



## **Itseohjautuva kotihoito**

Anni Kargu

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Opinnäytetyö, Master-koulutus

2022

## Tiivistelmä

**Tekijä(t)**

Anni Kargu

**Tutkinto**

Tradenomi (YAMK)

**Raportin/Opinnäytetyön nimi**

Itseohjautuva kotihoito

**Sivu- ja liitesivumäärä**

73 + 4

Hollantilainen menestystarina, Buurtzorg, on onnistunut suhteellisen lyhyessä ajassa ravistamaan maailman kotihoidon kenttää ja herättämään kiinnostusta itseohjautuvaa työ-kulttuuria kohtaan myös Suomessa. Buurtzorg tai tuttavallisemmin naapuruston hoito itseohjautuvine hoitajatiimeineen on saanut alkunsa kritiikkinä byrokraattisiin ja hierarkkisiin järjestelmiin, joissa hoitajan mahdollisuudet tehdä työnsä hukkuivat raportointiin ja byrokratian syövereihin. Malli ei kuitenkaan ole suoraan kopiotavissa julkiseen koneistoon, mutta yksityisenä toimijana CrossPoint Healthcare Oy:llä on hyvä mahdollisuus ottaa haltuun mallin parhaat käytänteet osaksi toimintaa.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona CrossPoint Healthcare Oy:lle, jonka pääasiallinen toimiala on kotihoito. Tavoitteena oli itseohjautuvuuden keinoin vahvistaa yrityksen kilpailukykyä, lisätä asiakastyytyväisyyttä, nopeuttaa palvelutarpeeseen vastaamista sekä ennen kaikkea edistää henkilöstön työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemusta. Tarjoamalla työntekijöille lisää vapautta oman työnsä suunnitteluun ja organisointiin, he saavat työhönsä toivottua vaihtelua ja samalla heidän sitoutumisensa ja motivaationsa vahvistuvat sekä tiimien sisäinen vastuunjako tasapainottuu.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan kehityshanke, joka tehtiin laadullisena tutkimuksena toimintatutkimuksen keinoin. Aineiston keruussa hyödynnettiin monipuolisesti kyselyn, haastattelujen, havainnoinnin, osallistamisen, kenttätyön ja seurannan kautta saatuja tietoja. Tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan keskuudessa vallitsevia käsityksiä itseohjautuvuudesta ja sen kokeilemisesta. Tutkimustuloksista käy ilmi, että työntekijät suhtautuvat itseohjautuvuuskokeiluihin kokonaisuudessaan myönteisenä asiana ja asiakaskokemusta edistävänä toimintamallina. Haasteeksi on osoittautunut erityisesti muutoksen kokonaisvaltaisuus ja sen hahmottamisen vaikeus.

Saatujen tietojen pohjalta yritykselle luotiin uusi organisaatorakenne, jaettiin uudelleen vastuut ja korvattiin osan vanhoista tavoista uusilla toimintamalleilla. Esimiehistä päästiin kokonaan eroon ja heidän työtehtävänsä jaettiin ylimmän johdon ja työntekijöiden kesken. Sen seurauksena johto pääsi keskittymään suurempaan kuvioon silloin kun työntekijät saivat haluansa vaihtelua ja päätösvaltaa. Sellaiset tehtävät, kuten palaverien pitäminen, rekrytointi, perehdytys ja irtisanominen, siirtyivät työntekijöiden haltuun. Perinteinen ylhäältä-alas tapahtuva päätöksenteko korvattiin neuvonpito-prosessilla ja konfliktien hallintaan otettiin käyttöön Accountability Process -nimisen mallin.

Yhteenvedon voidaan todeta, että opinnäytetyön tulokset ovat suuntaa-antavia, koska kokeilut ovat vasta alkuvaiheessa. Tuloksissa näkyy selvästi työntekijöiden epävarma työote. Jatkokehitystä ajatellen olisi merkittävää saada parempi käsitys siitä, millaisia ajatuksia ja tunteita itseohjautuvuuskokeilut työntekijöissä todellisuudessa herättävät, kun alkuhuuma on ohi ja kokeilussa on päästy eteenpäin. Tavoitteena olisi verrata alkutilannetta jatkokehityksessä saatuun tietoon. Kokonaiskuvaa varten tarvitaan myös lisää tietoa asiakkaiden kokemuksista ja mahdollisista muutoksista asiakastyytyväisyydessä.

**Asiasanat**

Kotihoito, itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, toimintatutkimus

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä .....	2
1.3	Toimeksiantaja.....	3
1.4	CASE: Buurtzorg.....	4
2	Keskeiset käsitteet .....	5
2.1	Kotihoito .....	5
2.2	Hierarkia.....	5
2.3	Itse-, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen .....	6
3	Johtamis- ja organisaatiokulttuurien kehitys.....	9
3.1	Punainen .....	9
3.2	Meripihka.....	10
3.3	Oranssi.....	10
3.4	Vihreä .....	11
3.5	Sinivihreä .....	11
3.5.1	Neuvonpito prosessi .....	13
3.5.2	Konfliktin eskaloitumisen malli .....	14
3.5.3	Tuplatimanttimalli – luovaa ongelmanratkaisua.....	16
4	Kohti henkilöstön itseohjautuvuutta .....	20
4.1	Yleiset ongelmat .....	20
4.2	Itseohjautuvuuden sudenkuopat .....	21
4.3	Itseohjautuvuuden edellytykset .....	22
4.3.1	Yksilön ominaisuudet .....	22
4.3.2	Yhteisölliset käytänteet.....	23
4.3.3	Työntekijäkokemusta edistävät käytänteet .....	24
4.4	Itseohjautuvuuden implementointi.....	26
5	Empiirinen tutkimus.....	27
5.1	Laadullinen tutkimus .....	27
5.2	Toimintatutkimus.....	28
5.3	Toimintatutkimuksen vaiheet.....	30
5.4	Esitutkimus.....	32
5.4.1	Aineiston analyysi.....	33
5.4.2	Tulokset .....	35
5.5	Teemahaastattelu .....	36
5.5.1	Työntekijähaastattelut .....	37
5.5.2	Tulokset .....	38
5.6	SWOT .....	41

