää syy-seuraussuhteita, jotka johtavat toiminnan seurauksiin. Omaehtoisuuden/itseohjautuvuuden (Autonomy) tarve käsittää yksilön tarpeen toiminnan itselähtöisyyteen ja hallinnan tunteeseen suhteessa oman käyttäytymisen ohjaukseen. Liittymisen (Relatedness) tarve käsittää yksilön pyrkimykset liittyä toisiin yksilöihin, välittää muista ja halun tuntea sitoutuneisuutta sosiaaliseen maailmaan. Näiden kolmen tarpeen uskotaan selittävän huomattavan määrän käyttäytymisen ja kokemisen vaihtelusta. Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio on yksilön toiminnan perusta. Useat ihmisten tekemistä asioista eivät kuitenkaan ole lähtökohtaisesti sisäisesti motivoituneita. Varhaislapsuuden jälkeen sosiaaliset paineet ja velvollisuudet ohjaavat toimintaa, jolloin mahdollisuus sisäiseen motivaatioon vähenee. Ihminen kohtaa lähes jokaisessa tilanteessa käyttäytymistä ja arvoja, jotka ovat ulkoapäin määrättyjä (Heteronomia). Käyttäytymistä, joka ei tunnu mielenkiintoiselta tai arvoja, joita ei voi spontaanisti omaksua. Tällöin kiinnostuksen kohteeksi muodostuvat joko prosessit, joiden kautta ei-sisäisesti motivoitu käyttäytyminen tulee itseohjautuneeksi ja/tai tavat, joilla sosiaalinen ympäristö vaikuttaa näihin prosesseihin. (Sundholm 2000, 17–19.) Kuviossa 1. on esitetty itseohjautuvuusteorian mukaiset tarpeet sekä sisäisen motivaation ja ulkoisten pakotteiden suhde autonomian ja heteronomian kehittymiseen (kuvio 1.).



Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoria Hynysen ja Hankosen mukaan (2015, 476, muokattu)

Sundholmin (2000) mukaan organisaatiotutkimuksessa on 1950-luvulta saakka tutkittu itseohjautuvuuteen liittyviä käsitteitä. Sundholmin mukaan konteksti, joka tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden tyydyttää Maslowin tarvehierarkian mukaisen korkeamman asteen tarpeita lisää tehokasta suoritusta. Lisäksi sellaisten johtamistyylien ja organisaatiotoimintamallien, jotka tarjoavat enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja suurempaa joustavuutta oman työn tekemisessä, on todettu olevan yhteydessä osan työntekijöistä tyytyväisyyteen, työelämän laatuun ja tehokkuuteen. (Sundholm 2000, 26–27.)

Sundholmin mukaan osallistava päätöksenteko on tarkoituksenmukaista silloin, kun ongelma on kokonaan esihenkilön päätäntävällässä, kun on aikaa ryhmäkeskusteluun ja keskustelu ei todennäköisesti johda selvästi ristiriitaan. Työntekijöillä tulisi olla sellaista tietoa, joka on olennaista tehtävän päätöksen kannalta. Päätöksenteossa tärkeää on henkilöiden välinen tukea antava ilmapiiri, joka mahdollistaa tehokkaan täytäntöönpanon. Työntekijöiden ei kuitenkaan aina tarvitse osallistua päätöksentekoon. Esihenkilön tulee kyetä tarjoamaan työntekijöille kunnollisia perusteluja ja asianmukaista tietoa tilanteissa, joissa esihenkilöt tekevät päätökset heidän puolestaan. Esihenkilön työtehtävänä on Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan keskustella työntekijöiden kanssa erilaisten näkökulmien yhteensovittamisesta siten, että työhön liittyvät päämäärät saavutetaan. (Sundholm 2000, 27; Juuti & Vuorela 2015, luku 1.)

Itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää, että auktoriteettiasemassa oleva henkilö ottaa huomioon yksilön näkökulmat, tarpeet, tunteet ja asenteet kussakin tilanteessa tai asiassa. Tämän toteutuessa yksilö luottaa enemmän mahdollisuuksiinsa tehdä aloitteita ja ehdotuksia. Autonomian tuki, ei-kontrolloiva positiivinen palaute ja

toisen henkilön näkökulman huomioon ottaminen ovat kriittisiä tekijöitä tuettaessa itseohjautuvuutta. Osallistumisella, yksilöllisen aloitekyvyn tukemisella ja avoimella kommunikaatiolla on positiivisia ja motivaation kannalta oleellisia vaikutuksia. Vahva kontrolli, yli- tai alistrukturoitunut ja heikosti sitoutuneita esihenkilöitä ylläpitävä työympäristö on merkittävä riski itseohjautuvuuden kapeutumiselle tai kehittyemiselle. Tällöin estetään työntekijän perustarpeiden tyydyttyminen ja toimijuus. (Sundholm 2000, 28–29, 103.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa teknisten taitojen lisäksi myös kykyä johtaa itseään ajanhallinnan, tehtävien asettamisen, resurssienhallinnan ja priorisoinnin osalta. Perinteisessä organisaatiossa nämä asiat ovat kuuluneet esihenkilölle. Organisaation itseohjautuvuus, itseorganisoituminen edellyttää organisaatorakenteiden tutkimista. Hierarkia, komentoketjut, kiinteät roolit sekä myös esihenkilötehtävät vaatinevat muutosta siirryttäessä perinteisestä organisaatiosta Lalouxin esittämään Teal-organisaatioon. Esihenkilö ei vaikuta kaikkiin ratkaisuihin, eikä häneltä näin ollen kysyä lupaa jokaiseen muutokseen tai ratkaisuun. Vuorovaikutuksen merkitys on olennaista, koska työntekijät jatkuvasti organisoituvat ja tiimiytyvät tehtävän tarpeen mukaisesti. Toisaalta mikään organisaatio ei ole joko täysin itseohjautunut tai täysin kontrolloitu organisoitu, vaan ne sijoittuvat näiden ääripäiden välille. Itseohjautuvien organisaatioidenkin rakenne on luotu johdon näkemysten mukaan, kuten esimerkiksi Buurtzorgissa tiimien koko, kommunikaatiotavat ja käytännöt. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.) Martelan (2021) mukaan edelläkävijäorganisaatioita yhdistää:

- 1) Hyvin matala hierarkia eli vallan hajauttaminen läpi organisaation.
- 2) Työntekijöiden vahva itseohjautuvuus eli oikeus tehdä hyvinkin merkittäviä päätöksiä ilman tarvetta kysyä esimieheltä lupaa.
- 3) Työntekijöiden erityisen korkea hyvinvointi ja sisäinen motivaatio.
- 4) Menestys myös perinteisillä tulostittareilla. (Martela 2021, 12.)

Martela (2021, 16) määrittelee itseohjautuvuuden, yhteisohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen erot seuraavasti (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (Martela 2021, 16)

Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät			
	Itseohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esmiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäpäin ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierakkinen organisaatio

Työntekijöiden näkökulmasta itseohjautuvuus vaatii kyvykkyyttä itsensä johtamisessa ja elämänhallinnassa. Työntekijä ei voi toimia itseohjautuvasti, mikäli hänellä ei ole siihen kykyä. Monelle työntekijälle itseohjautuvuus voi olla uusi asia, jolloin organisaation on luotava tukirakenteet, jotka mahdollistavat työntekijöiden oppia itsensä johtamisen taidot. (Kiminki 2017, 319–320.)

2.2 Jaettu johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa

Juuti (2013) määrittelee jaetun johtamisen neljään vaikuttavaan tekijään, jotka ovat esihenkilö, työntekijä, tilanteet eli kontekstit ja tavoitellut päämäärät. (Juuti 2013, 13–14). Jaetulle johtajuudelle ominaisia piirteitä ovat johtajuuden korostaminen ryhmän tai verkoston, ei niinkään yksilön ominaisuutena, johtajuuden mahdollistaminen eri ryhmille sekä oletus osaamisen jakamisesta useille harvojen sijaan. Suomenkielisenä käsitteenä jaettu johtajuus on terminä laaja. Englannin kielessä jaettu johtajuus ilmaistaan useammalla termillä ja näkökulmalla, kuten Shared leadership tai Distributed leadership. Muita käytettyjä käsitteitä ovat myös kollektiivinen johtaminen ja Co-leadership. (Halttunen 2009, 25–29.)

Laloux (2014) esittelee johtamisen ja organisaatioiden kehittymistä luolamiesajoilta nykypäivään maailmankuvien, metaforien, sekä filosofi Ken Wilberin tutkiman integraalisen ajattelun kehityksen portaiden ja värien kautta. Mikään organisaatio ei kuitenkaan ole yksinomaan esimerkiksi oranssi tai vihreä, vaan johtaminen voi tapahtua näiden väliltä tilannesidonnaisesti. (Laloux 2016, 18, 34.)

Varhaisimman, punaisen (Red) maailmankuvan ja organisaation tärkeimpinä oivalluksina nähdään työnjako ja vahvan johtajan seuraaminen, siksi metaforana pidetäänkin susilaumaa tai järjestäytyntä rikollisuutta. Vahvimilla yksilöillä on eniten valtaa. Organisaatioissa tällainen johtaminen mahdollistuu siten, että impulsiivista, vahvaa johtajaa pelkäävät työntekijät haluavat pysyä suosiossa. Johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin ja työtehtävät ovat vahvasti eriytyneet. Pienyrityksissä voidaan nähdä tällaista johtamistapaa. Tällainen johtamistapa toimii lyhytaikaisissa kaoottisissa tilanteissa, joissa tarvitaan voimakasta johtajaa. (Laloux 2014, 17–18; Laloux 2016, 20–21.)

Maatalouden, valtioiden ja sivilisaatioiden, instituutioiden, byrokratian ja kirkkojen kehittymisen myötä syntyi Lalouxin käsittämä Meripihka (Amber) maailmankuva, jonka metaforana nähdään armeija. Meripihkaorganisaatiot nähdään tyypillisesti pyramidin muotoisena hierarkioina, jossa jokaisella ihmisellä on tarkasti määritelty tehtävä ja paikka, ja he toimivat sisäistettyjen sääntöjen mukaisesti. Organisaatiokaavio on selkeä. Meripihkaorganisaatio on vakaa ja se mahdollistaa toistettavia prosesseja. Uudet työntekijät opetetaan tekemään asiat kuten aiemminkin on tehty. Jokainen henkilö on vaihdettavissa uuteen, mutta organisaatio voi jatkaa silti toimintaansa normaalisti. Julkisia organisaatioita, esimerkiksi kouluja ja korkeakouluja johdetaan usein tällaisella tavalla. Haasteena on ympärillä muuttuva maailma, joka vaatii uusia toimintatapoja ja menetelmiä. (Laloux 2014, 18–23; Laloux 2016, 22–23.)

Moderni oranssi (Orange) maailmankuva ja organisaatioajattelu syntyi tieteellisen ja teollisen vallankumouksen myötä, jonka metaforana nähdään, että organisaatiot ovat koneita. Suurien organisaatioiden johtamisen Laloux (2014, 2016) näkee oranssina. Maailmaa ei nähdä enää kiinteänä maailmankaikkeutena, jota ohjaavat muuttumattomat säännöt, vaan monimutkaisena järjestelmänä, jonka toimintaa ja lakeja voidaan tutkia ja ymmärtää. Ei ole absoluuttista oikeaa tai väärää, mutta jotkut asiat toimivat paremmin kuin toiset. Päätöksenteossa tehokkuus korvaa moraalin, hyvä tulos on päämäärä. Toimintaa ohjaa kilpailu ja saavuttaminen. Innovaatiot, tavoitteilla johtaminen ja meritokratia ovat oranssin organisaation kulmakiviä. Heikkoina puolina nähdään jatkuvan tuotekehityksen haasteet. Perustarpeiden tyydyttymisen jälkeen

yritykset luovat itse lisää tarpeita, asioita, joita ihmiset houkutellessaan haluamaan, esimerkiksi uusinta muotia tai nuorekkaampaa vartaloa. Taloudellinen menestys on ensisijaista. Tilanne voi lopulta johtaa sekä taloudellisiin että ekologisiin ongelmiin. Ihmiset ovat alkaneet kokea tyhjyyden tunnetta elämässään ja haluavat siirtyä elämään ja työskentelemään heille merkitystä tuovien asioiden parissa. (Laloux 2014, 23–31; Laloux 2016, 24–29; Mitä on Teal? 2018.)

Vihreä (Green) maailmankuva on syntynyt oranssin varjoista. Ihmiset ovat tietoisia ongelmista, joita oranssi maailmankuva synnyttää. Materialistisuus, sosiaalinen eriarvoisuus ja yhteisöjen hajoaminen ovat saaneet osan ihmisistä muuttamaan ajattelu- tapansa. Vihreä organisaation metaforana nähdään perhe. Vihreässä organisaatiossa koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, voimaantumisen tunnetta, se on arvoihin pohjautuvaa ja myös sidosryhmien arvot tunnustetaan. Organisaatio on perinteinen, ylhäältä johdettu, mutta työntekijät ovat yleisesti tyytyväisiä. Päätöksenteossa pyritään yksimielisyyteen, mutta tämä hidastaa päätösten syntymistä. (Laloux 2014, 30–34; Laloux 2016, 30–33.)

Sinivihreä (Teal)-maailmankuva poikkeaa aiemmista. Maailmaa ei nähdä staattisena, pysyvänä paikkana, jota ei voida muuttaa. Teal-maailmankuvan mukaisesti ihminen on matkalla itseensä löytämään ainutlaatuisen potentiaalinsa, ilman egon aiheuttamaa tarvetta kontrolloida, näyttää hyvältä tai sopeutua joukkoon. Metaforana nähdään elävät järjestelmät ja organismit. Teal-organisaatioissa painottuvat itseohjautuvuus (Self-management), kokonaisvaltaisuus (Wholeness) ja evolutiivinen tarkoitus (Evolutionary purpose). (Laloux 2014, 43–60; Laloux 2016, 38–55.)

Itseohjautuvat Teal-organisaatiot ovat löytäneet tavan muuttaa rakenteitaan hierarkkisista, byrokraattisista pyramidiorganisaatioista tehokkaiksi ja hajautetuiksi kollektiivisen älykkyyden organisaatioiksi. Teal-organisaatiot ovat kehittäneet käytäntöjä, jotka mahdollistavat työntekijöiden kokonaisvaltaisen elämisen organisaatiossa, ei pelkästään heidän ammatillisen roolinsa kautta. Teal-organisaatioilla katsotaan myös olevan oma elämä ja suunta. Tulevaisuutta ei pelkästään yritetä ennustaa ja hallita, vaan organisaation jäseniä pyydetään kuuntelemaan ja ymmärtämään, mihin suuntaan organisaatio luonnollisesti suuntautuu. (Laloux 2016, 55.)

Tulevaisuuden organisaatiot nähdään itseohjautuvina, joissa kannustetaan työntekijöitä tuomaan koko ihmisyytensä mukaan työpaikalle, ja niillä olisi oma evolutiivinen tarkoituksensa, jota ei pyritä ennustamaan rationaalisten mittaus- ja suunnittelutyökalujen avulla. (Jakonen & Kamppinen 2017, 208.) Modernien (oranssi, Orange) ja tulevaisuuden (sinivihreä, Teal) organisaatioiden ominaisuuksia vertaillaan taulukossa 2.

Taulukko 2. Modernien ja tulevaisuuden organisaatioiden ominaisuuksien vertailua Lalouxin mukaan (Jakonen & Kamppinen 2017, 216–218, muokattu)

Modernien ja tulevaisuuden organisaatioiden ominaisuuksien vertailua Lalouxin mukaan		
Ominaisuus: Itseohjautuvuus	Moderni organisaatio (oranssi, Orange)	Tulevaisuuden organisaatio (sinivihreä, Teal)
Organisaatorakenne	Hierarkkinen pyramidi	Itseohjautuvat tiimit; valmentajat avustavat tarvittaessa useita tiimejä
Nimikkeet ja toimenkuvat	Jokaisella työllä on erillinen nimike ja työnkuvaus	Toisiinsa sulautuvat roolit kiinteiden toimenkuvien sijaan
Päätöksenteko	Pyramidin huipulla; ylempi esihenkilö voi kumota päätöksen	Täysin hajautettu päätöksentekoprosessi, jossa kuka tahansa voi tehdä päätöksen otettuaan huomioon asiaan liittyvien kollegoiden mielipiteen
Kriisien hallinta	Pieni ryhmä kokoontuu luottamuksellisesti tukemaan ylintä johtajaa päätöksenteossa	Läpinäkyvä tiedon jakaminen; kaikki otetaan mukaan etsimään ratkaisuja kollektiivisen viisauden kautta
Suoritusten arviointi	Huomio yksilön suorituksessa; ylempi esihenkilö tekee arvioinnin	Huomio tiimin suorituksessa; yksilöarviot tehdään vertaisprosessin avulla
Rakennukset	Standardoidut, sieluttomat ammattimaiset rakennukset; paljon statuksen osoittajia	Yksilöllisesti koristellut, lämpimät tilat, avoimet lapsille, eläimille, luonnolle; ei selkeitä statuksen osoittajia
Ominaisuus: Ihmisyys työssä	Moderni organisaatio (oranssi, Orange)	Tulevaisuuden organisaatio (sinivihreä, Teal)
Arvot ja perussäännöt	Arvot yleensä seinälle kiinnitetyssä (konsulttivoimin toteutetussa) taulussa	Selkeät arvot, jotka ovat muutettu konkreettisiksi hyväksytyin ja ei-hyväksytyin käytöksen säännöiksi työympäristön nimissä; käytäntöjä

		jatkuvan arvo- ja sääntö keskustelun tueksi
Konfliktit	-	Aikaa varataan säännöllisesti konfliktien käsittelyyn ja esiin nostamiseen; monivaiheinen konfliktinratkaisuprosessi; kaikki koulutetaan konfliktin ratkaisuun
Kokoukset	Paljon kokouksia, mutta vähän yhteisesti sovittuja kokouskäytänteitä	Tarkat kokouskäytänteet egojen hallitsemiseksi ja kaikkien äänen kuulemiseksi
Rekrytointi	Koulutettu HR-asiantuntija haastattelee, painopiste työnkuvauksen ja haastateltavan yhteensopivuudessa	Tulevat kollegat hoitavat haastattelut, huomio haastateltavan ja organisaation ja sen tarkoituksen yhteensopivuudessa
Tarkoituksen käsite	Pääasiallinen tarkoitus on organisaation itsesäilyttäminen (mitä tahansa missiolauseessa sanotaankaan)	Organisaatio nähdään omana elävänä olentona, jolla on itsenäinen tarkoituksensa
Ominaisuus: Evolutiivinen tarkoitus	Moderni organisaatio (oranssi, Orange)	Tulevaisuuden organisaatio (sinivihreä, Teal)
Strategia	Ylin johto luotsaa organisaatiota ennalta sovitun strategisen kurssin mukaan	Strategia ilmaantuu orgaanisesti itseohjautuvien työntekijöiden kollektiivisen älykkyyden myötä
Kilpailu	Kilpailijat ovat vihollisia, jotka antavat toiminnalle voimaa	Kilpailun käsite irrelevantti; ”kilpailijoita” kannustetaan tavoittelemaan omaa tarkoitustaan
Voitto	Keskeinen indikaattori	Perässä tuleva indikaattori; voittoa seuraa luonnollisesti, kun tehdään oikeita asioita
Markkinointi ja tuotekehitys	Ulkoa sisään; asiakastutkimukset ja segmentaatio määrittävät tarjouksia; asiakastarpeita luodaan, mikäli tarpeen	Sisältä ulos: tarkoitus määrää tarjoukset; intuitio ja kauneus ohjaavat tekemistä
Muutoksen johtaminen	Muutosjohtamisen työkaluja laidasta laitaan käytössä organisaation viemiseksi A:sta B:hen	”Muutos” ei enää relevantti aihe, koska organisaatiot muuttuvat jatkuvasti sisältä käsin

Perinteisissä organisaatiomalleissa esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on vahva hierarkkinen suhde, järjestys. Työntekijät ovat alaisia, jotka kokevat olevansa riippuvaisia esihenkilöstä. Esihenkilö on heille ikään kuin yliminä, ihanne ja toimintaa

säännöttävä taho. Työyhteisön mahdollisuudet saada hyviä tuloksia ajattelua ja vuorovaikutusta vaativissa tehtävissä vaatii esihenkilön kykyä vapauttaa työntekijät tästä alamaisuusasemasta. (Juuti 2016, 81.)

