

Valmentavalla johtamisella itseohjautuvuutta

Hoivakodin henkilöstön itseohjautuvuuden ja omahoitajuuden
kehittäminen



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, Visamäki

Kevät 2022

Anu Blomberg, Riina Mertanen

Koulutus	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen	Tiivistelmä
Kampus	Hämeen ammattikorkeakoulu, Visamäki	
Tekijät	Anu Blomberg, Riina Mertanen	Vuosi 2022
Työn nimi	Valmentavalla johtamisella itseohjautuvuutta Hoivakodin henkilöstön itseohjautuvuuden ja omahoitajuuden kehittäminen	
Ohjaaja	Paula Hakala	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa hoivakodin henkilöstön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta itseohjautuvuuden ja omahoitajuuden kehittämiseen. Hoivakodissa on viime vuosina tullut esiin tarve toimintakulttuurin muutokseen, ja itsenäisemmän työn kehittämiseen. Lähitulevaisuudessa yksikön toiminta laajenee, ja tällöin valmentavan johtamisen ja itseohjautuvuuden merkitys yksikössä korostuu entisestään.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää valmentavan johtamisen keinoja, joilla saadaan luotua hoivakodin työyhteisöön itseohjautuvia toimintatapoja, ja samalla vahvistettua omahoitajuuden roolia. Tavoitteena oli myös saada käytännön hoitotyö sujuvammaksi, sekä helpottaa henkilöstön työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastattelulla, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna hoivakodin henkilöstölle. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hoivakodin henkilöstöllä on konkreettisia tarpeita valmentavan johtamisen menetelmille, joiden avulla työyhteisö saadaan kohti itseohjautuvia toimintatapoja, ja omahoitajuuden vahvistumista.

Avainsanat valmentava johtaminen, itseohjautuvuus, omahoitajuus

Sivut 59 sivua ja liitteitä 11 sivua

Authors Anu Blomberg, Riina Mertanen

Year 2022

Subject Promoting Self-Direction with Coaching Leadership

Developing the Self-Governance and Patient-Centered Care of Nursing Home's Personnel

Supervisor Paula Hakala

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to qualitative survey the opinions of a nursing home's personnel on coaching leadership and its significance in developing self-governance and patient-centered care. In the past several years, need for developing the nursing home's work culture and independent way of working, has emerged. In the future the unit's operation will expand, and as a result the importance of coaching leadership and self-organization will grow.

The aim of thesis was to find ways of coaching leadership to create self-directed ways of working in the work community of a nursing home, and at the same time to strengthen the role of self-care. Another aim was to streamline practical nursing work, and the personnel's capacity for work and well-being.

The method used to gather the research material used in this thesis was a focused interview, which was conducted as a group interview with the nursing home's personnel. The material was analyzed with a qualitative research content analysis. Results showed that there were concrete needs of coaching leadership, which the work community can be directed toward self-directed ways of working and strengthen patient-centered care.

Key phrases coaching leadership, self-organization, patient-centered care

Pages 59 pages including appendices 11 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Hoitotyön johtamisen lähtökohtia	2
3	Valmentava johtaminen	3
3.1	Työntekijöiden tukeminen valmentavalla johtamisella	5
3.2	Työyhteisön pelisäännöt	6
3.3	Palautteen antaminen.....	7
3.4	Siirtyminen valmentavaan johtamiseen	7
4	Itseohjautuvuus	9
4.1	Itseohjautuvuus yksilön näkökulmasta	11
4.2	Itseohjautuvuus johtajan näkökulmasta	13
4.3	Itseohjautuvuuden haasteita	14
5	Omahoitajuus	14
5.1	Omahoitajan ja asiakkaan välinen yhteistyö	15
5.2	Omahoitajuuden merkitys yksilövastuisessa hoitotyössä	16
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	17
7	Opinnäytetyön toteutus	18
7.1	Tutkimusmenetelmä	19
7.2	Aineiston keruu	21
7.2.1	Teemahaastattelu	22
7.2.2	Ryhmähaastattelu	22
7.3	Kohderyhmä	23
7.4	Kohdeorganisaation kuvaus	23
7.5	Aineiston analysointi	25
8	Tutkimustulokset	26
8.1	Itseohjautuvuus.....	27
8.2	Valmentava johtaminen.....	29
8.3	Omahoitajuus.....	32
9	Johtopäätökset	34
10	Pohdinta	36
10.1	Tulosten pohdinta	37
10.2	Eettisyys ja luotettavuus	40
10.3	Jatkotutkimusaiheet.....	44
	Lähteet.....	45

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1 Ihminen työn ja työympäristön suunnittelussa (Halmeenmäki & Myrsky, 2021)11

Taulukko 1 Itseohjautuvuuden määritelmät (Martela, 2021).....10

Taulukko 2 Itseohjautuvuuteen liittyvien oikeuksien tyypit (Martela, 2021)12

Taulukko 3 Esimerkki analysoinnista kysymykseen mitä hyviä/huonoja puolia näet itseohjautuvassa työskentelytavassa26

Liitteet

Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma

Liite 2 Saatekirje

Liite 3 Suostumus haastatteluun

Liite 4 Haastattelurunko

Liite 5 Analysointitaulukko

1 Johdanto

Valmentava johtaminen edustaa hyvin tämän päivän yksilöllisyyttä korostavaa johtamisen mallia. Valmentava johtaja pyrkii tunnistamaan työntekijän vahvuudet ja osaamisalueet, ja motivoi työntekijää itsensä kehittämiseen. Itseohjautuvuus, avoimuus ja arvostus ovat valmentavan johtamisen kulmakiviä. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus hyödyntää osaamistaan ja toimia itseohjautuvasti, tukee se hänen työssä jaksamistaan, jolloin myös hänen motivaationsa, sitoutumisensa ja vastuuntuntonsa kasvavat. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 249)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan johdon ja esimiesten rooli on avainasemassa työhyvinvoinnin ja –motivaation edistäjänä (Työterveyslaitos n.d.). Viime vuosina työyhteisössä on alettu arvostamaan enemmän jokaisen työntekijän työpanosta, ja on alettu huomioida työntekijöitä enemmän yksilöinä. Tänä päivänä johtamisessa korostuvat yksilöllisyys, vastuu ja toiminnan tukeminen työssä. (Soback, 2021, s. 36). Itseohjautuvuuden on todettu olevan yksi merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kasvattajana (Martela, 2021). Itseohjautuvuus on kuitenkin vaativa laji, eikä se aina tuo mukanaan vain toivottuja asioita. Siksi valmentavan johtajan rooli vierellä tukemassa haastavissa tilanteissa ja vaikeissa päätöksissä on erityisen tärkeä. (Savaspuro, 2019, ss. 41–43)

Hoitotyön kehittäminen ja muuttaminen kuuluvat isona osana nykypäivän hoitotyöhön. Yksilövastuisen hoitotyön eli omahoitajuuden tarkoitus on tarjota asiakkaalle laadukasta ja yksilöllisempää hoitoa. Yksilövastuisessa hoitotyössä korostetaan hoitajan ja asiakkaan välistä suhdetta. (Ryhänen, 2005)

Tässä opinnäytetyössä selvitetään kohdeorganisaation eli ikäihmisten hoivakodin henkilöstön ajatuksia valmentavasta johtamisesta, ja sen merkityksestä itseohjautuvuuden ja yksilövastuisen työn eli omahoitajuuden kehittämiseen. Valmentavan johtamisen ja itseohjautuvuuden avulla voidaan vahvistaa myös yksilövastuista työtä, eli omahoitajan roolia. Hoivakodin henkilöstön itseohjautuvuutta on tarkoitus kehittää työn sujumuuden ja omahoitajuuden kannalta, mutta myös yksikön lähitulevaisuuden suunnitelmien vuoksi. Tulevaisuudessa yksikön toiminta laajenee, jolloin työyhteisön itseohjautuvuuden merkitys korostuu entisestään ja johtamistavan tulee tukea tätä muutosta.

2 Hoitotyön johtamisen lähtökohtia

Perustuslaki määrittää, että jokaisella suomalaisella on oikeus riittäviin sosiaali- ja terveysalan palveluihin (Suomen perustuslaki 731/1999). Terveydenhuoltolaki ja sosiaalihuoltolaki tarkentavat näitä oikeuksia ja sosiaali- ja terveysalan toimintaa. Terveydenhuoltolain tarkoitus on muun muassa ylläpitää ja edistää väestön terveyttä, työ- ja toimintakykyä, hyvinvointia, sekä sosiaalista turvallisuutta. (Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326)

Sosiaali- ja terveystieteet luovat perusteet alan johtamiselle. Sosiaali- ja terveystieteiden yhteinen tavoite on väestön hyvinvointi, ja sen sisältöön vaikuttavat niin valtakunnalliset, kuin kansainväliset muutosvoimat, kuten globalisaatio. Esimerkiksi kansainvälisen terveysjärjestön (WHO) 1980-luvulla rakentama Terveyttä kaikille vuoteen 2020 –ohjelma on luonut pohjan suomalaiselle terveystieteelle. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, ss. 43–44). Sosiaali- ja terveystieteissä luodaan strategioita valtakunnallisen terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön Strategia 2030 tavoittelee eheää yhteiskuntaa ja kestävästä hyvinvointia. Strategiaassa on korostettu yksilön mahdollisuutta osallistua, ja päätöksenteosta on nostettu esiin ihmisten erilaisten peruslähtökohtien huomioiminen, sekä nykyaikaisten toimintatapojen soveltaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.)

Sosiaali- ja terveysala on käynyt viime vuosien aikana läpi rakenteiden ja toimintatapojen murrosta. Valtakunnallisia sosiaali- ja terveysstrategioita on laadittu määräajoin, ja näiden tarkoituksena on ollut työn ja palveluiden laadun kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) Strategia 2030:ssä puhutaan työn murroksesta, ja teknologian kehityksestä (STM, 2021). Sosiaali- ja terveysalan johtavissa asemissa työskentelevät joutuvat kohtaamaan entistä enemmän haastavampia tilanteita, joihin tarvitaan muutoksen johtamisen taitoja. Osaamisen johtamisella voidaan vahvistaa työntekijöiden itseohjautuvuutta ja osaamisen kehittymistä. Samaa kertoo Laaksonen ja Ollila (2015), jotka käyttävät kirjassaan *Lähijohtamisen perusteet* termiä kompleksisuusjohtaminen. Kompleksisuusjohtamisessa pyritään rikkomaan perinteisiä ongelmanratkaisun ja päätöksenteon menetelmiä. Hierarkkisia menetelmiä pyritään vähentämään ja sen sijaan annetaan vastuuta ja valtaa itseohjautuville ryhmille. (Laaksonen & Ollila, 2015, ss. 34–35)

Organisaatioissa johtajuutta esiintyy eri tasoissa. Ylimmällä johdolla tarkoitetaan yleensä organisaation strategisesta johtamisesta vastaavaa henkilöä, esimerkiksi toiminnanjohtajaa. Lähijohtajuudella tarkoitetaan usein lähiesihenkilöä, joka johtaa omaa työyhteisöään. Organisaatiosta riippuen lähijohtaja voi olla mukana myös strategisen tason toiminnan määrittelyssä. Lähijohtajan vastuulla on toteuttaa käytännön tasolla organisaation strategisia linjauksia, mutta samalla huolehtia käytännön toiminnan sujuvuudesta ja henkilöstöjohtamisesta. Lähijohtajan työhön kuuluu myös tuntee terveydenhuollon lakeja, hoitoprosesseja, asiakaspalvelujohtamista, sekä jonkin verran talousjohtamista. (Laaksonen & Ollila, 2015, ss. 10–11)

Sosiaali- ja terveysalan johtamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, ja johtamisen malleja ja teorioita on useita. Käytännössä johtaminen on usein eri johtamismallien yhdistämistä. Viime vuosina ylhäältä alas suuntautuvan johtamisen tilalle on astunut yhdessä tekemisen ja yhdessä vaikuttamisen toimintamallit. Vuorovaikutusta korostavat johtamismallit, kuten valmentava johtaminen, ovat tämän päivän johtamistyyliä. Strategista johtamista, muutosjohtamista ja osaamisen johtamista tarvitaan kuitenkin näiden rinnalla alati muuttuvassa, vaativassa sosiaali- ja terveysalan maailmassa. (Rissanen & Lammintakanen, 2017, ss. 97–99)

3 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on johtamismenetelmä, joka on nykyajan trendi, varsinkin asiantuntijavaltaisilla aloilla. Sosiaali- ja terveysalalla kilpailu kiristyy ja resursseista on pulaa, jonka takia valmentavaa johtamista pidetään hyvänä johtamistapana juuri tällä sektorilla. Tämä perustuu siihen, että työntekijöiden on kyettävä tekemään päätöksiä nopeasti ja itsenäisesti erilaisissa vaativissakin tilanteissa, esimerkiksi elvytystilanteissa. Valmentava johtaminen pohjautuu positiiviseen ajattelutapaan ja tiiviiseen vuorovaikutussuhteeseen valmentavan johtajan ja valmennettavan työntekijän välillä. Valmentava johtaja pyrkii tunnistamaan työntekijän vahvuudet ja osaamisalueet, ja sitä kautta innostamaan ja motivoimaan henkilöä itsensä kehittämiseen. Näin toimimalla valmentava johtaja tukee myös työntekijän itseohjautuvuutta, ja vastuuttaa häntä omasta työtehtävästään. (Mäntymäki, 2020)

Työelämän muutokset ja lisääntyvät vaatimukset haastavat johtajia muuttumaan, sekä muuttamaan omia toimintatapojaan. Valmentavan johtamisen malli on hyvä esimerkki tällaisesta toimintatavasta, joka pystyy vastaamaan tämän päivän johtamistyön haasteisiin. Aikaisempi ns. ylhäältä johtaminen, ei tarjoa välttämättä parasta näkökulmaa tai ratkaisua juuri siihen käytännön tilanteeseen, jossa paras näkemys on yleensä itse työtehtävää suorittavalla henkilöllä. Uutela (2019) on tutkinut väitöskirjassaan keskeisiä valmentavan johtamisen käytäntöjä ja elementtejä. Valmentava johtaja on työhyvinvoinnin vahvistaja, arjen työn sujuvuuden huolehtija, työssä oppimisen mahdollistaja, sekä yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden edistäjä. Hän panostaa luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen, mikä helpottaa rakentavan ja oppimista edistävän palautteen antamista, sekä edesauttaa työhyvinvoinnin vahvistumista. Valmentava johtaminen, työssä oppiminen ja työhyvinvointi ovat toinen toisiaan tukeva kokonaisuus. (Uutela, 2019). Valmentavalla johtamisella pyritäänkin mahdollistamaan ratkaisun tekeminen ja oman työn kehittäminen jo itse käytännön tilanteessa.

Valmentavaa johtamista voi verrata opettajana tai mentorina toimimiseen. Valmentavassa johtamisessa työyhteisöä valmennetaan itse löytämään ratkaisuja työn kehittämiseen. Valmentavan johtamisen avulla työntekijöistä kasvaa itsenäisempiä toimijoita omissa työtehtävissään ja toiminnan parantamisessa. (Peterson ym., 2018, ss. 112–113). Työterveyslaitoksen julkaisussa –Hyvinvointia työstä 2030-luvulla (2020) puhutaan jatkuvan oppimisen tärkeydestä ja kuinka erityisen tärkeää se on opettajille, johtajille ja henkilöstön kehittäjille. Työterveyslaitoksen mukaan olennaista on löytää niitä tapoja, joilla erilaiset työntekijät oppivat ja pystyvät kehittämään osaamistaan, kuitenkin kuormittumatta liikaa. (Työterveyslaitos, 2020).

Työn monimutkaistuminen ja jatkuva itsenäistyminen ovat muokanneet johtamista siihen suuntaan, että tänä päivänä työntekijöitä on valmennettava itse johtamaan itseään. Itseohjautuvuus kulkee hyvin vahvasti valmentavan johtamisen rinnalla. (Havunen, 2007, s. 13)

Valmentava johtaja näkee työyhteisön yhtenä kokonaisuutena, sekä arvostaa erilaisia persoonia ja korostaa heidän osaamistaan työyhteisössä (Salminen, 2013, s. 35). Jokaisessa työyhteisössä tulisi olla selkeästi esillä ja kaikkien tiedossa yrityksen tarkoitus (missio) ja

tavoite (visio), sekä yrityksen arvot ja asiakaslupaukset. Nämä asiat ohjaavat organisaation toimintaa, sekä selkeyttävät toiminnan suuntaa yhtenäisesti kaikille. Yrityksen arvot ja asiakaslupaukset, sekä missio ja visio on hyvä käydä säännöllisesti työyhteisössä läpi, jotta jokainen ymmärtää niiden merkityksen käytännön työssä. Valmentavalla johtajalla tulisi olla mielessään kolme kysymystä, joihin hänellä on aina vastaus: Mihin? Miksi? Miten? (Ristikangas & Grübaum, 2014, ss. 71–72). Kun yrityksen kulttuuri ja perusteet ovat työntekijöiden tiedossa, osaavat he tätä tietoa vasten löytää yritykselle sopivia tapoja kehittää omaa työtään ja ratkaista ongelmia oikealla tavalla.