5.6.1 Tulokset .....	41
5.7 Erätaukodialogi .....	43
5.7.1 Tulokset .....	46
5.7.2 Toimenpiteet.....	47
5.8 6-3-5.....	48
5.8.1 Tulokset .....	49
5.8.2 Toimenpiteet.....	50
6 Uudet käytänteet .....	51
6.1 Uusi organisaatio rakenne	
51	
53 .....	53
6.2 Viikoittaiset tapaamiset.....	54
6.3 Yhteinen rekrytointi .....	55
6.3.1 Ensimmäiset kokeilut ja tulokset .....	57
6.4 Neuvonpito prosessi .....	59
6.5 Konfliktien hallinta.....	61
7 Pohdinta .....	63
7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	64
7.2 Eettiset näkökohdat .....	65
7.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	66
7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	68
Lähteet .....	69
Liitteet.....	74
Liite 1. Esitutkimus .....	74
Liite 2. Työntekijähaastattelut .....	76
Liite 3. Erätaukodialogin teemat.....	77

## 1 Johdanto

Hollantilainen menestystarina, Buurtzorg, on onnistunut suhteellisen lyhyessä ajassa ravistamaan maailman kotihoidon kenttää ja herättämään kiinnostusta itseohjautuvaa työkulttuuria kohtaan myös Suomessa. Buurtzorg tai tuttavallisemmin naapuruston hoito itseohjautuvine hoitajatiimeineen on saanut alkunsa vastapainona byrokraattisiin ja hierarkkisiin järjestelmiin, joissa hoitajan mahdollisuudet tehdä työnsä hukkuivat raportointiin ja byrokratian syövereihin. Yhtiön todellinen menestyksen kulmakivi piilee kuitenkin alhaisissa kustannuksissa ilman siitä, että hoidon laatu olisi kärsinyt. Tunnettavuudestaan ja yksinkertaisuudestaan huolimatta, malli ei ole suoraan kopioitavissa suomalaiseseen julkiseen koneistoon. Yksityisenä toimijana, CrossPoint Healthcare Oy:llä, on kuitenkin hyvä mahdollisuus ottaa haltuun mallin parhaat käytännöt osaksi yrityksen toimintaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin tutustua ilmiöön nimeltä itseohjautuvuus ja kehittää hierarkkiselle organisaatiolle ominaista ylhäältä päin johtamista kohti henkilöstön itseohjautuvaa toimintatapaa. Tarkoituksena on, että jatkossa hoitajat huolehtisivat omatoimisemmin töiden toteutumisesta ja ottaisivat enemmän vastuuta omista työtehtävistään. Lisäksi työympäristöstä nousevat ilmiöt, kuten ikäihmisten kasvu, johtajuuden muutos, eri sukupolvien odotukset työelämää kohtaan sekä sote-uudistus, synnyttivät tarpeen kotihoidon toiminnan kehittämiseksi. Koronaviruksen, COVID-19, aiheuttama epidemia on vain korostanut kehittämisen tarvetta, pistettyään monet alat, mukaan lukien kotihoito, polvilleen.

CrossPoint Healthcare Oy:ssä päätimme lähestyä muutosprojektia seuraavin askelin. Aloitimme muutoksen esitutkimuksella, joka koostui henkilöstön tyytyväisyyskyselystä ja henkilökohtaisista haastatteluista. Vaiheen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden viihtyvyyttä työssä. Seuraavaksi siirryimme ryhmähaastatteluihin, jotka käsittivät itseohjautuvuutta ja sen käytänteitä. Vaihetta seurasi yhteinen SWOT-analyysi yrityksen nykytilan ja resurssien kartoittamiseksi, minkä jälkeen pidimme työntekijöille ja asiakkaille tarkoitettua keskustelutilaisuuden. Pääaiheina olivat yrityksen toiminta sekä itseohjautuvuuteen asteittainen siirtyminen. Lopuksi järjestimme työntekijöille työpajan sananvapauden tehostamiseksi. Tuloksena päädyimme muuttamaan organisaatiomallin ja sen tueksi ottamaan muutaman itseohjautuvuutta edustavan käytänteen, josta osan työntekijät pääsivät viemään käytäntöön jo opinnäytetyön aikana ja osa on vielä suunnitteluvaiheessa. Tulevaisuudessa saatujen kokemusten pohjalta, puretaan yhdessä ongelmakohtat ja laaditaan tarvittaessa uusi suunnitelma.

## 1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

CrossPoint Healthcare Oy:ssä on jo jonkin aikaa ollut ongelmana henkilöstön nopean vaihtuvuus sekä motivaation ja sitoutumisen puute. Lisäksi henkilöstön työtehtävät ovat jo pitkään noudattaneet samaa kaavaa, mikä on johtanut tyytymättömyyteen. Ilmiötä selittää osaltaan työn luonne ja osaltaan yrityksessä vallitseva hierarkkisuus sekä alaa leimaava byrokratia. Opinnäytetyön tavoitteena onkin itseohjautuvuuden keinoin vahvistaa yrityksen kilpailukykyä, lisätä asiakastyytyväisyyttä, nopeuttaa palvelutarpeeseen vastaamista sekä ennen kaikkea edistää henkilöstön työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemusta. Tarjoamalla työntekijöille lisää vapautta oman työnsä suunnitteluun ja organisointiin, he saavat työhönsä toivottua vaihtelua ja samalla heidän sitoutumisensa ja motivaationsa vahvistuvat sekä työntekijöiden sisäisessä vastuunjaossa saavutetaan tasapaino.

Tutkimuksessa halutaan selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä mieltä henkilöstö on itseohjautuvuudesta?
2. Haluaako henkilöstö kokeilla yksilötason itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden käytänteitä?
3. Haluaako henkilöstö ottaa niistä jotkut/ parhaat käytäntöön?