Työntekijöiden itseohjautuvuus nähdään positiivisena ilmiönä organisaatioiden toiminnassa ja tuloksellisuudessa. Haasteena voidaan kuitenkin nähdä suorittavan tason työntekijöiden sitoutuneisuus, niin sanottu psykologinen omistajuus. Suurien organisaatioiden osalta voi olla vaikeaa nähdä yhtiön menestys tai heikkeneminen, kaikki asiat eivät ole ennalta suunniteltavissa. Itseohjautuvan organisaation, jaetun johtajuuden myötä työntekijöillä on valtaa, mutta myös vastuuta. Pitkissä työsuhteissa vastuunottaminen saattaa jopa heiketä, jos ei ole esihenkilöä, johon turvautua. (Laloux 2014, 269–272.)

2.3 Haasteellinen tiimityöskentely

Kaikki tiimit ovat ryhmiä, mutta kaikki ryhmät eivät ole tiimejä. Tiimillä tarkoitetaan ryhmää, jonka jäsenet ovat sitoutuneita yhteisvastuullisesti yhteiseen tarkoitukseen ja tavoitteeseen, ja heillä on usein toisiaan täydentäviä taitoja. Työelämän tiimi koostuu kahdesta tai useammasta yksilöstä, joilla on yhteisiä, organisaation mukaisia tavoitteita ja joiden suorittaminen edellyttää vuorovaikutusta. Tiimi voi toimia myös virtuaalisesti, viestintäteknologian välityksellä. (Horila 2018, 21–22.)

Tiimityöskentelyssä tulee eteen haasteita, joita tiimin tulee ratkaista. Tiimissä voi olla jäseniä, joiden ei koeta olevan tarpeeksi sitoutuneita tiimiin. Tiimin tehtävien tarkoitus ja tavoitteet voivat olla epäselviä tai tiimin ilmapiiri voi olla ahdas, jolloin ihmettelystä ja uusien ideoita ei uskalleta ilmaista. Tiimin jäsenten käsitykset tiimin etenemisestä, tiimin tehtävien kannalta epäpätevät jäsenet sekä uusien jäsenten osaamisesta ja taitojen kehittämisestä huolenpitämättömyys aiheuttavat tiimin sisäistä tyytymättömyyttä. Tiimiin syntyvät osatiimit, klikit ja johtajuusongelmat heikentävät tiimin toimintaa ja tavoitteisiin pääsyä. Työskentelytavat ja epätasainen kuormitus aiheuttavat haittaa tiimin toiminnalle. Lisäksi tiimin sisäiset yhteistyö-, vuorovaikutus- ja kommunikaatio-ongelmat pahentavat tilannetta. Tiimityöskentelyn hyviin asioihin liittyvien uusien työskentelytapojen kehittämistä ja ideointia ei välttämättä osata

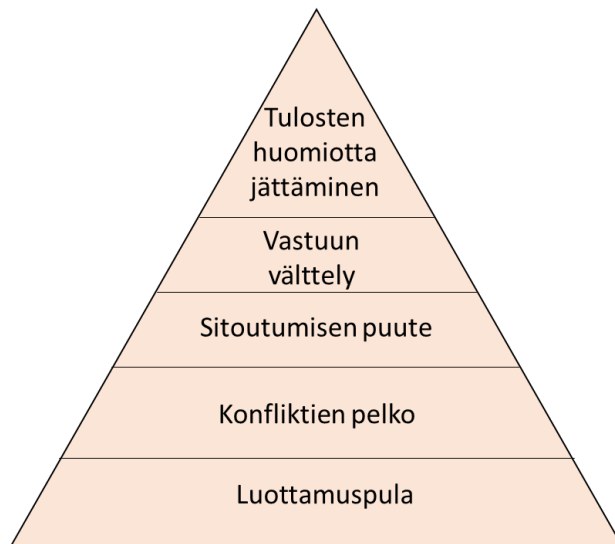
hyödyntää, vaan toimitaan aiempien, yksilöille tuttujen toimintatapojen mukaisesti. (Heikkilä 2002, 313–317.)

Kompleksinen ja monitoimijainen sosiaali- ja terveydenhuolto edellyttää jaettua asiantuntijuutta ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Sosiaalityötä tutkinut Bronstein esittelee viisi osa-aluetta, jotka hyödyttävät moniammatillista työskentelyä sekä neljä moniammatilliseen työskentelyyn vaikuttavaa tekijää. Osa-alueet ovat moniammatillisen työryhmän 1) keskinäinen riippuvuus, 2) uudelleen luodut ammatilliset toimintatavat, 3) joustavuus, 4) tavoitteiden yhteinen omistajuus ja 5) prosessin reflektointi. Moniammatilliseen työskentelyyn vaikuttavat tekijät ovat 1) ammatillinen rooli, 2) rakenteelliset tekijät, 3) persoonalliset tekijät ja 4) ryhmän yhteinen historia. (Kekoni, Mönkkönen, Hujala, Laulainen & Hirvonen 2019, 15–20.)

Moniammatillisen työskentelyn kehittymisen haasteena voidaan nähdä tiimin jäsenten toimiminen liiaksi omasta, kapeasta näkökulmastaan, jolloin he eivät uskalla ylittää osaamisalueensa rajoja. Onnistuminen edellyttää halua ja pyrkimystä yhteistyöhön eri ammattilaisten välillä. Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri on tärkeää moniammatillisessa työskentelyssä, sillä niiden avulla työryhmä, tiimi sitoutuu työskentelyyn. Tutkimuksissa on havaittu, että sosiaali- ja terveysalan moniammatillisissa tiimeissä lääketieteen edustajan rooli korostuu ja esimerkiksi lääkärien status mielletään muita korkeammaksi. Ammattilaisten koulutus, arvot ja kulttuuri voi heikentää tiimin yhteistyötä. Siksi tiimin muodostumisen alkuvaiheessa selkeä ja tarkka yhteisten tavoitteiden asettelu on tärkeää. (Kekoni ym. 2019, 23–29.)

Työelämän tiimien vuorovaikutusta ja onnistumista käsittelevien tutkimusten mukaan tiimin onnistuminen on moniulotteista ja -tulkintaista. Tekijöiden yhteydet onnistumiseen voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Vuorovaikutuksen merkitys vaihtelee eri tilanteissa, vaiheissa ja työskentely-ympäristöissä. Tiimin tiivis koheesio voi lisätä ryhmään sitoutumisen tunnetta ja näin edistää jäsenten luovuutta. Tiivis koheesio voi kuitenkin merkitä tiimin päätöksenteossa vaikeutta ja kritiikkittömyyttä. (Raappana 2018, 28–29.)

Tunnettu tiimiongelmien käsittelijä Patrick Lencioni (2019) on luonut mallin (Kuvio 2.), jonka avulla voidaan havainnoida tiimin viisi tärkeintä toimintahäiriötä.



Kuvio 2. Viisi toimintahäiriötä tiimissä Lencionin mukaan (2019, 196)

Luottamuspulaa syntyy, jos tiimin jäsenet eivät ole toisilleen aidosti avoimia kertomalla asioita itsestään, virheistään ja heikkouksistaan. Lencioni kannustaa tiimin jäseniä kertomaan itsestään esimerkiksi lapsuudenaikaisista asioista, erityispiirteistä, harrastuksista tai ensimmäisestä työpaikasta. Luottamus ei kuitenkaan synny nopeasti. Tiimin jäsenten tulee luottaa, että toisten aikeet ovat hyvät ja ettei tiimissä tarvitse olla varovainen tai puolustuskanalla. Tiimin jäsenten tulee oppia olemaan luontevasti haavoittuvaisia yhdessä ollessaan. Luottamuspula ilmenee esimerkiksi epävarmuutena pyytää apua, rakentavan palautteen puutteena, kollegan osaamisen hyödyntämättömyytenä, ajan ja voimien tuhlauksena, katkeruutena ja palaverien välttelemisenä. Tiimin vetäjien, johtajien ja esihenkilöiden rooli on ensiarvoisen tärkeä luottamuksen rakentumisessa. Heidän tulee osoittaa aito haavoittuvuutensa ensin ja luoda ilmapiiri, jossa ei rangaista epäonnistumisen tai heikkouden myöntämisestä. (Lencioni 2019, 195–210.)

Konfliktien pelko ilmenee ongelmien ratkaisemisen hitautena. Vaikeat, ratkaisemattomat asiat nousevat esiin palaverista toiseen, koska kiivaita väittelyjä ja keskusteluja ei käydä loukkaantumisen pelosta. Ideologiset konfliktit mahdollistavat ongelmien ratkaisut lyhyessä ajassa. Avoimen väittelyn ja eriävien kantojen välttely voi aiheuttaa epäsuoria henkilökohtaisia hyökkäyksiä tiimin jäsenten välillä. Lencioni kannustaa tiimiä nostamaan esiin aiempia, haudattuja erimielisyyksiä ja käsittelemään ne ratkai-

suun saakka. Konfliktien pelko ilmenee esimerkiksi pitkävetaisinä palavereina, poliitkoivana ja henkilökohtaisten hyökkäysten ilmapiirinä, kiistanalaisten aiheiden välttelynä, tiimin jäsenten mielipiteiden ja näkökulmien selvittämättä jättämisestä ja ajan ja voimien tuhlausena. Tiimin vetäjien, johtajien ja esihenkilöiden tehtävänä on mahdollistaa tiimi terveiden konfliktien, väittelyiden syntyminen ja kestäminen asioiden ratkaisuun saakka. Välttelemällä välttämättömiä ristiriitoja tiimin konfliktinhallintataidot eivät kehity. (Lencioni 2019, 210–214.)

Sitoutumisen puute näkyy haluna yksimielisyyteen ja tarpeena varmuuteen. Yksimielisyyden halu ja varmuuden tarve hidastavat päätöksentekoa täydellisen yhteisymmärryksen vaatimuksen vuoksi. Toimivan tiimin jäsenet voivat tukea päätöstä, kun he saavat ilmaista oman mielipiteensä ja tulevat näin kuulluksi, vaikka heidän tahtomansa asia ei menekään läpi. Tärkeää on saada päätös aikaiseksi, vaikka se ei olisi-kaan paras mahdollinen. Päätettyyn asiaan voidaan palata, mikäli se osoittautuukin vääräksi. Sitoutumaton tiimi mahdollistaa tulkinnanvaraisuuden suunnasta ja asioiden tärkeydestä, sortuu liialliseen analysointiin ja viivyttelyyn, aiheuttaa luottamuspulaa ja epäonnistumisen pelkoa sekä palaa uudelleen keskusteluihin ja päätöksiin. Tiimin sisäinen viestintä esimerkiksi päätöksenteon vaiheessa on tärkeää, jotta tiimin jäsenet ymmärtävät mistä ja mitä on päätetty. Tiimin vetäjien, johtajien ja esihenkilöiden tulee suhtautua päätöksiin siten, että ne saattavat osoittautua vääriksi. Heidän on kannustettava tiimin jäseniä käsittelemään asiat loppuun saakka. (Lencioni 2019, 214–219.)

Vältellessään vastuuta tiimin jäsenet saavat aikaan keskinäistä paheksuntaa erilaisista suoritusvaatimuksistaan. Tiimin jäsenet eivät uskalla puuttua toistensa työn huonoon laatuun. Vastuun välttely jättää työsuoritukset keskinkertaisiksi, sallii aikarajoista lipsumisen ja jättää tiimin vetäjän ainoaksi kurinalaisuuden valvojaksi. Toimivassa tiimissä vertaispaine motivoi parantamaan suorituksia. Tiimi pystyy vastaamaan suoritusvaatimuksiin, kun tavoitteista ja laatuvaatimuksista on keskusteltu avoimesti työyhteisössä. Tiimin vetäjien, johtajien ja esihenkilöiden pyrkivät luomaan ilmapiirin, joka mahdollistaa tiimin sisäisen tilivelvollisuuskulttuurin syntyminen ja ylläpitämisen. (Lencioni 2019, 220–223.)

Työn tulosten huomiotta jättäminen tarkoittaa tiimin jäsenten kiinnostuksen siirtymisestä tavoitteista johonkin muuhun. Tiimin jäsenet saattavat tuudittautua olemaan vain tiimin jäseniä ilman tavoitteisiin pyrkimistä. Myös henkilökohtaiset tavoitteet saattavat mennä tiimin tavoitteiden edelle esimerkiksi uralla etenemisen pyrkimykseenä. Tiimi, joka ei ole keskittynyt tuloksiin tai tavoitteisiin ei kehity, ei pysy kilpailu- asemassa mukana, menettää saavutuksiin suuntautuneita jäseniään, kannustaa itsekeskeisyyteen ja toissijaisuuteen. Pyrkiminen tiimin yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja tiimin yhtenäinen palkitseminen mahdollistaa jäsenten hyvän sitoutumisen tiimiin. Tiimin vetäjien, johtajien ja esihenkilöiden tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa keskitytään tulosten/tavoitteiden tavoitteluun. (Lencioni 2019, 224–227.)

3 Työyhteisöstä toimivaksi tiimiksi

Tässä luvussa käsitellään tiimivalmennuksen mahdollisuuksia ja kotihoidon haasteita.

3.1 Tiimivalmennuksen mahdollisuudet

Organisaatioissa tiimien dynamiikalla on keskeinen rooli vaikuttavuudessa. Vaikka tiimityöllä on pääasiassa positiivisia vaikutuksia voi tiimien sisäiset haasteet aiheuttaa tehottomuutta ja tiimin työkykyä tuhoavaa käyttäytymistä. Tiimivalmennuksen pääasiallinen tavoite on auttaa tiimiä saavuttamaan mahdollisimman hyvä toimintakyky. (Haug 2011.)

Hackmanin ja Wagemanin (2005) tiimivalmennusmallin (A Theory of Team Coaching) mukaan valmennus nähdään tiimin tehtäviin suuntautuvana valmennuksena eikä niinkään ihmisten välisiin suhteisiin tähtäävänä toimintana. Tiimivalmennus on mahdollista silloin, kun tiimi on toimiva yksikkö. Kirjallisuuskatsauksessaan he tekevät kolme ehdotusta, jotka tulee ottaa huomioon tiimien valmennuksessa; 1) valmennuksen tulee keskittyä toimintoihin, jotka palvelevat tiimin toimintaa eivätkä niinkään johtamista tai johtamistyyliä, 2) valmennuksella on eri vaiheita (aloitusvaihe, keskivaihe ja päätös vaihe) ja 3) olosuhteiden merkitys on otettava huomioon. (Hackman & Wageman 2005, 269.)

Hackmanin ja Wagemanin mukaan tiiminvetäjät käyttävät erityyppisiä malleja tiimin tehokkuuden parantamiseksi, esimerkiksi ryhmän rakenteen ja sen tarkoituksen määrittäminen, työhön tarvittavien resurssien järjestäminen, ja poistamalla organisaatiosta tulevia työtä vaikeuttavia esteitä. Valmennus tukee myös tiimin yksittäisiä jäseniä vahvistamaan panostaan tiimiin sekä koko tiimiä, jotta se voi käyttää kollektiivisia resurssejaan tavoitellessaan päämääriä. (Hackman & Wageman 2005, 269.) Hackman ja Wageman esittävät mallissaan, että tiimivalmennus voi parantaa tiimin tehokkuutta vain, kun valmennuksessa huomioidaan neljä ehtoa (Taulukko 3.).

Taulukko 3. Valmennuksen neljä ehtoa, jotka voivat edistää tiimin tehokkuutta Hackmanin ja Wagemanin mukaan (2005, 283)

Valmennuksen neljä ehtoa, jotka voivat edistää tiimin tehokkuutta	
1) Organisatoriset olosuhteet	Tiimin suorituskykyprosessit (esimerkiksi tehtävä työ, strategia, tiedot ja taidot) ovat tehtävän ja organisaation vaatimusten mukaisia
2) Organisatoriset olosuhteet	Hyvin suunniteltu tiimi ja organisaation konteksti tukevat tiimityötä
3) Valmentajan toiminta	Valmennus keskittyy tehtävien suorittamiseen, ei jäsenten ihmissuhteisiin tai prosesseihin, joihin tiimi ei voi vaikuttaa
4) Valmentajan toiminta	Valmennusinterventiot tehdään, kun tiimi on valmis niihin ja pystyy käsittelemään niitä - alkuvaihe (motivointi), keskivaihe (konsultatiivisuus) ja päätösvaihe (koulutuksellisuus)

Kaksi näistä ehdoista liittyy organisatorisiin olosuhteisiin ja kaksi valmentajan toimintaan: 1) tiimin suorituskykyprosessit, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä tehokkuuden kannalta: työolojen, strategian, tietojen ja taitojen tulisi olla tehtävän ja organisaation vaatimusten mukaisia. Näin valmennuksella on mahdollisuus tukea tiimin suorituskyvyn kannalta tärkeitä prosesseja ohjaamalla huomio perustehtävään, 2) tiimin tulisi olla hyvin suunniteltu, ja organisaatiokontekstin tulisi tukea tiimityötä, 3) valmennuksen tulisi keskittyä työtehtäviin eikä jäsenten välisiin ihmissuhteisiin. Valmennuksen ei tule myöskään keskittyä prosesseihin, jotka eivät ole tiimin hallinnassa ja 4) valmennusinterventioiden tulisi tapahtua silloin, kun tiimi on valmis niihin ja kykenee käsittelemään niitä. Alkuvaiheessa aloitukseen liittyvänä motivoivana valmennuksena, keskivaiheessa konsultatiivisena valmennuksena ja päätösvaiheessa koulutuk-

sellisena valmennuksena. Projektien osalta valmennusjakso on yleensä helppo määrittellä. Jatkuvan työn osalta ajanjaksot on määriteltävä esimerkiksi organisaation vuosikellon mukaisesti. (Hackman & Wageman 2005, 269–287.)

3.2 Kotihoidon haasteet

Kotihoidolla tarkoitetaan kotipalvelujen ja kotisairaanhoidon yhdistettyä kokonaisuutta. Kotipalvelu käsittää sosiaalihuoltolain (1301/2014, 19 §) mukaisia, asumiseen, hoitoon ja huolenpitoon, toimintakyvyn ylläpitoon, lasten hoitoon ja kasvatukseen, asiointiin sekä muihin päivittäiseen elämiseen liittyvien toimintojen suorittamista tai avustamista. Kotipalvelun tukipalvelujen avulla asiakas voi saada ateria-, vaatehuolto- ja siivouspalveluja sekä sosiaalista kanssakäymistä tukevia palveluja. (Sosiaalihuoltolaki 2014, 19–20 §.) Terveystuoltolain (1326/2010, 25 §) mukainen kotisairaanhoido sisältää potilaan hoito- ja palvelusuunnitelman mukaista tai tilapäistä terveyden ja sairaanhoidon palvelua potilaan asuinpaikassa. (Terveystuoltolaki 2010, 25 §.)

Ruotsalaisen, Jantusen ja Sinervon tutkimus (2020) kertoo kotihoidon työntekijöiden kokemuksia työhön liittyvästä tyytyväisyydestä, stressistä, ahdistuksesta ja hoidon laadusta. Tutkimuksen perusteella kotihoidossa työolosuhteet ja -käytännöt koetaan stressaavana. Henkilöstö kokee haastavana jatkuvan aikapaineen ja keskeytykset työssä. Suuret poissaolomäärät aiheuttavat rasisusta ja uupumusta. Lisäksi tulokset osoittavat, että henkilöstö toivoo nykyistä enemmän autonomiaa työhönsä. Sillä lisätään myös työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä tiimin ilmapiirin ja innovatiivisuuden liittyvän hoidon laatuun. Tutkimuksen perusteella voidaan ajatella itseohjautuvan tiimin olevan hyvä menetelmä kotihoidon työntekijöiden tilanteen edistämiseksi. Kun henkilökunta voi vaikuttaa työhönsä, sillä voi olla positiivinen vaikutus heidän hyvinvointiinsa ja työtyytyväisyyteensä. Laajemmassa mittakaavassa ajateltuna itseohjautuvat tiimikäytännöt voivat lisätä myös työn houkuttelevuutta kotihoidossa ja näin estää kotihoidon henkilöstön runsasta vaihtuvuutta. (Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo 2020, 11.)

Jyväskylän kaupungin yli 65-vuotiaiden asukkaiden määrä vuoden 2019 lopussa oli 26 080 henkilöä, joka on 18,3 % kaupungin väestömäärästä. Jyväskylän väestökehityssennusteen mukaan yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa vuoteen 2030 mennessä 32 700 henkilöön. (Jyväskylän kaupunki 2019.) Jyväskylän kaupunki pyrkii lisäämään ikääntyneiden palveluiden asiakasprosessien sujuvuutta digitalisaation hyödyntämisellä etähoivan ja etäpalvelutarpeen arvioinnin avulla. Vuoden 2019 lopussa kotona asuvien yli 75-vuotiaiden määrä oli 10 843 henkilöä, 90 % ikäluokasta. Tavoitteeksi on asetettu, että vuoteen 2025 mennessä 93 % yli 75 vuotta täyttäneistä asuisi kotona tai kodinomaisissa asunnoissa. Palvelujen suunnittelussa huomioidaan yli 75-vuotiaiden määrä, jonka arvioidaan kasvavan vuodesta 2020 vuoteen 2030 mennessä noin 6 200 henkilöllä. (Jyväskylän kaupungin talousarvio 2021, 92–93.)