3.1 Työntekijöiden tukeminen valmentavalla johtamisella

Sobackin (2021) mukaan hyvä valmentava johtaja vastuuttaa ja tukee tasapuolisesti. Vastuuttamisella tuetaan omatoimisuuteen, itsenäiseen päätöksentekoon ja avoimeen vuorovaikutukseen. Valmentavan johtajan tuki on kuuntelevaa, toisia arvostavaa ja uusia näkökulmia tuovaa. Valmentava johtaja ei ratko ongelmia toisten puolesta, vaan hän on tukena kysellen ja kuunnellen tiimin jäseniä. Monella saattaa olla vaikeaa tuoda omia ajatuksia ja ideoita esille, jonka vuoksi valmentava johtaja hyväksyy ihmisten ääneen ajattelun, vahvistaa heidän ajatuksiaan ja ominaisuuksiaan. Vastuuttaminen ja tuen tasapainoinen yhdistäminen ovat yksi edellytys valmentavalle johtajuudelle. (Soback, 2021, s. 85)

Valmentava johtaja käy työyhteisön kanssa läpi tavoitteita, yrityksen arvot huomioiden. Tavoitteiden ja arvojen huomioiminen tulisi ottaa osaksi päivittäistä työskentelyä. Rajat pitää luoda, jotta työyhteisössä pysyy yhteiset pelisäännöt päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi. Kommunikoivassa ja toimivassa työyhteisössä saadaan viesti menemään tarvittaessa jokaiselta työntekijältä ylimpään johtoon asti ja toisinpäin. Missään organisaatiossa kaikki tavoitteet eivät kuitenkaan välttämättä toteudu välittömästi. Johtajan tulee tuoda yrityksen tavoitteet konkreettisesti esille, jotta työyhteisölle muodostuu selkeä kuva yrityksen visiosta. Valmentavan johtajan tulee antaa esimerkillään rohkeutta ja uskoa tiimiin, jotta he uskaltavat luottaa omaan näkemyksiinsä ja tuoda niitä esille, eli toimia mahdollistajana. Hyvään valmentamiseen kuuluvat johtajan avoin ja varma työote. (Ristikangas & Grübaum, 2014, ss. 72–73)

3.2 Työyhteisön pelisäännöt

Valmentava johtaja luo työyhteisölle rajat ja yhteiset pelisäännöt, joista jokainen työntekijä on vastuussa omalla toiminnallaan. Valmentava johtaja asettaa rajat, mutta on valmis myös muuttamaan niitä. Rajojen ja pelisääntöjen tehtävänä ei ole rajoittaa työntekijän toimintaa, vaan ohjata työn tekoa yrityksen strategian mukaisesti. (Salminen, 2013, s. 95)

Valmentavaan johtamistyöhön kuuluu seuraavia työkaluja: työtehtävien priorisointi, *turhakkeiden lopettamisriitti* (eli turhien tehtävien tunnistaminen ja vähentäminen), aikataulut ja ohjaava palaute. Ei ole olemassa suunnitelmaa, joka ei muuttuisi matkan varrella. Suunnitelmaa muutetaan työyhteisön tavoitteiden ja tarpeiden mukaan. (Salminen, 2013, s. 95)

Työntekijöiden työtehtävien priorisoinnin elinehto on yhdessä toimiminen ja yhteiset tavoitteet, siksi työyhteisössä tulee sopivasti muistuttaa tavoitteista ja yrityksen arvoista. Priorisoinnista puhuminen työntekijöiden kanssa, pitää työyhteisön fokuksen tarpeellisissa tehtävissä ja rajat elävinä. Puhuttaessa turhakkeista tarkoitetaan ns. turhia asioita tai työtehtäviä. Työn tavoitteiden tulee olla johdonmukaisia, jotta työn tekeminen ei kärsi. Mikäli tavoitteet eivät ole johdonmukaisia, se saattaa näkyä työn tekemisen suuntaviivojen hämärtymisinä ja voi johtaa lopulta siihen, että työn tavoitteet unohtuvat. Monessa organisaatiossa saatetaan helposti kangistua vanhoihin työtapoihin ja menetelmiin. Vanhat toimintatavat saattavat olla taakkana työyhteisön jäsenille. Kun huomataan, että jokin toimintatapa ei toimi, on rohkeasti luovuttava vanhoista tavoista ja kokeiltava uutta. Näin saadaan selville, millaiset ratkaisut vievät lähemmäksi yrityksen ja työyhteisön tavoitteita. (Havunen, 2007, ss. 80–81)

Valmentavan johtajan vastuulla on aikatauluista huolehtiminen. Aikataulut muuttuvat käytännön arjessa, mutta ne luovat työyhteisölle turvaa, sekä selkeyttää toimintaa. Aikatauluja laadittaessa valmentavan johtajan tulee huolehtia aikataulun ja ajankäytön realismi käytettävissä olevilla resursseilla. Työyhteisön jäsenet suoriutuvat työtehtävistään eri tavoilla, joka johtuu heidän omasta osaamisestaan ja sitoutumisestaan työhönsä. (Salminen, 2013, s. 109)

3.3 Palautteen antaminen

Säännöllisen palautteen antaminen kuuluu valmentavan johtajan työnkuvaan. Palaute ei välttämättä ole aina positiivista. Johtajan vastuulla on, miten hän antaa positiivisen ja negatiivisen palautteen. Negatiivinen palaute saattaa lamaannuttaa ihmisen, siksi on tärkeää ilmaista negatiivinen palaute rakentavasti. Huonosti annettu palaute työyhteisössä saattaa lamaannuttaa koko työyhteisön toiminnan, kun taas rakentava ja ohjaava palaute opastaa työntekijää tarkkailemaan ja kehittämään oman työn tekemistä. Hyvin annettu ohjaava palaute on yksi tärkeä valmentavan johtamisen työväline. Se vaatii johtajalta ihmistuntemusta, jotta pystyy havainnoimaan ja antamaan palautetta oikein. Mitä varmempi ja avoimempi johtajan tapa on, sen varmemmin saadaan aikaan toivottuja vaikutuksia työyhteisössä. (Ristikangas & Gröbaum, 2014, ss. 76–77)

Johtajan päätökset eivät aina miellytä kaikkia osapuolia, mutta päätösten tulee olla johdonmukaisia ja tasapuolisia kaikkia kohtaan. Osa ristiriidoista johtuu ihmisten erilaisista persoonista ja ihmisten erilaisista vuorovaikutustaidoista ja -tavoista. Valmentavan johtajan tulee osata kohdata haastavia persoonia työyhteisössään, koska harvemmin työyhteisö koostuu pelkästään ”helpoista” persoonista. Työyhteisöissä arvostetaan johtajia, jotka osaavat johtamisellaan edistää työtä ja hyviä toimintatapoja. Johtaja tarvitsee päätöksentekoon tuekseen työyhteisön jäseniä. Johtajan on hyvä tunnistaa tilanteita, joissa tarvitaan yhteistä päätöksentekoa tai työyhteisön itsenäistä päätöksentekovastuuta. Vastuullisella päätöksenteolla tarkoitetaan, että johtaja tulee tietoiseksi omista valinnoistaan. Tekemillään päätöksillä hän varmistaa työyhteisön toiminnan oikean suunnan kohti yhteisiä tavoitteita ja pelisääntöjen noudattamista. (Salminen, 2013, ss. 21–23)

3.4 Siirtyminen valmentavaan johtamiseen

Muutokset aiheuttavat yleensä negatiivisen reaktion työyhteisössä. Muutosten ei tarvitse olla isoja, jotta ne näkyisivät arjen työssä. Organisaatiossa prosessit, verkostot ja erilaiset hankkeet muodostavat systeemin eli laajemman kokonaisuuden, jonka kaikki osat saattavat vaikuttaa toimintaan ennakoimattomalla tavalla. Siksi on tärkeää johtajan ymmärrys siitä, että hänen pienillä teoillaan on suuri vaikutus työyhteisöön ja työn tekemiseen kokonaisuudessaan. Systeminen ote on osa valmentavaa johtamista, sillä tarkoitetaan

johtajan keskittymistä havainnoida työyhteisön vuorovaikutussuhteita ja vaikuttaa niihin pienillä muutoksilla. Systemisellä otteella johtaja kykenee huomioimaan sekä kokonaisuuksia, että yksityiskohtia. (Ristikangas & Gröbaum, 2014, ss. 120–121)

Siirtyminen valmentavaan johtamiseen näkyy melko nopeasti organisaation työn tekemisessä, kunhan valmentava johtaja on ensin itse sisäistänyt muutoksen ja uuden roolinsa. Valmentava johtaja on kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä ja tavoista työskennellä. Jos esimerkiksi aiemmin johtaja on määritellyt yrityksen työskentelytavat ja toimintakulttuurin, on valmentavassa johtamisessa huomioitava työntekijöiden toimintatavat, sekä kiinnostuksen kohteet ja mukautettava oma johtamistapa työntekijät huomioiden. Muutokset ovat nykypäivänä organisaatioissa enemmän sääntö, kuin poikkeus. Valmentavaan johtamiseen siirtymisen tulisi tapahtua hitaasti ja systemaattisesti. Johtajan on sisäistettävä muutoksen tarve, ymmärrettävä muutoksella saavutettavat hyödyt ja tuoda nämä työyhteisölle esille oikealla tavalla, jotta niistä ei synny pelottavaa ”mörköä”. Yksi hyvä tapa on osallistaa työntekijöitä muutokseen, jotta työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työtapojen muuttumiseen ja sen seurauksiin. Sitä kautta työyhteisö myös helpommin ymmärtää, miksi muutos tehdään. (Salminen, 2013, s. 23)

Muutosprosessit lähtevät liikkeelle muutostarpeesta, joka voi olla työyhteisön sisäinen tarve tai toimintaympäristön tuottama muutosvaatimus. Johtajan tuodessa työyhteisön tietoon muutoksen, alkaa työyhteisössä muutoksen hahmottaminen, sisäistäminen ja työstäminen. Ensireaktio muutoksille aiheuttaa yleensä levottomuutta. Se on ihmisten normaali tapa reagoida muutoksiin. Johtajalta vaatii rohkeutta muuttaa ”toimivaa systeemiä”, minkä takia muutoksen perustelut ja tavoitteet tulee olla selkeästi määritelty. Muutoksien hahmottuessa työyhteisön jäsenille, aletaan pohtia sen vaikuttavuutta toimintaan. Muutoksien käsittely vie oman aikansa ja vaatii asian prosessoimista. (Salminen, 2013, ss. 94–97)

Joskus muutokset aiheuttavat myös vastustusta. Vastustus voi olla aktiivista eli näkyvää tai piilevää, jolloin siitä ei puhuta ääneen. Työntekijä, joka kätkee muutoksen tuoman piilevän tunteen, ei yleensä tee muutoksen eteen yhtään enempää kuin on pakko. Työntekijät saattavat tukeutua tuttuihin ja turvallisiin toimintatapoihin. Johtajan on tärkeää tuoda muutokset valmentavalla tavalla esille, muistuttamalla yrityksen arvoista ja uusista toimintatavoista. Näin valmentava johtaja luo työyhteisöön luottamusta ja varmuutta. Mitä

enemmän työyhteisön jäsenet voivat tukeutua valmentavaan johtajaan, sen helpompi on luoda muutoksia työyhteisössä. (Havunen, 2007, ss. 160–161)

4 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on tämän päivän trendi, ja sen mukaisena nähdään työelämä myös tulevaisuudessa. Itseohjautuvuus tarkoittaa eri asioita eri konteksteissa. Yleensä itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijälle tai tiimille annetaan mahdollisuus johtaa omaa työtään. Työntekijä tai tiimi voi tiettyjen raamien puitteissa itsenäisesti päättää, miten tekee työtään, miten priorisoi tekemisiään ja miten asettaa tavoitteensa. Itseohjautuvuus voi ilmetä esimerkiksi niin, että organisaatiossa ei ole välttämättä työnjohdollista esihenkilöä, vaan itseohjautuvia tiimejä. Toisaalta voidaan puhua yhteisöohjautuvuudesta itseohjautuvuuden sijaan. Joskus tämä termi on kuvaavampi, koska usein kyse on jonkin yhteisön pyrkimyksestä yhdessä ohjautua. Aalto-yliopiston tutkijatohtori Frank Martela on tehnyt tutkimuksen itseohjautuvuudesta ja sen merkityksestä työn mielekkyyteen. Tutkimuksesta ilmenee, että mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä tekemiseen itseohjautuvasti lisää työhyvinvointia. Mitä enemmän työntekijä kokee itseohjautuvuutta, sitä enemmän hän tuntee työn mielekkyyttä, ja tätä kautta sitoutuu enemmän työhönsä. (Martela, 2017)

Itseohjautuvuus voi ilmetä monella eri tasolla. Kun puhutaan organisaatiotason itseohjautuvuudesta, puhutaan enemmänkin tavasta organisoitua. Esimerkkinä tästä on tunnettu Buurtzorgin-malli, jossa hollantilaisessa kotihoidon yrityksessä itseohjautuvat tiimit toimivat ilman esihenkilöä. Organisaation toiminta poikkeaa tällä tavalla melko radikaalisti perinteisestä hierarkkisesta toiminnasta. (Martela, 2015). Myös Suomesta löytyy vastaavia esimerkkejä. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä eli Keusotessa on ollut vuodesta 2017 asti vahva itseohjautuvuuden ilmapiiri. Muutoksia on tehty organisaatiotasolla asti, ja esimerkiksi Keusoten kotihoidossa ei enää ole tiimivastaavia, vaan käytössä on malli, jossa sairaanhoitajat työskentelevät lähihoitajien työparina. Aiemmin toimiessaan tiimivastaavina sairaanhoitajat antoivat ohjeita ylhäältä alaspäin. Tätä hierarkiaa on nyt kotihoidossa purettu itseohjautumisen kulttuurin myötä, ja vastuu työntekijöiden kesken on jakautunut tasaisemmin. (Super, 2019)

Yksilö- ja tiimitasolla itseohjautuvuuden tarkoitus on usein vain pienillä muutoksilla vahvistaa työntekijöiden itseohjautuvaa toimintaa, ja saada tätä kautta työntekijät toimimaan aktiivisemmin ja oma-aloitteisemmin. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on Martelan (2021) määritelmiä itseohjautuvuuden tasoista. Kun työntekijä on itseohjautuva, hän osaa ottaa vastuuta omasta työstään ja edetä kohti yhteisiä päämääriä. Kun tiimi on itseohjautuva, puhutaan yhteisöohjautuvuudesta. Tällöin tiimi ottaa yhdessä vastuuta työstä ja työn etenemisestä kohti yhteisiä tavoitteita. Kun organisaatio on itseohjautuva, sillä ei välttämättä ole lainkaan keskijohtoa, eikä yksittäisillä työntekijöillä ole välttämättä lainkaan työnjohdollisia esihenkilöitä. Itseohjautuvassa organisaatiossa yhteisiä päämääriä tavoitellaan keskustelemalla ja tekemällä päätöksiä asianomaisten kesken. (Martela, 2021)

Taulukko 1 Itseohjautuvuuden määritelmät (Martela, 2021)

	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 hierarkkisuuutta ja esihenkilöiden valtaa radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältä ohjautuvuus	Esihenkilöjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Neuvonen (2021) on tutkinut samoja aiheita omassa Pro gradu –tutkielmassaan itseohjautuvuuden toteutumisesta yksilön, sekä tiimin tasolla asiantuntijatiimeissä. Tutkimustulosten mukaan itseohjautuvuus yksilön, tiimin ja organisaation tasolla toteutuu useamman tekijän yhteisvaikutuksesta. Yksilötasolla itseohjautuvuuteen vaikuttavat halu toimia tehtävien ratkaisemiseksi, osaaminen ja kyky työskennellä itseohjautuvassa ympäristössä, sekä työn tavoitteellisuus. Tiimin itseohjautuvuuteen vaikuttavat tavoitteellisuuden lisäksi tiimin sisäiset tekijät, kuten turvallisuuden tunne ja luottamus. Organisaatiotasolla itseohjautuvuuden mahdollistaminen, sekä yksilön ja tiimin tukeminen ovat vaikuttavimmat tekijät. (Neuvonen, 2021)

Itseohjautuvuus ja oman työn suunnittelu on huomioitu sosiaali- ja terveysministeriön vuoteen 2030 ulottuvissa työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksissa. Näiden linjausten tavoitteena on terveellinen ja turvallinen työnteko, työn muodosta riippumatta. STM:n toimeksiannosta on laadittu *Ihminen työn ja työympäristön suunnittelussa* -käsikirja.

Käsikirjan tavoitteena on työn suunnittelussa ottaa huomioon työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja tarpeet. Ennakoivalla työsuunnittelulla tavoitellaan työntekijän hyvinvointia, työterveyttä, tehokkuutta ja työssä viihtymistä. Nämä tekijät lisäävät työntekijän motivoitumista ja omistautumista työpaikkaa kohtaan. Kun työntekijä pitää työstään, on hänellä suurempi motivaatio tehdä työnsä hyvin. (Halmeenmäki & Myrsky, 2021). Seuraavassa kuvassa (kuva 1) on esitelty erilaiset työsuunnittelun roolit.

Kuva 1 Ihminen työn ja työympäristön suunnittelussa (Halmeenmäki & Myrsky, 2021)



4.1 Itseohjautuvuus yksilön näkökulmasta

Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa yksilötasolla? Ensin tulee lähteä liikkeelle siitä, että työntekijä voi itseohjautua ainoastaan, mikäli työnantaja antaa hänelle siihen oikeuden. Martelan (2021) mukaan kysymys on vallasta eli siitä, kokeeko työntekijä saavansa valtaa tehdä päätöksiä koskien omaa työtään? Jos yläpuolelta käytetään valtaa, ja tiukkaa kontrollia, voi tämä tukahduttaa oma-aloitteisuuden. Mutta jos sen sijaan työntekijä nauttii työnantajan luottamusta, ottaa hän varmemmin vastuuta omasta toiminnastaan. Yksilön itseohjautuvuutta tarkasteltaessa, on Martelan (2021) mukaan katsottava yksilön kokemia oikeuksia itseohjautuvuudesta. Työntekijän oikeus tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä

voi liittyä työn tekemiseen, työn johtamiseen tai organisaation kehittämisen osallistumiseen. (Martela, 2021). Seuraavassa taulukossa on kuvattu näitä oikeuksia (taulukko 2).

Taulukko 2 Itseohjautuvuuteen liittyvien oikeuksien tyypit (Martela, 2021)

Organisaation tarjoamat oikeudet	<u>Työn tekemisen oikeudet</u>	<u>Työn johtamisen oikeudet</u>	<u>Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen</u>
Työntekijän ottamat vastuut	Vastuu oman työn organisoinnista	Vastuu oman työn päämäärien asettamisesta	Vastuu koko organisaation kehittämisestä
Sisältö	Työn tekemisen tavat, priorisointi, aikataulus	Tavoitteiden asettaminen, tehtävien määrittäminen, onnistumisen ja palkitsemisen kriteereiden määrittäminen	Toimintatapojen kehittäminen, uusien strategisten suuntien määrittäminen, yhteisen toiminnan organisointi
Metafora	<i>Miten</i> työtä tehdään	<i>Mitä</i> tavoitteita edistetään	<i>Missä kontekstissa</i> työtä tehdään

Työntekijälle suodut oikeudet antavat itseohjautuvuudelle mahdollisuuden kehittyä. Nämä oikeudet eivät kuitenkaan takaa sitä, että työntekijästä kehittyi itseohjautuva.