## 1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu opinnäytetyön kannalta olennaisten termien määrittelemisestä. Seuraavaksi siirrytään Lalouxin (2014, 36) oppeihin, jotka käsittävät erilaisia johtamis- ja organisaatiokulttuureja 1900-luvulta tähän päivään. Organisaatiokulttuurien avaaminen on katsottu palvelevan opinnäytetyön tarkoitusta, sillä pystyäksemme ymmärtämään nykyisyyttä ja rakentamaan tulevaisuutta, meidän on tunnettava historiamme. Erityisen kiinnostuksen kohteena on Teal-organisaatio, jossa itseohjautuvuuden katsotaan olevan tärkeä ominaisuus sen työntekijöille. Organisoitumisen tavan tueksi tullaan myös esittämään neuvonpidonmallin päätöksentekoon, konfliktin eskaloitumisen mallin konfliktien hahmottamiseen sekä tuplatimanttimallin luovaan ongelmanratkaisuun. Seuraavaksi teoriaosuudessa käsitellään toisaalta itseohjautuvuuteen liittyviä sudenkuoppia sekä toisaalta lähestymistapaa edistäviä käytänteitä. Lopuksi puhutaan itseohjautuvuuden implementoinnista. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana opinnäytetyön laadullisessa tutkimuksessa.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan kehittämishanke, jonka perimmäisenä tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan organisaation nykyisiä käytäntöjä ja löytää uusia tapoja toimia. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena toimintatutkimuksen keinoin. Toimintatutkimus valittiin, koska kyseessä oli todellisen elämän kuvaaminen ja tarkoituksena oli hankkia mahdollisimman kokonaisvaltaista tietoa ja ymmärrystä tutkimuskohteesta kohdeorganisaatioissa. Lisäksi menetelmä salli erilaisia lähestymistapoja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156.) Lähestymistavan pääkiinnostuksen kohteena toimivat yrityksen työntekijät.

### 1.3 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii vuonna 2018 perustamani osakeyhtiö, CrossPoint Healthcare Oy, jonka pääasiallinen toimiala on kotihoidon palvelut. Varsinaisen toiminnan lisäksi, yritys välittää osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa sosiaali- ja terveystoimialalle. Suurin osa työvoimasta tulee itäisen Aasian maista. Yritys toimii kahdella paikkakunnalla, Helsingissä ja Lahdessa. Vuonna 2022 yrityksen palveluksessa työskentelee kymmenen terveysalan ammattilaista. Siitä huolimatta, että viimeisen kolmen vuoden aikana yritys on osoittanut säännöllistä kasvua, ajat kuitenkin muuttuvat ja tuovat uusia haasteita mukanaan. Kotihoidon näkökulmasta muutoksen taustalla on monia tekijöitä, kuten väestön ikääntyminen, tekniikan kehittyminen, johtajuuden muutos, eri sukupolvien muuttuvat työelämätarpeet, sote-uudistus sekä koronan (COVID-19) aiheuttama sekasorto. Kaiken lisäksi tuoreen tyytyväisyyskyselyn pohjalta selvisi, että työntekijät olivat eniten tyytymättömiä työhön vaikuttamisen mahdollisuuksiinsa.

Kuten edellä todettiin, kehitys ei pysy paikallaan, mutta kotihoito pitää tiukasti kiinni asemastaan. Kotihoito kuuluu edelleen vahvasti hierarkkiseen kastiin, jota luonnehtivat sellaiset piirteet, kuten ylhäältä alas tapahtuva päätöksenteko sekä maskuliiniset johtajuusarvot. Kyseinen järjestäytymisen tapa estää työntekijöitä suoriutumasta työtehtävistään itsenäisesti ja itseohjautuvuuden hengessä. Ojala ja Mäki (2019, 216-217) esittävät samankaltaisia näkemyksiä aiheesta tuoreessa kirjoituksessaan, jossa he käsittelevät palveluiden kehittämistä ja johtajuuden muokkaamista sosiaali- ja terveysalan kohdalla. Kirjoittajien mukaan työyhteisön pitää olla valmis toimimaan itseohjautuvasti, jotta yritys, sen työntekijät ja asiakkaat pääsevät kehittymään eteenpäin. Kotihoidon puolella, samoin yrityksemme kohdalla, hierarkiattomuus sekä kaikkien johtoportaiden täydellinen eliminointi ovat tuskin mahdollisia. Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta tarkoittaen tässä ylintä johtoa ja kotihoito tehdään yhteistyössä monen tahon kanssa. Samoin työntekijöiden työtehtävät ja palkkaus määräytyvät tarkasti heidän koulutuksensa ja kokemuksensa mukaan. Enemminkin kyse on siitä, kuinka paljon tilaa olemme on valmiita antamaan henkilökunnalle toimia itseohjautuvasti.

#### 1.4 CASE: Buurtzorg

Hollantilainen hoivavaihtoehto, Buurtzorg, on ollut menestystarina monella mittarilla ja on esimerkiksi innoittanut monia yhtiöitä ympäri maailmaa omiin kokeiluihin. Buurtzorg on paitsi saanut tunnustusta useasti hyvänä työnantajana ja perinteisten hoitoalan rajojen rikkojana, myös onnistunut pitämään kustannukset kurissa tinkimättä hoidon laadusta. Yhtiön menestyksen salaisuus piilee ainutlaatuisessa työskentelyssä. Buurtzorgilla ei nimittäin ole lainkaan keskijohtoa, vaan yritys koostuu korkeintaan kahdentoista hengen sairaanhoitajatiimeistä, jotka päättävät täysin itsenäisesti omasta toiminnastaan. Lähestymistavan tehokkuus perustuu pitkälti siihen, että potilasta hoidetaan alusta asti kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon kaikki hänen hyvinvointiinsa liittyvät asiat, eikä ainoastaan yksittäistä sairautta. (Karttunen 2018; Vuori 2021, 28-30.)

Runsaat viisitoista vuotta sitten yhdellä tiimillä aloittaneella yhtiöllä on nykyisellään hieman yli 15 000 hoitajaa palveluksessaan (Vuori 2021, 28). Kasvun nähdään olevan mahdollinen myös jatkossakin, sillä kotihoidon tarve kasvaa koko ajan. Vapaasti suomennettuna Buurtzorg tarkoittaa naapuriapua. Nimi tulee siitä, että Hollannissa hoitotiimi saattaa ottaa paitsi asiakkaan läheiset myös naapurit mukaan seuraamaan, miten tämä selviytyy arjestaan. Vaikka houkutus on suuri, malli ei kuitenkaan ole suoraan kopioitavissa Suomeen ja siihen löytyy useampi syy. Ensinnäkin, Hollannin Buurtzorgin tiimit koostuvat sairaanhoitajista, silloin kun Suomessa kodeissa käyvät lähinnä lähihoitajat. Lisäksi Hollannissa kaikki terveyspalvelut ovat yksityisiä. Tarkoittaen sitä, että terveyshuolto katetaan vakuutuksilla eikä veroilla kuten Suomessa. Emme myöskään saisi unohtaa kulttuurisia tekijöitä. (Karttunen 2018.)