Jyväskylän kaupungin kotihoidossa on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, joka mahdollistaa asiakaskäyntien ja työntehtävien suunnittelun ja jakamisen keskitetyssä toiminnanohjauskeskuksessa. Järjestelmän avulla pyritään lisäämään työntekijöiden aikaa asiakkaiden kotona. (Jyväskylän kaupungin kotihoito.) Oikeusasiamiehen tarkastusraportissa (2020) toiminnanohjausjärjestelmässä on ollut haasteita järjestelmän suunnitellessa asiakaskäyntejä päällekkäin sekä siirtymäaikojen huomioimisessa (Tarkastuspöytäkirja Jyväskylän kaupungin kotihoito.)

Liljeroosin (2020) tutkimuksessa selvitettiin lähihoitajien kokemuksia kotihoidon vetovoimatekijöistä Jyväskylän kaupungilla. Tutkimuksen mukaan kotihoidon vetovoima rakentuu sisältä ulospäin, kehittäminen tulee aloittaa sisäisistä vetovoimatekijöistä. Tiimin hyvä henki, positiivinen työntekijäkokemus, keskitetty rekrytointi ja onnistunut lähiesimiestyö toimivat sitouttavina tekijöinä työntekijöille. Työn hallinnan tunne koetaan syntyvän sopivista tehtävänkuvista ja ammatillisesta osaamisesta. Työn hallinnan tunteen menettäminen koetaan työhyvinvointia ja työn vetovoimaisuutta laskevaksi tekijäksi. Haasteena Liljeroos näkee kotihoidon asiakkaiden moninaisuuden rekrytointin näkökulmasta. Asiakkaiden koetaan muuttuneen haastavammaksi ja raskashoitoisemmaksi suhteessa henkilöstömäärään. Asiakaskunta koostuu ikääntyneiden lisäksi mielenterveys-, päihde- ja vammaisasiakkaista. Erilaiset asiakasryhmät tarvitsevat erilaista osaamista. Asiakkaista alle 75-vuotiaita on 25 %. Lisäksi kiireen tunne laskee työssä viihtyvyyttä. Esihenkilötoimintaan tutkittavat ovat olleet

tyytyväisiä. Esihenkilöillä koetaan olevan hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky ja taito kuunnella työntekijöitä. Sitä vastoin perehdytys työhön on koettu puutteellisena. Perehdytykseen tutkimuksessa esitetäänkin sähköistä perehdytysmallin käyttöönottoa. (Liljeroos 2020, tiivistelmä, 54–57.)

3.3 HoivaBuust – Oppia Buurtzorg-kotihoidosta-hanke

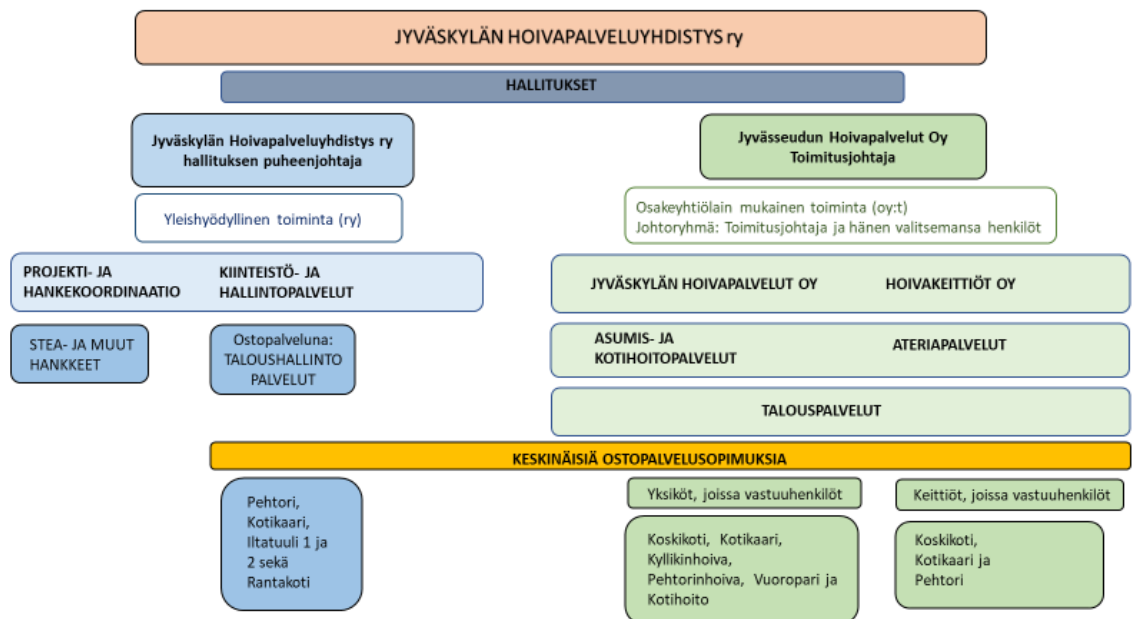
”Keep it small, keep it simple” on hollantilaisen, vuonna 2006 perustetun Buurtzorg Nederland hoivayhtiön slogan. Buurtzorg onkin 15 vuodessa noussut julkisuudessa esimerkiksi itseohjautuvasta organisaatiosta. Sairaanhoidaja Jos de Blokin perustama säätiö on toiminut vuodesta 2007 alkaen, aluksi kotihoidon toimijana laajentuen useaan eri hoito- ja hoitoalan osa-alueeseen. Vuonna 2021 Buurtzorgilla on noin 15 000 työntekijää, mutta vain kaksi johtajaa. Toimistotyössä on noin 50 työntekijää, jotka huolehtivat palkkahallinnosta ja laskutuksesta. Buurtzorgin lähes 1000 tiimiä koostuu noin 12 henkilön yksiköistä, joissa työskentelee pääasiassa sairaanhoitajia. Tiimit ovat itseohjautuvia, he kantavat itsenäisesti vastuunsa asiakkaista, työn suunnittelusta, toteutuksesta, aikatauluista, yhteistyöstä ja uusien hoitajien rekrytoinnista. Sairaanhoidajana de Blok ajattelee, että hoitajat ovat hyviä organisoimaan tiimin asioita itse. He tietävät parhaiten, miten työ kannattaa tehdä. Tiimeillä on lisäksi oma koulutusbudjetti, jonka käytöstä he voivat itse päättää. Tiimien tukena on 21 valmentajaa, jotka eivät ole esihenkilösuhteessa tiimiin. Valmentajilta voi hakea tukea silloin, kun tiimi ei pysty itse ratkaisemaan haasteita esimerkiksi ristiriitatilanteissa tai rekrytoinneissa. (de Blok 2020.)

Buurtzorg perustettiin tarpeesta ratkaista kotihoidon haasteita Hollannissa. Koettiin, että hoito- ja hoivatyö sekä ennaltaehkäisevä työ oli liiaksi pirstoutunut. Hoito- ja hoivatyö oli tuotteistettu tavalla, joka vähensi sekä asiakkaiden että työntekijöiden tyytyväisyyttä. Asiakkaat kohtasivat suuren määrän hoitajia, joille he joutuivat kertomaan uudelleen ja uudelleen tarpeistaan. Lisäksi kustannukset nousivat kaiken aikaa, vaikka koettu laatu väheni. Buurtzorg on toiminnallaan päässyt tilanteeseen, jossa organisaatio on valittu viisi kertaa Hollannin parhaaksi työpaikaksi, sekä asiakkaiden että työntekijöiden tyytyväisyys on korkealla ja kustannukset ovat laskeneet.

de Blokin mukaan epäviralliset verkostot ovat tärkeämpiä kuin viralliset organisaatiot rakenteet. Kun hoitajat luovat ympärilleen hyvät yhteistyöverkostot, työ on mielekästä ja asiakkaat saavat laadukkaampaa hoivaa. (de Blok 2020.)

Buurtzorgin kotihoidon toimintamalli on kerännyt huomiota maailmanlaajuisesti. Toimintamallin lähtökohtana on työntekijöiden itseohjautuvuus ja vapaus organisoida työtään. Toimintamallissa pyritään vähentämään byrokratiaa ja korostamaan asiakaslähtöisyyttä, holistista näkökulmaa sekä aitoja kohtaamisia ja palveluita asiakkaan tarpeisiin. Buurtzorgin kotihoidon toimintamallin arvoina nähdään: luottamus, itsenäisyys, luovuus, yksinkertaisuus ja yhteistyö. (HoivaBuust.)

Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys (Kuvio 3.) on yleishyödyllinen, paikallinen ja taloudellista voittoa tavoittelematon yhdistys. Yhdistyksen perustamisen taustalla oli huoli vanhenevan väestön asumisesta ja palveluista. Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy on Jyväskylässä vuonna 1994 perustetun Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry:n vanhuspalveluita tuottava yritys. (Tietoa meistä.)



Kuvio 3. Jyväskylän Hoivapalveluyhdistys ry:n organisaatiokaavio 1.1.2021 alkaen (Mäkelä 2021)

Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy sai Keski-Suomen liitolta hankeavustuksen Buurtzorg-toimintamallin kokeiluun syksyllä 2019. Hankeavustusta on myönnetty vuodelle 2021

saakka. HoivaBuust – Oppia Buurtzorg-kotihoidosta-hankkeen tavoitteena on, että asiakkaan saama palvelu kotihoidossa parantuisi ja kotihoidon imago sekä henkilöstön jaksaminen ja saatavuus turvataan. HoivaBuust-hankkeen aikana kehitetään uudenlaista tapaa toteuttaa kotihoitoa. Hoitajilla tulee olemaan nykyistä enemmän vastuuta toiminnan organisoinnista, toteuttamisesta ja tulostavasta. Hankkeen tarkoituksena on myös edistää henkilöstön hyvinvointia, koska hyvinvoiva henkilöstö tuottaa parasta mahdollista laatua asiakasystävällisesti. (HoivaBuust.) HoivaBuust-valmennus (Taulukko 4.) sisältää 18 kuukautta, noin 25 valmennuspäivää organisaation eri tasoille kestävän käynnistysohjelman, johon koko organisaation tulee sitoutua. Valmennusta tarjotaan organisaation eri tasoille ylintä johtoa ja johtoryhmää myöten pääpainon ollessa suorittavassa tahossa. (HoivaBuust-ohjelma Suomeksi Lyhyt.) HoivaBuust-valmennuksessa huomioidaan Hackmanin ja Wagemanin tiimivalmennusmallin neljä ehtoa (Taulukko 3.), jotka edistävät tiimin tehokkuutta sekä MODE-hankkeessa esitetyt Viisi askelta kohti yhteisohjautuvaa organisaatiota (Taulukko 7.).

Taulukko 4. HoivaBuust-valmennus (HoivaBuust_ohjelma Suomeksi Lyhyt, muokattu)

HoivaBuust–valmennus			
KÄYNNISTYSOHJELMAN AIHEET (18 kuukautta)	OSALLISTUJAT	YKSIKKÖ	MÄÄRÄ
Ohjelman aloitus ja projektin alustava suunnittelu	Johtaja ja ylimmät johtajat	Päivää	1
- Tarkoitus, kulttuuri, pääperiaatteet (Teal-periaate) - Integroitu ja kokonaisvaltainen lähestymistapa - Buurtzorgin vaikutus sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestelmään - Yhteisöohjautuvan järjestelmän todelliset hyödyt ja riskitekijät - Mitä yhteisöohjautuvaan järjestelmään siirtymiseen tarvitaan?			
Toiminnan tukijalka, kehyksen luominen, "miltä hyvä näyttää", sosiaalinen liiketoiminta (paikallisesti tai Hollannissa)	Ylimmän johdon, toiminnallisen johdon ja tiimin edustajat (enintään 8 osallistujaa)	Päivää	2,5
- Organisaation puitteet vs. tiimin puitteet. Ei-neuvoteltavissa olevat vs. neuvoteltavat tuotteet - Organisaation suorite vs. joukkueen suorite. Miltä hyvä näyttää? - Mikä on "lean" tukijalka? - Minkäläisten asioiden on pysyttävä/minkäläisten ei. - Mikä on Buurtzorgin mallin liiketoimintatapa paikallisesti? (2 päivää + 0,5 päivän etäseuranta)			
Ryhmän ja ammattilaisten kouluttaminen, osa I (paikallisesti tai Hollannissa)	Valmentajat ja joukkueet (enintään 12 osallistujaa)	Päivää	4
- Hoitoprosessi ja hoidon laatu, itseohjautuvat periaatteet ja työkalut, sipulimalli, yhteisömalli, SDMI-menetelmä			
Buurtzorgin valmennusertifikaatti-ohjelma	Valmentaja	Ohjelma	1

- 2 päivän koulutus Buurtzorgin itseohjautuvien valmentajien valmennuksessa - 8 tunnin etäistunto - 3-6 kuukauden kokonaiskesto			
Tiimin ja ammattilaisten kouluttaminen, osa II (3-6 kuukautta osan I jälkeen) ((seuranta ja uudet jäsenet) paikallisesti tai Hollannissa)	Valmentaja (enintään 12 osallistujaa)	Ohjelma	1
- Hoitoprosessi ja hoidon laatu, itseohjautuvat periaatteet ja työkalut, sipulimalli, yhteisömalli, SDMI-menetelmä			
Kuukausittainen toteutus, käynnistys, operatiivinen tuki (12 kuukautta, 2 tuntia/kuukausi, verkkovälitteisesti)	Johtoryhmä	Tuntia	24
- Kahden viikon aikana puhelut, joissa keskustellaan edistymisestä, haasteista ja kysymyksistä - Sisältää valmistelu- ja yhteenvetoajan			
Kuukausittainen tukivalmentaja ja joukkue (1-6 kuukaudet - 4 tuntia/kuukausi, verkkovälitteisesti)	Valmentaja ja joukkue	Tuntia	24
- 2 x 1 h kahden viikon puhelu Buurtzorg-valmentajan/sairaanhoidajan kanssa: edistymishaasteet, kysymykset, neuvot - Sisältää valmistelu- ja seuranta-ajan			
Kuukausittainen tukivalmentaja ja joukkue (7-18 kuukaudet, 2 tuntia/kuukausi, verkkovälitteisesti)	Valmentaja ja joukkue	Tuntia	24
- 2 x 1 h kahden viikon puhelu Buurtzorg-valmentajan/sairaanhoidajan kanssa: edistymishaasteet, kysymykset, neuvot - Sisältää valmistelu- ja seuranta-ajan			
Tilannekatsaukset (6 kuukauden välein, paikallisesti tai Hollannissa)	Hallitus, johto, vanhempi johto, tiimit	Päivää	3
- Tarkoitus, "miltä hyvä näyttää?", kehys, autonomia, kulttuuri, tukijalka, kokonaisvaltainen hoito, tunnistetut haasteet, toteutuneet edut			

4 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yhteisöohjautuvan tiimin rakentumista sekä tiimin sisäisen vuorovaikutuksen kehittymistä tiimin jäsenten kokemana. Keskeisinä tavoitteina on tutkia miten jo olemassa oleva kotihoidon tiimi voisi muuttaa toimintatapaansa suhteessa yhteisöohjautuvuuteen ja johtajuuteen tiimivalmennuksen myötä, sekä miten tiimin vuorovaikutusosaaminen kehittyy. Tutkimuksen näkökulma on yhteisökeskeinen, vaikka haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveyspalveluja ja erityisesti kotihoitoa kehitettäessä sekä suunniteltaessa tiimivalmennusta ja työryhmän toiminnan kehittämistä yhteisöohjautuvaksi tiimiksi.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat kotihoidon tiimin odotukset tiimivalmennukselta?
2. Miten yhteisöohjautuva tiimi rakentuu jo olemassa olevan toimintatavan tilalle?
3. Miten tiimien sisäinen vuorovaikutus kehittyy tukemaan yhteisöohjautuvuutta?

5 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön prosessia, tiedonhakuja, tutkimusmenetelmää ja -joukkoa sekä aineistonkeruuta ja -analyysia.

5.1 Opinnäytetyöprosessi

Tämän opinnäytetyön prosessi (Kuvio 4.) alkoi syksyllä 2018 aiheen valinnalla. Varsinainen työskentelyvaihe alkoi keväällä 2020. Opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Aineistoa kerättiin tiedonhaulla sekä tiimivalmennukseen osallistumalla syksyllä 2020 että haastatteluilla keväällä 2021. Aineiston litterointi ja induktiivinen sisällön analyysi suoritettiin keväällä 2021. Tämän jälkeen analysoitu tieto kirjoitettiin raportiksi.



Kuvio 4. Opinnäytetyöprosessi

5.2 Tiedonhaku

Tämän opinnäytetyön viitekehys pohjautuu kiinnostukseen tiimityöstä, tiimien vuorovaikutuksen kehittamisestä ja itseohjautuvan organisaation mahdollisuuksista. Lähtökohtana oli Lalouxin vuonna 2014 julkaisema omaan tutkimukseensa perustuva kirja *Reinventing organizations*. Ajankohtaista tietoa haettiin sekä suomeksi että englanniksi eri tietokannoista esimerkiksi Pro Quest, Finna ja Google Scholar. Pyrkimyksenä oli löytää 2010-luvun tutkimusta mahdollisimman kattavasti. Tiimityöstä ja sen määrittelyssä on käytetty myös vanhempia, alan olennaisia määritelmiä. Tutkitun tiedon lisäksi itseohjautuvasta organisaatiosta löytyy tällä hetkellä useita erilaisia blogikirjoituksia, webinaareja ja kirjallisia oppaita.

Esimerkki ProQuest-tietokannan tiedonhausta, jotka on julkaistu vuoden 2010 jälkeen (Taulukko 5.). Hakusanoja lisäämällä viitekehukseen sopivien artikkelien, opinnäytteiden, väitöskirjojen ja tutkimusten määrä laski alkuperäisestä 3424 kappaaleesta 24 kappaleeseen, joista kahdessa käsiteltiin aihetta ikääntyvien parissa tehtävässä työssä.

Taulukko 5. Esimerkki ProQuest-tiedonhausta

Haku-sana 1	Haku-sana 2	Haku-sana 3	Haku-sana 4	Haku-sana 5	Haku-sana 6	Haku-sana 7	Väitöskirjat ja opinnäytetyöt	Löydetyt tutkimukset
team work	distress	home care	employee self-determination					3424 kpl
team work	distress	home care	employee self-determination	self-organization				127 kpl
team work	distress	home care	employee self-determination	self-organization	coaching team			40 kpl
team work	distress	home care	employee self-determination	self-organization	coaching team	developing interaction		38 kpl
team work	distress	home care	employee self-determination	self-organization	coaching team	developing interaction	dissertation & thesis	24 kpl

5.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa haastattelujen ja havainnoinnin avulla pyritään tekemään päätelmät tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.) Laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa tavoitteena on ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Laadullinen tutkimus 2015.) Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teema-haastatteluina, jossa teemojen ja tarkentavien, avointen ja puoliavointen kysymysten avulla kerätään tutkittavaa aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.) Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa havainnoidaan verkkovälitteistä tiimivalmennusta. Havainnoinnin avulla saadaan lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvistä normeista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.2.) Laadullisen aineiston analyysina käytetään sisällönanalyysia; luokittelua, teemoittelua ja tyyppittelyä. Tutkimuksen aineisto litteroidaan, siihen perehdytään, aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja käsitteellistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luvut 4.1–4.4.3.)

5.4 Tutkimusjoukko ja aineistonkeruu ja -analyysi

Tutkimuksen aineisto koostui haastatteluissa saadusta laadullisesta aineistosta, joka analysoitiin teemalähtöisesti induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.1.)

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy:n HoivaBuust-hankkeessa mukana oleva kotihoidon tiimi. Tiimissä työskentelee vakituisesti noin 15 lähi- ja sairaanhoitajaa. Tiimissä työskentelevä hoitohenkilöstö haastateltiin COVID-19 pandemian vuoksi pääsääntöisesti Microsoft Teams-verkkokokousalustan avulla 27.1.–11.2.2021. Kotihoidon palvelujohtaja varasi työntekijöille 45 minuutin haastatteluajan, joka sisältyi heidän työaikaansa, sekä toimitti heille saatekirjeen (Liite 1.). Haastateltavat saivat itse päättää missä he haastatteluun osallistuivat, joten haastatteluja tehtiin esimerkiksi työpaikan pukuhuone- ja varastotiloissa, autossa tai työntekijöiden kotona. Haastateltaviksi päätettiin valita tiimissä pitempään työskennelleet työntekijät, jolloin lyhytaikaiset sijaiset ja kolme vasta-aloittanutta eivät osallistuneet. Alun perin haastateltavien määrä olisi ollut 12 henkilöä, mutta yhden osalta

haastattelu peruuntui. Haastatellut työntekijät olivat iältään 27–55-vuotiaita. Haastatteluaikana työsuhteet olivat kestäneet kahdesta ja puolesta vuodesta 18 vuoteen, keskiarvon ollessa 8,5 vuotta. Huomionarvoista on, että useampi työntekijä kertoi sitoutuneensa kyseessä olevaan organisaatioon jo opiskeluihin liittyvien työharjoittelujen aikana.