Itseohjautuminen toteutuu yksilön kasvun myötä, mikä vaatii myös sen, että yksilö pystyy refleктоimaan omaa toimintaansa. Pahimmassa tapauksessa reflektointia ei tapahdu, ja itseohjautuvuus jää pinnalliseksi toiminnaksi. Tällöin vaarana on se, että ”itseohjautuva” tekee mitä huvittaa itseohjautuvuuden nimissä, ja käyttää hänelle annettua valtaa mielivaltaisesti. Siksi on hyvin tärkeää, että työyhteisöllä tai tiimin jäsenillä on samankaltainen näkemys itseohjautuvuudesta, ja tarkat pelisäännöt tiimin kesken on määritelty. Tällöin jokainen tiimin jäsen tietää, missä puitteissa itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa. Nämä yhdessä sovitut asiat myös edesauttavat vallan ja vastuun jakautumista tasapuolisesti. (Akola, 2020, ss. 70–75)

Itseohjautuvuus edellyttää itsensä johtamisen taitoja. Jotta työntekijä kykenee itseohjautumaan, on hänellä oltava motivaatiota, ja selkeä käsitys siitä, mitä kohti ohjautua. Työntekijän on myös osoitettava riittävää osaamista, kypsyyttä ja vastuunkantokykyä, jotta hän voi toimia itsenäisesti ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Aaltonen ym., 2020, ss. 252–253)

Mitä työntekijä voi saavuttaa itseohjautuvuudella? Gamrasni (2021) kirjoittaa teoksessaan Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen kuvaavasti, että itseohjautuva työntekijä pystyy saamaan

esiin parhaan itsestään, kun ei joudu hierarkkisen johtamisen vallan alle. Hän pystyy kasvamaan täyteen potentiaaliinsa, ja tuntee innostusta työstään. Työn imun ja innostuksen myötä hänen työhyvinvointinsa lisääntyy, ja tällöin hän jaksaa työssään paremmin.

(Gamrasni, 2021)

4.2 Itseohjautuvuus johtajan näkökulmasta

Martelan (2021) tutkimuksessa on todettu, että mitä enemmän työntekijä kokee pystyvänsä itseohjautumaan, sitä enemmän hän tuntee työn mielekkyyttä. Johtajan rooli onnistuneen itseohjautuvan ilmapiirin luomisessa on oleellisessa asemassa, ja hänen on annettava tilaa, sekä oltava avoin uusille mahdollisuuksille. Valmentava johtaminen sopii itseohjautuvaan työkuultuuriin, jossa ydinajatuksena on valmentaa henkilöstö itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan. Valmentava johtaja luo organisaatioon ja työyhteisöön positiivisen muutoksen ja kehittämisen ilmapiirin. (Akola, 2020, ss. 73–76)

Itseohjautuvassa kulttuurissa valmentava johtaja tunnistaa työntekijän osaamisen ja tukee työntekijää suoriutumaan tehtävistään parhaansa mukaan (Gamrasni, 2021). Osaaminen on työnteon ydin, ja itseohjautuminen vaatii osaamista; sen tunnistamista ja mahdollistamista. Ei riitä, että organisaatiossa tunnistetaan strategiset osaamisen tarpeet, vaan olisi hyvä tunnistaa perimmäiset syyt sille, miksi tiettyä osaamista tarvitaan, ja millaiset osaamisen kehittämisen keinot veisivät työyhteisöä kohti uudenlaista työkuultuuria. Johtajan vastuulle jää kehitysprosessin strateginen laadinta, valmennus ja resursointi. Itseohjautuvuus voidaan ottaa osaksi organisaation strategista toimintaa, jota ohjaavat organisaation arvot ja visiot. Itseohjautuvassa organisaatiossa selkeät toimintatavat ja rakenteet on oltava kunnossa. (Akola, 2020, ss. 73–76)

Työelämä on jatkuvan muutoksen ja kehityksen kohteena. Johtajalta vaaditaan kykyä huomata työntekijöiden tuntemuksia, sekä kykyä reagoida niihin. Tulevaisuudessa korostuu ihmislähtöinen johtaminen, jossa työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääntyminen nousee keskeisimmäksi rooliksi työyhteisössä. Itseohjautuvuuden lisääntyminen työyhteisössä vaikuttaa myös johtajan rooliin, vahvistamalla johtajan luottamusta työyhteisöä kohtaan. (Makkonen, 2019)

4.3 Itseohjautuvuuden haasteita

Itseohjautuvuus on ilmiönä tunnettu, mutta tietoa sen toteuttamisesta ei kuitenkaan ole yhtä paljon tarjolla. Jokisen (2019) tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden käytäntöön viemisessä on varsinkin isoilla organisaatioilla haasteita. Itseohjautuvuus pienissä organisaatioissa toteutuu yleensä helpommin, koska niissä on lähtökohtaisesti vähemmän hierarkiaa, kuin isoissa organisaatioissa. Johtajat kokevat hankaluuksia luopua asioiden kontrolloinnista, vaikka sen avulla saisivat kevennettyä omaa rooliaan, ja tasoitettua vastuunottoa työyhteisössä. Itseohjautuva organisaatio vaatii johtajalta nimenomaan ”irti päästämistä”, sekä kykyä tehdä itsestään mahdollisimman tarpeeton. Johtajalla tulee olla vahva luottamus työntekijöihin ja aito halu jakaa vastuuta. Vaikka itseohjautuvassa työyhteisössä johtaminen on enemmän valmentavaa, ei se poista johtajan aidon läsnäolon ja kuuntelun taidon tärkeyttä. (Jokinen, 2019)

Itseohjautuminen on vaativa laji. Hyvin toteutettuna se nopeuttaa päätöksentekoa, säästää kustannuksia, karsii turhia prosesseja, sekä lisää työmotivaatiota ja viihtyvyyttä. Huonosti toteutettuna se uuvuttaa työntekijät, luo lisää stressiä ja epävarmuutta, sekä hukkaa resursseja. Johdon ja selkeiden vastuunjakojen puuttuminen voi johtaa ”valtatyhjiöön”, jota aletaan täyttää epävirallisilla hierarkioilla työntekijöiden kesken. Tilanne johtaa helposti ristiriitoihin työyhteisössä, kun epäviralliset ”pomot” alkavat kertoa muille, kuinka työt tulisi tehdä. Keinoja välttää tämän tyyppinen kaaos on esimerkiksi asettaa hyvin selkeät tavoitteet jokaiselle työntekijälle. Toisekseen on ratkaistava, kuka tekee päätökset, jos kaikki eivät ole yhtä mieltä. Itseymmärrys on myös avainasemassa; millainen työpaikka olemme, mihin pyrimme, mitkä ovat arvomme ja miten ne toteutuvat? Työntekijöiden tulee tuntea olevansa psykologisesti turvassa, jolloin virheitä ei tarvitse pelätä, ja itseohjautumista voi tapahtua. (Savaspuro, 2019, ss. 41–49)

5 Omahoitajuus

Omahoitajuus on yksilövastuista hoitotyötä, jonka tarkoitus on nimetä asiakkaalle henkilökohtaisesti hoitotyöntekijä, joka vastaa käytännössä asiakkaan hoidosta koko hänen hoitokaaren ajan. Yksilövastuisessa hoitotyössä korostuvat hoitajan, asiakkaan ja hänen omaisensa keskinäinen vuorovaikutus. Omahoitajuudessa, varsinkin pitkissä

asiakassuhteissa, syntyy omahoitajan ja asiakkaan välille tiivis yhteistyö, joka jatkuu asiakkaan koko hoitosuhteen ajan. (Hjerppe, 2008)

5.1 Omahoitajan ja asiakkaan välinen yhteistyö

Omahoitaja vastaa asiakkaan hoidosta kokonaisvaltaisesti, kuitenkin unohtamatta työyhteisön apuja. Asiakkaan on pystyttävä luottamaan siihen, että omahoitaja huolehtii hänen asioistaan ja toimii eettisten periaatteiden mukaisesti. Omahoitajan on otettava huomioon asiakkaan itsemääräämisoikeus huomioiden kuitenkin, että hoito tapahtuu turvallisesti ja asiakkaan edun mukaisesti. Kaikki hoitaminen perustuu hyvään ja avoimeen vuorovaikutukseen. Hyvässä vuorovaikutussuhteessa asiakkaan luottamus ja itsevarmuus omahoitajaa kohtaan lisääntyvät. (Anttila ym., 2002, ss. 66–67)

Yksilövastuinen hoitotyö vaatii myös oikeanlaista ohjausta johtajalta. Useimmiten ihminen tottuu ns. vanhoihin ja tuttuihin toimintatapoihin, jolloin kaikki uusi koetaan haastavana ja epämiellyttävänä. Johtajan on tiedostettava henkilöstön henkilökohtaisia voimavaroja, sekä osattava hyödyntämään niitä käytännön työssä. Johtajan tulee antaa tukea henkilöstölle, jotta yksilövastuisen hoitotyön vastuunottaminen ei tuntuisi lisätaakalta, vaan se koettaisiin enemmän luottamuksen osoituksena. (Spiik, 1999, s. 53)

Omahoitajuus kuuluu yhdeksi tärkeäksi osaksi arjen hoitotyötä ja omahoitajajärjestelmä yhdeksi osaksi toimivaa tiimityötä. Omahoitajuus ei kuitenkaan tarkoita, että henkilön tulisi yksin pohtia asiakasta koskevia asioita, vaan hän saa tukea työyhteisön muilta jäseniltä. Jokainen hoitaja on yksilö ja tuo omia vahvuuksia ja heikkouksia työhön, joita tulee hyödyntää. Omahoitajuus on osa kokonaisvaltaista ja yksilöityä hoitotyötä. (Heimonen, 1999, s. 148)

Lähtökohtana ikääntyneen hoidon suunnittelussa on asiakasta koskeva ajantasainen tiedon hankinta. Hoidossa käytettävä tieto tulee olla ajankohtaista, sekä siinä tulisi ilmetä asiakkaan omat valinnat, sekä suhtautuminen terveydenhuollon henkilöstöön. Hoitotieteellisissä tutkimuksissa on noussut esille, ettei asiakasta koskevia tietoja käytetä riittävästi hoitotyötä suunniteltaessa. Tiedon hankinnan keskeisempiä menetelmiä ovat havainnot hoitotyössä, keskustelut asiakkaan ja omaisen kanssa, sekä erilaiset toimintakyky mittarit. (Kygäs & Hentinen, 2009, s. 182)

5.2 Omahoitajuuden merkitys yksilövastuisessa hoitotyössä

Yksilövastuisen hoitotyön tarkoitus on tarjota asiakkaalle laadukasta ja yksilöllisempää hoitoa. Yksilövastuisessa hoitotyössä korostetaan hoitajan ja asiakkaan välistä suhdetta. Yksilövastuisen hoitotyön toteuttaminen työyhteisössä vaatii aikaa. Muutoksen hyväksyminen käytäntöön tarvitsee esihenkilön tukea, sekä selkeät toimintaperiaatteet. (Ryhänen, 2005). Yksilövastuisessa hoitotyössä on tarkoitus ottaa asiakas mukaan suunnittelemaan omaa hoitoaan, sekä häntä koskevia asioita, niin paljon kuin mahdollista (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992).

Suomalaisessa hoitotyössä painotetaan yksilövastuista hoitotyötä, joka tunnetaan kansainvälisesti nimellä ”Primary nursing”, vapaasti suomennettuna omahoitajuus. Yksilövastuisessa hoitotyössä korostuu asiakaslähtöisyys. Yksilövastuisen hoitotyön peruselementtejä ovat vastuu ja itsenäisyys. Omahoitajalta edellytetään kokonaisvastuuta asiakkaan hoidosta. Vastuullisuus edellyttää hoitajalta tietämystä hoitoalasta, sekä tietoa ja taitoa toimia työssään eettisten periaatteiden mukaisesti. Johtajan ohjaus yksilövastuiseen työhön tarkoittaa käytännössä, että vastuuta annetaan enemmän yksilölle ja luotetaan siihen, että hän osaa tehdä päätöksiä vastuullisesti asiakkaan etujen mukaisesti. (Ryhänen, 2005)

Yksilövastuisen hoidon tarkoitus on parantaa asiakkaan hoidon laatua, jossa asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet otetaan yksilöllisesti huomioon. Yksilövastuisen hoitotyön tukipilarina toimii valmentava johtaja, joka on tukemassa ja ohjeistamassa työntekijöitään omahoitajan roolissa. Lisä vastuun saamisen on tutkittu kannustavan työntekijää, sekä vaikuttavan positiivisesti hänen työhyvinvointiinsa. (Ryhänen, 2005)

Pienemmissä hoitoyksiköissä on koettu yksilövastuisen hoitotyön toteuttaminen helpommaksi kuin isommissa yksiköissä. Tähän uskotaan olevan syynä johtajien tuen puute, asiakkaiden liian nopea vaihtuvuus, sekä uuden asian hyväksyminen käytäntöön. Useimmiten muutokset työssä koetaan raskaina ja enemmän työllistävänä, mutta todellisuudessa yksilövastuisen hoitotyön tarkoitus on juuri tuoda selkeyttä arjen hoitotyöhön. (Ryhänen, 2005)

Elämä ei koskaan suju oppikirjojen mukaan, sillä aina tulee eteen muutoksia, joihin on sopeuduttava tavalla tai toisella. On löydettävä tapoja pystyä kohtaamaan ja käsittelemään eteen tulevia haasteita. Omahoitaja antaa useasti asiakkaalle turvaa hoidossa, koska näin ollen yksi henkilö pääsääntöisesti hoitaa asiakkaan etuja. Omahoitajuus saattaa kestää pitkäaikaishoidossa vuosia, jolloin omahoitaja-asiakassuhteesta tulee pitkä. Asiakkaan on helpompi avautua omista toiveistaan ja tarpeistaan omahoitajalle, joka on aidosti kiinnostunut juuri hänen tarpeistaan ja hyvinvoinnin edistämisestä. Pitkissä hoitosuhteissa syntyy syvä luottamus hoitajan ja asiakkaan välillä. (Anttila ym., 2002, s. 67)

Monessa organisaatiossa yksilövästuihin hoitotyö koetaan vieraana tai liian työllistävänä muutoksena, vaikka todellisuus on toinen. Isoissa organisaatioissa johtajia voi olla useita, jolloin se tuo oman haasteensa saada uusia muutoksia yksikön toimintaan. Valmentavalla johtajalla tulee olla riittävästi tietoa yksilövästuisen hoitotyön tuomasta hyödyistä arjen työhön. Muutokset aiheuttavat yleensä vastarintaa, koska niiden luullaan tuovan lisätyötä. Johtajan tulee rohkaista, kannustaa, tukea henkilöstöä, ja mahdollistaa kouluttautuminen uuteen asiaan. Muutoksien tuomat hyödyt tulee tuoda selkeästi ja ymmärrettävästi esille. (Koivuselkä, 2007)

6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa hoivakodin henkilöstön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta, ja sen merkityksestä itseohjautuvuuden ja omahoitajuuden kehittämiseen.

Tavoitteena on löytää niitä johtamisen keinoja, joilla saadaan valmennettua henkilöstöä kohti itseohjautuvaa työtapaa, ja omahoitajan roolin vahvistumista. Tavoitteena on myös saada käytännön hoitotyö sujuvammaksi, jolloin henkilöstön työssä jaksaminen helpottuu ja työhyvinvointi lisääntyy.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten valmentavalla johtamisella päästään kohti itseohjautuvuutta?
2. Miten työntekijä voi kehittää omaa itseohjautuvuuttaan?

3. Miten itseohjautuvuudella voidaan vahvistaa omahoitajuutta?

7 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle työelämässä syntyneestä tarpeesta, sillä kohdeorganisaatiossa on tarkoituksena kehittää henkilöstön työtapoja lisäämällä itseohjautuvuutta, ja löytää keinoja omahoitajuuden vahvistamiseen. Valmentava johtaminen on itseohjautuvuutta tukevaa, joten opinnäytetyön tekijät valitsivat tutkimuskohteeksi valmentavan johtamisen keinot työntekijän itsenäisemmän työtavan kehittämiseksi. Tutkimuksen aihe on myös ajankohtainen ja tarpeellinen molemmille opinnäytetyön tekijöille, sillä toinen tekijöistä on kohdeorganisaation esihenkilö, ja toinen työskentelee esihenkilönä vastaavassa, tehostetun palveluasumisen yksikössä. Molemmat tekijöistä saivat opinnäytetyön tutkimustulosten kautta työkaluja päivittäiseen johtamiseensa ja yksiköiden arjen toimintaan ja sen kehittämiseen. Kohdeorganisaation kanssa tehtiin opinnäytetyösopimus ja sovittiin työn aloittamisesta.

Opinnäytetyön tekijät perehtyivät kumpikin omalta osaltaan valittuun tutkimusaiheeseen kirjallisuuskatsauksen ja aiemman tutkimustiedon avulla, ja loivat näiden pohjalta opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja viimeistelivät opinnäytetyön suunnitelman. Tämän jälkeen pyydettiin kohdeorganisaatiolta tutkimuslupa. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska siinä korostuvat ihmisten näkemykset ja kokemukset (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 11). Aineiston keruumenetelmänä oli teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna kohdeorganisaation henkilöstölle. Haastattelu on hyvä tapa saada selville perusteita ihmisten mielipiteille ja toimille (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 11). Opinnäytetyön tekijät kokivat sen olevan järkevin ja toimivin tapa saada samalla haastattelukerralla useamman ihmisen ääni kuuluviin. Opinnäytetyön haastattelun kysymykset luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja niiden toimivuutta testattiin esihaastattelulla. Esihaastattelu on tärkeä osa teemahaastattelua, ja sen tarkoitus on muun muassa testata haastattelurungon toimivuutta ja aihepiirien järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 72)

Esihaastattelu pidettiin 16.11.2021, ja siihen valittiin sosiaali- ja terveysalalla työskentelevä henkilö, jolla on hoitoalan työkokemusta useampi vuosi. Esihaastatteluun osallistunut

henkilö ei ollut mukana virallisessa ryhmähaastattelussa. Esihaastattelussa tuli esiin tarve muuttaa haastattelun runkoa ja tämän pohjalta tehtiin korjaukset viralliseen haastatteluun. Itseohjautuvuus nostettiin haastattelurungossa ensimmäiseksi teemaksi valmentavan johtamisen sijasta, sillä esihaastattelun pohjalta tämä oli loogisempi etenemisjärjestys. Itseohjautuvuuden jälkeen haastattelurunkoon nostettiin valmentavan johtamisen teema, ja viimeisenä omahoitajuus. Kysymyksiin ei tullut muutoksia, mutta yksi kysymys lisättiin esihaastattelun pohjalta, ja se oli: mikä on omahoitajuuden merkitys työyksikössäsi? Kysymyksellä haluttiin tarkentaa omahoitajuuden syvempää merkitystä.