## 2 Keskeiset käsitteet

Tässä osiossa tutustumme opinnäytetyön kannalta olennaisiin käsitteisiin. Niitä ovat kotihoito, hierarkia, itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen. Tarkastelu-kohteena etenkin kolmen jälkimmäisen muodostama kokonaisuus. Kyse on kolmesta hyvin samanlaisesta, mutta lopulta varsin itsenäisestä ilmiöstä.

### 2.1 Kotihoito

Kotihoidolla tarkoitetaan kotipalvelujen ja kotisairaanhoidon muodostamaa kokonaisuutta. Näin ei kuitenkaan ollut aina, vielä 1990-luvulla nämä kokonaisuuden kaksi perusosaa ovat kuuluneet omiin hallintokuntiinsa: kotipalvelu sosiaalitoimintaan ja kotisairaanhoidon terveys-toimeen. Keskusteltuaan asiasta pitkään kunnat ovat toisensa jälkeen, ei kuitenkaan kaikki, päättäneet yhdistää kotipalvelun ja kotisairaanhoidon saman katon alle. Yhdistymisen seurauksena keskeiseksi käsitteeksi tuli kotihoidon käsite. Nykyään kotihoito voidaan nähdä sosiaali- ja terveyden huollon muodostamana palvelukokonaisuutena, johon kuuluvat kotipalvelun ja kotisairaanhoidon lisäksi tukipalvelut sekä omaishoidon tuki. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017, 3.)

Kotipalvelua järjestetään sosiaalihuoltolain 19 §:n (30.12.2014/1301) nojalla ja lyhyesti kuvattuna sen ajatuksena on tukea kotona asumisen mahdollisuutta ja arjen toiminnoista suoriutumista, seurata hoidon toteutumista sekä turvata toimintakykyä. Kotipalveluun sisältyvinä tukipalveluina annetaan ateria-, vaatehuolto- ja siivouspalveluja sekä sosiaalista kanssakäymistä edistäviä palveluja. Kotisairaanhoidolla puolestaan tarkoitetaan terveydenhuoltolain 25 §:n (30.12.2010/1326) mukaan asiakkaan kotiin vietyä sairaanhoitoa. Sen tarkoituksena on helpottaa sairaalasta kotiutumista, sairaan henkilön kotona selviytymistä ja lisäksi tukea omaisia sairaan henkilön kotihoidossa. Vastoin yleistä mielipidettä, kotihoidon asiakaspiiri ei koostu vain ja ainoastaan iäkkäistä potilaista, vaan asiakkaaksi voi joutua hyvin nuorikin henkilö. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017, 3-4.)

### 2.2 Hierarkia

Perinteinen hierarkkinen organisaatio, jota myös kutsutaan byrokraattiseksi organisaatioksi, lienee edelleen selkeästi yleisin organisoitumisen tapa. Tällaiselle organisaatiolle on ominaista se, että ylin johto sanelee työtavat ja koordinoi kokonaisuutta. Käytännössä kaikki käskyt ja informaatio valuvat ylhäältä alaspäin pyramidin muotoista hierarkiaa pitkin, jossa ylin johto informoi ensin omat välittömässä läheisyydessä olevat alaiset, jotka vuorostaan ylimmän johdon esimerkkiä seuraten jakavat saamansa vastuun pienempiin kokonaisuuksiin ja delegoivat sen omille alaisilleen. Yksittäisen työntekijän ei odoteta näkevän koko-

naiskuviota, koska tehtävät ovat tarkasti rajattuja ja prosessit standardoituja. Hänen halutaan vain ja ainoastaan hoitavansa työnsä ohjeistuksen mukaisesti ja jotta se toteutuu, hänet motivoidaan tehtäviinsä muun muassa palkalla, bonuksilla sekä mahdollisilla ylennyksellä kohti isompaa valtaa, vastuuta ja palkkiota. (Martela & Jarenko 2017, 16-18.)

Johdon näkökulmasta kyseinen järjestely on suotavaa, koska toiminta on helposti ennustettavissa ja kontrolloitavissa, mutta työntekijät ovat taas sitä mieltä, että järjestely estää heidät toteuttamasta itseään. Klassinen esimerkki tällaisesta hierarkkisesta käyttäytymisestä on sosiaali- ja terveysala, jossa hoitajan mahdollisuudet tehdä työnsä hukkuvat raportointiin ja byrokratian viidakkoon. Vielä kattavamman näkemyksen tarjoaa Gary Hamel (2011, 50), joka esittää, että hierarkkinen organisaatio paitsi työllistää suuren määrän lisäarvoa tuottamattomia esimiehiä, mutta myös syöllistyy kolmeen muuhun haitalliseen työtapaan. Yksi niistä on se, että päätöksentekoon osallistuu vain pieni määrä ihmisiä tarkoittaen, että suurin osa resursseista jää käyttämättä. Toinen ongelma liittyy erilaisiin hyväksymisketjuihin, jotka estävät työntekijän tekemästä järkeväksi kokemiaan asioita ja kokeilemasta uusia työtapoja. Kolmas ongelma byrokraattisessa organisaatiossa on kuitenkin sen hitaus suhteessa nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

Hierarkiasta puhuttaessa, on mielenkiintoista tarkastella, kuinka se on jakanut asiantuntijat kahteen leiriin, joista toiset ovat sitä mieltä, että hierarkia on erottamaton osa ihmiselämää ja näin ollen myös eilinehto organisaatioille. Toiset taas, vastustavat koko ajatusta ja näkevät hierarkian vanhentuneena lähestymistapana. Harold J. Leavitt (2003) on esimerkiksi kirjoittanut artikkelin, jossa hän perustelee hierarkioiden suosiota sillä, että ne täyttävät ihmisen syvät järjestyksen ja turvallisuuden tarpeet. Yhtenä ajatusmallin vastustajista voidaan pitää Salovaaraa (2020, 14-20), joka sanoja säästämättä murtaa työkseen hierarkian myyttejä. Hänen mielestään on absurdista, että on ihmisiä, jotka haluavat tulla johdetuksi. Salovaara ei myöskään usko, että johtajuuden pitäisi olla vain yhden ihmisen ulottuvilla tai vain johtajan toiminnalla onnistutaan saavuttamaan organisaation kannalta halutut tulokset.