Haastattelujen aluksi selvitettiin haastattelun tarkoitus ja tavoite käymällä läpi saatekirje ja puolistrukturoidun teemahaastattelun runko (Liite 2.). Haastattelurunko oli esillä koko haastattelun ajan. Haastattelut olivat vuorovaikutteisia, tutkija osallistui keskusteluun teemoja taustoittamalla ja ohjaamalla haastateltavaa siirtymään teemasta toiseen. Haastattelut tallennettiin yhtä lukuun ottamatta Microsoft Teams:n avulla mp4-muotoiseksi videoksi, joka tallentuu automaattisesti oppilaitoksen OneDrive-pilvipalveluun. Yksi haastattelu tallennettiin WhatsApp-videointina, joka siirrettiin samaan OneDrive-pilvipalveluun heti haastattelun päätyttyä. Office365:n verkkoversio Word-tekstinkäsittelyohjelma mahdollistaa litteroinnin erilaisista äänitiedostoista (wav, mp4, mp4a tai mp3) rajoitetusti, 300 latausminuuttia kuukaudessa. Word mahdollistaa valita usean eri alkukielen litterointia varten. Suomenkielinen litterointi onnistuu hyvin, mikäli henkilö puhuu selkeästi ja rauhallisesti. 30 minuutin haastattelun litterointi tuotti noin 30 sivua raakatekstiä, joka tarkistettuna tarkoitti noin 15 kappaletta A4 liuskaa. Litterointia varten haastattelut koodattiin käyttämällä tunnusta H1, H2 jne. Tämän jälkeen saatu aineisto koottiin aihealueittain pääluokien alle (Taulukko 6).

Taulukko 6. Esimerkki haastatteluaineiston analyysistä alkuperäisistä ilmaisuista pääluokkaan

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Osaaminen				
<i>"Joo kyllä, ja sitten, että onhan meillä vielä kuitenkin aika paljon, että sairaanhoitaja tekee tietyt työt ja me hoitajat tehdään tietyt työt."</i> H2	Sairaanhoitajien työt Lähihoitajien työt	Tehtävien jako koulutusammattin ja ammattinimikkeen myötä	Hierarkia Työnjako	Johtaminen (Johtajuus)
Omaehtoisuus (autonomy)				
<i>"Omaehtoisuus ehkä näkyy eniten siinä, että kun on noi päivän käynnit, niin onhan niissä, niin kun aikaviitteet, minkä puitteissa missäkin käydään, mutta sitä pystyy kuitenkin sitten itse vähän katsoa. Riippuen vähän päivästä, että jos tulee jotain erityistä,</i>	Omaehtoisuus näkyy päivän asiakaskäyntien suunnitteluna. Voi itse rakentaa päivän kulun.	Asiakaskäyntien suunnittelu	Työnjako Hierarkia	Johtaminen (Johtajuus)

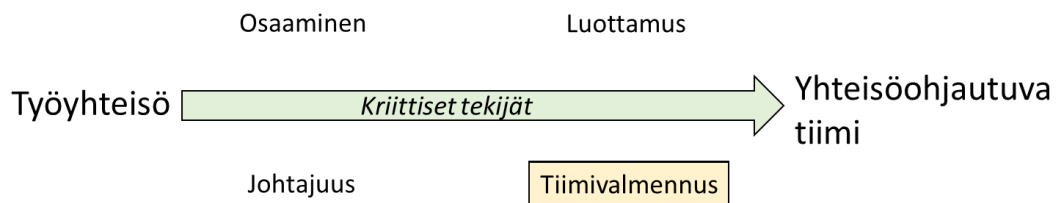
<p>että millä tavalla, niinku se oma päivä-kannattaa rakentaa. Ja sitten itsehän me suunnitellaan noin viikot.” H1</p>				
<p>”No kyllä pystytään tosi, tosi pitkälle päättämään, että, niinku toi työvuoron, työvuorojen suunnittelu, ja milloinka on töissä, ja minkä verran, minkä verran tuota niin kukin tekee niitä työtunteja, että tuota hyvin on toistaiseksi ainakin ollut se mahdollista.” H5</p>	<p>Työvuorosuunnitteluun ja työtuntien määrään voidaan vaikuttaa</p>	<p>Työvuorosuunnittelu</p>		
<p>”Vähän nuo käynnit, että miten ne kannattaa niinku tehdä, ja sitten porukalla myös, sitku, vaihtoja tulee, uusia ja lähtee joitakin asiakkaita pois. Niin yhdessä sitten mietitään, että miten nämä kannattaa järjestää, että aika itse niinku suunnitellaan kyllä se työtahti, tai niinku ei tahti, vaan niinku työ. Miten se päivä rakentuu.” H1</p>	<p>Viikon käyntilistat tehdään itse ja suunnitellaan yhdessä esimerkiksi, kun asiakkaita vaihtuu, niin mietitään miten asiakkaiden luona kannattaa käydä.</p>	<p>Peruskäyntilista</p>		
<p>”No kyllä mun mielestä sitä, että sairaanhoitajat tekee sen, niinku me puhutaan viikkosuunnitelmasta, missä joka päivä katsotaan seuraavan päivän, niinku tyolistat ja kuka menee miinkin, niinku ryhmäjaot asiakkaista, että kuka menee minnekin ja katsotaan se aika, että mitä käyntiä ehditään, niinku tekemään. Et semmonen peruspohja meillä on, mutta sairaanhoitaja sen katsoo, mutta sitten yhdessä taas mietitään, että jos tulee muutoksia näin, niin sitten kyllä kaikki yhdessä mietitään, että hetkonen, että miten tämä kannattaa, niinku tehdä, että miten me järjestellään tämä viikonloppu, tai huomina, tai ensi viikko.” H1</p>	<p>Sairaanhoitajat tekevät viikkosuunnitelmat ja joka päivä seuraavan päivän tyolistat ja ryhmäjaot.</p>	<p>Päivän käyntien suunnittelu yhdessä</p>		
<p>”No sekin tehdään oikeastaan vähän, niinku yhdessä, että siinä on sitten tosiaan, niinku palvelujohtaja saattaa olla myös, niinku apuna, että jos mietitään, niinku porukassa sitä, että tavallaan yhdessä, niinku muutetaan sitä runko aina jos tarvitsee yleensä. Joskus silleen, että sairaanhoitaja itse katsoo, että nyt nää muutetaan näin päin, että se on sillä selvä, että.” H1</p>	<p>Palvelujohtaja on mukana luomassa peruspohjaa</p>	<p>Sairaanhoitajat tekevät muutoksia peruslistaan yhdessä lähihoitajien kanssa</p> <p>Palvelujohtaja (lähiesimies) on mukana peruslistan suunnittelussa</p>		

6 Keskeiset tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen liittyvien haastattelujen keskeisiä tuloksia.

6.1 Kriittiset merkitystekijät

Tämän kotihoidon työyhteisön näkökulmasta kehittyminen yhteisöohjautuvaksi tiimiksi nostaa esiin kolme kriittistä merkitystekijää, jotka vaikuttavat tiimivalmennukseen. Merkitystekijät ovat osaaminen, luottamus ja johtajuus (Kuvio 5.). Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen tuloksia osaamisen, luottamuksen, johtajuuden ja tiimivalmennuksen näkökulmasta. Lopuksi esitetään tiimin esille tuomat muutostoiveet.



Kuvio 5. Työyhteisön kehittyminen yhteisöohjautuvaksi tiimiksi

6.2 Tiimin osaaminen

Erityisosaamisen huomioiminen

Haastateltavat kertoivat, että tiimin viikoittaisissa asiakaskäyntivuorolistoissa huomioidaan vuoroissa olevien työntekijöiden erityisosaaminen, ja -kiinnostus. Useampi haastateltu mainitsi esimerkiksi haavanhoidon osaamisen, verinäytteiden ottamisen tai korvien huuhtonnan.

“No sulla on nyt osaamista, vaikka tämmöiseen haavahoitoon, että käyppäs kattoo tää haava.” H1

Aiemman osaamisen hyödyntäminen

Työntekijät voivat hyödyntää esimerkiksi aiempia ammattejaan tiimityössä.

Jalkojenhoitaja, parturikampaaja tai hieroja voidaan tarvittaessa löytää omasta

tiimistä, jolloin työvuorosuunnitelmaan ja asiakaskäyntilistoille näihin tehtäviin voidaan varata työaika.

”Kyllä saa toteuttaa itseään, koska siis mähän olen ekalta ammatiltani parturikampaaja, ja mähän saan sitä tätä mun ammattia täällä sitten harjoittaa ja toteuttaa. Että, teen näiden hoitajan töiden ohessa sitten näitä parturihommia sitten asiakkaille. Olen tämän aikoinaan silloin itse tuonut niinku tähän tähän taloon. Ja sitten on myös muita tämmöisiä samanlaisia parturikampaaja-lähihoitaja, kollegoita, niin hyö on päässy sitten kanssa sitä toteuttamaan. Käytännössä mulle irrotetaan sitten aina ns. parturipäiviä niinku näihin minun työvuoroihin, niin tuota, että siis mulla sitten saattaa olla listassa yksi tämmöinen ns. parturipäivä, että milloin mä teen sitten vaan näitä hiustenleikkuuksia.” H9

”Jossain vaiheessa mä oon tehnyt, tuota niin, tämän hoitajan työn lisäksi jalkojenhoitotyötä. Siihen minulla on se tutkinto ja sitä sain toteuttaa sitten tässä työn lomassa” H5

Koulutus ja perehdyttäminen

Työntekijöitä pyritään kouluttamaan ja perehdyttämään tarvittaviin työtehtäviin. Tiimin sairaanhoitajat ovat jakaneet tehtäviään lähihoitajille. Sairanhoitajat tarvittaessa myös opettavat, ohjaavat ja perehdyttävät lähihoitajia. Myös lähihoitajat auttavat, tukevat ja perehdyttävät mielellään toisia työntekijöitä. Työntekijät saavat myös itse toivoa millaisiin koulutuksiin osallistuvat.

”Tavoite on myös se, että kaikki pääsee tekemään kaikkea, että myös niinkun oppimaan sitten tekemään kaikkea.” H1

”Jos on innokkuutta, niin saa tehdä ja opetella. Minä opetan.” H3

”Täällä on kyllä hyvä just se, että uskaltaa, tai niinku porukka tykkää just auttaa toisiaan ja ihan oma-aloitteisesti.” H8

”Se osaaminen tulee noiden koulutuksien kautta, että kenet (palvelujohdaja) on, niinku laittanut mihinkin koulutukseen – on saanut toivoa.”

H11

Haasteltavista vajaa neljännes opiskeli seuraavan asteen opintoja ammattikorkeakoulussa. Opiskelemaan hakeutumista mietti useampikin työntekijä. Haastateltavat kokivat, että työnantaja suhtautuu myönteisesti ja kannustavasti opiskeluun. Opintoja varten on järjestynyt niin osa-aikainen työ kuin opintovapaakin. Työvuorojärjestelyissä huomioidaan opinnot.

”Kun kouluun silloin hain ja puhuin siitä töissä, niin oli kyllä työnantajan tosi mukana, että ”hyvä juttu”. Ja vaikka vajaata tuntimäärää tekee, niin siihenkin suhtauduttiin ihan tosi hyvin. Että, on kyllä itsellä semmoinen tunne, että kannustetaan kyllä oppimaan uusia juttuja ja kehittämään itseänsä.” H8

6.3 Tiimin luottamus

Tiimityön merkitys

Kotihoito koetaan yksinäiseksi työksi, jolloin hyvin toimivan tiimin merkitys nähdään suurena. Tiimissä työskenteleviltä saa tarvittaessa tukea, apua ja neuvoja. Myös itse ollaan valmiita auttamaan kollegoita. Haastateltavat kokivat hyvänä sen, että kollegalle voi soittaa työvuoron aikana, jos tarvitsee neuvoja. Työvuorossa on yleensä henkilöitä, jotka tietävät eri asiakkaisiin liittyviä asioita. Tiimissä myös pidetään huolta kollegoiden jaksamisesta.

”No musta se on tosi tärkeä, että kun tykkään, niinku ihmisten kanssa tehdä töitä, niin sitten kyllä olisi yksinäistä, jos olisi pelkästään aina vaan yksin, että kyllä mun mielestä tiimi on niinku aivan mahtava ja ihana. Ei tarvi yksin koskaan niinku pähkäillä ja miettiä, voidaan vähän niinku yhdessä tuumia, mutta kuitenkin sitten semmoisia päivittäisiä päätöksiä tehdään yksikin, mutta että aina on se tiimi siinä niin kuin tukena ja turvana.” H1

”Olen aina valmis auttamaan.” H2

”Kyllä me aina kysytään sitten ”Mitä kuuluu?” ja ”Miten sun päivä, päivän kierto mennyt?” ja ”Miten on mennyt?” ja ”Tarvitko apua?”, että silleen ollaan vuorovaikutuksessa.” H5

Yhteisön merkitys

Haastateltavat kokivat tiimin nykytilan hyvänä. Tiimi koetaan hyvänä työyhteisönä. Tiimissä voi pyytää kollegalta apua ja tukea. Työtä jaetaan spontaanisti silloin, kun toisen työntekijän asiakkaita on esimerkiksi sairaalassa. Tiimissä on eri-ikäisiä työntekijöitä ja tämä koetaan positiivisesti. Myös erilaisia persoonallisuuspiirteitä pidetään positiivisena asiana.

”No meillä on mun mielestä kyllä aivan ihana yhteisö tässä, että kyllä tässä on semmonen, niinku aivan mahtava, niinku yhteisön henki oikein, että tämä on tämmöinen, niinku hyvä työporukka, ja jokainen kannustaa, tukee, toinen toistaan mun mielestä.” H1

”On tosi kiva tulla töihin ja meillä, niinku nauretaan ja itketään tuolla ja ääni nousee, ja välillä siellä motkotetaan, mutta niinku jutellaan ihan suoraan asiat ja... siis koen, että nyt tällä hetkellä on todella hyvä, yhteinen hyvä tiimi.” H3

”Kyllähän me välillä ollaan aika semmoisia, miten mä sanoisin, ohjailtavissa olevia, että toiset toimii vähän paremmin itsenäisesti, toiset toimii vähän huonommin, että vaihtelevasti.” H9

Turvallisuus

Tiimin palavereissa kehittämiseen ja muutokseen liittyviä asioita otetaan esiin. Palaverihin osallistuvat kaikki työvuorossa olevat työntekijät. Palavereissa pyritään varmistamaan, että jokainen osallistuja voisi kertoa oman mielipiteensä päätettävään asiaan. Haastateltavat kokivat, että palavereissa pystytään tekemään pääsääntöisesti nopeita päätöksiä.

”Kyllä siis tuntuu, että et nopeasti kyllä, ei ne jää roikkumaan (pätettävät asiat). Hyvin nopeallakin aikataululla.” H8

Vuorovaikutus ja viestintä

Osa haastateltavista koki, että yhteisö ei kuitenkaan ole tarpeeksi vahva. Tiimissä on klikkejä, sisäisiä yksiköitä, jotka eivät välttämättä osallistu yhteiseen päätöksentekoon tai päätöksen mukaiseen toimintaan. Toivotaan nimenomaan asioiden esille ottamista, jolloin niin kutsuttua selän takana puhumista ei esiintyisi.

”Että enemmän oltaisi niinku sitä yhtä, ja yhdessä yritettäisiin enemmän ratkomaan niitä asioita, että ei olisi niitä kuppikuntia.” H2

”Sitä on välillä huomannut, että ehkä vähän selän takanakin ollut sitä (puhetta). Ettei ehkä niin suoraan (uskalleta sanoa) kuitenkaan, että ehkä semmoista kaipasi, että ihmiselle niinku tulisi suoraan sanomaan. Että, joskus huomannut semmoista vähän ehkä ikävääkin toimintaa.”

H8

”No ehkä toivoisin välillä enemmän semmoista rehellisyyttä. Ihmiset, jotka ovat siellä palaverissa niin, että siellä ihan niinku sanottaisiin ääneen mikä niinkö mättää.” H3

Tiimissä koetaan olevan avoimia kehittämissuunnitelmia, joita sitten lähdetään yhdessä kokeilemaan. Luottamukseen vaikuttaa kuitenkin se, että tiimi oli laajentunut muutama kuukausi ennen haastatteluja. Kaikki työntekijät eivät tunne toisiaan vielä riittävän hyvin. Osa työntekijöistä koki, että tällä hetkellä täytyy tarkastaa toisten tekemiä töitä.

”Kun ei voi tällä hetkellä luottaa, niinku tavallaan siihen, että mitä toinen hoitaja on tehnyt, vaan itse pakko, niinku tarkastaa se asia, että onko se varmasti tehty, ja sittenhän siihen menee moninkertaisesti aikaa, kun tarkastelee niitä muiden jälkiä.” H10

Tiimin laajentuminen on tuonut myös positiivisia asioita esiin. Suurempi tiimi koetaan tasapainoisempana kuin aiempi pienempi tiimi.

”Kun tehtiin pienellä porukalla, niin oli aika paljon ristiriitoja työyhteisön välillä, ihmiskemioiden, ihmisten välillä. Mutta tuota nyt koen, että, niinku sillä lailla on tää porukka tasapainossa.” H9

Haastateltavat toivat esille myös työhön liittyvän laajan kirjaamisen haastavana ja luottamusta murentavana osana. Tiimillä ei ole käytössä mobiilikirjaamista, vaan he kirjaavat toimistolle tullessaan päivän tapahtumat. Työntekijöillä on omat tapansa laittaa asioita muistiin, joten kirjaaminen tapahtuu jokaisen persoonallisella tavalla. Toimistolla koetaan olevan ruuhkaa; kirjaamiseen tarkoitettut tilat ja tietokoneet ovat tarpeeseen nähden alamitoitettut. Huoli on siitä, että muistaako kirjata kaikkia päivän aikana tapahtuneita asiakaskäyntejä riittäväällä tarkkuudella. Toisaalta samoista syistä myös töihin tullessa on haastavaa tietää tarpeeksi asiakkaiden tilanteista. Asiakastietojärjestelmän osalta yksityinen kotihoito on usein sidoksissa sairaanhoitopiiriin, kaupunkiin tai kuntaan, jonka alueella heidän asiakkaansa ovat. Koska mobiilijärjestelmää ei ole käytössä, työntekijät kirjautuvat työvuoronsa alussa tietokoneelle ja sieltä erilaisten suojausten kautta käytettävään asiakastietojärjestelmään. Työvuorossa hoidettavien asiakkaiden tiedot ja tehtävät työt on saatava tietoon hyvinkin nopeasti. Haastateltavat toivovat perinteisen raportin mahdollisuutta, jolloin tieto siirtyisi työntekijältä toiselle työvuoron vaihtuessa. Myös mobiilikirjaamisjärjestelmää toivotaan. Tiimillä on käytössään myös epävirallinen viestivihko, johon kiireisemmät asiat kirjataan. Viestivihkoa haastateltavat pitävät ohjeiden vastaisena tapana siirtää tietoja, mutta he kokevat tämän kuitenkin turvaavan tiedonkulun arjen kulussa.

”(Luottamuksen vähyys johtuu) mä voisın sanoa, että kirjaamisen paljoudesta, kun tällä hetkellä se viestivihko, mikä on meidän kesken täällä, niin sinne tuodaan juuri nimenomaan liikaa sitä aivan, niinku turhanpäiväistä höpinää. Että, pitäisi keskittyä niihin asioihin, mitkä oikeasti on, niinku tärkeitä... kun ei ehdi lukea sitä viestivihkoa välttämättä, kun tulee töihin, että on vaan pakko lähteä. Tai sit lukee sen tosi nopeasti silleen, että ihan yhtä tyhjän kanssa onko se lukenut vai ei, niin sittenhän sieltä saattaa mennä, niinku ohi ja, varsinkin sitten, kun siellä on niin paljon sitä kaikkea turhaa löpinää, niin sitten saattaa se tärkeä informaatio jäädä jalkoihin.” H10

Tiimillä on käytössään kaksi erillistä WhatsApp-ryhmää. Ryhmien suurimpana erona on palvelujohtajan läsnäolo toisessa ryhmässä. Ilman palvelujohtajaa oleva ryhmä on aktiivisempi, mutta myös epävirallisempi. Tässä ryhmässä jaetaan vitsejä, meemejä ja

muita ei pelkästään työhön liittyviä asioita. Huumori ja yhdessä nauraminen koetaan tiimityötä vahvistavaksi tekijäksi. Ryhmässä, jossa palvelujohtaja on mukana, jaetaan tärkeitä, tiedotettavia asioita silloin, kun halutaan tieto mahdollisimman nopeasti koko tiimille. Kummassakaan ryhmässä ei asiakkaiden asioita käsitellä siten, että ryhmän ulkopuolinen voisi asiakkaita tunnistaa.