Opinnäytetyön tutkimushaastattelu pidettiin 10.12.2021. Haastattelu toteutettiin kohdeorganisaatiossa eli hoivakodissa. Haastatteluun osallistuivat hoivakodin henkilöstöstä neljä henkilöä. Kaikki muut haastateltavat olivat fyysisesti läsnä, paitsi yksi, joka osallistui Teams-sovelluksen kautta, pitkän välimatkan vuoksi. Haastatteluun valittiin rauhallinen paikka, ja aluksi käytiin yhdessä läpi haastattelutilanteen käytännön eteneminen.

Haastatteluun osallistuvilta pyydettiin ennen haastattelua kirjallinen suostumus (liite 3). He olivat myös saaneet saatekirjeen (liite 2), jossa oli kerrottu tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, sekä tietoturvaan ja luottamuksellisuuteen liittyvät tekijät. Haastateltavat olivat saaneet etukäteen tutustuttavaksi haastattelun kysymykset. Haastattelurungon (liite 4) yhteyteen oli myös kirjallisesti avattu haastattelun pääteemat eli itseohjautuvuus, valmentava johtaminen ja omahoitajuus. Näiden määritelmien tavoitteena oli lisätä ymmärrystä aiheesta, ja saada haastattelusta kattavampi kokonaisuus. Tuomi ja Sarajärven (2002) mukaan haastattelun onnistumisen kannalta on suotavaa, että haastateltavat saavat etukäteen tutustua haastattelun aiheisiin ja kysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2015, s. 85). Haastattelun alussa selvitettiin osallistujien taustatiedot: ikä, koulutus, kokemus alalta vuosina ja kokemus yksiköstä vuosina. Niitä ei ole kuitenkaan tuotu esiin tässä opinnäytetyössä, jotta osallistujien anonymiteetti säilyisi.

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen, mikä tarkoittaa, että se perustuu yleensä työelämässä syntyneisiin kehittämistarpeisiin. Tutkimuspainotteisessa opinnäytetyössä

asetetaan yleensä tarkat tavoitteet ja muodostetaan tutkimuskysymykset. Tutkimuksen tavoitteena on asetettuihin kysymyksiin vastaaminen. Tutkimuskysymyksen ratkaisussa käytetään koottua tietoa ja aineistoa eli havaintomateriaalia. (Hamk, 2020)

Laadullisessa tutkimuksessa teorian osuus on välttämätön. Termillä teoria tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä. Viitekehysten tarkoitus on kuvata, millaista teorian tietoa työhön tarvitaan, jotta päästään tavoiteltavaan päämäärään. (Tuomi, ym., 2012, ss. 17–18)

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta. Laadullinen tutkimus koostuu laadusta, ei määrästä. Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys voi olla väljempi, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksia voidaan tehdä eri tavalla, jolloin on hyvä miettiä mikä on se oma tutkimustapa, jotta aiheesta saadaan paras mahdollinen tulos. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on tärkeää tutkimuksen luotettavuus. Luotettava tutkimus perustuu siihen, että ns. alustustyöt ovat tehty huolella. (Tuomi, ym., 2002, ss. 177–178)

Ihmisten näkemysten kuvaus sekä kokemukset, tulkinnat, käsitykset tai motivaatioiden tutkiminen korostuvat laadullisen tutkimuksen määrittelyssä. Toisin sanoen laadullinen tutkimus liittyy asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymisen muutoksiin. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä on useita. Valintaa määrittelee se, millaista tietoa tavoitellaan. Yhteinen tavoite on löytää tutkimusaineistosta samanlaisuuksia tai eroavaisuuksia. (Kankkunen, Vehviläinen-Julkunen, 2013, ss. 65–66)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistokeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi, sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää yksittäin tai eri tavalla yhdisteltyinä tutkimusresurssien mukaan. Tutkimusasetelman ollessa vapaampi voidaan käyttää luontevampaa havainnointia, keskustelua tai omanelämäkertoja aineiston hankinnassa. (Tuomi, 2012, ss. 71–72)

Laadullisessa tutkimusraportissa täytyy kiinnittää huomiota tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuksessa tehtävään rajaukseen. Tutkimuksessa tulee olla selkeä tarkoitus ja tavoite. Tutkimusraporttia tehdessä tulee miettiä, onko tutkimustehtävään saatu se vastaus, mitä on lähdetty hakemaan. Tutkimustulokset tulee esittää selkeästi ja yksinkertaisesti. Tuloksia voidaan havainnollistaa eri tavoilla. Tuloksista voidaan laatia taulukoita, jotka antavat

helposti selkeän kuvan tutkimustuloksista. Laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittamiseen vaikuttaa se, millaisia analyysimenetelmiä siinä on käytetty. (Tuomi, 2002, s.18)

7.2 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön aineiston keruumenetelmä oli teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna kohdeorganisaation henkilöstölle. Haastattelun kysymysten laatimisen pohjana käytettiin opinnäytetyön teoriaa. Kysymyksillä tavoiteltiin tietoa siitä, miten valmentavalla johtamisella päästään kohti itseohjautuvuutta, miten työntekijä voi kehittää omaa itseohjautuvuuttaan ja miten itseohjautuvuudella voidaan kehittää omahoitajuutta. Haastattelu toteutettiin yhden kerran pidettävänä ryhmähaastatteluna. Alustavien tutkimustulosten pohjalta pystyttiin toteamaan, että haastattelulla saavutettiin teoreettinen kyllästymispiste eli saturaatio, eikä tarvetta syventävälle haastattelulle ollut. Tämä ilmeni haastattelutilanteessa siten, että käsiteltävä teema ei enää tuottanut enempää keskustelua.

Saturaatio tarkoittaa sitä, että kun haastattelu ei enää tuota enempää tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, sitä ei ole syytä jatkaa, eikä tarvetta lisähaastatteluille ole. Sosiologi Howard Beckerin mukaan tutkijan olisi hyvä pohtia haastattelujen määrää myös muista näkökulmista kuin saturaation kautta. Beckerin mukaan asian voi yksinkertaistaa niin, että tutkijan tulee saavuttaa se piste, jossa oma argumentti on riittävän hyvin perusteltu. (Hyvärinen ym.,2017)

Laadullisen tutkimuksen haastatteluun osallistuvien valinta tulee olla tarkkaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Henkilöillä, joita haastatellaan, tulee olla riittävästi kokemusta ja tietoa käsiteltävästä asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa ei niinkään pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tai ymmärtämään tiettyä ilmiötä ja antamaan sille mielekäs tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 98)

Laadullisen tutkimuksen kaksi keskeistä aineistonkeruumenetelmää ovat haastattelu ja havainnointi. Haastattelut voidaan toteuttaa teemahaastatteluna, strukturoituina tai avoimina haastatteluina. Haastattelumenetelmiä voidaan luokitella haastateltavien lukumäärien mukaan, esimerkiksi yksilö-, pari- tai ryhmähaastattelu. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, ss. 123–125)

7.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastatteluun laaditaan valmiiksi teemat ja keskustelun aihepiirit. Haastattelussa edetään etukäteen mietittyjen aiheiden ja tarkentavien kysymysten pohjalta. Haastattelun teema ja kysymykset muodostuvat tutkimuksen viitekehystä, ja näiden kautta pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän kannalta. Teemahaastattelussa painotetaan ihmisten tulkintoja ja merkityksiä asioista, ja miten ne syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, ss. 74–75)

Teemahaastattelu etenee pääroolissa olevien teemojen mukaisesti, ei niinkään yksityiskohtaisilla kysymyksillä. Tämä edesauttaa tuomaan esiin haastateltavien äänet, ja heidän tulkintansa asioista ja niille annetuista merkityksistä. Teemahaastattelussa korostuu vuorovaikutus, ja esimerkiksi kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattavat muuttua haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 45)

Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, jossa kysymysten muoto on kaikille sama, mutta vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vaihtoehtoihin, vaan haastateltavat saavat vastata niihin omin sanoin. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin tietty näkökulma on saatettu lyödä lukkoon, mutta kaikkia ei. Kielen käyttö on keskeisessä asemassa haastattelussa. Haastattelun vuorovaikutus rakentuu ihmisten sanoihin ja niiden kielelliseen merkitykseen ja tulkintaan. Haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville, miten merkitykset rakentuvat. Haastattelussa voidaan myös luoda uusia tai yhteisiä merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, ss. 47–48)

7.2.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastatteluja on käytetty eri tieteenaloilla aineistonkeruumenetelminä jo 1930-luvulta alkaen, ja erityisesti niitä alettiin suosia Yhdysvalloissa toisen maailmansodan jälkeen. Ryhmähaastattelut olivat suosittuja varsinkin markkinointitutkimuksissa, koska niiden ajateltiin olevan kustannustehokkaita. Myöhemmin ryhmähaastattelujen ohella alettiin käyttää englanninkielistä termiä focus group, jonka suomen kielen vastine on fokusryhmä. Termillä viitataan ryhmään, joka yhdessä keskittyy käsittelemään ennalta päätettyä aihetta. Fokusryhmä terminä korostaa enemmän keskittymistä tiettyyn puheenaiheeseen kuin

esimerkiksi ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelun ja ryhmähaastattelun selkein ero sen sijaan on se, että ryhmäkeskustelussa painotetaan ryhmän välistä vuorovaikutusta, kun taas ryhmähaastattelu on enemmänkin tutkijan ohjaamaa vuorovaikutusta. (Hyvärinen ym.,2017)

Ryhmähaastattelun etuna on se, että sillä saadaan tietoa usealta vastaajalta samanaikaisesti. Haittana taasen pidetään ryhmädynamiikkaa, ja valta-asetteluja. Näistä jälkimmäinen korostuu varsinkin silloin, kun ryhmässä on yksi tai useampi dominoiva persoona. Haastattelijan tehtävä on huolehtia, että ryhmän hiljaisinkin saa mahdollisuuden osallistua. Haastattelijan roolina ei niinkään ole ”haastattelemineen” vaan enemmänkin keskustelun aikaansaaminen ja helpottaminen. Haastattelijalla huolehtii, että keskustelut pysyvät annetuissa teemoissa, ja jokainen saa mahdollisuuden osallistua keskusteluun. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, ss. 61–63)

7.3 Kohderyhmä

Tämän opinnäytetyön ryhmähaastattelu toteutettiin ikäihmisten hoivakodin eli tehostetun palveluasumisen yksikön henkilöstölle. Haastatteluun osallistui yksikön työntekijöistä kolme lähihoitajaa ja yksi hoiva-avustaja. Haastateltavien valinnan kriteerinä oli, että työntekijällä tulee olla useamman vuoden työkokemus kyseisessä yksikössä. Näin varmistettiin, että haastatteluun osallistuvilla on riittävästi kokemusta ja tietoa kyseisen yksikön toiminnasta. Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2013) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskiössä ei ole tutkittavien määrä, vaan laatu, eli heidän tarvittava kokemuksensa ja näkemyksensä tutkittavasta asiasta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, s.74).

7.4 Kohdeorganisaation kuvaus

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio oli ikäihmisten hoivakoti eli tehostetun palveluasumisen yksikkö. Kohdeorganisaatiossa on yksi yksikkö, jossa asuu pitkäaikaissairaita ikäihmisiä yhdeksän henkilöä, ikähaarukaltaan 71–90 vuotta. Kohdeorganisaation strategiassa korostuvat yksilöllisyys, tasavertaisuus, kunnioitus ja ihmisläheinen hoito. Ammattitaitoinen henkilökunta tarjoaa asukkaille laadukasta hoitoa elämän loppuun asti. Organisaation arvoihin kuuluvat aito kohtaaminen ja yhdessä eläminen, yksilöllinen hoito, sekä ilojen ja surujen jakaminen yhdessä. Organisaation vision pääajatus on se, että asukas

kokee hoivakodin omaksi kodikseen. Henkilökuntarakenne koostuu moniammatillisesta tiimistä; lähiesimies, joka toimii myös yksikön sairaanhoitajana, neljä lähihoitajaa ja hoivaavustaja. Työyhteisön jäsenillä on pitkältä ajalta monipuolista kokemusta hoitotyöstä.

Ikäihmisten palveluita ohjaa vanhuspalvelulaki, jonka mukaan kuntien on järjestettävä iäkkäille ihmisille heidän tarvitsemansa sosiaali- ja terveystalvet (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvluista 28.12.2012/980). Kunta vastaa myös asumistalvluiden järjestämisestä sosiaalihuohtolain mukaisesti (Sosiaalihuohtolaki 30.12.2014/1301). Paljon hoivaa ja valvontaa tarvitseville järjestetään tehostettua talvluasumista. Tehostetussa talvluasumisessa henkilökuntaa on paikalla ympäri vuorokauden. Asukkailla on käytössään oma huone tai asunto, sekä yhteisiä tiloja. (STM, n.d.)

Organisaation visio, arvo ja strategia

- o hoivakoti on talo, jonka sisälle autetaan rakentamaan oma pesä, joka on asukkaan oma koti
- o kannustetaan, ohjataan, ja taistellaan asukkaan etujen puolesta, kun sitä ei itse pysty enää tekemään
- o hoivakoti on ”yhtä suurta perhettä”, johon kuuluvat myös asukkaan läheiset, joiden toivotaan olevan aktiivisesti mukana asukkaan arjessa

Arvot

- o aitoa kohtaamista ja yhdessä elämistä
- o autetaan siinä missä apua tarvitaan ja nautitaan yhdessä mistä pystytään
- o eletään murheet ja ilot yhdessä elämänkaaren loppuun asti

Strategia

- o hoivakoti on talo, jossa korostuvat yksilöllisyys, tasavertaisuus, kunnioitus ihmisläheinen hoito
- o ammatillinen henkilökunta tarjoaa laadukasta hoitoa asukkaalle elämänloppuun asti

7.5 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen perinteinen analyysimenetelmä on sisällön analyysi. Sisällön analyysissä käytetään termejä induktiivinen ja deduktiivinen. Induktiivisessa päättelyssä edetään yksittäisestä yleiseen, ja deduktiivisessa yleisestä yksittäiseen. Analyysimenetelmän määrittämistä ohjaavat aineiston laatu ja tutkimustehtävä. Induktiivisessa analyysissa aineiston analysointi etenee vaiheittain pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin mukaisesti. Induktiivisen analyysin raportointi on aineistolähtöistä. (Kankkunen ym., 2013, s. 167)

Tutkimuksen edetessä aineiston määrä saattaa laajentua, mutta tästä huolimatta on tärkeää pysyä tutkimuskysymysten puitteissa. Aineistomateriaalin kuitenkin pitää olla tarpeeksi laaja, jotta pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin kattavasti. Tutkimusraportin tulee olla yhteneväinen käsiteltävän tutkimusongelman kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, ss. 91–92)

Tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat laadullisessa tutkimuksessa, sillä etukäteen ei voida määritellä tiedon määrää ja laatua. Analyysivaiheessa voidaan erotella seuraavia vaiheita: litterointi, tiivistäminen, luokittelu ja ratkaisu. Litteroinnilla tarkoitetaan kerätyn aineiston saattamista samaan muotoon, esimerkiksi ääninauhat puretaan tekstimuotoon.

Tutkimuskysymysten pohjalta tekstikokonaisuuksista tiivistetään tutkittavaan ilmiöön liittyvät käsitteet. Tämän jälkeen käsitteet luokitellaan omiin ryhmiinsä, ja ryhmälle annetaan nimi eli yläkäsite. Luokittelun tarkoituksena on yhdistää samaa tarkoittavia asioita tai käsitteitä, eli löytää yhdistäviä tekijöitä, joilla etsitään vastauksia tutkittavan ongelman ratkaisuun. Ratkaisuvaiheessa tarvitaan lisäksi intuitiota, ja tutkijan kykyä nähdä oleellisia merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen, 2014, ss. 113–115)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysiä ja induktiivista päättelyä. Aineistoa lähdettiin analysoimaan litteroimalla eli aineisto purettiin ääninauhalta kirjalliseen muotoon. Litteroinnin jälkeen aineisto käytiin perusteellisesti läpi ja siitä alettiin muodostamaan analyysitaulukoita. Analysointitaulukoihin koottiin haastatteluun osallistuneiden alkuperäiset vastaukset (taulukko 3). Tämän esimerkkitaulukon analyysitaulukko on nähtävillä kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteissä (liite 5).

Taulukko 3 Esimerkki analysoinnista kysymykseen mitä hyviä/huonoja puolia näet itseohjautuvassa työskentelytavassa

Alkuperäinen vastaus	Tiivistetty vastaus	Alakäsite	Yläkäsite	Yhdistävä käsite
“Itseohjautuvassa työskentelytavassa esihenkilön rooli helpottuu, kun vastuu jakautuu koko tiimissä. Ja sit saa tehdä omia päätöksiä työssä, ja oma osaaminen vahvistuu. Ja sit omaa työtä pystyy organisoimaan, et miten tekee.”	Esihenkilön rooli helpottuu, kun vastuu jakautuu koko tiimissä. Saa tehdä omia päätöksiä, ja oma osaaminen vahvistuu. Omaa työtä pystyy organisoimaan.	Esihenkilön roolin helpotus, vastuun jakautuminen tiimin kesken, päätösten tekeminen, oman osaamisen vahvistuminen, oman työn organisointi	Vastuun jakautuminen, Itsenäinen päätöksenteko, osaamisen vahvistuminen, osaamisen hyödyntäminen, oman työn organisointi, esihenkilön ja tiimin tuki	Itseohjautuvan työskentelytavan hyvät ja huonot puolet

Alkuperäisistä vastauksista tehtiin tiivistetyt vastaukset siten, että ylimääräiset täytesanat ja tutkittavaan asiaan kuulumattomat ilmaukset poistettiin. Näistä tiivistetyistä vastauksista lähdettiin etsimään yhdistäviä asioita eli käsitteitä. Käsitteet kategorisoitiin ala- ja yläkäsitteiksi, joista pohdittiin yhdistäviä tekijöitä. Käsitteistöä hyödynnettiin induktiivisessa päättelyssä, jonka avulla saatiin muodostettua yleisiä kuvauksia johtopäätösten tekemisen tueksi. Aineistonkeruussa hyödynnettiin myös havainnointia, mutta ryhmädynamiikassa tai haastateltavien käytöksessä tai ruumiinkielessä ei havaittu tutkimuksen kannalta oleellista informaatiota.