### **2.3 Itse-, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen**

Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen – ilmiöllä on monta nimeä – on noussut polttavaksi puheenaiheeksi työelämässä niin Suomessa kuin ympäri maailmaa. Siihen on monia syitä, joista ylhäältä johdetun byrokraattisen organisaation liiallinen hitaus ja jäykkyys pärjäämään muuttuvilla toimialoilla on yksi keskeisimmistä. Toinen haaste liittyy työpaikkoihin, jotka automatisaation ja digitalisaation kehitys on jättänyt taakseen, mutta jotka yhä kasvavin määrin edellyttävät asiantuntijuutta, kriittisyyttä ja päättäväisyyttä. Kolmas haaste koskee työntekijöiden motivaation alkuperää, joka toimii monessa yrityksessä kilpailuvalttina korostaen tekemisen laatua kuin määrää. Sisäisesti motivoituneet työntekijät

ovat tunnetusti itsenäisempiä, oma-aloitteisempia ja heidän työpöytänsä on laadukkaampi kuin pelkästään ulkoisen ärsyksen varassa toimivat passiiviset työntekijät. Neljäs ja viimeisin haaste liittyy esimiesten työtehtävien siirtyvän yhä kasvavin määrin eri ohjelmien hoidettavaksi, minkä seurauksena tarve perinteiselle esimiestyölle on laskenut. (Martela 2021, 11-12.)

Itseohjautuvuudesta ja motivaatiosta paljon kirjoittanut Frank Martela määrittelee Karoliina Jarengon kanssa julkaistussa kirjassaan (2017,12) itseohjautuvuuden yksilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolista kehoitusta. Kuten tauluosta (1) käy ilmi kyseessä on maltillinen työntekijän oikeuksien tunnistaminen ja esimiesroolin uudelleenajattelu valmentavampaan ja palvelevampaan suuntaan perinteisten rakenteiden sisällä (Martela 2021, 14-17). Ilmiötä tutkinut Perttu Salovaara (2020, 50-57) puolestaan vaikenee antamaan yksiselitteisen määritelmän. Salovaaran mukaan itseohjautuvuuden ymmärrettävyyttä vaikeuttaa ennen kaikkea termin monitulkintaisuus. Arkikielessä itseohjautuvuus liitetään usein itsensä johtamiseen, ja samaan aikaan saatetaan puhua myös tiimityöskentelystä ja organisaation toiminnasta. Tuoreessa kirjoituksessaan Martela (2021, 16-17) selittää, että pohjimmiltaan itseohjautuvuuden lipun alle kätkeytyy kaksi hyvin läheistä, mutta lopulta varsin itsenäistä työelämän ilmiötä. Mullistavampi näistä on itseorganisoituminen, jossa kannatetaan esimiehistä riippumatonta järjestäytymisen tapaa. Toinen ilmiö on nimeltä yhteisöohjautuvuus ja koskee työelämän siirtymistä yhä yhteisöohjautuvampaan suuntaan.

Yhteisöohjautuvuus on ryhmän organisoitumisen tapa, jolle on ominaista yhteinen työn organisointi ja koordinointi kohti jaettua päämäärää ( Salovaara 2020, 51-57). Mielenkiintoista on se, että monet kirjailijat ja tutkijat ovat rakentaneet artikkelinsa ja kirjansa sen käsityksen varaan, että yhteisöohjautuvuus on monessa suhteessa osuvampi termi luonnehtimaan sitä, mistä itseohjautuvuudessa on pohjimmiltaan kyse (Martela 2021, 14-15; Salovaara 2020, 51-57). Itseohjautuvuuden tavoin, myös yhteisöohjautuvuuden vastakohtana toimii ylhäältäpäinohjautuvuus. Eräs merkittävä ero itse- ja yhteisöohjautuvuuden välillä on se, itseohjautuvuus on enemmän yksilötyötä kuin tiimityöskentelyä. Kyse on esimiehen ja työntekijän välisestä yhteenotosta sekä vallan ja vastuun uudelleen jaosta. Käytännössä vastuu asioiden edistämisestä siirtyy esimieheltä tiimille, eikä yksittäiselle työntekijälle. Vallan siirto ei yksin riitä, vaan tiimin toimivuus edellyttää uudenlaista kulttuuria, jossa jokainen tiimin jäsen tuntee vastuuta yhteisten asioiden hoitamisesta ja pyrkii tunnistamaan epäkohtia, joista hän ilmoittaa yhteisen keskustelun yhteydessä. (Martela 2021, 14-15.) Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa korostuvatkin lähes aina toimivan tiimityön ehdot, kuten psykologisen turvallisuuden varmistaminen (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 188-204).

Kuten taulukosta (1) käy ilmi, itseorganisoituminen on vuorostaan äärimmäistä organisaatiorakenteiden uudelleensuunnittelua, jonka seurauksena esimiehet jäävät kokonaan pois

kuviosta. (Lee & Edmondson 2017, 37, 35-58; Martela 2021, 15-17.) Kun siihen lisätään vielä ripaus demokratiaa, aletaan jo muistuttaa hyvin uudenlaista organisaatiomaailmaa. (Launonen, Koistinen & Mäkkeli 2020, 29-37). Vaikka itseorganisoitumista mielletäänkin usein hierarkkisen organisaation vastakohtaksi, Martela ja Jarenko (2017, 12) täsmentävät, että molemmat palvelevat kuitenkin samaa tarkoitusta. Toisin sanoen, itseorganisoitumisella pyritään vastaamaan täysin samoihin haasteisiin kuin aikoinaan byrokratialla, nimitäin työnjakoon, motivointiin ja informointiin. Tuloksena on vaan muutoskykyisempi ja asiakaslähtöisempi organisaatio. Päädytäänpä sitten mihin ratkaisuun tahansa, radikaaliin tai maltillisempaan, päämäärä on molemmilla sama: työntekijöiden vallan ja autonomian lisääminen. Molemmissa lähestymistavoissa työntekijä nähdään asiantuntevana ja motivoituneena ihmisenä, joka haluaa tehdä työnsä kunnolla, kunhan hänelle tarjotaan siihen tilaa ja mahdollisuus. (Martela 2021, 14-17.) Tässä opinnäytetyössä tulen käyttämään termiä itseohjautuvuus kahdella tapaa, viitaten sillä sekä yksilöihin että organisaatioon. Valitun termin katsotaan olevan yhteislinjassa opinnäytetyön tutkimuskysymysten, tavoitteen sekä toteutuksen kanssa.