”Meillä on WhatsApp-ryhmä omassa tiimissä, mihin me voidaan laittaa viestiä - ja aina siis neuvotaan toisia.” H6

”Huumoriakin löytyy, että pystytään kyllä nauraakin yhdessä, ei ole niin vakavaa meininkiä.” H8

Asiakkailta tuleva palaute voi liittyä tiedonkulkuun, silloin kun tieto ei ole siirtynyt esimerkiksi aamuvuoron työntekijältä iltavuoroon tulleelle työntekijälle. Asiakkaat voivat myös kertoa työntekijälle toisesta työntekijästä negatiivista palautetta. Haastavia tilanteita tulee myös silloin, kun toinen työntekijä on puhunut asiakkaan kanssa kollegahan liittyvistä asioita. Näitä tilanteita on jouduttu käymään tiimissä palvelujohtajan kanssa läpi.

”Kun aamuvuorolaisen kanssa on jotain sovittu, ja sitten sitä ei ole muistettu iltavuorolaisille sanoa, niin sitten välillä tulee sitä palautetta, että no taaskaan teillä ei ole tieto kulkenut.” H4

”Jos asiakas rupee puhuun, niinku toisen hoitajan henkilökohtaisista asioista mulle, se on, niinku aina tosi kummallinen tilanne. Siihen ei tiedä miten, niinku reagoisi. Ei ole, niinku yhtään tavatonta, että joku toinen hoitaja olisi puhunut asiakkaalle toisen hoitajan asioista, mutta siihen nyt on puututtu aina, niinku (palvelujohtajankin) toimesta tosi äkkiä.” H10

Ilmapiirin ja ihmissuhteiden merkitys

Tiimin ilmapiiri heijastuu vakituiseen työyhteisöön, sijaisiin ja asiakkaisiin. Asiakkailta tulee spontaania palautetta työntekijöille. Asiakkaat myös pitävät tuttujen työntekijöiden käynneistä, joten he saattavat antaa palautetta, jos työntekijät vaihtuvat

liikaa. Työntekijöille, mutta myös asiakkaille saattaa syntyä läheisiä vuorovaikutussuhteita, jolloin voi olla hyväkin, että työntekijät vaihtuvat. Liian läheinen suhde voi vaikuttaa työntekijän ammatillisuuteen.

”Asiakkailta tuleva palaute yleensä on se, että ”No kyllä sen huomaakin, että teillä on kiva porukka, ja kaikki työntekijät on mukavia”, että kyllä se on minun mielestä, niinku välittynyt asiakkaille. Myös sijaiset on sannonneet, että se näkyy, että on niin kiva meininki tehdä töitä tällä porukalla.” H1

”Itse nyt on tässä tuota oppinut ehkä vähän, että pitää vähän kylmettyä. Ei voi mennä liian lähelle näitä ihmisiä. Vaikka lähellä ollaankin, hyvin hoidetaan. Niin kuin tämä on tämmöinen asiakkuussuhde.” H3

Haastateltavien kokemusten mukaan myönteinen ilmapiiri on vaikuttanut tiimin pysyvyyteen. Vaihtuvuutta on vain vähän. Myös pitkät työsuhteet tukevat tätä kokemusta.

”Tälle alalle yllättävän vähän vaihtuvuutta, mutta on tosi paljon, niinku heitä, ketkä sitten on pitkään.” H1

Ilmapiiriin vaikuttaa henkilöiden väliset suhteet ja keskustelukulttuuri. Tiimissä tapahtuva keskustelu koettiin enimmäkseen positiivisena. Hankaliakin asioita uskalletaan nostaa esille. Ikävinä asioina koetaan luottamukseen liittyvä toisten ”vahtiminen”. Haastateltavat kokivat myös naisvaltaisen alan tuovan oman leimansa vuorovaikutukseen.

”Et tavallaan etsii toisista virheitä, että nyt on jättänyt taas sen ja tän tekemättä. Tää on just tätä ihan normaalia mitä naisvaltaisella alalla on. Ja sehän tuo sitten sitä kitkaa aina.” H2

Ihmissuhteita pidetään tärkeinä. Hyvästä ilmapiiristä kertoo haastateltavien mielestä se, että työkavereita voi tavata mielellään myös vapaa-aikana. Heille voi myös kertoa mieltä askarruttavista henkilökohtaisen elämän mukavista ja haastavista asioista. Hyvä ilmapiiri merkitsee sitä, että työpaikalle on mukava tulla ja vaikka itse työtehtävät saattavat välillä aiheuttaa haasteita. Hyvään ilmapiiriin vaikuttaa myös pidetty

palvelujohtaja. Haastateltavat kertoivat hyvin yksimielisesti heillä olevan kannustava, oikeudenmukainen, kokenut ja mukava esihenkilö.

”... ja ensisijaisesti, että meillä on tosi hyvä pomo, esimies (palvelujohtaja). Se on tosi tärkeä kyllä.” H6

6.4 Tiimin johtajuus

Omaehtoisuus

Tiimi suunnittelee viikoittaiset asiakaskäyntivuorot yhteisesti, kun heille tulee uusia asiakkaita tai heitä jää pois. Sairaanhoidaja ja palvelujohtaja luovat niin sanotun peruskäyntivuorolistan, johon on määritelty päivittäiset asiakaskäynnit ja asiakasryhmät. Palvelujohtajan suunnittelemaan työvuoroluetteloon on suunniteltu alustavasti asiakasryhmät, joista työntekijät vuoroillaan huolehtivat. Sairaanhoidaja vahvistaa arkipäivisin työntekijöiden asiakaskäynnit ja perjantaisin viikonlopun ja maanantain käynnit. Mikäli viikonloppuisin tulee muutoksia asiakaskäynteihin, työntekijät tekevät muutokset itse.

”Omaehtoisuus ehkä näkyy eniten siinä, että kun on noi päivän käynnit, niin onhan niissä aikaviitteet minkä puitteissa missäkin käydään, mutta sitä pystyy kuitenkin sitten itse vähän katsoa. Riippuen vähän päivästä, että jos tulee jotain erityistä, että millä tavalla, niinku se oma päivä kannattaa rakentaa. Että siinä ehkä, ja sitten itsehän me suunnitellaan noin viikot.” H1

Työvuorosuunnitteluun jokainen osallistuu itse, mutta palvelujohtaja tekee varsinaisen työvuoroluettelon. Palvelujohtaja pääsääntöisesti rekrytoi työntekijät. Viikonloppuisin työntekijöiden tehtäväksi tulee sairauslomasijaisuuksien järjestäminen. Poissaolot järjestetään joko asiakaskäyntejä siirtämällä poissaolijan käyntilistalta toiselle hoitajalle tai sijaiselle, mikäli sellainen saadaan rekrytoitua. Aiemmin tiimi on saattanut soittaa palvelujohtajalle sijaistarpeesta, mutta haastatteluhetkellä he voivat järjestää tilanteen itsenäisesti. Työntekijöiden huolena on kokemus haastatteluhetkellä vallitsevasta sijaisten vaikeasta saatavuudesta.

” No tuota niin, kyllä me on nyt opittu ehkä vähän paremmin selviytymään, että ei tule enää niin semmoinen totaalinen paniikki, kun lauantaiaamusta puuttuu joku. Ja sitten tulee ilmi, että puuttuu itseasiassa koko viikonlopusta, että ehkä jossain vaiheessa oli semmoinen, että joka ripauksesta soitettiin sitten (palvelujohtajalle), että apua, apua, että mitä nyt? Mitä me nyt tehdään?” H11

”No siis tarvittaessahan tää pyörii, kun välillä ei ole ollut esimiestä, niin kyllä me osataan tää aika hyvin pyörittää, ja, no varmaan nyt silloin, jos on vuorossa, työkaverilta varmaan kuitenkin aika herkästi kysytään sitten. Myös iltavuorot, viikonloput, niin kyllä tää mun mielestä pyörii hyvin silloinkin. Saadaan kyllä homma, tuota, toimimaan. Joo, ainoa vaan, että sijaisia ei tahdo ole tällä hetkellä olla.” H4

Tiimillä on kerran kuukaudessa palaveri, joka on palvelujohtajalähtöinen. Tiimi ei koonnu tekemään päätöksiä muulloin. Jokainen voi tuoda kokoontumiseen kehittämisajatuksia, epäkohtia tai muita mieltä painavia asioita. Tiimi pyrkii ratkaisemaan ja tekemään päätöksen näissä kokoontumisissa. Mikäli työntekijä ei ole itse kokoontumisessa mukana saattaa jälkikäteen viritä keskustelua tehdyn päätöksen oikeudesta.

”Kaikki kyllä mun mielestä tasapuolisesti yrittää kehittää, että jatkuvasti tulee ideoita.” H8

” Ja sitten tietysti ne, jotka ei sitä päätöstä ole ollut tekemässä, niin sitten siinä tulee se oikeus jupista, vähän niinku et ”No ei tämä nyt mennyt ehkä ihan oikein sitten kuitenkaan”.” H11

Haastateltavat kokivat kuitenkin tarvitsevansa luvan muutoksiin tai kehittämis ehdotuksiin palvelujohtajalta, joka luvan yleensä antaakin.

”Halutaan ehkä semmonen, en mä tiedä onko se sitten vähän semmoista, niinku epävarmuutta siinä, että halutaan se viimeinen siunaus, että tehdäänkö me nyt varmasti oikein, vaikka kaikki tietää, että se on niinku hyvä juttu.” H10

COVID-19 pandemiolla koetaan myös olevan vaikutusta palvelujohtajaan turvautumisessa. Kriisien aikana itseohjautuvuus ei välttämättä olekaan tiimien vahvuus. Kriisitilanteessa sovelletaan meripihkaorganisaation (Amber) käskytsjohtamista.

”No varmaan tän koronahomman vuoksi on ehkä joutunutkin turvautumaan (palvelujohtajaan) ja sieltä tulee paljon enemmän ohjeita ja näitä niinku sääntöjä ja määräyksiä.” H9

”Nyt sitten siihen on tuonut oman mausteensa tämä koronatilanne, että kyllä meillä välillä niin kauhean niinku, hätä siellä ollut, että kyllä me varmaan on niinku juostu kuin ellun kanat, että mitä me oikein tehdään? Mutta, ja vähän semmoinen kauhuntasapainofilis on ollut varsinkin nyt syksyllä, kun tuli semmoisena ryppäänä paljon uusia asiakkaita.” H11

Työnjako, tasa-arvo

Työnjako tiimissä koettiin tasa-arvoiseksi ja tasapuoliseksi. Tiimissä on sekä sairaanhoitajia että lähihoitajia. Tehtävänkuvat koetaan selkeiksi. Sairaanhoitajat ja lähihoitajat tekevät tehtävänkuvansa ja vastualueidensa mukaisia töitä, mutta myös toistensa töitä mahdollisuuksien mukaan. Työntekijät voivat myös toivoa työtehtäviä itselleen.

”On sitten kyllä (tehtävänjako) niinku et osa lähihoitajistakin ottaa esimerkiksi verikokeita, että ei ole silleen, että ne nyt olisi vaan niillä saikkareilla. Ja, no minun mielestä on ihan semmoinen selkeä ja tasapuolinen.” H4

”Itse olen kokenut, että on tasapuolista, ja saan esittää toiveita. Jos joku tekee, vaikka tuota viikkosuunnitelmaa, että tota niin, voisinko saada jonkun ryhmän tai jonkun tietyn työtehtävän, vaikka jonkun suihkun tai jonkun muun virikekäynnin. Ja sitten ehkä vastavuoroisesti itsekin yritän olla joustava.” H11

6.5 Tiimivalmennus

Haastattelujen aikana tiimivalmennus oli COVID-19 pandemian vuoksi tauolla. Alun perin tarkoituksena ollut kasvotusten tapahtuva valmennus oli vaihtunut verkkovälitteiseksi. Osa tiimistä oli tarkoitus lähteä Hollantiin tutustumiskäynnille, mutta tämä ei ole ollut pandemiatilanteessa mahdollista. Osa haastatelluista ei ole ollut ollenkaan mukana valmennuskerroilla. Haastatellut kuitenkin odottivat mielenkiinnolla, mitä valmennus voisi tuoda mukanaan sekä mitä muutoksia tapahtuu. Selkeitä toiveita valmennukselle haastatellut eivät osanneet nimetä, vaan he keskittyivät enemmänkin muutostoiveisiin. Muutokseen suhtaudutaan myönteisesti, varovaisen myönteisesti tai hieman epäillen. Buurtzorgin mallin mukaiseen naapuriapuun suhtaudutaan epäillen johtuen suomalaisesta tapakulttuurista. Suomessa naapuria ei välttämättä tunneta, saati auteta.

”En nyt halua olla ihan niinku siinä porukassa, jotka tuota nyt lähtee ensimmäisenä kokeilemaan, että mielenkiinnolla seuraan, että mitä siitä tulee.” H4

”Ei se täydellisesti voisi toteutua Suomessa, koska Suomen kulttuuri on erilainen verrattuna niinku Hollantilaiseen. Hollannissa niinku naapurikin voisi auttaa vanhuksia, mutta Suomessa on harvoin semmoinen naapuri, joka puuttuu tähän auttamiseen.” H7

Huolena ilmaistiin se, että sitoutuvatko kaikki muutokseen ja uudenlaiseen vastuunottamiseen.

”Vastuun ottaminen ja kantaminen. Suurin ongelma mun mielestä on se sitoutuminen siihen, että kaikkien pitäisi olla siihen sitten 100 % sitoutunut.” H9

6.6 Muutostoiveet

Työnkuva

Työntekijöiden ajankäyttöön toivottiin järkeistämistä sairaanhoitajien ja lähihoitajien työnkuvien selkeyttämällä. Toisaalta työstä toivotaan myös tasavertaisempaa, siten, ettei erilaisia tehtäviä ole koulutusammatin mukaisesti silloin, kun se ei ole välttämätöntä. Jokaisen osaaminen tulisi entistä enemmän ottaa huomioon tehtävienjaossa ja työsuunnittelussa. Itseohjautuvaa vastuunkantamista ja tehtävien suorittamista loppuun saakka pidetään tärkeänä kehittämiskohteena. Itseohjautuvan työn ajatellaan tuovan lisää vastuuta ja kiirettä. Sitä kautta työn kuormittavuuden ajatellaan nousevan. Vastuullisempi työnkuva toivotaan huomioitavan myös palkkauksessa. Palkankorotuksen ajatellaan lisäävän myös motivaatiota.

”No siis kyllähän mä toivon, niinku, enemmän sitä, niinku, oma-aloitteisuutta ja vastuunottamista siinä omassa työssä, ja tekemisessä.” H9

”No, ehkä semmoista pientä sekavuuden tunnetta välillä noissa työtehtävien järjestelystä, tai jotenkin, että siitä saisi vielä semmoista, ehkä vielä jotenkin sujuvampaa.” H8

”Onhan siis tosi hyvä juttu, että sehän, niinku, aina vaan kehittäis itseensä, että pääsisi tekemään niitä päätöksiä ehkä sitten enemmän, jotenkin vielä, niinku, toisi niitä ideoita ja pyrkisi kehittämään. Ei olisi aina sitä esimiestä siinä. Tai olisi se ajatus, että itse vetäisi sitä hommaa, niinku, siinä, että silleen hyvä juttuhan se on.” H8

Johtajuus

Palvelujohtajaa pidetään esihenkilönä kokeneena ja pidettynä. Haastatellut turvautuvat mielellään häneen ollessaan epävarmoja. Haastatellut kokivat uhkakuvana sen, että palvelujohtaja olisikin taka-alalla tai vähemmän mukana päätöksenteossa. Työajan riittäminen mietityttää. Sijaisten rekrytointia, työvuorojen ja vuosilomien suunnittelua pidetään suurena haasteena, jos palvelujohtaja ei sitä enää tekisi. Sijaisten rekrytointihaasteet tulevat myös alalla vallitsevan henkilöstöpulan vuoksi.

Palvelujohtaja pyrkii kuitenkin kannustamaan tiimiä itsenäisempään päätöksentekoon. Toisaalta palvelujohtajaa pidetään hyvin palvelevana johtajana, jopa liiankin kilttinä ja lempeänä, jotta tiimi voisi toimia itseohjautuvasti.

”Nuo sijaisasiat, niinku mietityttää, semmoista itseohjautuvaa, sijaisten hankintaa, ja työvuorojen suunnittelua, ja lomien kannalta. Meillä ei ole sijaisia. Meillä ei vaan ole kertakaikkisesti niinku ei ole ketään sijaisia.”

H3

”Kyllä aika hurjalta tuntuu, kun on tottunut siihen, että on se semmoinen iso tuki se viimeinen, viimeinen sana siellä. Ja, kun on, niin tuota, ammattitaitoinen lähiesimies. Niin sitten pitäisi itse tietääkin hirveästi ja päättää, ni ajatuksena vaan hurja. Ja sitten pitää miettiä, että tuleeko siinä kuinka paljon sitä hommaa lisää tähän, että miten se aika, niinku, riittää sitten. Tuleeko sieltä sitten jotain lisää hommaa sitten työntekijöille?” H8

”(Palvelujohtajakin) voisi välillä, niinku, ettei olisi meille niin semmoinen kiltti ja lempeä, vaan sanois vaan, että ”hoitakaa, tehkää”. ... Sekin tois sitä vastuuta, kun ei tehtäisi valmiiksi, vaan sanottaisiin, että ”hoitakaa, selvittäkää”.” H3

Mietintää aiheuttaa myös ilman läsnä olevaa esihenkilöä olevan tiimin rakenne.

Tiimin arkipäivän johtaminen voi tuoda esiin tilannejohtajia.

”Joo kyllä vähän semmoinen fiilis siinä voi olla, että sieltä nousisi sitten (epävirallisia johtajia). Ja miten se vaikuttaisi, vaikuttaisiko se sitten väleihin? En tiedä, että jos sieltä vähän niinku päättäisi joku päällepäsmäröimään ruveta. Rupeisisiko se kiristään välejä?” H8

Viestintä

Tiedonkulkuun toivotaan selkeää muutosta. Haastatellut kokivat, etteivät saa tietoa tarpeeksi nykyisillä tavoilla. Kehittämisehdotuksena toivotaan perinteistä raportointiaikaa ja mobiilijärjestelmää asiakastyöhön. Työntekijöiden yhteistä aikaa toivotaan

nykyistä enemmän. Työtiloihin toivotaan parannusta, nykyiset tilat koetaan liian pieninä ja meluisina. Kirjaamisvälineitä toivotaan lisää.

”No emmä tiää onko se raporttiaikaa tai palaveriaikaa, mutta semmoista, että olisi enemmän yhdessä aikaa käydä näitä juttuja läpi.” H4

”Sitten, kun muutama muukin on jonottamassa koneelle, niin se on aika lyhyt aika mitä siinä ollaan. ... ja sitten minkä itse on huomannut niin se melutaso mikä pienessä toimistossa on, niin se itseäni ainakin häiritsee, siinä niinku menee ne asiat sekaisin.” H8

Tulevaisuuden kotihoito

Tulevaisuuden kotihoidossa toivotaan omaisten ja läheisten osallistuvan nykyistä enemmän asiakkaiden huolenpitoon. Haastateltavien kokemus on, että silloin kun asiakkaalle on kotihoito järjestynyt, niin omaisten osuus huolenpidosta on vähentynyt. Koetaan, että kotihoito järjestää kaiken. Kiireetön hoitotyö, etähoiva, digitalisaatio, robotiikka ja nykyistä yhteisöllisempi asuminen nähdään tulevaisuuden kotihoiton mahdollisuuksina. Palveluohjauksen merkitys nähdään kasvavana, jotta asiakkaat osaavat valita palvelunsa mieleisellään tavalla. Myös työntekijät kokevat palvelujen etsimisen hankalaksi. Mobiilikirjaaminen on odotettu kehitysaskel, mutta kotihoidossa yleisesti käytössä olevaa keskitettyä toiminnanohjausjärjestelmää ei toivota. Työssä toivotaan säilyvän itsenäisen hallinnan tunne ja suunnittelu-oikeus.

”Asiakkaat tarvitsee monenlaista, niin välillä se on hirveätä etsimistä eri palveluiden välillä, että jotenkin voisi yhtenäistää niitä palveluita.”

H8

Tulevaisuuden haasteena nähdään myös työntekijöiden saatavuus. Haastateltavat ovat huomanneet alan opiskelijoiden määrän vähentyneen. Osasyynä tähän pidetään median vaikutusta.