8 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset saatiin analysoimalla ryhmähaastattelun aineisto induktiivisen päättelyn avulla. Lopullisena tavoitteena oli saada tietoa, kuinka kehittää henkilöstön itseohjautuvuutta ja omahoitajuutta valmentavan johtamisen keinoin, sekä vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset on esitelty tutkittavien teemojen mukaan, ja niiden yhteydessä on esitetty suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

8.1 Itseohjautuvuus

Haastateltavat kertoivat itseohjautuvan työtavan molempia puolia, sekä hyviä, että huonoja. Vastauksissa oli kuitenkin tuotu esiin enemmän positiivisia, kuin negatiivisia asioita ja vastaajat selkeästi kokivat itseohjautuvuuden olevan enemmän hyvä kuin huono asia. Vastauksista, liittyen itseohjautuvuuden hyviin puoliin, oli nostettavissa kuusi yläluokkaa: vastuun jakautuminen, itsenäinen päätöksenteko, osaamisen vahvistuminen, osaamisen hyödyntäminen, oman työn organisointi ja esihenkilön ja tiimin tuki. Vastuun jakautuminen tasaisemmin koko työyhteisölle nähtiin koko työyhteisön, mukaan lukien esihenkilön, työmäärän keventymisenä. Itsenäisen päätöksenteon koettiin vahvistavan omaa osaamista ja rohkeutta tarttua asioihin. Haastateltavien mukaan oman osaamisen hyödyntämisen ja itseohjautuvuuden kautta pystyisi paremmin organisoimaan omaa työtä, kuitenkin niin, että tarvittaessa saa tukea työkavereilta ja esihenkilöltä.

“Itseohjautuvassa työskentelytavassa esihenkilön rooli helpottuu, kun vastuu jakautuu koko tiimissä. Ja saa tehdä omia päätöksiä työssä, ja oma osaaminen vahvistuu. Ja omaa työtä pystyy organisoimaan, et miten tekee.”

Itseohjautuvuuden huonoja puolia löydettiin vähemmän, näistä saatiin muodostettua kolme yläluokkaa: henkilöstön vaihtuvuus, epävarmuus ja virheiden riskit. Nämä kolme asiaa nähtiin itseohjautuvuutta ja sen kehittymistä heikentävänä tekijänä. Useamman vastaajan mukaan varsinkin henkilöstön vaihtuvuus, sisältäen uusien työntekijöiden ja sijaisten perehdytystä, vaikeuttaa itseohjautuvan työtavan omaksumista. Epävarmuus omasta tekemisestä nähtiin yhtenä riskitekijänä, samoin kuin riski virheiden lisääntymisestä. Näiden koettiin aiheuttavan epävarmuutta, mutta toisaalta myös olevan seurausta epävarmasta toiminnasta.

“Huonona puolena on se, että jos on ihminen, joka ei tiedä mitä on tekemässä, niin siinä on sitten se virheiden riski.”

Itseohjautuvan työtavan kehittäminen työyhteisössä synnytti vilkasta keskustelua. Keskustelusta nousi neljä yläkäsitettä, joita olivat vastuu, viestiminen, delegointi ja työyhteisön pelisäännöt. Haastateltavat toivoivat jokaiselle selkeitä vastuualueita, ja vastuunottoa työtehtävistä. Samalla toivottiin, että jokainen voi tarvittaessa pyytää omiin

vastuualueisiinsa apua muilta työyhteisön jäseniltä. Vastuualueiden tehtävien delegointi nähtiin tärkeänä varsinkin loma-aikoina ja sairauslomien aikana. Viestimisen koettiin olevan iso osa itseohjautuvuuden toteutumista, ja erityisesti tiedonkulun toivottiin olevan ajantasaista ja selkeää. Työyhteisöön kaivattiin jatkossa säännöllisiä palavereita ja tiiviimpää yhteydenpitoa työyhteisön jäsenten kesken. Yhteisten ja selkeiden pelisääntöjen koettiin edesauttavan avoimen ilmapiirin luomista ja sitä kautta itseohjautuvan työtavan toteutumista.

“Useimmat palaverit olisivat tärkeitä, koska me työskennellään niin paljon yksin, säännöllinen yhteydenpito koko tiimin kanssa, olisi ehdottoman tärkeitä”

Työntekijän itseohjautuvuuden kehittymisestä nousi esiin kuusi yläkäsitettä, joita olivat paineensietokyky, osaamisen vahvistuminen, organisointi, palaute, positiivinen asenne ja vaikuttaminen. Paineensietokyvyn koettiin tehostavan omaa työskentelyä ja oman työn organisointia. Vaikeiden tilanteiden ratkaisemisen nähtiin kasvattavan itseluottamusta, sekä vahvistavan omaa osaamista. Hoitotyön jatkuvasti muuttuvien tilanteiden koettiin vaativan stressin sietokyvyn ja pitkäpinnaisuuden kasvattamista. Haastateltavien mielestä palautteen saaminen kannustaa itsenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon, ja erityisesti positiivisen palautteen saaminen lisää rohkeutta toimia itsenäisesti. Omalla positiivisella työasenteella nähtiin olevan merkitystä työssä kehittymiseen. Vaikuttamisen omaan työhön ja sen sisältöön katsottiin auttavan itseohjautuvuuden kehittymisessä.

“Pitää olla rohkea, kun tilanteet muuttuvat koko ajan, pitää pystyä soveltamaan”

Haastattelussa haluttiin kartoittaa mitä vastuita työntekijöille kuuluu. Esiin nousivat kolme yläkäsitettä, joita olivat kokonaisvaltainen vastuu, asukkaiden hyvinvointi ja itsenäinen työ. Haastateltavien mukaan työ on yksikössä hyvin itsenäistä ja asukkaan hoitaminen on kokonaisvaltaista hoitotyötä. Perushoidon lisäksi huolehditaan asukkaiden lääkehoidosta, sekä monista käytännön asioista kuten lampunvaihdosta, ruuanlaitosta ja muista pienimuotoisista kodin askareista. Haastateltavat kertoivat tekevänsä työtä jo nyt melko itseohjautuvasti, koska itsenäistä työskentelyä on tälläkin hetkellä työvuoroissa. Haastateltavat korostivat, kuinka paljon hoitotyössä on vastuuta ja parhaimmillaan se tarkoittaa vastuuta ihmishengistä. Kaikissa vastauksissa nousi tärkeimpänä esiin asukkaan tyytyväisyys hoitoon.

“Paras palkinto, kun peittelee tyytyväisen mummon illalla petiin”

Esihenkilön roolista itseohjautuvassa työyhteisössä nousi esiin seitsemän yläkäsitettä: sitoutuminen, tasa-arvo, valmentaminen, selkeys, esimerkillisyys, vastuuntunto, hallinnolliset asiat ja henkilöstöjohtaminen. Esihenkilön toivottiin johtavan esimerkillä ja olevan sitoutunut työpaikan arvoihin. Tasa-arvo koettiin tärkeänä asiana, ja esihenkilöltä toivottiin tasapuolista kohtelua työyhteisön jäseniä kohtaan. Esihenkilö nähtiin enemmänkin kannustavana rinnalla kulkijana, kuin ylhäältä alaspäin käskyjä jakelevana johtajana. Esihenkilöä pidettiin henkilönä, joka viime kädessä kantaa vastuun kaikesta.

Itseohjautuvuuden kannalta haastateltavat pitivät tärkeänä, että esihenkilö määrittelee selkeät raamit toiminnalle, ja ohjaa työyhteisöä toimimaan niiden puitteissa. Työilmapiirin toivottiin pysyvän avoimena, jotta ideoita ja ajatuksia uskalletaan jatkossakin tuoda rohkeasti esille. Esihenkilön koettiin pystyvän vaikuttamaan positiivisen ilmapiirin luomiseen työyhteisössä. Henkilöstöjohtamisen lisäksi nähtiin, että hallinnolliset ja taloudelliset asiat kuuluvan esihenkilön rooliin. Lisäksi toivottiin enemmän kahdenkeskisiä kehityskeskusteluita esihenkilön kanssa, joiden koettiin vahvistavan omaa työskentelyä ja osaamista. Esihenkilön palaute koettiin tärkeänä itseohjautuvuuden kehittymisen kannalta ja esihenkilöltä toivottiin säännöllistä palautetta itseohjautuvuuden kehittymisestä.

“Hän on niin kuin esimerkkinä meille siinä työssä”

8.2 Valmentava johtaminen

Työntekijän tukeminen valmentavalla johtamisella keskittyi viiteen yläkäsitteeseen; vastuun jakaminen, ohjaaminen, ilmapiiri, palaute ja itseohjautuvuuden mahdollistaminen. Haastateltavat kertoivat, että esihenkilön jakaessa vastuuta, se koettiin arvostuksena ja luottamuksen osoituksena työntekijää kohtaan. Tämän katsottiin kehittävän työntekijän omaa osaamista. Nykyisessä mallissa on ongelmatilanteissa voinut aina kysyä apua esihenkilöltä ja näin toivottiin jatkossakin voitavan toimia asioiden ratkaisemiseksi. Haastateltavien mukaan konkreettiset neuvot ja esimerkit vahvistavat työntekijöiden itseluottamusta, sekä auttavat toimimaan työssä itsenäisemmin. Tämänkin kysymyksen

kohdalla nousi esiin avoin ilmapiiri ja esihenkilön vaikutus hyvän ilmapiirin luomiseksi. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että esihenkilöltä uskaltaa ja voi pyytää apua tarvittaessa.

Palautteen antamisen tärkeys korostui ja esihenkilön toivottiin antavan ohjaavaa, sekä rakentavaa palautetta. Esihenkilö voi toiminnallaan mahdollistaa itseohjautuvuuden toteutumisen työyhteisössä.

“Saa itse kantaa vastuuta, mutta tietää, jos tulee ongelmatilanne, että on se apu siellä”

Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset työntekijän näkökulmasta nosti esiin neljä yläluokkaa, joita ovat luottamus, ennakkoluulottomuus, vastuunkanto ja yhteiset pelisäännöt. Haastateltavien mukaan valmentavaan johtamiseen kuuluu vahvasti molemminpuolinen luottamus työntekijän ja johdon välillä. Tämä luottamus pitää sisällään sen, että sovitut työtehtävät hoidetaan tasapuolisesti. Uusien asioiden oppiminen ja halu kehittyä nähtiin positiivisena asiana, jotta ei kangistuttaisi vanhoihin kaavoihin tai toimimattomiin toimintatapoihin. Haastateltavien mielestä vastuunottaminen ja kantaminen ovat edellytyksenä sille, että valmentava johtaminen onnistuu. Työyhteisössä johtajan pitää pystyä luottamaan siihen, että sovitut tehtävät tulevat hoidetuksi. Tämä vaatii myös yhteisiä pelisääntöjä työyhteisön kesken, jotta kaikki tietävät miten työyhteisössä toimitaan. Myös ennakkoluuloton asenne ja rohkeus tarttua uusiin asioihin koettiin tärkeinä.

“Halua kehittyä hoitajana ja kokeilla rohkeasti kaikkea uutta...”

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tuotti paljon keskustelua haastateltavien kesken. Haastateltavilta nousi esiin kuusi yläkäsitettä; suora palaute, asenne, erilaisuuden hyväksyminen, viestintä, avoimuus ja kommunikointi. Kaikkien haastateltavien mukaan palaute tulisi antaa ja ottaa vastaan mieluiten kasvojen kautta. Palautteen toivottiin olevan suoraan siltä henkilöltä ja sille henkilölle, jota tai joita asia koskettaa. Jokainen haastateltavista oli yhtä mieltä siitä, että kauttarantain kulkeva palaute on epämieluisia ja synnyttää työyhteisössä epäluottamusta ja väärinymmärrystä. Haastateltavat kokivat, että työyhteisön tulisi pystyä keskenään kommunikoimaan niin, että kaikki asiat eivät aina menisi esihenkilön kautta. Tällä tavoin vähennetään esihenkilön työtaakkaa ja lisätään työyhteisön itseohjautuvuutta.

Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttaa molemminpuolinen asenne ja siinä pitää huomioida ihmisten erilaisuus. Varsinkin palautetta antaessa olisi hyvä huomioida palautteen vastaanottajan erilaiset herkkyyssasteet. Negatiivisen palautteen toivottiin olevan rakentavaa ja se tulisi perustella niin, että vastaanottaja tunnistaa ja osaa jatkossa korjata epäkohdat toiminnassaan. Positiivisen palautteen ja kiitoksen antaminen on koettu työyhteisössä työssäjaksamista edistävänä asiana ja sen toivotaan jatkuvan tulevaisuudessakin.

Haastateltavat toivat esiin, kuinka ajoittain on vaikeaa antaa palautetta suoraan oikealle henkilölle, koska työ on hyvin itsenäistä eivätkä työvuorot välttämättä kohtaa. Tällä hetkellä viestimistä ja palautteen antoa on tehty kirjaamisohjelman kautta, ja se on koettu haastavaksi, koska osa on jättänyt viesteihin kokonaan vastaamatta. Tähän haastateltavat toivoivat kehiteltävän toimivamman tavan viestiä.

“Itseohjautuvuuden kannalta olisi hyvä, että jokainen olisi sen verran ryhdikäs, että jos jokin asia häiritsee, tai on antaa vinkki tai sitä ihanaa kiitosta, niin tekee sen itse”

Miten työntekijän omaa osaamista voisi hyödyntää työyhteisössä? Haastateltavien keskuudessa kysymys aiheutti pitkän hiljaisuuden. Vaikeasta aiheesta saatiin lopulta kolme yläkäsitetä, jotka olivat; itsearviointi, tiedon jakaminen ja kouluttautuminen. Kysymys koettiin haastavaksi, sillä tyypillinen suomalainen kokee itsearvioinnin ja itsensä kehumisen vaikeaksi asiaksi. Haastattelussa korostui positiiviseksi asiaksi jokaisen antamat vinkit ja keinot hoitotyöhön. Kehittämisenä nähtiin tiedon jakaminen palavereissa, joissa käytäisiin yhteisesti läpi, miten jokaisen asukkaan kanssa toimitaan. Vastuualueet on koettu haastavaksi henkilökunnan vaihtuvuuden vuoksi.

Haastateltavat kokivat koulutukset positiivisena asiana. Tärkeänä koettiin varsinkin tiedon jakaminen, jota koulutuksessa on saatu, kaikille työyhteisön jäsenille esimerkiksi osastopalaverin yhteydessä. Ergonomian tärkeys korostui vahvana osaamisalueena, koska se on olennainen osa jokapäiväistä hoitotyötä.

Työyhteisön pelisäännöt aiheesta muodostui neljä yläluokkaa, joita olivat yhtenäisen työn tavoite, turvallisuus, asennoituminen ja työhyvinvointi. Haastateltavien mukaan työpaikan pelisäännöt luovat yhteiset tavoitteet ja saman suunnan työlle. Ne antavat ohjeet siitä, kuinka toimia yhtenäisesti, samoja linjauksia noudattaen. Pelisäännöistä puhuttaessa,

keskusteltiin myös luottamuksesta, joustavuudesta sekä palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Haastateltavat kokivat, että näiden tulee toteutua perusasioiden lisäksi, jotta työyhteisössä kaikki kokisivat työn mielekkääksi ja työilmapiirin avoimeksi, hyväksi ja kehitystä edistäväksi. Myös positiivinen asennoituminen koettiin edistävän työyhteisön hyvinvointia, ja se nähtiin yhtenä tärkeänä tekijänä muutoksen ja kehittämisen kannalta.

Pelisääntöjen koettiin vahvistavan työntekijöiden jaksamista, sillä niiden toteutuessa työn kuormitus on tasaisempaa, ja töitä pystytään tekemään mahdollisimman optimaalisella tasolla. Haastateltavien mukaan pelisäännöillä turvataan niin asukkaiden, kuin työntekijöidenkin turvallisuutta. Pelisäännöt on luotu yhdessä työyhteisön jäsenten kesken. Haastateltavat kokivat positiivisena asiana, että jokainen on saanut vaikuttaa omalta osaltaan niiden sisältöön. Haastateltavilta tuli myös ehdotus siitä, että jatkossa pelisääntöjä olisi hyvä päivittää muutosten yhteydessä.

“Pelisäännöt ovat reilu peli kaikille”

8.3 Omahoitajuus

Aihe sai haastateltavat kertomaan erilaisia näkemyksiä omahoitajuudesta. Kertomusten pohjalta tunnistettiin viisi yläkäsitettä, joita olivat; itsenäinen työ, vastuu, henkilökunnan vaihtuvuus, viestintä ja yksilöllisyys. Yksikössä työ on itsenäistä, joten osa haastateltavista kokee omahoitajuuden tämän vuoksi hyvin haastavaksi. Haastateltavien mukaan ongelmaksi nousee se, että kun on monta hoidettavaa, on yksin työskennellessä vaikea huomioida erityisesti vain omahoidettavaa. Toisaalta haastattelussa nousi esiin ajatus, että omahoitaja antaisi esimerkiksi kerran viikossa henkilökohtaista aikaa omahoidettavalle, jolloin omahoitaja voisi keskustellen omahoidettavan kanssa selvittää hänen vointiaan ja tarpeitaan. Tämän pohjalta omahoitaja pystyisi paremmin huomioimaan yksilöllisesti omahoidettavaa. Kehittämissuunnitelmana oli myös tiiviimpi yhteydenpito omaisiin, useammin myös hoitajien aloitteesta ja myös positiivisista kuulumisista, ja muutoksista. Haastattelussa nousi esiin myös muita omahoitajuuden haasteita, joista esimerkiksi henkilökunnan vaihtuvuus on vaikuttanut siihen, että vakituisia omahoitajia on vähän ja omahoitajaparit ovat vaihtuneet useaan kertaan. Tämä on aiheuttanut kuormitusta omahoitajajärjestelmän suhteen. Hoitosuunnitelmien päivittäminen ja hoitopalaveri-

osallistuminen on jäänyt vain muutaman ihmisen harteille, jolloin vastuu on jakautunut epätasaisesti työyhteisön kesken.