	ITSEOHJAUTUVUUS	YHTEISÖ- OHJAUTUVUUS	ITSE- ORGANISOITUMINEN
KOHDE	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
MÄÄRITELMÄ	Henkilön ominaisuus työskennellä oma-aloitteisesti ilman ulkopuolista tukea ja muistutusta	Tiimin ominaisuus työskennellä oma-aloitteisesti ilman ulkopuolista tukea ja muistutusta	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisesti vähennetty
VASTAKOHTA	Ylhäältäpäin-Ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen Organisaatio

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

### 3 Johtamis- ja organisaatiokulttuurien kehitys

Tämän osion tarkoituksena on tutustua erilaisiin johtamis- ja organisaatiokulttuureihin 1900-luvulta lähtien tähän päivään. Voidaksemme saada todellisemman ja syvemmän ymmärryksen muutoksista kulttuureiden ja ajanjaksojen välillä, johtamiskulttuureja ja niissä tapahtuneita muutoksia tarkastellaan Lalouxin (2014, 36) esittämien johtamiskulttuurien tasojen valossa. Organisaatiokulttuurien avaaminen on katsottu palvelevan opinnäytetyön tarkoitusta, koska voidaksemme ymmärtää nykyisyyttä ja rakentaa tulevaisuutta, meidän on tunnettava historia. Erityisen kiinnostuksen kohteena on esimiehettömyyden toimintamallia edustava Teal-organisaatio. Lopuksi Teal-organisaation tueksi esitetään kolme käytännönläheistä mallia toiminnan tehostamiseen. Niitä ovat neuvonpitosprosessi päätöksentekoon, konfliktin eskaloitumisen malli konfliktien tunnistamiseen sekä tuplatimanttimalli luovaan ongelmaratkaisuun.

Belgialainen kirjailija Frederick Laloux kuvaa kansainvälisesti ylistetyssä kirjassaan *Reinventing Organizations* (2014, 15), kuinka ympäröivän maailman kompleksisuus ja ihmisten tietoisuuden kasvu ovat vaikuttaneet maailmankuvaamme kehittymiseen. Ympäristö väistämättä muuttuu, jolloin vanha ajattelutapa ei pysty enää vastaamaan muutosten tuomiin uusiin haasteisiin, mikä on vuorostaan johtanut kehittyneimpien ajatusmallien ja organisoitumisen tapojen muodostumiseen. Kirjassaan Laloux esittää organisoitumisen tasoja käyttäen eri värejä, joita ovat punainen, meripihka, oranssi ja vihreä. Viimeisintä kehitysvaihetta Laloux kutsuu värillä ”sinivihreä” (engl. teal). Kiintoisaa on, että vaikka jokainen väri onkin tuonut mukanaan merkittäviä läpimurtoja, todellisuudessa mainitut organisoitumisen tavat eivät ole perusteeltaan kovin erilaisia. Tasot eivät myöskään ole suoraan lineaarisia keskenään, vaan niistä jokaista voi edelleen havaita samanaikaisesti yhteiskunnassamme tänä päivänäkin.

#### 3.1 Punainen

Punaisen väriset organisaatiot edustavat kaiken varhaisinta ja primitiivisintä organisaatioajattelua. Laloux (2014, 18) vertaa ryhmää susilaumaksi. Tällä tasolla olevat ihmiset toimivat monesti impulssiensa johdattamina. He eivät osaa vielä käyttäytyä sääntöjen mukaisesti, jolloin jonkun täytyy käskellä mitä tehdä. Tässä maailmankuvassa valta on vahvimalla. Punaisen organisaation voidaan historiallisesti katsoa saavuttaneen kaksi läpimurtoa: ylhäältä alas johtaminen ja työnjako. Ensimmäinen on tehnyt mahdolliseksi sen, että työyhteisö alkoi tehdä työt kohti jaettua päämäärää. Jälkimmäinen puolestaan sai ihmiset erikoistumaan eri tehtäviin maksimoidakseen näin organisaation saaman hyödyn. Punaisen ajattelun heikkoutena on sen lyhytkatseisuus, tasapainon puute ja pelkoa ruokkiva ilmapiiri.

Käytännönläheisiä esimerkkejä ovat mafia ja katujengit, mutta voi myös esiintyä joidenkin isompien toimijoiden sisällä. (Laloux 2014, 17-18; Teal Suomi 2021.)

### 3.2 Meripihka

Meripihkan väristen organisaatioiden kiinnostuksen kohteena on isompien ihmismassojen menestys pidemmällä aikavälillä. Laloux (2014, 22) vertaakin ryhmää armeijaksi. Tältä tasolta maailmaa katsovat ihmiset ovat oppineet edeltäjiensä virheistä, ja pyrkivätkin kaikin tavoin noudattamaan annettuja sääntöjä. Joukkoon sopeudutaan sovittamalla niin pukeutumisen, käyttäytymisen kuin omat ajatuksetkin ryhmässä vallitsevien normien mukaisiksi. Meripihka-organisaatioita leimaa vahvasti kaksi läpimurtoa. Toinen niistä on vakaa organisaatiokaavio, joka viittaa tarkkaan määriteltyihin nimikkeisiin ja arvojärjestykseen. Hyvä esimerkki tästä on armeija, jossa on kenraaleja, upseereita, aliupseereita ja tavallisia sotilaita. Toinen läpimurto koskee toistettavia ja standardoituja prosesseja, joiden ansiosta meripihka-organisaatio pystyy vaivatta toistamaan asioita vuodesta toiseen ja kouluttamaan uusia työntekijöitä tehtävän vaatimalla tavalla. Esteeksi muodostuu olosuhteiden muutos, joka edellyttää uusia lähestymistapoja. Käytännönesimerkkejä ovat katolinen kirkko tai monet julkiset organisaatiot. (Laloux 2014, 20-22; Teal Suomi 2021.)