”Ehkä rupee näkyä jo noissa opiskelijahommissa, että ei ole vissiin ilmeisesti oikein enää niin vetovoimasta tämä vanhustenhoito, ja palvelutalon kotihoito, että ketkä opiskelee tuolla ne haluaa kyllä jotain muuta

lähteä (opiskelemaan). Tuntuu, että suunta vähän mennyt siihen, ja mediakin myllää sitä koko ajan. Niin ei moni sitten enää lähde, ni on tuo kyllä pelottava ajatus, että kuka sitä hoitaa kohta nää, niinku, vanhukset.” H8

7 Keskeisten tulosten tarkastelu ja analysointi

Tässä luvussa tarkastellaan keskeisiä tuloksia ja analysoidaan niitä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yhteisöohjautuvan tiimin rakentumista sekä tiimin sisäisen vuorovaikutuksen kehittymistä sen jäsenten kokemana. Keskeisinä tavoitteina oli tutkia miten jo olemassa oleva kotihoidon tiimi voisi muuttaa toimintatapaansa suhteessa yhteisöohjautuvuuteen ja johtajuuteen tiimivalmennuksen myötä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voi hyödyntää sosiaali- ja terveyspalveluja ja erityisesti kotihoitoa kehitettäessä sekä suunniteltaessa tiimivalmennusta ja työryhmän toiminnan kehittämistä yhteisöohjautuvaksi tiimiksi.

7.1 Osaamisen merkitys tiimityössä

Hyvin toimivan organisaation oppimista, sopeutumista ja itseohjautuvuutta edesauttavat työntekijät, jotka ovat tarmokkaita, tuottavia ja oppimiselle omistautuneita. He ovat kiinnostuneet kehittämään työtään ja organisaatiotaan työelämän jatkuvassa muutoksessa. Muutostilanne on ymmärrettävä ja on tehtävä kokeiluja, jotta se saadaan hallintaan. Vanhoista toimintatavoista ja ”omista” tehtävistä kiinnipitävät työntekijät haastavat organisaatiota. Työntekijöiltä odotetaan innokkuutta toiminnan kyseenalaistamiseen, uusien toimintatapojen kokeiluun, tuloksista oppimiseen ja vastuunottoon muutosten toteuttamisesta. (Katzenbach & Smith 1998, 275.)

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kertoivat, että tiimin työssä huomioidaan henkilökohtainen erityisosaaminen ja -kiinnostus. Aiempia ammatteja saa ja voi hyödyntää työtehtävien puitteissa. Erityisosaamista vaativia tehtäviä myös mahdollistetaan työvuoro- ja asiakaskäyntisuunnittelulla. Tiimin jäsenet koulutautuvat omaehtoisesti ja työnantajan määräämänä. He myös perehdyttävät toisiaan tarvittaessa uusiin tehtäviin.

Katzenbachin ja Smithin määrittelemän tehotiimin periaatteiden mukaisesti tiimin jäsenten ominaisuuksien olisi hyvä täydentää toisiaan, heillä tulisi olla valmius ongelmien ratkaisemiseen ja päätöksentekoon sekä tulla toimeen keskenään.

Tiimityössä korostuvat teot ja saavutukset sekä yhteinen pyrkimys mahdollisimman hyvään suoritukseen. Tiimin jäsenet myös ottavat riskejä ja ovat valmiita kohtaamaan mahdollisen henkilökohtaisen tappion. Tiimin tulokset ylittävät yksilösaavutukset, sen jäsenet oppivat työssään ja motivoituvat koko ajan enemmän yhteisistä saavutuksistaan. (Helakorpi, Juuti & Niemi 1996, 106.)

Osa haastatteluista lähihoitajista koki työnjaon olevan epätydyttävää silloin, kun he kokivat osaavansa tehdä vaaditun tehtävän, mutta sairaanhoitajat ottavat tehtävän itselleen. Toisaalta myös sairaanhoitajat kokivat, että heidän työnsä ei suurelta osin eroa lähihoitajan työstä, vaikka he kokevat olevansa asiakkaista kokonaisvastuussa ja näin ollen toivovat vähemmän perushoitotehtäviä asiakastyöhön.

Toisaalta kritiikkiä tuli tehtävien jaosta myös silloin, kun lähihoitajille on siirtynyt sairaanhoitajien töitä. Erään haastateltavan kokemus on, että sairaanhoitajien työtä on haluttu helpottaa siirtämällä tehtäviä lähihoitajille. Kuitenkin sairaanhoitajilla on päiviä, kun he tekevät ainoastaan lähihoitajan työtä. Työtehtäviä on siirretty työntekijäryhmältä toiselle haastateltavan mukaan epäloogisesti.

Tiimin jäsenten perusteellisesti toteutettu perehdytys uusiin tehtäviin ja uuden työntekijän perehdytys mahdollistaa uuden oppimisen, sopeutumisen ja aikaansaamisen ilon. Uudella työntekijällä voi kestää kuudesta kahdeksaan kuukauteen saavuttaa tekemisen määrässä ja laadussa tiimin muut jäsenet. Perusteellinen perehdytys saattaa lyhentää tätä aikaa kolmasosalla. Sitoutunut perehdyttäjä on aktiivinen ja kiinnostunut perehdytettävästä asiasta ja ihmisestä. Hänen tehtävänä on auttaa kollegaa pääsemään käyntiin omassa tekemisessä ja yhteistyössä. (Kvist, Mäkipää, Alajoki, Mehto, Niutanen & Sulkumäki 2020, 115–117.)

Haastatteluissa tuli esille, että oma osaamisensa on tuotava itse esiin. Silloin kun tehtäviä on paljon, töiden jakaminen edellyttää vuorovaikutusta ja töiden jakoa keskustellen. Tutkimuksen kohteena ollut kotihoidon tiimi oli laajentunut noin puoli vuotta ennen haastatteluja. Haastatellut olivat havainneet tiimin työntekijämäärän

kasvun vaikuttaneen omaan työskentelyyn. Tiimin uusien työntekijöiden osaaminen ei ole vielä tullut kaikille tutuksi. Aiempaan verrattuna työtä ei välttämättä osata jakaa osaamisen perusteella, vaan tuttuuden perusteella.

Henkilöstön osallistaminen ja osallistuminen organisaation kehittämistoimintaan mahdollistaa henkilöstön vaikuttamismahdollisuuden muutosten laatuun ja toteutukseen. Yksittäisillä henkilöillä on näin mahdollisuus ja kyky oppia. Toimintaa voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti, tavoitteena on oppiva organisaatio. Peter Sengen määritelmän mukaan oppiva organisaatio sisältää 1) itsehallinnan, 2) toimintaa ohjaavien yhteisten ja yksilöllisten henkisten mallien muodostamisen, 3) yhteisen tulevaisuuden ja tulevaisuuskuvan muodostamisen, 4) tiimioppimisen hallinnan ja 5) järjestelmäajattelun hallinnan. Systemaattisen kehittämisen tuloksena organisaation sisäinen dialogi muuttuu tasa-arvoisemmaksi ja koko henkilöstöä huomioivammaksi, jolloin myös henkilöstön hyvinvointi paranee ja kehittämismyönteinen kulttuuri kehittyy. Samalla opitaan puhumaan kehittämispuhetta. (Ranta 2021, 21–22.)

7.2 Luottamuksen merkitys tiimityössä

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kokivat tiimityön merkityksen tärkeänä. Tiimin jäseniltä saa pyydettyä apua ja sitä myös tarjotaan mielellään. Tiimin jäsenen hyvinvointi nousi tärkeäksi näkökulmaksi, koska kotihoidossa työskentely on paitsi yksinäistä työtä, se on myös ryhmätyötä.

Eurooppalaisen työtutkimuksen Work organisation and employee involvement in Europe 2015 mukaan johtavassa- tai asiantuntija-asemassa olevat työskentelevät tiimissä noin 60 %. Terveysalan työntekijöistä jopa 69 % toimii tiimimallisessa työssä. Tutkimuksen mukaan tiimityöskentelyssä nähdään sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Hyvää on, että tiimin jäseniltä voi oppia uusia asioita, soveltaa omia ideoitaan sekä saada apua ja tukea. Mitä autonomisempi tiimi on, sitä enemmän edellä mainitut asiat korostuvat. Vähän itsenäistä päätäntävaltaa kokevat tiimit esimerkiksi soveltavat ideoita vähemmän. Autonomisessa tiimissä jäsenten on luotettava toisiinsa, jolloin avun ja tuen saannin mahdollisuus kasvaa. Haittaavina asioina tiimityössä

nähdään liian intensiivinen työskentely, sekä erityisesti autonomisten tiimien osalta haitalliset, kuormittavat sosiaaliset tilanteet ja suhteet tiimin jäsenten välillä. (Eurofound 2017, 79–90.)

Katzenbachin ja Smithin määrittelemän tehotiimin periaatteiden mukaisesti tiimityö perustuu luottamukseen, toisten tukemiseen ja kannustamiseen, mutta myös epäilyä ja arvostelua tuodaan avoimesti esiin. Tiimissä voi esiintyä myös rakentavaa ristiriitaa. (Helakorpi ym. 1996, 106.)

Haastateltavat kokivat tiimin nykytilan hyvänä. Tiimi on yhteistyökykyinen. Eri-ikäiset työntekijät täydentävät toisiaan ammatillisen osaamisen ja elämäkokemuksen myötä. Tiimin jäsenet kannustavat ja tukevat toisiaan. Huumori on tapaamisissa ja WhatsApp-ryhmässä usein läsnä.

Ohjelmistoyhtiö Googlen 51 000 työntekijää ja 180 tiimiä käsittävän Project Aristotle-tutkimuksen viisi keskeistä menestyvään tiimiin liittyvää tekijää ovat 1) psykologinen turvallisuus, 2) luotettavuus, 3) selkeys ja rakenne, 4) merkitys ja 5) vaikuttavuus. Tiimin toiminnan kannalta turvallisuuteen, luotettavuuteen, struktuuriin ja tarkoitukseen liittyvät määreet nousivat tärkeämmiksi kuin yksittäisten työntekijöiden osaaminen. (Guide: Understand team effectiveness.)

Haastatellut toivat esiin tiedonkulkuun ja viestintään liittyen useita asioita. Hyvänä asiana koetaan hieman yllättäen tiimin laajentuminen vähän ennen haastatteluja. Aiempi pienempi tiimi oli ollut vuorovaikutuksen näkökulmasta haastavampi. Noin 15 henkilön keskisuuri tiimi mahdollistaa aiempaa enemmän vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutusosaaminen tiimissä on sen jäsenten tuomaa yksilöosaamista, joka vaikuttaa tiimin vuorovaikutusprosesseihin ja työskentelyyn (Horila 2018, 20).

Tiimin käytössä olevat keinot kohdata toinen työntekijä aiheuttaa jonkin verran haasteita. Sosiaali- ja terveysalan käytäntö, asiakkaiden voinnin kirjaaminen edellyttää paitsi tarvittavien laitteiden myös työajan riittävyyttä. Haastatellut kokivat näiden molempien suhteen riittämättömyyttä. Asiakaskirjaaminen vain toimisto-olosuhteissa aiheuttaa turhautumista jonottamisen ja muistettavien asioiden näkökulmasta. Asiakkailta tuleva, usein spontaanisti annettu palaute koskee usein tiedonkulkua

työntekijältä toiselle. Työntekijöiltä luonnollisesti odotetaan, että he muistavat asiat, joita asiakkaan kanssa on sovittu. Kirjaamiseen liittyvät haasteet aiheuttavat unohduksia. Haastatellut kokivat puutteena sen, että heillä ei ole käytössään mobiilikirjaamisen mahdollisuutta.

Luottamukseen liittyvänä haasteena voi nähdä asiakkaiden kanssa käytävät keskustelut toisten tiimin jäsenten asioista. Haastatellut kertoivat yllättävistä kokemuksistaan, joita on tullut ilmi asiakkaiden kanssa käydyistä keskusteluista. Kotihoidon yksin tehtävä työ saattaa aiheuttaa tarvetta puhua asiakkaan kanssa asioita, joita ei ole tarkoitettu kuitenkaan heidän kanssaan puhuttavan.

Lencionin (2019) tiimin viisi toimintahäiriötä voidaan kääntää myös toisinpäin, myönteisen näkökulman mukaan aidosti yhtenäisen tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, antautuvat aitoihin konfliktikeskusteluihin ideoistaan, sitoutuvat päätöksiin ja toimintasuunnitelmiin, vaativat toisensa tilille toimimisesta vastoin päätöksiä ja suunnitelmia sekä keskittyvät yhteisten tulosten saavuttamiseen. (Lencion 2019, 195–198.)

7.3 Johtajuuden merkitys tiimityössä

Haastatellut kertoivat jokaisen osallistuvan omien työvuorojensa työvuorosuunnitteluun, mutta varsinaisen työvuoroluettelon laatii palvelujohtaja. Sijaisten rekrytoinnista vastaa pääsääntöisesti palvelujohtaja. Viikonloppuisin tiimin työntekijät rekrytoivat itseohjautuvasti puuttuvat työntekijät.

Työterveyslaitoksen Suosituksia työvuorojen suunnitteluun -sivuston työaika-autonomiaan perustuvaa työaikasuunnittelua on kehitetty esimerkiksi Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palveluissa. Kehittämistyön tuloksena henkilöstön työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottui ja kuormitusta aiheuttavaan kolmi-vuorotyöhön työaika-autonomia on tuonut liikkumavaraa. Työntekijät huolehtivat itse yksikkökohtaisesti työvuorojensa suunnittelusta. Perusperiaatteena yksiköissä on työvuorojen sopiminen yhdessä, yhteisesti sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Yksikön toiminnan lisäksi suunnittelun lähtökohtana on työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Työntekijöille on järjestetty koulutusta virka- ja työehtosopimuksesta sekä työaikaergonomiasta. (Suosituksia työvuorojen suunnitteluun.)

Tiimi kokoontuu palvelujohtajan kokoamana noin yhden kerran kuukaudessa tekemään päätöksiä. Haastatellut kokivat, että näissä kokouksissa voidaan keskustella avoimesti ja tarvittavia päätöksiä syntyy nopeasti. Jokainen myös pääsee tarvittaessa sanomaan oman mielipiteensä päätettävästä asiasta. Toisaalta haastatellut kokivat myös, että kaikki tiimin jäsenet eivät osallistu yhteiseen päätöksentekoon, vaikka se olisi mahdollista. Luottamusta murentavaa, niin sanottua selän takana puhumista esiintyy. Tiimin jäsenet toivat esiin toiveen, että jokainen osallistuisi päätöksiin yhteisistä, sovittavista asioista. Konfliktien välttely ja konsensuskseen pyrkiminen kuitenkin aiheuttavat tilanteen, jossa yhteisiä päätöksiä ei voida realistisesti tehdä. Kokemus siitä, että ei itse ole ollut mukana päätöksenteossa aiheuttaa erimielisyyttä ja pahaa mieltä.

Katzenbachin ja Smithin määrittelemän tehotiimin periaatteiden mukaisesti tiimillä on yhteisesti hyväksytty selkeä ja kokoava tarkoitus. Tiimin jäsenet myös sitoutuvat yhteisiin päämääriin. Jäsenten omien vastuiden lisäksi jokainen on vastuussa myös koko tiimin saavutuksista ja epäonnistumisista. Työ pyritään jakamaan tiimissä suhteellisen tasaisesti. Jokapäiväinen toiminta perustuu myös tehokkaaseen viestintään. (Helakorpi ym. 1996, 106.)

Päätöksenteon hetkellä haastateltavat kokivat tarvetta hyväksyttää heidän mielestään pienimmätkin asiat palvelujohtajalta. Heidän kokemuksensa yleisesti kuitenkin on, että muutosehdotuksiin tulee myöntävä vastaus. Epävarmuus päätöksenteossa heijastaa modernin (oranssi, Orange) organisaation toimintakulttuurin olemassaoloa.

Hierarkisesti johdetun, modernin (oranssi, Orange) organisaation sisäinen tiedonkulkua on rajattua. Tärkeä tieto on toimitusjohtajan tai ylempien esihenkilöiden hallitsemaa. Tietoa organisaation tilanteesta jaetaan työntekijöille vähän ja harvoin. Yhteisöohjautuvan organisaation tiedonkulkua ei rajata, myös organisaation oleelliset taustatiedot ovat henkilöstölle avoimia. Hierarkian vähentyessä, yhteisöohjautuvien tiimien saatavilla tulee olla tarvittava tieto. (Jakonen & Kamppinen 2017, 213–215.)

Asiakaskäyntilistat tiimi suunnittelee alustavasti yhdessä. Palvelujohtaja ja sairaanhoitaja ovat tehneet peruskäyntilistan, jota tiimin jäsenet noudattavat. Sairaanhoitaja tarkastaa peruskäyntilistan arkisin. Mikäli muutoksia tulee viikonloppuna, tiimin

jäsenet tekevät muutokset itseohjautuvasti. Asiakaskäyntilistä on jaettu muutamaan ryhmään, jotka ovat pääsääntöisesti pysyviä. Työvuorossa työntekijöillä vaihtuvat kokonaiset käyntilistat, eivätkä niinkään yksittäiset asiakkaat.

Rannan (2021) mukaan yksilön sosiaalinen identiteetti koostuu ryhmäjäsennyksistä ja rooleista, jotka ovat merkityksellisiä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kun ihminen tuntee olevansa ryhmän jäsen, hän tekee päätöksiä, jotka ovat ryhmää suosivia. Jos esihenkilö onnistuu vahvistamaan henkilöstön ryhmäjäsennyttä, ryhmän jäsenet haluavat toimia ryhmän tavoitteiden mukaisesti. Ryhmästä muodostuu yksilöille ”me”. Rannan mukaan ihmisten välisen todellisen dialogin synnyn estävät yksilöiden omat asenteet, ennakkoluulot ja taustaolettamukset. Yksilöt pitävät kiinni omista uskomuksistaan, eivätkä kriittisesti tarkastele mielipiteitään. Omaa käyttäytymistä ohjaavia motiiveja ei tiedosteta, jolloin suunnitellut ja tavoitellut toiminnot jäävät tekemättä. Jos organisaatiossa haasteiden syyt jäävät selvittämättä, ongelmia ei kyetä korjaamaan. Ongelmien korjaaminen edellyttää vastuun kantoa. Tietoisuus omasta ja tiimin toiminnasta on lähtökohta kehittämistyölle. Aito dialogi vaatii keskustelua ja ristiriitojen selvittämistä, jotta ymmärrys kehittyy. Yksilöillä voi olla edelleen omia, toisistaan eroavia mielipiteitä, mutta he kuitenkin pyrkivät ymmärtämään erilaisia näkökulmia. Tämä mahdollistaa yhteisön luottamuksen kehittymisen. Muutosvaihe voi kestää vuosia, mutta fasilitaattori voi nopeuttaa muutosta. (Ranta 2021, 16–17.)

Haastateltavat kokivat tiimin nykytilan hyvänä, tosin COVID-19 pandemian vuoksi koetaan, että työ on muuttunut aiempaa ylhäältä ohjatummaksi ja omia erityistaitoja ei voi niinkään hyödyntää.

Rannan (2021) tutkimuksen mukaan yhteishengeltään hyvä ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutunut henkilöstö organisoit töitään suunnitellusti ja sujuvasti. Organisoitua tukee avoin, keskusteleva ilmapiiri. Työssä viihtymistä lisäävät työn itsenäisyys, hyvät suhteet työkavereihin ja esihenkilöihin, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työpaikan ilmapiiri, uusien asioiden oppiminen sekä hyödyllisyyden tunne. (Ranta 2021, 21–31.)

7.4 Valmennuksen merkitys tiimille

Haastateltavat kertoivat HoivaBuust-hankkeen tulleen heillä hieman yllätyksenä. Tiimiin viimeisenä tulleet eivät olleet oikeastaan kuulleet hankkeesta mitään, eivätkä he osanneet kertoa miksi hanke oli aloitettu. Tiimissä jo pitempään olleet tiesivät hankkeesta, mutta hekään eivät osanneet yksilöidä hankkeeseen liittyviä tavoitteita. Positiivisena asiana voidaan nähdä työntekijöiden pääsääntöisesti myönteinen mielenkiinto hanketta kohtaan. Haastatelluista kukaan ei kuitenkaan ollut hanketta vastaan.

Kostamo ja Gamrashi (2021) esittävät MODE-hankkeen (Minimalist Organizational Design) loppuraportissa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvaa organisaatiota (Taulukko 7.).