“Jos asukas tykkää jostain tietyistä asioista, huolehdittaisiin, että ne toteutuisivat”

Omahoitajuuden merkitys aiheen tavoitteena oli pohtia omahoitajuuden syvempää merkitystä. Vastauksista löydettiin neljä yläkäsitettä; yksilöllisyys, kommunikaatio, luottamus ja henkilöstön vaihtuvuus. Yksikössä kaikilla asukkailla on jonkin asteinen muistisairaus. Haastateltavien mukaan on äärimmäisen tärkeää, että asukas tunnistaa ja tietää omahoitajansa, koska sen avulla pystyy rakentamaan luottamuksellisen suhteen. Omaisille on tärkeää tietää, kuka hänen omaisensa omahoitaja on. Tämä helpottaa kommunikaatiota omaisen ja omahoitajan välillä, sekä vahvistaa turvallisuuden tunnetta siitä, että omainen saa laadukasta palvelua.

Haastattelussa omahoitajuuden haasteeksi nostettiin henkilökunnan vaihtuvuus. Tämä vaikuttaa siihen, että asukkailla omahoitajat saattavat vaihtua, omahoitajia ei aina ole tarpeeksi, ja välillä on epäselvää, kuka kenenkin asukkaan omahoitaja on. Haastateltavat toivat kuitenkin esiin, että henkilöstön vaihtuvuudesta huolimatta omaisyhteistyö ei saisi kärsiä. Jokaisen henkilöstön jäsenen, mukaan lukien sijaiset ja keikkalaiset, tulisi huolehtia siitä, että yhteistyö omaisten kanssa toimii sujuvasti. Vaikka omahoitaja ei itse olisi työvuorossa voi toinen hoitaja kirjauksista katsoa ja kertoa asukkaan voinnista. Tämän vuoksi rakenteellinen kirjaus tulisi olla selkeää ja helposti ymmärrettävää. Rakenteisella kirjaamisella tarkoitetaan tiedon kirjaamista ja tallentamista yhteisten, etukäteen sovittujen rakenteiden avulla.

“On mukavaa, jos muistia on jäljellä, niin asukas tietää ja tunnistaa omahoitajansa”

Omahoitajuuden kehittämiseen tunnistettiin neljä yläkäsitettä; hoitosuunnitelma, vastuu, organisointi ja työaikasunnittelu. Haastateltavat toivat esiin, kuinka tärkeää olisi päivittää hoitosuunnitelmia aktiivisesti, eikä siinä vaiheessa, kun hoitopalaveriaika on jo suunniteltu. Myös asukasta koskevat muutokset tulisi kirjata ylös heti, jotta hoitoa koskevat asiat pysyvät ajantasaisina. Vaikka ajalliset resurssit ovat haastateltavien mukaan ajoittain rajalliset, toi

jokainen haastateltavista esiin toiveen siitä, että omahoitajat kantaisivat vastuun omahoidettavistaan.

Omahoitajuuden ymmärrettiin liittyvän vahvasti itseohjautuvuuteen ja kantamalla vastuuta omahoitajuudesta, voi samalla kehittää itseohjautuvuutta. Vastuu hoidettavista asioista toivottiin kannettavan loppuun asti, eikä vastuuta ja työtehtäviä siirrettäisi muiden hoidettavaksi. Omahoitajuuteen toivottiin jatkumoa esimerkiksi loma-aikoina niin, että omahoitajaparit eivät ole samaan aikaan lomalla. Työvuorosuunnittelussa tulee ottaa huomioon mahdollisuuksien mukaan, että asukkaiden omahoitajat eivät olisi saman aikaisesti pitkään poissa. Pienessä yksikössä omahoitajien määrä on pieni, jonka vuoksi myös alan opiskelijat ja pitkäaikaiset sijaiset joudutaan nimeämään omahoitajiksi. Tämä helpottaa omalta osaltaan työn määrää ja sen jakautumista tasaisemmin henkilöstön kesken.

“Pystytäänkö me kantamaan vastuu niistä asioista, mitä sovitaan?”

9 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation yksikössä itseohjautuvuus ja sen kehittäminen koettiin positiivisena asiana, ja henkilöstöllä on halua kehittää itseohjautuvia toimintatapoja työpaikalle. Työyksikössä on ollut jo entuudestaan melko paljon itsenäistä työskentelyä, ja oman työn organisointia, joten perusta itseohjautuvuuden kehittämiseen on jo olemassa. Haastateltavien mukaan työyhteisö hyötyisi itseohjautuvuuden kehittämisestä ja sen positiivisista vaikutuksista, kuten vastuun jakautumisesta ja osaamisen vahvistumisesta. Tuloksista on pääteltävissä, että tällä hetkellä vastuu ei jakaudu tasaisesti työyhteisön kesken, ja tähän selkeästi kaivataan muutosta. Osaamisen vahvistuminen ja oman työn organisointi tulivat tuloksissa esiin tärkeänä osana itseohjautuvuuden kehittymistä. Vaikka nämä ymmärrettiin tärkeinä tekijöinä, asian kokonaisuutta ja miten sitä kohti mennään, oli vaikea hahmottaa. Myös henkilöstön vaihtuvuudella koettiin olevan negatiivinen vaikutus itseohjautuvuuden toteutumiseen.

Valmentavan esihenkilön rooli nähtiin enemmän rinnalla kulkijana, kuin hierarkkisena johtajana. Hänen toivottiin johtavan tasa-arvoisesti ja kannustavasti, esimerkkiä näyttäen.

Esihenkilön ajateltiin mahdollistavan itseohjautuvuuden toteutumista luottamalla työntekijöiden osaamiseen, ja antamalla mahdollisuuden työntekijöiden itsenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Ongelmatilanteissa esihenkilöltä kuitenkin odotettiin saavan tukea ja apua asioiden ratkaisemiseen. Esihenkilön helposti lähestyttävyyden katsottiin olevan iso tekijä työpaikan itseohjautuvassa ilmapiirissä, ja häneltä toivottiin saavan konkreettisia neuvoja ja ohjeita. Itseohjautuvuuden toteutuminen koettiin vaativan molemmiin puoliin luottamusta johdon ja muun työyhteisön välillä. Johtajan tulee pystyä luottamaan siihen, että työt hoidetaan sovitulla tavalla, ja toisaalta henkilöstön tulee pystyä luottamaan johtajan tukeen.

Jotta itseohjautuvuus toteutuisi yksikössä toivotulla tavalla, raamit vastuualueista ja työtehtävistä tulisi työntekijöiden mielestä olla selkeät. Haastateltavien toiveena oli avoin ja ajantasainen viestintä, sekä säännölliset palaverit. Tiiviimmän yhteydenpidon kautta yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet konkretisoituisivat, mikä omalta osaltaan edesauttaisi työntekijöiden itseohjautuvuutta. Uusien asioiden kehittäminen koettiin positiivisena ja itsenäisen työskentelytavan koettiin olevan toimivampi. Työntekijöiden ennakkoluuloton asenne ja rohkeus tarttua uusiin asioihin kehittävät työyhteisön osaamista, ja sitä kautta myös kommunikaatiota ja itseohjautuvuuden kasvua.

Työntekijän itseohjautuvuuden kehittymisen kannalta palautteen antaminen ja vastaanottaminen kannustavat itsenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Positiivisen palautteen saamisen koettiin lisäävän rohkeutta toimia itsenäisesti, ja sitä kautta työntekijät saavat varmuutta omaan työskentelyynsä. Positiivisella asenteella nähtiin olevan vaikutusta työssä kehittymiseen ja työssä jaksamiseen. Henkilöstön välisten ristiriitatilanteiden selvittelyä koettiin kuormittavan esihenkilöä. Kuormituksen toivottiin vähenevän esihenkilön osalta, ja sen sijaan toivottiin, että ristiriitatilanteet ratkaistaisiin asianomaisten kesken ja niihin liittyvä palaute kohdistuisi oikealle henkilölle. Nykytilanteessa yksikön haasteena on yksin tehtävät vuorot, mikä vaikuttaa siihen, että palautteen antaminen oikealle henkilölle, oikeaan aikaan on vaikeaa. Tulevaisuudessa yksikön laajentuessa, tiimityötä tehdään enemmän, jolloin palautteen annon ja kommunikaation tärkeys nousevat entistä vahvemmin esiin.

Kouluttautuminen nähtiin positiivisena asiana, ja koulutuksista tullutta tietoa haluttiin jaettavan aktiivisemmin työyhteisössä. Työntekijöiden käsitys oman osaamisen

hyödyntämisestä organisaatiossa oli kuitenkin hankalaa, ja tähän tarvittaisiin enemmän selkeytystä. Osaamisen kartoittaminen esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta nostettiin esiin, ja niitä toivottiin pidettävän useammin kuin kerran vuodessa. Oman osaamisen ja omien vahvuuksien hyödyntämiseksi kaivattiin enemmän keskusteluja esihenkilön kanssa.

Itseohjautuvuus nähtiin työyhteisössä tärkeänä osana omahoitajuutta, ja omahoitajuuden koettiin voivan vahvistaa itseohjautuvaa työskentelytapaa. Omahoitajuuden kautta työntekijät joutuvat ottamaan vastuuta oman asukkaan tilanteesta kokonaisvaltaisesti. Vastauksista oli pääteltävissä, että näin ei ole aina ollut ja omahoitajan tehtäviin toivottaisiin lisää vastuunkantoa, sekä asioiden loppuun saattamista. Omahoitajuus -käsitettä toivottiin avattavan siten, että ymmärretään mitä se tarkoittaa työvuorosunnittelussa tai asioiden delegoimisessa. Tätä pidettiin merkittävänä asiana, koska yksikön toiminnan laajentuessa omahoitajuus on yksi tärkeimmistä työkaluista päivittäisessä työssä.

Tällä hetkellä omahoitajuuden haasteena on ollut henkilöstön vaihtuvuus, jonka takia omahoitajat ovat vaihtuneet usein, tai niitä ei ole ollut riittävästi. Omahoitajatehtävät ovat kuormittaneet vain tiettyjä työntekijöitä, ja tähän on toivottu muutosta. Ehdotuksena on ollut nimetä omahoitajiksi vakituisen henkilöstön lisäksi sijaisia ja opiskelijoita, jotta omahoitajuuden työn määrä jakautuisi tasaisemmin. Tulevaisuudessa, yksikön ja henkilöstön määrän kasvaessa, omahoitajuus jakautuu todennäköisesti tasaisemmin kuin pienessä yksikössä. Isommassa yksikössä omahoitajuuden määrite pitää olla selkeästi kuvattu ja jokaisen työntekijän tulee ymmärtää mitä omahoitajuus tässä organisaatiossa pitää sisällään. Näin varmistetaan, että työn tekijöillä on mahdollisuus toimia itseohjautuvasti, kehittää omahoitajuutta ja varmistaa työn sujuvuus.

10 Pohdinta

Tässä osiossa pohditaan opinnäytetyötä kokonaisuutena. Pohdinnan painopisteenä ovat tutkimustulokset ja niiden suhteuttaminen olemassa olevaan teoriaan ja tutkimuksiin samoista aiheista. Osion tarkoituksena on syventää tutkimuskysymysten vastausten sisältöä, sekä tunnistaa konkreettisia toimia käytännön tasolla. Lisäksi käsitellään tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, sekä mietitään jatkotutkimusehdotuksia.

10.1 Tulosten pohdinta

Tässä opinnäytetyössä oli kolme tutkimuskysymystä: Miten valmentavalla johtamisella päästään kohti itseohjautuvuutta? Miten työntekijä voi kehittää omaa itseohjautuvuuttaan? Miten itseohjautuvuudella voidaan vahvistaa omahoitajuutta?

Itseohjautuvuuteen ja valmentavaan johtamiseen syntyi hyvin aineistoa, mutta sen sijaan omahoitajuuden aineisto jäi suppeammaksi. Tämän arvioitiin johtuvan siitä, että omahoitajuuden laajuutta käsitteenä ei ollut täysin sisäistetty. Tästä huolimatta voisi sanoa, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin riittävästi vastauksia, vaikkakin omahoitajuus teemana jäi pienempään rooliin kuin kaksi muuta teemaa.

Tuloksissa oli huomattavissa työyhteisön kehittämismotivaatio, ja avoin asennoituminen uudenlaiseen, itseohjautuvaan työtapaan. Tämän huomasi siitä, että vastauksissa tuli huomattavasti enemmän positiivisia asioita kuin negatiivisia. Itseohjautuvuus terminä oli selkeästi vastaajille jo entuudestaan tuttu, mutta sen käytännön tarkoitus ei niinkään. Vaikka yksikössä on ollut paljon itsenäistä työskentelyä, toiminta ei ole ollut itseohjautuvaa, vaan esimerkiksi johtajan työpanos ja vastuunkanto on ollut suuri. Työyhteisössä yhteisen vastuun tärkeyttä ei ole täysin sisäistetty, ja johtajan on ajateltu viimekädessä kantavan vastuun asioiden hoidosta. Koska yksikön kulttuuri on ollut pitkään tällainen, on uuden työskentelytavan opettelu edessä koko työyhteisölle, niin työntekijöille, kuin johtajallekin. Tätä opinnäytetyötä tehdessä on tullut monia oivalluksia ja nousseet esiin tarpeita tarkentaa organisaation käytänteitä. Niitä tarkentamalla ja jalkauttamalla ne osaksi organisaation toimintaa, ollaan jo askeleen lähempänä itseohjautuvaa työskentelyä.

Valmentaja johtaja on itseohjautuvuuden mahdollistaja. Hän luo turvalliset puitteet työntekijöille toimia itsenäisesti, jolloin jokainen työyhteisössä tietää, miten toimitaan. Sitä ennen hänen tulee luoda itselleen käsitys siitä, kuinka toimitaan valmentavana johtajana tässä organisaatiossa. Tällöin myös selkenee rajat johtajan ja muun työyhteisön välillä. Tuloksissa tämä tuli vahvasti esille, että työntekijät itse toivovat selkeitä vastuualueita ja pelisääntöjä. Kun yhteiset toimintatavat ja tavoitteet ovat koko työyhteisölle selvillä, on valmentavan johtajan osattava luovuttaa vastuuta, ja toisaalta työntekijöiden on osattava ottaa vastuuta. Työn tuloksissa tuli myös esille, että vastuunantaminen johtajan tasolta koettiin luottamuksen ja arvostuksen osoituksena työntekijää kohtaan, sekä vahvistavana

tekijänä työntekijän oman osaamisen kehittymiseen. Näitä löydöksiä hyödyntäen valmentava johtaja pääsee henkilöstön osalta kohti itseohjautuvuutta.

Valmentava johtaja voi olla itseohjautuvuuden mahdollistaja, tai este sen toteutumiselle. Tämän toteaa myös Löfman (2014) väitöskirjassaan itseohjautuvuuden toteutumisesta sairaanhoitajakoulutuksen eri vaiheissa. Löfmanin tutkimuksen mukaan itseohjautuvuus ei kehity yksin, vaan esimerkiksi opettajan persoona voi olla joko itseohjautuvuutta tukeva, tai estävä. Tutkimuksen tuloksien mukaan itseohjautuvuutta voidaan lisätä kannustamalla oppimiseen, sekä huomioimalla ihmisten erilaisia oppimistyyliä. Samanlaisia asioita nousi esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa ja tällä tavalla työntekijän on helpompi kehittää myös omaa itseohjautuvuuttaan. (Löfman, 2014, ss. 36-37)

Viitalan (2005) mukaan valmentava johtaja huolehtii oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta ja johtaa työyhteisöä omalla esimerkillään (Viitala, 2005, s. 325).

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset kertoivat samaa, ja työntekijät kokivat osaamisen kehittämisen, ja koulutuksen, sekä koulutuksista saadun tiedon jakamisen tärkeinä.

Osaaminen kehittyi itseohjautuvan työtavan myötävaikutuksesta, mutta myös esimiehen ja alaisen välisten keskusteluiden myötä. Näistä esimerkkinä kehityskeskustelut, joiden avulla tunnistetaan erilaisia kehittämistarpeita, niin työntekijässä kuin työyhteisössäkin.

Kehityskeskusteluita toivottiin pidettävän useammin kuin kerran vuodessa, ja niissä olisi hyvä jatkossa painottaa enemmän työntekijän tekemää itsearviointia. Itsearvioinnin avulla työntekijä reflektoi omaa toimintaansa, ja tulee tietoisemmaksi omista kyvyistään ja kehittämistarpeistaan.

Itseohjautuvuuden toteutuminen vaatii motivaatiota, ja oman toiminnan tarkastelua eli reflektiota. Deci ja Ryan (2015) toteavat itseohjautuvuusteoriassaan, että todellisessa autonomiassa eli omaehtoisuudessa ihmisen motivaatio on lähtöisin hänestä itsestään, eikä ympäristöstä. Toisin sanoen ihminen nauttii itse tekemisestä ja arvostaa niitä päämääriä, joita tekemisellä tavoitellaan. (Deci & Ryan, 2015). Sisäinen motivaatio ei noussut vahvasti esiin tämän opinnäytetyön haastattelussa, eikä tuloksissa. Tästä voisi päätellä, että tätä ei osattu nähdä itseohjautuvuuden elementtinä. Kuitenkin itseohjautuvuuteen usein liitetään

sisäinen motivaatio ja oman toiminnan reflektointi, ja nämä olisivat valmentavan johtajan hyvä huomioida työyhteisön valmentamisessa kohti itseohjautuvuutta.

Haastattelussa työntekijät puhuivat ajantasaisen viestinnän ja säännöllisten palavereiden tärkeydestä, sekä kokivat, että ne kasvattaisivat yksikön itseohjautuvaa kulttuuria. Tällä hetkellä yksikössä on vaikeaa saada koko henkilöstöä samaan aikaan paikalle palaveriin, koska henkilökuntamäärä on pieni ja henkilöstön jäsenet työskentelevät eri vuoroissa. Sovitut asiat eivät välttämättä tavoita kaikkia henkilöstön jäseniä ajallaan, jolloin tiedon kulku herkästi katkeaa ja toiminta muuttuu epäjohdonmukaiseksi. Onnistuneessa tiedonkulussa on oleellista valmentavan johtajan luomat selkeät säännöt ja toimintamallit, tietynlainen asioiden säännöllisyys ja sovitusta asioista kiinni pitäminen. Valmentava johtaja huolehtii, että sovitut viestimisen keinot ovat työyhteisössä tiedossa, ja kaikki toimivat sovitun mukaisesti. Etenkin yksikön laajentuessa on yrityksen strategia ja visio päivitettävä vastaamaan uutta tilannetta, sekä huolehdittava, että nämä jalkautetaan henkilöstölle. Esimerkiksi itseohjautuvuuden lisääminen strategiaan ja markkinointikeinoksi, kuten teoriaosuudessa esitelly Buurtzorgin-malli (Martela, 2015).