### 3.3 Oranssi

Oranssi organisaatioajattelu syntyi vastauksena teollisten ja tieteellisten vallankumouksiin. Laloux kuvaa tätä organisaatiota koneeksi (2014, 28) ja hänen mukaansa se on yleisimpiä organisoitumisen tapoja. Siihen on omat syynsä. Oranssien organisaatioiden toiminta perustuu vahvasti kolmeen läpimurtoon: innovointi, tavoitteilla johtaminen ja meritokratia eli ansioihin perustuva yleneminen. Innovointi näyttäytyy mahdollisuuksien ja kehityshalukkuuden kautta, oranssi organisaatio omaa yleensä useamman kuin yhden tuotekehitysyksikön ja sijoittaakin innovaatioihin merkittäviä summia. Tavoitteilla johtamisessa työntekijöiden vapautta ja motivaatiota tuetaan asettamalla heille selkeät tavoitteet, mittarit ja palkkiot. Meritokratiassa puolestaan vallanjako tapahtuu suhteessa saatuihin tuloksiin. Koulutustakin pidetään arvossa, mutta ei yhtä suuressa kuin saavutuksia. Sen sijaan sukulaissuhteilla, sukupuolella tai etnisellä taustalla ei ole väliä ylennyksen kannalta. Ei siis mikään ihme, että toimintaa leimaavat kilpailu ja saavuttaminen. Aikojen saatossa, oranssi lähestymistapa on jättänyt kuitenkin pahan jälkimaun liiallisen materialismin, sosiaalisen epätasa-arvon, yhteenkuuluvuuden menetyksen sekä luonnolle aiheutetun vahingon muodossa. Käytännönläheisiä esimerkkejä ovat Coca-Cola ja Nike. (Laloux 2014, 25-28; Teal Suomi 2021.)

### 3.4 Vihreä

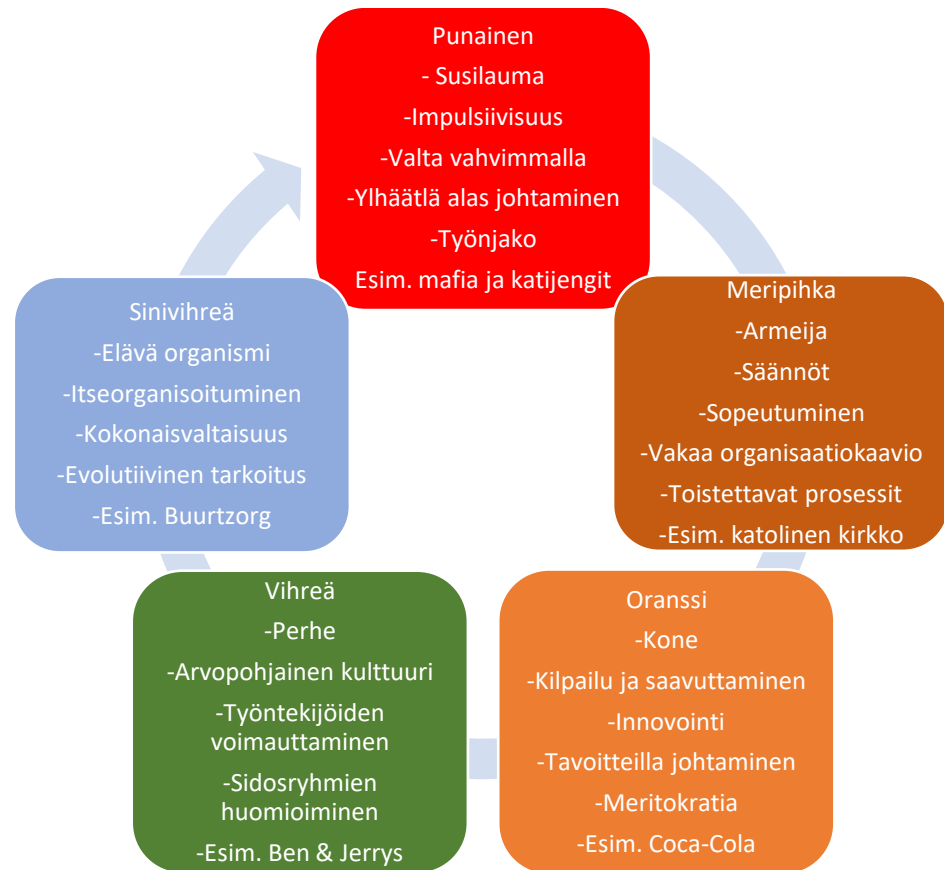
Edellisiin malleihin verrattuna vihreässä organisaatiomallissa tavoitellaan yhteisöllisyyttä, tarkoituksellisuutta ja harmoniaa. Laloux (2014, 34) kuvaakin tätä ryhmää perheeksi. Lähestymistapa painottaa työntekijöiden samanarvoisuutta sekä mahdollisuutta päästä ääneen. Vihreälle organisaatiolle on ominaista seuraavat seikat: arvoihin perustuva kulttuuri, voimauttaminen ja sidosryhmien huomioon ottaminen. Kuten voimme muistaa, oranssin organisaation kiinnostuksen kohteena on toiminnan tulos silloin, kun vihreässä organisaatiossa toiminta perustuu vankasti arvoihin ja kulttuuriin. Johtajuus nähdään jaettuna arvona, jolloin myös työntekijät pääsevät kokemaan arvostusta suhteessa omaan työhön. Kulttuurin ollessa keskipisteenä myös henkilöstöhallinto nousee uuteen rooliin. Toinen ominaispiirre koskee työntekijöiden voimaantumista, jonka seurauksena työntekijät pääsevät tekemään järkeväksi kokemiaan asioita paljon vapaammin kuin aiemmilla tasoilla. Oranssin kaltaisen asiajohtamisen sijaan tulee tarve palvelevalle johtamiselle, jossa nimensä mukaisesti alaisia kuunnellaan, annetaan neuvoja, jaetaan vastuita, motivoidaan ja autetaan kehittymään. Kolmas ominaispiirre liittyy sidosryhmien tasapuoliseen kohteluun. Tavoitteena on, että kaikki osapuolet pääsevät hyötymään organisaation toiminnasta samassa mittakaavassa. Vihreät organisaatiot myös katsovat tärkeäksi huolehtia ympäristöstä ja yhteiskunnasta toimintansa puitteissa. Vihreän toiminnan rajoitteena on kuitenkin päätöksenteon hitaus, koska päätöksissä pyritään yksimielisyyteen harmonian säilyttämiseksi. Käytännönesimerkkejä ovat Ben & Jerrys ja Southwest Airlines. (Laloux 2014, 31-34; Teal Suomi 2021.)