Taulukko 7. Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvaa organisaatiota (Kostamo & Gamrasni 2021, 103, muokattu)

Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvaa organisaatiota	
1) Tutustuminen	Perehdytään yhteisöohjautuvuuden olemukseen ja mahdollisiin hyötyihin
2) Nykytilan selvittäminen ja muutoksen visiointi	Rakennetaan mahdollisimman hyvä kuva organisaation nykytilanteesta ja muutosmatkan päämäärästä ja pituudesta
3) Muutoksen suunnittelu	Päätetään tarkemmin muutoksen askeleet, aikataulu ja välietapit
4) Muutoksen toteuttaminen	Muutokset viedään läpi ja seurataan matkan edistymistä
5) Välitilinpäätös	Arvioidaan tehtyä matkaa, tavoitteiden onnistumista sekä siitä kertyneitä oppeja. Tämä ei ole lopputilinpäätös, sillä yhteisöohjautuva organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä. Yksi matkan tärkeimmistä opeista onkin sen ymmärrys, että niin sanottua ”valmista” ei koskaan tule

Haastattelut pohtivat mitä itse- tai yhteisöohjautuvuus tarkoittaa ja mitä se merkitsee heidän työhönsä. Vaikuttaisi siltä, että valmennuksen alkuvaiheessa tutustumisvaihetta ei ole käsitelty perusteellisesti. Kostamon ja Gamrasni (2021) mukaan muutosvaiheen aluksi kannattaisi selvittää millaista yhteisöohjautuvuutta tavoitellaan. Halutaanko lisätä itseohjautuvuutta, eli yksilöiden omaehtoisuutta ja valtaa, vai pyritäänkö yhteisöohjautuvuuteen lisäämällä yhdessä tehtävää työn organisointia ja koordinoitua. Tavoitellaanko itseorganisoitumista, eli hierarkitonta ilman esihenkilöä toimivaa organisaatiota. (Kostamo & Gamrasni 2021, 103–116.)

Haastattelut kertoivat niistä muutoksista, joita työntekijät toivovat valmennuksen myötä mahdollistettavan tiimille. Pääimmäisenä heillä oli huoli, miten muutos toteutuu ja sitoutuvatko kaikki tiimin jäsenet muutokseen.

Huoli on aiheellinen ja esimerkiksi maailmanlaajuisen Towers Watsonin (2012) 32 000 henkilöä kattavan työelämä tutkimuksen mukaan vain 35 % oli hyvin sitoutunut nykyiseen työhön. 43 % ei ollut sitoutunut ollenkaan tai hyvin vähän. 22 % oli lähinnä löyhästi sitoutuneita. Tärkeimmiksi sitoutumisen kasvuun liittyviksi tekijöiksi todettiin toimiva johtajuus, sopiva stressin määrä, tasapainoinen työmäärä, asetetut tavoitteet ja päämäärät, esihenkilöiden rooli ja organisaation imago. (Towers Watson Global Workforce Study 2012, 2–5.)

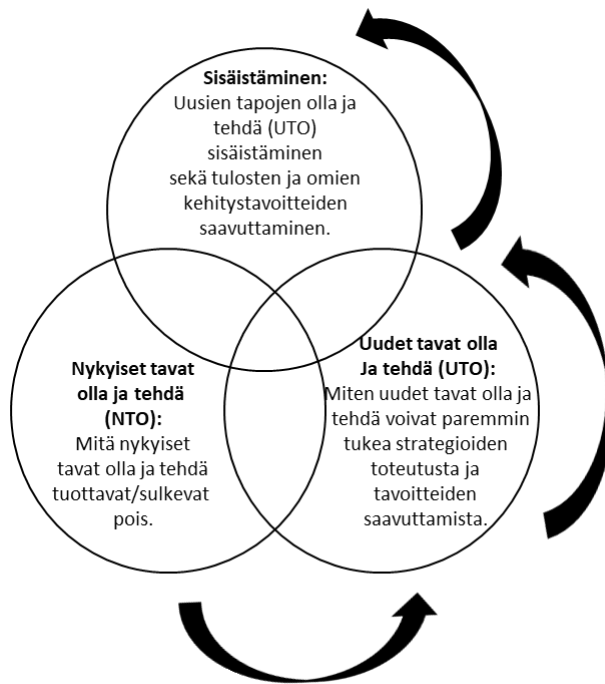
Haastattelut kokivat hankkeeseen liittyvän valmennuksen mielenkiintoisena ja odottivat mitä muutoksia se voisi heille tuoda. Kostamon ja Gamrasnin (2021) mukaan toinen askel muutokseen on tiimin nykytilan selvittäminen ja muutoksen visioiminen. Nykytilan selvityksen myötä haetaan vastauksia siihen, mitä muutoksella tavoitellaan. Tämän selvityksen jälkeen hahmottuu kolmas askel, muutokseen tarvittava aika, resurssit ja välitavoitteet. Muutos vaatii organisaation johdon ehdottoman sitoutumisen, ihmiskuvan pohtimisen ja johdon aseman kyseenalaistamisen. Työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun on ensiarvioisen tärkeää, koska he tietävät itse parhaiten työnsä rutiinit ja yhteistoiminnan muodot. Muutoksen suunnitteluun otetaan mukaan kaikkien niiden ryhmien edustajat, joihin muutos vaikuttaa. (Kostamo & Gamrasni 2021, 103–116.) Luottamuksen ja itseohjautuvuuden merkitys organisaatiossa on sidoksissa organisaation johdon ihmiskuvaan ja sen käytännön sovelluksiin. Integraalisissa, tulevaisuuden organisaatioissa (Teal) puhutaan tyypillisesti ihmiskäsityksestä arvojen ja mission sijaan. (Jakonen & Kamppinen 2017, 213–215.)

Kostamon ja Gamrasnin (2021) mukaan muutoksen toteuttaminen aloitetaan heti suunnitteluvaiheen jälkeen. Uusien toimintatapojen kokeilun jälkeen tehdään väliarviointi nopeasti, muutamien viikkojen jälkeen. Kokeilujakso on siirtymävaihe vanhasta uuteen toimintatapaan, joten se saattaa aiheuttaa turhautumista, neuvottomuutta ja ristiriitoja. Kokeilujaksojen vaiheessa on hyvä tiedostaa, että muutos ei ole

epäonnistunut, kun ollaan vasta siirtymässä vanhasta uuteen. Muutosvaiheessa jatkuva tiedonkulku ja dialogi eri osapuolten kanssa helpottaa muutokseen sitoutumista. (Kostamo & Gamrasni 2021, 103–116.) Niin sanottua muutosvastarintaa syntyy vähemmän silloin kun henkilöstö on ollut mukana muutoksen suunnittelussa. Vastarinta on organisaatiokulttuuriin liittyvä rooli, ei esimerkiksi yhden ihmisen oma agenda. (Ranta 2021, 24.)

Viides askel kohti yhteisöohjautuvuutta on välitilinpäätös. Siinä arvioidaan mitä on tapahtunut, mihin asti on päästy ja miten tästä jatketaan eteenpäin. Muutosvaiheessa muutostilanteiden ja sopimusten kirjaaminen on tärkeää tiimin reflektion mahdollistamiseksi. Myös epäonnistumiset kirjataan, jotta niistä voidaan oppia, miksi ei onnistuttu ja mitä voisi tehdä toisin jatkossa. (Kostamo & Gamrasni 2021, 103–116.)

Halinen ja Jakonen (2011) esittävät kolmen näkökulman mallin itsensä ja muiden johtamiseen (Kuvio 6.). Mallin perusajatus on hyvin samankaltainen kuin MODE-hankkeen malli. Halisen ja Jakosen mallin lähtökohtana on selvittää yksilön, tiimin ja organisaation nykyiset tavat olla ja toimia (NTO) ja miettiä, mitä myönteistä tavat tuottavat ja mitä ne sulkevat pois. Uusia tapoja olla ja toimia (UTO) kohden mennessä määritetään konkreettiset kehittämistavoitteet ja valmiudet. Valmennuksen myötä sisäistetään uudet tavat olla ja toimia, sekä saavutetaan tuloksia ja kehitystavoitteita. (Halinen & Jakonen 2011, 16–18.)



Kuvio 6. Rakenna parhaalle osaamiselle ja sisäistä uudet valmiudet (Halinen & Jakonen 2011, 16–18)

7.5 Muutostoiveiden merkitys tiimille

Haastateltavat kokivat kysymykset muutostoiveista haastavina. Nykyiseen toimintaan oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Keskustelun kautta muutostoiveita esitettiin liittyen työnkuvaan ja viestintään.

Haastatellut toivoivat ajankäytön ja työnkuvien selkiyttämistä sairaanhoitajien ja lähihoitajien kesken. Lähtökohtana he pitivät osaamista eivätkä niinkään koulutusammattia. Koulutusammatti ja työtehtävä pitää ottaa huomioon silloin, kun esimerkiksi lainsäädäntö sitä vaatii. Haastatellut kokivat haasteena itseohjautuvuuden ja siihen liittyvän vastuunkantamisen. Itseohjautuvuuden koetaan vaativan enemmän osaamista ja vastuuta ja se voi aiheuttaa kiirettä. Toisaalta haastatellut toivat myös esiin toiveen itseohjautuvuuden lisääntymiselle työyhteisössä. Tiimin jäsenten itseohjautuvuudessa koettiin olevan eroja. Osan koetaan vaativan enemmän ohjausta ulkopäin.

Järvensivun (2009) mukaan monitaitoisuuteen perustuva työnkuva tuo työhön vaihtelua, laajentaa kokonaisprosessin osaamista ja hallintaa. Heikentävänä asiana monitaitoisuuden laajentaminen voi aiheuttaa työn rajaamisen haasteita, jolloin työyhteisö on vaarassa hajota. Järvensivu toteaa tutkimuksessaan, että työntekijöiden tulisi niin sanotusti selviytyä kunnialla työn tekemisestä. Organisaatioihin tulisi kehittää käytäntöjä, jotka tukevat pärjäämiskokemuksia ja jotka pyrkivät vähentämään tekijöitä, jotka uhkaavat selviytymistä. (Järvensivu, Valkama & Koski 2009, 164–174.)

Johtamiseen liittyvät muutostoiveet koettiin haastavina. Nykyinen palvelujohtaja on esihenkilönä pidetty. Palvelujohtajan mahdollinen siirtyminen taustalla olevaksi valmentajaksi pidettiin uhkana esimerkiksi työmäärän lisääntymisenä. Esimerkiksi rekrytinnin ja työvuorosunnittelun siirtyminen täysin tiimin jäsenten tehtäväksi koettiin haasteena. Yhteisöohjautuvaan tiimiin siirtyminen vaatii rohkeutta toimia ja ottaa kokonaisvastuuta työn prosesseista.

Rannan (2021) mukaan osallistava työn jakaminen tuo haasteen. Työnkuvat laajenevat ja siten vaatii osaamista ja taitoja, joita aiemmin ei ole tarvittu. Työtä tulee usein lisää entisten töiden lisäksi eikä työmäärä vähene. Aiemmin riitti niin sanottu hyvin tehty työ, nykyään työnteon ohella tulee itseään jatkuvasti kehittää. Kaikki eivät pidä tätä asiaa myönteisenä, vaan kokevat työn vaatimusten kasvaneen. (Ranta 2021, 29.)

Viestintään liittyvät haasteet liittyvät enimmäkseen asiakastyöhön. Työntekijät kokevat saavansa toisiin työntekijöihin tarvittaessa hyvin yhteyden puhelimitse tai WhatsApp-sovelluksella. Asiakaskirjaaminen vain tietokoneen avulla koettiin kankeaksi ja hitaaksi tavaksi raportoida ja viestiä asioista. Tulevaisuuden kotihoitoon liittyvät toiveet liittyvät muihin muutostoiveisiin; kiireettömyyteen, digitalisaatioon ja työntekijöiden rekrytointiin.

8 Tutkimuksen arviointi ja pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan tutkimusprosessia, sen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimussuunnitelmat.

8.1 Eettisyys

Eettisesti hyväksyttävä ja luotettava tutkimus edellyttää hyvän tieteellisen käytännön omaksumista. Tässä tutkimuksessa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeita. Tutkimuksessa on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyön kaikissa vaiheissa. Tutkimuksessa on sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Eettiset kysymykset tutkimuksen eri vaiheissa Steinar Kvalen (Hirsjärvi & Hurme 2015) mukaan:

- 1) *Tarkoitus. Tutkimuksen tarkoitusta tulisi tarkastella – tieteellisen tiedon etsimisen ohella – siitä näkökulmasta, miten se parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta.*
- 2) *Suunnitelma. Suunnitelman eettisenä sisältönä on saada kohteena olevien henkilöiden suostumus, taata luottamuksellisuus ja harkita mahdollisia tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia kohdehenkilöille.*
- 3) *Haastattelutilanne. Henkilöiden antaminen tietojen luottamuksellisuus selvitetään ja otetaan huomioon, mitä itse haastattelutilanne voi aiheuttaa haastateltaville (esimerkiksi stressiä haastattelun kuluessa ja muutoksia minäkuvassa). On myös harkittava, miten lähellä aiottu haastattelu on terapeuttista haastattelua.*
- 4) *Purkaminen (Litterointi). Jälleen on esillä luottamuksellisuus, samoin myös kysymys siitä, miten uskollisesti kirjallinen litterointi noudattaa haastateltavien suullisia lausumia.*
- 5) *Analyysi. Eettiset kysymykset analyysissa koskevat sitä, miten syvällisesti ja kriittisesti haastattelut voidaan analysoida ja voivatko kohdehenkilöt sanoa, miten heidän lauseitaan on tulkittu.*
- 6) *Todentaminen. Tutkijan eettinen velvollisuus on esittää tietoa, joka on niin varmaa ja todennettua kuin on mahdollista.*
- 7) *Raportointi. Haastattelujen raportoinnissa on otettava huomioon luottamuksellisuus sekä ne seuraukset, joita julkaistulla raportilla on niin haastateltaville kuin myös heitä koskeville ryhmille tai instituutioille. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 20.)*

Tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatiolta, Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy:ltä saatiin tutkimuslupa ennen haastattelujen aloittamista. Tutkimuksen aikana tallennettu haastattelumateriaali ja litteroitu aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti. Materiaali hävitettiin tutkimuksen jälkeen asianmukaisesti. Tutkija toimi opiskelijan roolissa havainnointi- ja haastattelutilanteessa, eikä hän ole ollut työsuhteessa kohdeorganisaatioon. Aineistonhallintasuunnitelma tehtiin DMPTuuli-aineistonhallintatyökalulla.

8.2 Luotettavuus

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä on tarkoituskin mitata. Menetelmä, joka tutkimukseen on valittu, ei välttämättä tuota kuitenkaan sellaisia vastauksia, joita tutkija on odottanut. Esimerkiksi kyselylomakkeisiin vastanneet henkilöt ovat saattaneet ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin tutkija itse. Tutkimuksen reliabelius eli toistettavuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Eri tutkimuksissa ja eri tutkijoiden toimesta on siis mahdollista päästä samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi ym. 2006, 216–217.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi uskottavuuden, siirrettävyyden, arvioitavuuden ja toistettavuuden, varmuuden ja vahvistettavuuden avulla (Eskola & Suoranta 1998, 121–135).

Opinnäytetyön aihe, tutkimusongelmat ja tutkijan näkökulma

Opinnäytetyön aiheenvalinta kehittyi tutkijan ajatuksissa opintojen alkuvaiheessa, keväällä 2018. Silloisessa työtehtävässä, erään suomalaisen kaupungin ikääntyneiden palvelujen varahenkilöstön esihenkilönä toimiessa, varahenkilöyksikön tiimimuotoinen rakenne mahdollisti yhteisöohjautuvan organisaation kehittämispohdintaa. Yhteisöohjautuvan tiimin valmennuksen seuraaminen tuli lopulta annettuna aiheena opinnäytetyötä ohjaavan opettajan myötä keväällä 2020. Alusta alkaen oli selvää, että opinnäytetyö olisi laadullinen tutkimus, jossa tutkittavia haastatellaan heidän kokemuksistaan sekä seurataan tiimivalmennuksen vaikutusta.

COVID-19 pandemia vaikutti tutkimuksen tekemiseen. HoivaBuust-valmennus ei toteutunut suunnitelmien mukaisesti. Organisaation valmennusmatka Hollantiin ei onnistunut ja normaaleiksi koulutuspäiviksi suunnitellut tiimivalmennukset siirtyivät Zoom-verkkokokouksiksi. Tutkijan oli tarkoitus osallistua tiimivalmennuksiin havainnoijana. Valmennuksia oli kaksi kolmen tunnin kertaa opinnäytetyön tekemisen aikana, joten tutkija ei voinut hyödyntää havaintojaan opinnäytetyössä paljoakaan. Tutkija ei ole työsuhteessa tutkittavaan organisaatioon, eikä hän ole muutenkaan osallisena organisaatiossa. Tutkija ei myöskään toimi enää sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen tehtävissä.

Tutkimusjoukko

Tutkimusjoukoksi valikoitui HoivaBuust-hankkeeseen osallistuvasta kohdeorganisaatiosta sairaanhoitajia ja lähihoitajia (N=11). Työntekijät valikoituivat heidän esihenkilönsä valitsemina. Alun perin haastateltavia oli kaksitoista, mutta yksi heistä perui haastattelun. Haastateltaviksi valikoitui tiimissä vakituisesti työskenteleviä, yli vuoden työsuhteessa olleita työntekijöitä. Lyhytaikaisia sijaisia ja vasta tiimissä aloittaneita ei haastateltu. Haastateltavat edustivat hyvin koko organisaation kotihoidon työntekijäjoukkoa.

Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastateltavat tavoitettiin lähettämällä organisaation palvelujohtajalle saatekirje tutkimukseen osallistuville (Liite 1.). Palvelujohtaja toimitti saatekirjeen työntekijöille. Palvelujohtaja lähetti tutkijalle haastateltavien sähköpostiosoitteet, jolloin haastattelukutsu voitiin lähettää henkilökohtaisesti. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teams-verkkokokousalustaa hyödyntäen. Yksi haastattelu tehtiin WhatsApp-videopuhelun avulla teknisten ongelmien vuoksi. Etähaastatteluun päädyttiin COVID-19 pandemian vuoksi. Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumuslomake tutkimukseen osallistumiseen.

Haastattelut kestivät 45–75 minuuttia. Haastattelun alussa tutkija kertoi tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusaineiston käsittelytavan. Saatekirje oli esillä haastattelun alussa ja se myös luettiin läpi. Haastattelut käytiin videokeskusteluina, jotka tallennettiin. Haastateltavat näkivät koko haastattelun ajan haastattelurungon (Liite 2.). Haastattelutilanteet vaihtelivat haastateltavien osalta hyvinkin paljon. Kotihoidon toimistotilat ovat pienet, joten haastateltavat olivat haastattelun aikana esimerkiksi autossa, pukuhuonetoissa, kotona tai saunatoissa. Nykyaikaisen viestinnän menetelmät mahdollistavat moninaiset tavat, haastatteluja tehtiin älypuhelimella, tabletilla tai tietokoneella.

Haastattelutilanteet olivat tutkijan mielestä välittömiä ja rentoja. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa dialogin haastateltavan ja tutkijan välillä. Tutkijan

tehtävänä oli aloittaa keskustelu, saattaa sitä eteenpäin ja päättää keskustelu. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa myös tarkentavat kysymykset tutkijan näkökulmasta.

Haastatteluaineisto säilytettiin tutkijan tiedostoissa, jotka ovat Jyväskylän ammattikorkeakoulun palvelimella. Tiedostoihin ei ole pääsyä ulkopuolisilla. Haastatteluaineistot poistettiin tutkimuksen valmistuessa.

Aineiston analyysi

Haastatteluista tallennettu video- ja äänimuotoinen (mp4 tai wav) aineisto siirrettiin litterointia varten Office365 Word-tiedostoksi jokaisen haastattelupäivän jälkeen. Haastattelut (N=11) suoritettiin kahdeksan päivän aikana. Litterointia helpotti Word-ohjelman hyödyntäminen, silti yhden haastattelun (valmista materiaalia noin 30 minuuttia, 15 liuskaa) käsittely kesti kaksi-kolme tuntia. Verkkovälitteisen haastattelun yhtenä pulmana on verkkoyhteyksien tekninen epävakaus. Kesken haastattelun verkkoyhteys saattoi mennä niin heikoksi, ettei puheesta saanut selvää. Tämä on syytä ottaa huomioon haastatteluja tehtäessä verkkovälitteisesti.

Aineistoa lähdettiin käsittelemään induktiivisesti, mutta myös abduktiivisesti. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on taustalla joitakin teoreettisia ideoita, joita pyritään todentamaan aineiston avulla. Teemojen käsittelyn lisäksi aineisto luokiteltiin ja yhdisteltiin tulkintaa varten. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 136–154.) Haastatteluaineistoa syntyi paljon, joten haastattelurungon mukainen teemojen käsittely oli tutkijaa kiinnostava lähtökohta aineiston analyysille.