Työyhteisössä oltiin tietoisia siitä, kuinka rakentavaa palautetta annetaan ja otetaan vastaan. Tutkimustuloksista nähtiin, että tätä tietoa ei aina osattu silti hyödyntää. Toisaalta aihetta osattiin työyhteisössä ajatella myös valmentavan johtajan näkökulmasta, ja ymmärrettiin kuinka työyhteisön keskinäinen palautteen anto ja ristiriitatilanteiden selvittäminen keventää johtajan työkuormitusta. Palautteen antamisen prosessit ovat hyvä olla työyhteisössä kaikkien tiedossa ja johtajan tulee varmistaa, että sovitut toimintamenetelmät toteutuvat käytännön työssä. Johtajan rooliin kuuluu huolehtia myös oman rakentavan palautteen antamisesta työyhteisölle. Työntuloksissa johtajan antama palaute nähtiin tärkeänä osana työn ja työntekijän oman osaamisen kehittämistä. Samoja tuloksia on saanut tutkimuksessaan Mäntymäki (2020), joka on tutkinut valmentavaa johtamista asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa. Tutkimustuloksissa asiantuntijoista koostuva työyhteisö koki palautteen jatkuvan annon olevan kehittymisen kannalta tärkeämpää kuin, että sitä olisi harvoin. (Mäntymäki, 2020). Tämä tuli esiin myös tämän opinnäytetyön tuloksissa, ja rakentavaa palautetta toivottiin annettavan päivittäisissä kohtaamisissa. Myös Ulla Uutelan (2019) mukaan palautteen antaminen tulisi kehittää luontevaksi osaksi päivittäistä työskentelyä, ja palautteenannon käytäntöihin tulisi kiinnittää enemmän

huomiota niin, että se olisi työhyvinvointia ja oppimista edistävää. Tärkeä huomio Uutelan tutkimuksessa oli myös se, että jokaisen toimijan organisaatiossa tulisi antaa palautetta, ei vain johtajan. (Uutela, 2019, ss.31–32)

Omahoitajuus on ollut yksikössä pitkään käytössä, mutta omahoitajuuden tehtäväkokonaisuutta ei niinkään ole sisäistetty yksilötasolla. Vaikka yksikössä on laadittu kirjalliset omahoitajan tehtävät, haasteena on ollut toteuttaa niitä käytännön työssä. Omahoitajuus on sen sijaan koettu ylimääräisenä lisätyönä, eikä siihen tunnu aina löytyvän aikaa tai tekijöitä. Kehittämisehdotuksena nousi esille, että omahoitajuus tulisi huomioida esimerkiksi työvuorosunnittelussa. Omahoitajuutta ei kuitenkaan voida ajatella irrallisena osana työtä, vaan se sisältyy hoitotyön kokonaisuuteen. Myös omahoitajuudessa pätee sama asia kuin monessa muussakin asiassa, että laadittujen raamien puitteissa voi jokainen toimia itsenäisesti ja vahvistaa omaa itseohjautuvuutta. Kun työntekijä ottaa vastuuta ja tekee itsenäisiä päätöksiä eli toimii itseohjautuvasti, samalla hän pystyy vahvistamaan rooliaan omahoitajana. Sama toimii toisinpäin, eli omahoitajan rooli mahdollistaa itsenäisen työskentelyn ja tätä kautta myös itseohjautuvan toiminnan kehittymisen.

Kuten tämän osion alussa todettiin, omahoitajuus jäi teemana hieman suppeammaksi, mikä osaltaan vaikutti tuloksien sisältöön. Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että ymmärrystä omahoitajuudesta ja omahoitajuudesta suhteessa itseohjautuvuuteen, on syytä lisätä. Kasvattamalla tätä ymmärrystä saadaan tulevaisuudessa itseohjautuvuudella vahvistettua omahoitajuutta.

Tämän opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään kohdeorganisaation itseohjautuvuuden kehittämisessä, ja omahoitajuuden vahvistamisessa. Tämän myötä organisaatio saa hyvän pohjan, johon alkaa rakentaa itseohjautuvaa työkuultuuria myös uuteen laajempaan yksikköön.

10.2 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tutkimuksen kriteereinä pidetään tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta ja eettistä kestävyyttä. Eettisellä kestävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimusetiikalla tarkoitetaan oikeiden ja

eettisesti vastuullisten toimintatapojen noudattamista, sekä tutkimustoiminnan edistämistä, että epärehellisyyden ja loukkausten torjumista. Tutkimuksessa tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus kulkevat käsi kädessä. Tutkimuksen uskottavuus vaatii, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, ss. 149–150)

Hyvässä tieteellisessä käytännössä tutkijat soveltavat eettisesti kestäviä menetelmiä tiedonhankinnassa, tutkimus- ja arviointimenetelmissä, sekä noudattavat avoimuutta julkaistessaan tutkimustuloksia. Hyvään tieteelliseen käytäntöön eivät kuulu puutteellinen viittaaminen lähdeaineistoon, eikä tutkimusmenetelmien tai tulosten harhaanjohtava raportointi. Näiden lisäksi vääristeltyjen, sepitettyjen tai luvattomasti lainattujen tulosten esittäminen tulkitaan tieteelliseksi vilpiksi. (TENK, 2019)

Kaikilla tieteenaloilla yhdistyvät eettiset periaatteet. Tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavien henkilöiden itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa. Tutkimus tulee toteuttaa siten, ettei siitä aiheudu tutkittavalle haittoja, vahinkoja tai riskejä. Myös aineetonta ja aineellista kulttuuriperintöä tulee kunnioittaa. Eettiset kysymykset korostuvat tutkijan ja tutkittavan kohtaamisessa, jolloin on tärkeää, että yhtenäinen luottamus säilyy. Tutkijan tulee perehtyä etukäteen tutkittavan taustoihin ja ottaa ne huomioon tutkimusta tehdessä. Tutkimukseen osallistuvalla on itsemääräämisoikeus, jolloin hän saa vapaaehtoisesti osallistua tai kieltäytyä osallistumasta. Tunnetta siitä, että tutkimukseen pakotettaisiin, ei saa syntyä tutkittavalle. Tutkittava saa keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen tai peruuttaa suostumuksensa. Tutkittavalle on velvollisuus kertoa henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen sisällöstä, sekä suositeltavaa kertoa käytännön toteutuksesta. (TENK, 2019)

Tämän opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on huomioitu tieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet. Teoreettiseen viitekehykseen on haettu tietoa käyttäen luotettavia lähteitä. Tietoa on haettu muun muassa seuraavista tietokannoista: FINNA, Google Scholar, Medic ja CINAHL. Hakusanoina on käytetty esimerkiksi valmentava johtaminen, omahoitajuus, yksilövastuinen hoitotyö, itseohjautuvuus, itseohjautuvuus organisaatiossa ja itseohjautuvuus hoitotyössä.

Teoreettisen viitekehyksen valmistuttua ja tutkimuskysymysten tarkennuttua, haettiin tutkimuslupaa kohdeorganisaatiolta. Kun tutkimuslupa saatiin, alettiin muodostaa

haastattelun runkoa teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymysten toimivuutta testattiin esihaastattelulla, joka toteutettiin haastatteleamalla yhtä hoitoalalla työskentelevää henkilöä. Esihaastattelun pohjalta tehtiin havaitut muutostarpeet haastattelun kysymyksiin ja runkoon. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimi teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Ennen haastattelua haastateltaville annettiin saatekirje (liite 2), jossa selvitettiin haastattelun tarkoitus ja tavoitteet. Saatekirjeen tarkoitus oli herättää luottamusta ja vastausmotivaatiota. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, ja osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluun (liite 3), sekä henkilötietojen käsittelyyn. Kysymykset eli haastattelurunko (liite 4) annettiin jokaiselle haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi kirjallisessa muodossa. Haastattelurungossa oli myös avattu haastattelun pääteemat eli itseohjautuvuus, valmentava johtaminen ja omahoitajuus. Näiden määritelmien tavoitteena oli lisätä ymmärrystä aiheesta, ja saada haastattelusta kattavampi kokonaisuus. Tuomi ja Sarajärven (2002) mukaan haastattelun onnistumisen kannalta on suotavaa, että haastateltavat saavat etukäteen tutustua haastattelun aiheisiin ja kysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s.173).

Sopimus tietojen käytöstä ja säilytyksestä käytiin läpi ennen haastattelua, ja varmistettiin, onko haastatteluun osallistuvilla siihen liittyviä kysymyksiä. Tutkimus tehtiin anonymisti EU:n yleistä tietosuoja-asetusta noudattaen, ja kyselyyn vastanneiden henkilöiden henkilöllisyyttä ei voi liittää vastauksiin. Myöskään organisaation nimi ei tule julki missään opinnäytetyön vaiheessa. Tutkimuksessa kerättävän aineiston osalta on tehty aineistohallintasuunnitelma, jossa on huomioitu tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät asiat. (liite 1. aineistohallintasuunnitelma). Tutkimuksessa ei kysytä tutkittavilta asioita, joista tutkittava on suoraan tunnistettavissa, mutta vastauksista tutkittava voi silti olla pääteltävissä muiden työyhteisön jäsenten toimesta. Ulkopuolinen henkilö ei pysty vastauksista päättelemään kenenkään tutkittavan henkilöllisyyttä. Aineistokeruun jälkeen aineisto anonymisoitiin, ja hävitettiin opinnäytetyön valmistuttua.

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleisesti reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja validiteetilla tarkoitetaan, että on tutkittu sitä, mitä tutkimuksessa on luvattu. Tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen johdonmukaisuus korostuu. Jotta

tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida, tulee tutkijan antaa riittävästi tietoa siitä, kuinka tutkimus on tehty. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, ss. 160–164)

Kun tarkastellaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin kautta, on huomioitava, että tutkimus on tehty nimenomaan juuri tietynlaiseen yksikköön, jonka yksilölliset tekijät ja ominaispiirteet vaikuttavat tutkimuksen tulokseen. Tutkimuksen toistaminen samanlaisena haastattelututkimuksena samassa yksikössä, pitäisi tuottaa samankaltaisia tuloksia. Huomioitavaa on, että samassa yksikössä tieto ja kokemus kasvavat ajan myötä, jolloin tulokset voivat olla kattavampia.

Haastattelututkimuksessa kysymykset asetellaan siten, että ne mittaavat haluttua asiaa. Kysymyksiä laatiessa on huomioitava, ettei niihin jää liikaa tulkinnanvaraa. Kysyjä ei saa johdatella haastateltavia, mutta tarkentavia kysymyksiä on hyvä esittää. Haastattelun toteutuksen ajankohta on mietittävä tarkoin ja haastattelun vastaajista on huomioitava, että heillä on edellytykset vastata kysymyksiin. (Vehkalahti, 2014). Tämän opinnäytetyön haastattelun ajankohta valittiin siten, että häiriötekijät olivat minimissään. Esimerkiksi yksikön asukkaista suurin osa oli päivälevolla, eikä muitakaan aktiviteetteja ollut. Lisäksi yksikössä oli vuoronvaihto, minkä takia yksikössä oli enemmän henkilöstöä paikalla. Haastattelussa huomioitiin osallistuvien kokemus yksiköstä, sekä hoitoalalta kokonaisuudessaan. Haastatteluun osallistuneiden lukumäärä oli näennäisesti pieni, mutta laadullinen tutkimus ei kohdistu määrään, vaan laatuun. Laadullisuus varmistettiin sillä, että pääsykriteerinä oli useamman vuoden kokemus kyseisen yksikön toiminnasta.

Tarkastellessa tämän työn validiteettia, voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön haastattelussa kysymykset oli laadittu selvittämään haluttuja asioita, ja niihin ei jätetty tulkinnan varaa. Haastattelun vastausten luotettavuutta kuitenkin kyseenalaistaa se, että etukäteen toimitettuihin kysymyksiin on voitu hakea ns. valmiita vastauksia Internetiä hyödyntäen. Vastausten luotettavuuteen voi vaikuttaa myös se, että toinen haastattelija oli yksikön esihenkilö. Tämä on saattanut vaikuttaa siihen, että haastateltavien vastaukset ovat olleet kaunisteltuja tai jotain on saatettu jättää sanomatta. Nämä luotettavuutta heikentävät tekijät ovat kuitenkin marginaalissa, koska ryhmähaastattelussa keskustelu kasvaa, eikä ns. valmiilla vastauksilla ole merkitystä, varsinkin kun saatuihin vastauksiin esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Myöskään esihenkilön läsnäololla ei katsottu olevan suurta merkitystä, koska

työkulttuuri on yksikössä muutenkin avoin ja kehityskohteita oli nimenomaan pyydetty tuomaan esille.

10.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksessa olisi antoisaa saada tietää, kuinka valmentavalla johtamisella on onnistuttu lisäämään itseohjautuvia toimintatapoja työyhteisöön käytännön tasolla. Lisäksi olisi mielenkiintoista nähdä, miten itseohjautuvuus on vaikuttanut työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Myös johtajan näkökulma ja johtajan työhyvinvointi itseohjautuvassa työyhteisössä olisi hyvä jatkotutkimuksen kohde, eli kuinka johtaja kokee oman työssä jaksamisensa, ja onko hänen rooliinsa tullut helpotusta vai onko työmäärä pysynyt edelleen samana.

Jatkotutkimuksessa yhtenä näkökulmana voisi olla myös itseohjautuvuuden vaikutus omahoitajaroolin vahvistumiseen ja toisaalta myös toisinpäin, eli onko omahoitajuuden vahvistumisella ollut vaikutusta itseohjautuvuuden lisääntymiseen? Tulevaisuudessa yksikön toiminnan laajentuessa itseohjautuvuus lisää merkitystään, koska yksikössä tulee olemaan enemmän henkilökuntaa, ja näin ollen aletaan enemmän tehdä tiimityötä.

Jatkotutkimuksena voisi olla itseohjautuvat tiimit ja niiden toiminta.

Lähteet

- Anttila, A., Kaila-Mattila, T., Kan, S., Puska E. & Vihunen, R. (2022). *Hoitamalla hyvää oloa*. WSOY.
- Deci, E. & Ryan, R. (2015). *Self-Determination Theory*. Haettu 7.4.2022 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/self-determination-theory/pdf>
- Gamrasni, M. (2021). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haettu 28.10.2021 osoitteesta <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Halmeenmäki, M. & Myrsky, A. (2021). *Ihminen työn ja työympäristön suunnittelussa – käsikirja ennakoivaan työn ja työympäristön suunnitteluun*. Haettu 9.11.2021 osoitteesta <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/K%C3%A4sikirja+ennakoivaan+ty%C3%B6n+ja+ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6n+suunnitteluun+24.06.2021.pdf/6152fb20-a110-77af-c871-cadfdc37ac6d/K%C3%A4sikirja+ennakoivaan+ty%C3%B6n+ja+ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6n+suunnitteluun+24.06.2021.pdf?t=1624518885615>
- Hamk. (2021). *Opinnäytetyöopas*. Haettu 28.3.2021 osoitteesta <https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/opinnaytetyo/>
- Havunen, R. (2007). *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Talentum.
- Heimonen, S. (1999). *Dementoituvan hoitopolku*. Tammi.
- Hiltunen, L. (n.d.). *Metodina kyselytutkimus*. Haettu 4.4.2021 osoitteesta <http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus oy.
- Hjerppe, M. (2008). *Yksilövastuisten hoitotyön toteutuminen omahoitajien arvioimana* [Pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto]. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80430/gradu03423.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jokinen, M. (2019). *Itseohjautuvuus ja johtaminen yksityisen sektorin hoiva organisaatioissa* [Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10059/UVA_2019_jokinen_marko.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Suomen yliopistopaino Oy.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). *Tutkimus hoitotieteessä*. Sanoma Pro.
- Koivuselkä, J. (2007). *Osastonhoitajan tehtävät ja yksilövastuinen hoitotyö* [Pro Gradututkielma, Tampereen yliopisto]. <http://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78212/gradu01979.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kyngäs, H. & Hentinen, M. (2009). *Hoitoon sitoutuminen ja Hoitotyö*. WSOY.

Laaksonen, H. & Ollila, S. (2015). *Lähijohtamisen perusteet*. Edita.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992.

[Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>

Löfman, P. (2014). *Tapaustutkimus itseohjautuvuudesta sairaanhoitajakoulutuksen eri vaiheissa* (Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Education, Humanities, and Theology No 58)[väitöskirja, Itä-Suomen Yliopisto].

https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/13549/urn_isbn_978-952-61-1468-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Makkonen, J. (2019). *Kohti itseohjautuvaa työtettä* [Pro Gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto]. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20931/urn_nbn_fi_uef-20190490.pdf?sequence=-1&isAllowed=y

Martela, F. (2015). *Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous*. Haettu 25.4.2022 osoitteesta <https://frankmartela.fi/2015/08/04/buurtzorg-ja-kotihoidon-itseohjautuva-vallankumous-miten-tarjota-halvempaa-iloisempaa-ja-laadukkaampaa-hoitoa/>

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus –Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin lähde?*. Aalto University publication series BUSINESS AND ECONOMY 3/2021, 16–17.

<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Mäntymäki, J. (2020). *Valmentava johtaminen asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa* [Pro Gradu-tutkielma, Vaasan yliopisto].

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10917/UVA_2020_M%C3%A4ntym%C3%A4ki_Janne.pdf..pdf?sequence=2

Neuvonen, J. (2021). *Itseohjautuvuus sektorirajat ylittävissä väliaikaisissa asiantuntijatiimeissä* [Pro gradu –tutkielma, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT School of Business and Management].

<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/162322/Pro%20Gradu%20Neuvonen%20Jonna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nyman, A. (2006) *Yksilövästuisen hoitotyön toteutuminen potilaiden arvioimana* [Pro Gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto].