Tulokset ja raportointi

Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien anonymiteetti säilyi tutkimusprosessin ajan. Raporttiin kirjoitetut haastateltavien alkuperäiset ilmaukset eivät ole tunnistettavissa. Haastateltavien alkuperäisilmaisut, haastatteluotteet vahvistavat tutkijan argumentointia. Tärkeistä ilmiöistä kannattaa esittää useita haastatteluotteita, jotka tulevat henkilöiltä, joilla on aiheesta paljon tietoa. Haastatteluotteita ei tule irrottaa asiayhteydestä, muuten tutkija voi tuhota omaa argumentointiaan. Haastatteluotteet tuovat myös vivahteikkuutta raportointiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 192–195.)

Uskottavuus

Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa tutkijan velvollisuutta tarkistaa vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 1998, 122). Laadullisen tutkimuksen uskottavuus määräytyy siitä, miten tutkimuksen tekijän vertaiskollegat, tutkimuksen kohdejoukko ja tutkimusta lukevat henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat niihin. Tutkimusraportin on pystyttävä kertomaan asiasta tietämättömillekin tutkimuksesta siten, että tulokset ovat luotettavia. (Aaltio & Puusa, 2020, 145.) Aktiivinen opinnäytetyöprosessi ja siihen liittyvä tutkimus kesti noin puolitoista vuotta. Tutkija on kerännyt viitekehukseen liittyvää materiaalia kaksi vuotta ennen aktiivisen vaiheen aloitusta. Analyysivaiheessa haastatteluaineiston litterointiin ja analyysiin käytettiin runsaasti aikaa.

Siirrettävyys

Laadullisessa tutkimuksessa siirrettävyys on mahdollista, vaikka naturalistisessa paradigmassa yleisesti katsotaankin, etteivät yleistyksyet ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen (Eskola & Suoranta 1998, 123). Tutkimuksen kohteena oli yksi kotihoidon tiimi, jossa työskentelee sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia kotihoidon tiimejä, joissa työskentelee sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Tutkimustulosten pohjalta voidaan kuitenkin löytää tekijöitä, joita kannattaa ottaa huomioon kehitettäessä yhteisöohjautuvaa tiimiä tiimivalmennuksen avulla.

Arvioitavuus ja toistettavuus

Tutkimuksen arvioitavuus tarkoittaa, että tutkimukseen perehtyvä lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Toistettavuudella tarkoitetaan analyysissä käytettyjen luokittelu- ja tulkintasääntöjen mahdollisimman yksiselitteisellä esittämisellä. Tavoitteena on, että toinen tutkija voi sääntöjä noudattamalla päätyä samoihin johtopäätöksiin. Laadullisen analyysin vaikutelmanvaraisuutta vähennetään esimerkiksi luetteloimalla aineisto, pilkkomalla tehdyt tulkinnat riittävän pieniin vaiheisiin sekä nimenomaistamalla tulkintasäännöt. Nimenomaistaminen mahdollistuu antamalla lukijalle nähtäväksi tulkintojen lisäksi aineistokatkelmia. (Eskola & Suoranta 1998,

125.) Tärkeää on, että tutkimuksessa haastateltujen henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa aineiston uudelleen käsittelyllä ja tulkinnalla.

Varmuus

Tutkimuksen varmuutta lisätään ottamalla huomioon tutkimukseen vaikuttavat ennustamattomat ennakkoehdot (Eskola & Suoranta 1998, 123). Alkuperäinen tutkimussuunnitelma sisälsi oletuksen, että HoivaBuust-hankeeseen liittyvä tiimivalmennus etenee suunnitelman mukaisesti. Tutkija olisi voinut osallistua valmennukseen suurelta osin tutkimuksen aikana. COVID-19 pandemian vuoksi tämä ei toteutunut tutkimusaikana. Tutkimusjoukko rajautui edellä mainitusta syystä vain tiimin sairaanhoitajiin ja lähihoitajiin. Organisaation esihenkilöitä ei haastateltu.

Vahvistettavuus

Tutkimuksen arviointiin liittyvä vahvistettavuus tarkoittaa tehtyjen tulkintojen vahvistamista toisten, vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 123). Itse- ja yhteisöohjautuvuutta on tutkittu 2010-luvulla jonkin verran. Tässä tutkimuksessa on pyritty mahdollisuuksien mukaan ottamaan huomioon näiden tutkimusten näkökulmia. Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ja johtopäätökset eivät ole absoluuttisia vaan jokainen tutkija voi tehdä erilaisia johtopäätöksiä.

Reflektiivisyys

Tutkimuksen arviointiin liittyy reflektiivisyys, oman toiminnan kriittinen analysointi. Tutkimuksen perusteltu tarkastelu siitä lähtökohdasta mitä on tehty ja mitä on jätetty tekemättä. Reflektiota tulee tehdä koko tutkimusprosessin ajan, ei vain lopuksi. Tutkimuksessa arvioinnin tulee liittyä tutkimusprosessiin. Tutkimuksen lähtökohtien, etenemisen ja lopputuloksen arvioimista ei voi tieteellisessä tutkimuksessa ohittaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.) Opinnäytetyö- ja tutkimusprosessi vaatii reflektiivistä ajattelua. Oppimis- ja tutkimuspäiväkirjaa olisi kannattanut kirjoittaa jatkuvasti, tällöin ajatukset ja tutkimusoivallukset olisi tullut kirjattua muistiin.

8.3 Kehittämisajatukset ja jatkotutkimussuunnitelmat

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yhteisöohjautuvan tiimin rakentumista sekä sisäisen vuorovaikutuksen kehittymistä tiimin henkilöstön kokemana. Tavoitteena oli tutkia miten jo olemassa oleva kotihoidon tiimi voisi muuttaa toimintatapaansa suhteessa yhteisöohjautuvuuteen ja johtajuuteen tiimivalmennuksen myötä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voi hyödyntää sosiaali- ja terveystalvveluja ja erityisesti kotihoitoa kehitettäessä sekä suunniteltaessa tiimivalmennusta ja työryhmän toiminnan kehittämistä yhteisöohjautuvaksi tiimiksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia kehittämisaatuksia työryhmän kehittämiseksi yhteisöohjautuvaksi tiimiksi (Taulukko 8.).

Taulukko 8. Kehittämisaatukset

Kehittämisaatukset
<p>1. Työyhteisöstä yhteisöohjautuvaksi tiimiksi, koska</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteisöohjautuva tiimi sitoutuu ottamaan suuremman vastuun työn kokonaisuudesta ja uuden oppimisesta, • yhteisöohjautuvan tiimin mahdollisuudet työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen ovat perinteistä johtamistapaa käyttävää tiimiä suuremmat, • yhteisöohjautuvassa työtavassa tiimin jäsenten vuorovaikutusosaaminen kehittyy työhön liittyvän yhteisen työn, suunnittelun ja päätöksenteon myötä.
<p>2. Tukea tiimivalmennuksesta, koska</p> <ul style="list-style-type: none"> • yhteisöohjautuvuus edellyttää tiimin luottamuksen kehittymistä. Luottamus kehittyy, kun tiimin jäsenet tuntevat toisensa hyvin. Arjen dialogi kehittää luottamusta, kohtaamattomuus vähentää sitä. • motivaatio muutokseen ei useinkaan ole sisäsyntyistä, organisaation johdon tulee jatkuvasti innostaa ja kannustaa tiimin jäseniä, • valmennus on suunnitelmallista. Tiimin jäsenten mukaan ottaminen suunnitteluun ja arviointiin edesauttaa valmennuksen onnistumista. • muutoksen johtaminen edellyttää organisaation johdon sitoutumisen. Myös organisaation johdon työ muuttuu yhteisöohjautuvuuden myötä.

Opinnäytetyöprosessin aikana syntyi seuraavia jatkotutkimusehdotuksia (Taulukko 9.).

Taulukko 9. Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotukset	
1. Tiimivalmennuksen kokemusten selvittäminen (tiimivalmennuksen jälkeen)	Miten HoivaBuust-valmennus tukee työryhmän kehittymistä yhteisöohjautuvaksi organisaatioksi?
2. Esihenkilöiden näkemysten selvittäminen yhteisöohjautuvasta organisaatiosta	Miten sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt kokevat yhteisöohjautuvan organisaation merkityksen? Miten sen vaikuttaa heidän omaan työhönsä ja tulevaisuuteen?
3. Henkilöstön sairauspoissaoloihin vaikuttaminen yhteisöohjautuvan tiimin avulla	Vaikuttaako yhteisöohjautuva tiimi työntekijöiden sairauspoissaolojen määrään?
4. Tulevaisuuden itse- ja yhteisöohjautuvat osaajat	Miten sosiaali- ja terveysalan opinnoissa otetaan huomioon itse- ja yhteisöohjautuvuus?

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen tuotettavuus julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. 145-158. Gaudeamus.

de Blok, J. 2020. Leadership and self-management in practice - the experiences of Buurtzorg. Itseohjautuvat organisaatiot – Buurtzorg ja Suomen kokeilut live stream-tilaisuus 9.9.2020. Katsottavissa: https://www.youtube.com/playlist?list=PLzw0f-7DwQXAgCOGQL3GdDj4v-aCoBMz-&snb_admedia=Apsis&snb_adname=Uutiskirje&snb_adtype=3&utm_campaign=unspecified&utm_content=unspecified&utm_medium=email&utm_source=apsis-anp-3

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 2000, nro Vol. 11, No. 4, s. 227–268. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Viitattu 13.8.2020. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eurofound. 2017. Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update), Publications Office of the European Union, Luxembourg. Viitattu 22.10.2020. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf

Hackman, J.R. & Wageman, R. 2005. A Theory of Team Coaching. Academy of Management Review 2005, Vol. 30, No 2, s. 269-287. Viitattu 15.1.2021. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=9d2a95a4-078d-41f6-b433-8465d9e768dd%40pdc-v-sessmgr01>

Halinen, K. & Jakonen, JP. 2011. Kukoistavan johtamisen käsikirja. Helsinki: Basam Books.

Halttunen, L., 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, Jyväskylä. Viitattu 22.2.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Haug, M. 2011. What is the relationship between coaching interventions and team effectiveness? International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue No.5, June 2011, s. 89. Viitattu 12.1.2021. <http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.690.959&rep=rep1&type=pdf>

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum Media.

Helakorpi, S., Juuti, P. & Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. p. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. e-kirja: Gaudeamus.

HoivaBuust. Jyväskylän Hoivapalvelut. Viitattu 13.8.2020. <https://jyvaskylanhoivapalvelut.fi/projektit/hoivabuust/>

HoivaBuust_ohjelma Suomeksi Lyhyt.pdf. Sähköpostiliite. Viitattu 19.1.2021.

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 13.8.2020. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%C3%A4it%C3%B6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Humap Consulting Oy. Viitattu 20.8.2020. <https://www.humap.com/>

Hynynen, S-N. & Hankonen, N. 2015. Autonomiaa tukien aktiivisemmaksi? Itsemääräämisen teoria lasten ja nuorten liikunnan edistämiseksi. Kasvatus 46 (5). 473-487.

Juuti, P., 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A., 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uud. p. PS-kustannus.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus

Järvensivu, A., Valkama, P. & Koski, P. 2009. Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkyys. Tapaustutkimuksia moraalisen sopimuksen viitekehyksessä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys, 2/2009.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K., 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. p. Porvoo: WSOY.

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen, J. 2019. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Julkaisussa Moniammatillinen yhteistyö, vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Toim. K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen. 15-43. Gaudeamus.

Kvist, H., Mäkipää, S., Alajoki, S., Mehto, T., Niutanen, K. & Sulkumäki, T. 2020. Tiimisoppa – iloa ja energiaa kaaliin. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover.

Jyväskylän kaupungin talousarvio 2021. 2020. Viitattu 28.3.2021. https://www.jyvaskyla.fi/sites/default/files/atoms/files/jkl_talousarvio_2021.pdf

Jyväskylän kaupunki. 2019. Tilastotietoa Jyväskylästä 31.12.2019. Viitattu 28.3.2021. <https://www.jyvaskyla.fi/jyvaskyla/tilastot/vaestotilastot>

Kiminki, J. 2017. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Julkaisussa Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. F. Martela & K. Jarenko. 310-327. Alma Talent.

Kostamo, T. & Gamrasni, M. 2021. Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta julkaisussa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Toim. M. Gamrasni. 103-116. Haaga-Helian julkaisut 3/2021.

Kotihoito. 1.10.2020. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 6.10.2020. <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/kotihoito>

- Laadullinen tutkimus. 2015. Jyväskylän yliopisto. Verkkosivusto. Viitattu 8.10.2020. <https://koppa.jyu.fi>
- Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. First edition (Revised). Nelson Parker.
- Laloux, F. 2016. Reinventing organizations, an Illustrated Invitation to join the Conversation on next-Stage Organizations. First edition. Nelson Parker.
- Liljeroos, S. 2020. Lähihoitajien kokemuksia kotihoidon vetovoimatekijöistä Jyväskylän kaupungilla. Opinnäytetyö, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 28.3.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/343378>
- Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri julkaisussa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Toim. M. Gamrasni. 11-38. Haaga-Helian julkaisut 3/2021.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Julkaisussa Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. F. Martela & K. Jarenko. 9-32. Alma Talent.
- Mitä on Teal? 2018. Teal Suomi. Viitattu 12.10.2020. <https://www.teal-suomi.fi/post/mita-on-teal>
- Mäkelä, T. 2021. Jyväskylän Hoivapalvelut ry:n organisaatiokaavio 1.1.2021. Sähköpostiviesti 18.1.2021. Vastaanottaja A. Siniluhta.
- Purokuru, V. 2020. Miten päädyimme uuden ajan johtamiseen. Viitattu 20.8.2020. <https://www.humap.com/blogi/2020/01/miten-paadyimme-uuden-ajan-johtamiseen/>
- Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 21.11.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Jatkuva parantaminen – Dialoginen johtaminen – Ryhmätahtajohtaminen. Rtr-consulting.
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo.
- Guide: Understand team effectiveness. Google re:work. Viitattu 21.10.2020. <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
- Ruotsalainen, S., Jantunen, S. & Sinervo, T. 2020. Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? - a mixed method study. BMC Health Serv Res 20, 896 (2020). Viitattu 20.10.2020. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05733-1>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.4.2021. https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L3_3_3.html

- Savaspuro M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma.
- Sipilä, E. & Purokuru, V. 2019. Kun työelämä villiintyy, on ratkaisu uuden ajan johtaminen. Viitattu 20.8.2020. <https://www.humap.com/blogi/2019/03/kun-tyoelama-villiintyy-on-ratkaisu-uuden-ajan-johtaminen/>
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Viitattu 13.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>.
- Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.1.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/42034>
- Suosituksia työvuorojen suunnitteluun. Työterveyslaitos. Viitattu 27.4.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyvo/suosituksia-tyovuorojen-suunnitteluun/>
- Tarkastuspöytäkirja Jyväskylän kaupungin kotihoito. 2020. EAOK/5789/2019. Viitattu 28.3.2021. <https://www.oikeusasiamies.fi/r/fi/ratkaisut/-/eoar/5789/2019>
- Terveystieteiden lakien 1326/2010. Viitattu 13.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>.
- Tietoa meistä. Jyväskylän Hoivapalvelut ry. Viitattu 9.10.2020. <https://jyvaskylanhoivapalvelut.fi/tietoa-meista/>.
- Toikka, K. (toim.) 2018. Itseohjautuvaa yhteispeliä. Oivalluksia ja opeja Järvenpään kotihoidon pilottihankkeesta. Järvenpään kaupunki. Viitattu 22.2.2021. https://www.e-julkaisu.fi/jarvenpaa/itseohjautuvaa_yhteispelia/2020/mobile.html#pid=1
- Towers Watson Global Workforce Study. Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment. 2012. Luettu 6.10.2020. <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2012/11/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 13.10.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Väestötietokeskus. Viitattu 28.3.2021. <https://www.jyvaskyla.fi/jyvaskyla/tilastot/vaestotilastot>

Liitteet

Liite 1. Aineistoon keruuseen liittyvä saatekirje

Saatekirje tutkimukseen osallistuville

20.1.2021

”Työyhteisöstä tiimiksi - tiimivalmennus yhteisöohjautuvan tiimin tukena”

Hyvä kotihoidon tiimin jäsen

Pyydän Sinua osallistumaan sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvän opinnäytetyöni tutkimukseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yhdessäohjautuvan tiimin rakentumista sekä tiimin sisäisen vuorovaikutuksen kehittymistä tiimin henkilöstön ja organisaation johdon kokemana. Keskeisinä tavoitteina on selvittää miten jo olemassa oleva kotihoidon tiimi muuttaa toimintatapaansa suhteessa yhteisöohjautuvuuteen ja johtajuuteen tiimivalmennuksen myötä, sekä miten tiimin vuorovaikutusosaaminen kehittyy. Tutkimuksen näkökulma on yhteisökeskeinen, vaikka haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tiimivalmennuksen ja tiimityön kehittämisessä.

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy:n kanssa. Tutkimukseen osallistujat ovat Jyvässeudun Hoivapalvelut Oy:n kotihoidon tiimin jäsenet ja heidän esihenkilönsä.

Haastatteluun kutsutaan kaikki työntekijät, mutta osallistuminen on vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömänä.

Haastattelut toteutetaan Microsoft Teams-ohjelman avulla etänä Covid19-tilanteen vuoksi. Yksilöhaastattelut pyritään järjestämään työaikana. Haastattelun kesto on noin 45 minuuttia. Haastattelu tallennetaan käsittelyä varten. Haastattelut järjestetään yhteistyössä tiimin esihenkilön suunnittelemana aikana tammi-helmikuussa 2021.

Haastatteluun osallistuvien henkilöllisyyttä ei voi tunnistaa opinnäytetyössä esitellyistä vastauksista. Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja kaikki aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastateltavalla on oikeus keskeyttää haastattelu. Tällöin haastattelun materiaali tuhotaan, eikä sitä hyödynnetä tutkimuksessa. Tutkittava voi myös haastattelun jälkeen kieltää oman aineistonsa käytön tutkimuksessa.

Haastattelussa käsitellään seuraavia teemoja; motivaatioon liittyvät asiat (tiimin osaaminen, autonomia ja yhteisöön kuuluminen), menestymiseen liittyvät asiat (tiimin turvallisuus, luottamus, rakenne, merkitys ja vaikuttavuus), tiimivalmennus (toiveet, valmennuksen tavoitteet) ja tulevaisuuden haaveet (tulevaisuuden kotihoito).

Vastaan mielelläni opinnäytetyöhön liittyviin kysymyksiin.

Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Arto Siniluhta, sosionomi (YAMK)-opiskelija, L4382@xxxxxxx.xxxx.xx

Tapio Mäkelä, opinnäytetyön ohjaava opettaja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, tapio.makela@xxxx.xx

Liite 2. Haastattelurunko
(puolistrukturoitu teemahaastattelu)

Taustatiedot

- ikä
- koulutus, valmistumisvuosi
- työkokemuksen kesto yhteensä
- alan työkokemuksen kesto
- työkokemus nykyisessä työssä

Teema-alueet

1. Motivaatioon liittyvät aiheet

- Miten osaaminen, omaehtoisuus (autonomia) ja yhteisöön kuuluminen näkyy tiimissä?
- Miten tiimin osaamista huomioidaan, tuetaan ja kannustetaan?
- Miten omaehtoisuus näkyy tiimin työskentelyssä?
- Millainen tiimi on yhteisönä?

2. Menestymiseen liittyvät aiheet

- Miten turvallisiksi koet tiimissä toimisen? Miten uusia ehdotuksia käsitellään? Miten vaikeita asioita käsitellään?
- Miten luotettava tiimi on? Miten asioista puhutaan?
- Millainen tiimin rakenne on? Onko tiimin jäsenten tehtävät selkeät? Onko tehtävien jakaminen tasapuolista? Ovatko tiimin jäsenet tasa-arvoisia?
- Millaiseksi koet tiimin (tiimityön) merkityksen? Miten tiimi tukee työskentelyäsi?
- Onko ihmissuhteilla merkitystä? Millaista?
- Millainen on tiimin vuorovaikutus? Ilmapiiri, vuorovaikutustavat
- Millainen merkitys tiimillä (tiimityöllä) on asiakkaille?

3. Tiimivalmennukseen liittyvät asiat

- Millaisia toiveita sinulla oli/on liittyen tiimivalmennukseen?
- Millaisia muutoksia toivot tiimille (tiimityöhön) valmennuksen myötä?
- Mitä asioista tiimissä tulisi kehittää (muuttaa)?
- Millaisia muutoksia toivot nykyisessä työssäsi? Työnjako? Johtaminen? Tehtävänkoko? Tehtävänkuvat?

4. Tulevaisuuden haaveet

- Millaisia haaveita sinulla on liittyen kotihoidossa työskentelyyn tulevaisuudessa? (2, 5 ja 10 vuotta)?
- Kuvittele tulevaisuuden kotihoito