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/93490/gradu01126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Näpärä, L. (16. 6 2017). *Spoken*. Haettu 4. 4 2021 osoitteesta <https://spoken.fi/aineistojen-yhdistaminen/>
- Peterson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broma, M., Blucher, D. & Alsterman, H. 2018. *Johtajuus –Tee Leanista menestys!*. Part Developmet AB.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2017). *Sosiaali- ja terveystoiminta*. Sanoma Pro Oy.
- Ristikangas, M-R. & Grånbaum, L. (2014). *Valmentava esimies*. Talentum.
- Ryhänen, A. (2005). *Yksilövästävien hoitotyön toteutuminen seuranta tutkimus operatiivisen hoitotyön alueella*. Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiriin ky julkaisu.
http://www.siunsote.fi/documents/393252/5552615/PKSHP_julkaisuja-35/5707949e-0be7-4f20-b41f-d09d7ccb2c4b
- Salminen, J. (2013). *Taitava tiimivalmentaja*. Multiprint Oy.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent.
- Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus*. Raamatutrukikoja O.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Strategia 2030*. Haettu 2.11.2021 osoitteesta <https://stm.fi/strategia>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Asumispalvelut ja asunnon muutostyöt*. Haettu 24.11.2021 osoitteesta <https://stm.fi/asumispalvelut-asunnon-muutostyot>
- Spiik, K-M. (1999). *Tiimityöstä voimaa*. WSOY.
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- Super. (2019). *Itseohjautuvuus –sopiiko se hoitolalle*. Haettu 26.10.2021 osoitteesta <https://www.superlehti.fi/tyoelama/ammattissa/itseohjautuvuus-sopiiko-se-hoitoalalle/>
- Suomen perustuslaki 731/1999. <https://stm.fi/sotepalvelut/lainsaadanto>
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. (2010). *Terveystieteiden tutkimuskeskus*. Haettu 30.12.2010/1326. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta.(2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Haettu 31.8.2021 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Työterveyslaitos.(n.d). *Hyvän johtamisen kriteerit*. Haettu 23.2.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

- Työterveyslaitos. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla*. Haettu 3.4.2021 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa* (Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256)[Väitöskirja, Lapin yliopisto]. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Haettu 4. 4 2021 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viitala, R. (2005). *Johda Osaamista*. Inforviestintä

Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma

VALMENTAVALLA JOHTAMISELLA ITSEOHJAUTUVUUTTA

Hoitohenkilökunnan tarpeita valmentavasta johtamisesta itseohjautuvuuden ja omahoitajuuden kehittämiseen 2021 aikana hoivakodin eli tehostetun palveluasumisen henkilöstölle. (opinnäytetyö)

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tutkimus tehdään opinnäytetyönä. Tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa hoitohenkilökunnan tarpeita valmentavasta johtamisesta itseohjautuvuuden ja omahoitajuuden kehittämiseen. Tutkimusmateriaali kerätään haastattelemalla yksikön pitkäaikaisimpia työntekijöitä. Haastattelu toteutetaan hoivakodissa eli tehostetun palveluasumisen yksikössä vuoden 2021 aikana. Tutkimukselle on tehty tarkempi tutkimussuunnitelma. Opinnäytetyötä ohjaa yliopettaja TtT Paula Hakala.

Tutkimuksen kesto: 1.4.2021- 01.06.2022

Kyseessä on kertatutkimus

Yhteyshenkilöt tutkimusta koskevissa asioissa

Riina Mertanen

Osoite xxxx

Postinumero ja paikka Xxxxx xxxxxxxx

Puhelin xxx xxxxxxx, sähköpostiosoite xxxxxxxx

Anu Blomberg

Osoite xxxx

Postinumero ja paikka Xxxxx xxxxxxxx

Puhelin xxx xxxxxxx, sähköpostiosoite xxxxxxxx

Tutkimuksen suorittajat

- Anu Blomberg
- Riina Mertanen

Käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Henkilötietosisältö ja säilytysajat

Tutkimuksessa kerätään seuraavat tiedot:

- Vastaajan ikä ja sukupuoli
- Työnimike ja ammattiryhmä
- Vastaajan työkokemus vuosina
- Vastaajan työkokemus vuosina kohdeorganisaatiossa
- Vastaajan käsitys ja kuvaus tarpeista valmentavasta johtamisesta erityisesti itseohjautuvien tiimien osalta

Tutkimuksessa ei kysytä tutkittavilta (rekisteröity) asioita, joista rekisteröity on suoraan tunnistettavissa, mutta vastauksista rekisteröity voi silti olla pääteltävissä. Aineistokeruun jälkeen aineisto anonymisoidaan.

Miten aineistoa säilytetään ja kuinka kauan tutkimuksen jälkeen:

Tutkimuksen jälkeen:

Tutkimusaineisto hävitetään [X] / Opinnäytetyön valmistuttua vuoden 2022 alussa

Tutkimusaineisto arkistoidaan ilman tunnistetietoja []

Tutkimusaineisto arkistoidaan tunnistetietojen kanssa []

Tutkimusaineisto avataan []

Rekisteröidyt

Rekisteröityinä ovat:

- Tutkimukseen osallistuvat hoitohenkilökunnan jäsenet

Rekisterin tietolähteet

Tiedot saadaan vastaajilta.

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojen vastaanottajia ovat:

- Tutkijat
- Aineiston tallennuspaikkana on HAMK Oy:n verkkolevy

Rekisterin suojauksen periaatteet

A Manuaalinen aineisto

Sanelimeen tallennettu äänite.

B ATK:lla käsiteltävät tiedot

Tiedot kerätään tallentamalla haastattelut sanelimeen, josta ne litteroidaan HAMKin verkkolevylle haastattelijan henkilökohtaisilla verkkotunnuksilla. Verkkolevylle pääsevät ja niitä käyttävät vain ne henkilöt, jotka osallistuvat tutkimukseen. Järjestelmä automaattisesti varmuuskopioi tiedot. Muu mahdollisesti tarvittava käsittely tehdään HAMKin tietojen luokitteluohjeen mukaisilla välineillä.

Kerätty aineisto anonymisoidaan ennen analysointia.

Rekisterinpitäjä

Riina Mertanen

Osoite xxxx

Postinumero ja paikka Xxxxx xxxxxxxx

Puhelin xxx xxxxxxx, sähköpostiosoite xxxxxxxx

Anu Blomberg

Osoite xxxx

Postinumero ja paikka Xxxxx xxxxxxxx

Puhelin xxx xxxxxxx, sähköpostiosoite xxxxxxxx

Tietosuojavastaava

Tutkimuksella ei ole tietosuojavastaavaa.

Automaattinen päätöksenteko

Rekisterissä ei tehdä automaattista päätöksentekoa.

Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

Rekisteröidyn oikeudet ja niiden rajoittaminen

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) antaa rekisteröidylle seuraavat oikeudet:

Oikeus peruuttaa suostumuksen

Rekisteröidyllä on milloin tahansa oikeus peruuttaa suostumuksensa. (artikla 7)

Oikeus saada pääsy tietoihinsa

Rekisteröidyllä on oikeus saada rekisterinpitäjältä vahvistus siitä, käsitelläänkö häntä koskevia henkilötietoja. Rekisteröidyllä on oikeus saada pääsy tietoihinsa.

Tarkastusoikeudesta voidaan periä maksu tai siitä voidaan kieltäytyä, jos pyynnöt ovat ilmeisen perusteettomia tai kohtuuttomia, erityisesti jos niitä esitetään toistuvasti. (artikla 12 ja artikla 15)

Oikeus tietojen oikaisemiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia rekisterissä olevan virheellisen tiedon oikaisemista (artikla 16). Korjaamispyyntö tehdään kirjallisesti. Joissain tietojärjestelmissä henkilö pystyy myös itse korjaamaan omat tietonsa.

Oikeus tietojen poistamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 17):

- Henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin.
- Rekisteröity peruuttaa suostumuksen, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta.
- Rekisteröity vastustaa käsittelyä eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä (artikla 21).
- Henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti.
- Henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Rekisteröidyllä kuitenkin ei ole oikeutta tietojen poistamiseen tutkimuksissa, mikäli tietojen poistaminen todennäköisesti estää kyseisen käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen

Rekisteröidyllä on oikeus käsittelyn rajoittamiseen, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 18):

- Rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden.
- Käsittely on lainvastaista ja rekisteröity vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista.
- Rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta rekisteröity tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.
- Rekisteröity on vastustanut henkilötietojen käsittelyä artikla 21 kohdan nojalla odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen

Rekisteröidyllä on oikeus saada koneluettavassa muodossa häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on rekisterinpitäjälle toimittanut, mikäli käsittely perustuu suostumukseen ja käsittely tapahtuu automaattisesti. (artikla 20)

Pyynnöt näiden oikeuksien käyttämiseen osoitetaan:

Riina Mertanen

Riina Mertanen

Osoite xxxx

Postinumero ja paikka Xxxxx xxxxxxxx

Puhelin xxx xxxxxxx, sähköpostiosoite xxxxxxxx

Anu Blomberg

Osoite xxxx

Postinumero ja paikka Xxxxx xxxxxxxx

Puhelin xxx xxxxxxx, sähköpostiosoite xxxxxxxx

Oikeus tehdä valitus

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistolle. Lisätietoja

<https://tietosuoja.fi/>.

Liite 2 Saatekirje

Hei! Olemme Hämeen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen (YAMK) opiskelijoita. Teemme opinnäytetyötä, jonka aihe on *Valmentavalla johtamisella itseohjautuvuutta –Hoivakodin henkilöstön itseohjautuvuuden ja omahoitajuuden kehittäminen*. Opinnäytetyö toteutetaan ikäihmisten hoivakotiin eli tehostetun asumispalvelun yksikköön. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön näkemyksiä valmentavasta johtamisesta, ja sen merkityksestä itseohjautuvuuden ja omahoitajuuden kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada henkilöstölle heidän tarpeidensa mukaista valmentavaa ohjausta, jolla päästään kohti itseohjautuvaa työtapaa ja omahoitajan roolin vahvistumista. Tätä kautta käytännön työ saadaan sujuvammaksi, jolloin työssä jaksaminen helpottuu ja työhyvinvointi lisääntyy.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto muodostuu teemahaastattelusta, jossa haastatellaan hoivakodin henkilöstöä tutkimuksen aiheen mukaisista teemoista. Näitä teemoja ovat valmentava johtaminen, itseohjautuvuus ja omahoitajuus. Haastattelu on ryhmähaastattelu, ja kysymykset annetaan etukäteen osallistujille pohdittavaksi. Haastateltavat pääsevät kertomaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan aiheisiin liittyen. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja se voidaan toteuttaa työaikana. Haastattelu tullaan nauhoittamaan, mutta haastattelu on anonyymi, eli haastateltavien henkilöllisyys ei tule paljastumaan missään vaiheessa.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yksikön itseohjautuvan kulttuurin kehittämisessä ja esihenkilön arjen työkaluina päivittäisessä johtamisessa. Työn tulokset esitellään hoivakodin henkilöstölle tiimipalaverissa, ja tällöin niitä päästään jatkotyöstämään vielä koko henkilöstön voimin.

Opinnäytetyön ohjaavana opettajana toimii Tutkijayliopettaja Paula Hakala. Opinnäytetyön lisätietoja saat tarvittaessa tekijöiltä. Kiitos osallistumisestasi.

Ystävällisesti: Anu Blomberg ja Riina Mertanen

Liite 3 Suostumus haastatteluun

Hämeen ammattikorkeakoulu HAMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen YAMK

Opinnäytetyö: Valmentavalla johtamisella itseohjautuvuutta

Tekijät: Anu Blomberg ja Riina Mertanen

SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖN RYHMÄHAASTATTELUUN

Olen lukenut saatekirjeen, ja ymmärtänyt ryhmähaastattelun tarkoituksen ja tavoitteen.

Olen tietoinen, että haastattelu on luottamuksellinen ja henkilötiedot eivät tule julki missään vaiheessa.

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan haastatteluun.

Päivämäärä: _____ Paikka: _____

Allekirjoitus ja nimenselvitys: _____

Liite 4 Haastattelurunko

Taustatiedot:

Ikä:

Koulutus:

Työkokemus hoitoalalla:

Työkokemus yksikössä:

Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijälle tai tiimille annetaan mahdollisuus johtaa omaa työtään. Työntekijä/tiimi voi tiettyjen raamien puitteissa itsenäisesti päättää, miten tekee työtään, miten priorisoi tekemisiään ja miten asettaa tavoitteensa. (Martela, 2021)

Mitä hyviä tai huonoja puolia näet itseohjautuvassa työskentelytavassa?

Miten itseohjautuvuutta voidaan alkaa mielestäsi kehittämään työyhteisössäsi?

Miten itse voit kehittää omaa itseohjautuvuuttasi?

Millaisia vastuita sinulle työntekijänä kuuluu?

Miten näet esihenkilön roolin itseohjautuvassa työyhteisössä?

Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on johtamismenetelmä, jossa pyritään tunnistamaan työntekijän vahvuudet ja osaamisalueet, ja sitä kautta innostamaan ja motivoimaan työntekijää itsensä kehittämiseen. Näin toimimalla valmentava johtaja tukee työntekijän itseohjautuvuutta, ja vastuuttaa häntä omasta työtehtävästään. (Mäntymäki, 2020)

Kerro konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka esihenkilö valmentavalla johtamisella voi tukea sinua työssäsi.

Mitä valmentavan johtamisen toteutuminen edellyttää sinulta työntekijänä?

Minkälaisia keinoja käytät palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen?

Miten osaamistasi voisi hyödyntää enemmän työyhteisössäsi?

Miten ymmärrät työyhteisön pelisäännöt, ja mitä tarkoitusta varten ne on laadittu?

Omahoitajuus

Omahoitajuus on yksilövastuista hoitotyötä, jonka tarkoituksena on, että asiakkaalle nimetään omahoitaja, joka vastaa kokonaisvaltaisesti asiakkaan hoidosta hänen hoitosuhteensa ajan. (Hjerppe, 2008.)

Miten toteutat omahoitajarooliasi käytännön työssä?

Mikä on omahoitajuuden merkitys työyksikössäsi?

Millaisia haasteita koet omahoitajatyöskentelyssä?

Miten omahoitajan roolia voisi mielestäsi kehittää?

Miten itseohjautuvuudella voidaan vaikuttaa omahoitajuuteen?

Liite 5 Analysointitaulukko

Mitä hyviä/huonoja puolia näet itseohjautuvassa työskentelytavassa?

Alkuperäinen vastaus	Tiivistetty vastaus	Alakäsite	Yläkäsite	Yhdistävä käsite
“Itseohjautuvassa työskentelytavassa esihenkilön rooli helpottuu, kun vastuu jakautuu koko tiimissä. Ja sit saa tehdä omia päätöksiä työssä, ja oma osaaminen vahvistuu. Ja sit omaa työtä pystyy organisoimaan, et miten tekee.”	Esihenkilön rooli helpottuu, kun vastuu jakautuu koko tiimissä. Saa tehdä omia päätöksiä, ja oma osaaminen vahvistuu. Omaa työtä pystyy organisoimaan.	Esihenkilön roolin helpotus, vastuun jakautuminen tiimin kesken, päätösten tekeminen, oman osaamisen vahvistuminen, oman työn organisointi	Hyvät puolet: Vastuun jakautuminen, Itsenäinen päätöksenteko, osaamisen vahvistuminen, osaamisen hyödyntäminen, oman työn organisointi, esihenkilön ja tiimin tuki	Itseohjautuvan työskentelytavan hyvät ja huonot puolet
“Mul on tääl samaa, mut sit itsenäisii päätöksiä voi tehdä enemmän, ja voi käyttää omaa harkintaa päätöksiä tehdessä. Ja kantaa myös vastuu niistä päätöksistä. Ja osais hyödyntää sitä omaa osaamista.”	Itsenäisiä päätöksiä voi tehdä enemmän, käyttää omaa harkintaa päätöksiä tehdessä, ja kantaa vastuu niistä, sekä hyödyntää omaa osaamista.	Itsenäisiä päätöksiä enemmän, oman harkinnan käyttö, vastuunkantaminen, oman osaamisen hyödyntäminen	Huonot puolet: henkilöstön vaihtuvuus, epävarmuus ja virheiden riskit	
“Just se on hyvää, että esihenkilön työkuorma kevenee ku tehään yhdessä niitä töitä, ja niitä päätöksiä. Saa itse kantaa vastuuta ja saa lisää rohkeutta ja varmuutta omaan työhön.”	Esihenkilön työkuorma kevenee, kun tehdään päätöksiä yhdessä, saa kantaa vastuuta, saa lisää rohkeutta ja varmuutta työhön.	Esihenkilön työkuorman kevennys, yhteinen päätöksenteko, vastuunkanto, rohkeuden kasvattaminen, varmuuden lisääntyminen		
“Kun kaikki muut kertoi nää hyvät puolet, ni mulle jäi sit nää huonot puolet. Niin mä en ite oo kokenut sitä niin hyvänä, et näin pienessä yksikössä mitä meillä on, kun on paljon oppisopimus ja muita opiskelijoita, niin täysin	Kun on pieni yksikkö, niin kokemuksena ei täysin toimiva ratkaisu, koska on paljon oppisopimus- ja muita opiskelijoita.	Pienessä yksikössä tuntuu haastavalta, koska paljon oppisopimus- ja muita opiskelijoita		

toimivaksi ratkaisuksi. Jos tää nyt on alkanu, vai mitenkä?”				
<p>“Niin onhan se niin, että huonona puolena on se, että jos on ihminen joka ei tiedä mitä on tekemässä. Mut jos on halua yrittää kuitenkin tehdä itse, niin siinä on sitten se virheiden riski jos lähetään tekemään vaikka ei olla varmoja mutta ajatellaan silti, et mun täytyy nyt ite vaan tietää. Tosiaan hyvä pointti sieltä meidän teamsiläiseltä, että jos on paljon opiskelijoita, niin ne ei voi sitä niin paljon toteuttaa, koska ne on ohjauksen alla.”</p>	<p>Huonona puoli on se, että jos ei tiedä, mitä on tekemässä. Jos tekee siitä huolimatta, on virheiden riski. Hankala toteuttaa, jos on paljon opiskelijoita, joita ohjata.</p>	<p>Epävarmuus omasta toiminnasta, riskit virheisiin, vääristynyt itseohjautuminen, opiskelijoiden ohjaus ja perehdytys</p>		
<p>“No just niinku se, että esihenkilölle tää on niinku se hyvä kontrasti tavallaan, ja kuitenkin jos tulee niitä tiukkoja tilanteita, voi aina kysyä apua, ja tehdä mahdollisesti yhdessä niitä päätöksiä ja yhdessä pätkäillä niitä sillai, että kaikki ei kaadu esihenkilön niskaan, ja voi niinku yhdessä jakaa sitä niinku vastuuta.”</p>	<p>Esihenkilölle hyvä kontrasti, ja jos tulee tiukkoja tilanteita, voi aina kysyä apua. Tehdään yhdessä päätöksiä niin, että kaikki ei kaadu esihenkilölle, ja jaetaan vastuuta.</p>	<p>Esihenkilötyöhön vastapainoa, hankalissa tilanteissa avunpyyntö, yhteiset päätökset, vastuun jakaminen</p>		