### 3.5 Sinivihreä

Viimeisintä kehitysvaihetta kuvataan sinivihreällä värillä (engl. teal). Suomenkielisissä otsikoissa ilmiöstä käytetään erilaisia nimityksiä, joita ovat muun muassa Teal-organisaatio, itseohjautuva organisaatio tai riisuttu organisaatio. (Teal Suomi 2021.) Laloux (2014, 56) puolestaan luonnehtii kyseistä organisoitumisen tapaa eläväksi organismiksi. Hänen mukaansa teal-organisaatio on enemmän ihmisistä koostuva ekosysteemi kuin perinteinen organisaatio. Sinivihreän maailmankuvan omaavat ihmiset ovat tietoisia maailman kompleksisuudesta ja nöyrtyvätkin antamaan egonsa palvelemaan muita. Ajattelutapa ei ole vielä saavuttanut täyttää potentiaaliaan, mutta sen suosio kasvaa päivä päivältä. Teal-malli sopii monelle toimialalle ja lähes kaikenkokoisille organisaatioille. Erityisesti pienemmät toimijat pääsevät hyötymään mallista, koska henkilöstön määrä on rajattu, jolloin vastuunjako on helppoa. Suosion taustalla on kolme varsinaista tekijää. Niitä ovat itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivinen tarkoitus.

Tässä organisaatiossa luotetaan työntekijöiden kykyyn ja haluun tehdä työnsä hyvin verrattuna perinteiseen hierarkkiseen lähestymistapaan, jossa työntekijöitä komennetaan ja valvotaan. Monissa Teal-organisaatioissa ei siis ole esimiehiä, vaan on rooleja, minkä vuoksi organisaatiota monesti kuvataan esimiehettömänä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että sinivihreässä organisaatiossa ei olisi ollenkaan hierarkiaa, kyse on pikemminkin tilannesidonnaisista hierarkioista. Hyvä esimerkki tästä on niin sanottu neuvonpito-prosessi, jossa päätöksentekijäksi tuleminen ei edellytä tiettyä asemaa, vaan sopiva ihminen valitaan organisaation edun näkökulmasta. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa ei voi myöskään olla mainitsematta Maslowin tarvehierarkian ylintä tasoa, itsensä toteuttamisen tarvetta, jota usein pidetään yhtenä teal-mallin tukipilareista. (Sadri & Bowen 2011, 45).

Kokonaisvaltaisuudella puolestaan viitataan siihen, että työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ja kertoa ajatuksensa ääneen turvallisessa ilmapiirissä. Näin ollen, hän ei tuhlaa energiaansa sopeutumiseen, vaan keskittyy kokonaisvaltaisesti työtehtäviinsä. Kokonaisvaltaisuus on myös sitä, että konflikteihin suhtaudutaan myönteisesti ja niistä pyritään oppimaan – toisin kuin vihreässä, harmoniaan pyrkivässä organisaatiossa. Evoluutiivisella tarkoituksella sen sijaan tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa uskotaan, että on olemassa jokin itseään suurempi tarkoitus, joka ei ole kenenkään yksittäisen ihmisen tai tahon sanelema, vaan se elää ja kehittyy koko ajan. Käytännönesimerkkejä ovat Buurtzorg, Morning Star ja Patagonia. (Laloux 2014, 43-56; Teal Suomi 2021.)



Kuvio 1. Lalouxin johtamis- ja organisaatiokulttuurien viisi tasoa (mukaillen Laloux 2014, 17-32, 56; Teal Suomi 2021).

### 3.5.1 Neuvonpito prosessi

Vastoin yleistä mielipidettä teal-organisaatio ei ole täysin hierarkiaton, vaan perinteinen valta-asemaan perustuva hierarkia on korvattu tilannesidonnaisilla hierarkioilla, joiden ansiosta teal-organisaatio ei jää muun muassa konsensushakuisuuden hitauden uhriksi. Teal-organisaatioille luonteenomaisin piirre onkin laajasti hajautettu päätöksentekovalta. (Teal Suomi 2021.) Organisoitumisen tapa ei kuitenkaan yksinään määrittele, miten päätöksenteossa edetään. Jokainen organisaatio tulee eri lähtökohdista, mikä tekee siitä ainutlaatuisen. Päätöksenteon kohtaamiseen onkin tarjolla useita prosesseja, kuten yksisuuntainen ilmoitusmenettely, neuvonpito prosessi ja konsultatiivinen päätöksenteko, demokratia, suostumus ja veto-oikeus, konsensus ja monia muita. (Mäkkeli, Vuori ja Malkavaara 2021, 80-81.)

Sopivan päätöksenteon prosessin valinnassa organisaatiot joutuvat usein etsimään tasapainoa päätöksenteon nopeuden ja osallistavuuden välillä. (Mäkkeli & ym. 2021, 80.) Tästä syystä monet itseohjautuvat organisaatiot suosivat valinnoissaan niin sanottua neuvonpito prosessia, koska sen katsotaan edustavan eräänlaista kultaista keskitietä eri prosessien viidakossa. Kyse on prosessista, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus päästä päätöksentekijäksi. Valinnan perusteena ei ole henkilön asema, vaan organisaation

hyöty. Kiteytettynä, neuvonantoprosessissa päätöksentekijän on kysyttävä neuvoa monelta ihmiseltä, mutta ei suinkaan kaikilta. Ennen päätöksen tekemistä hänen on ensin konsultoitava ihmisiä, joihin päätös liittyy ja sitten ihmisiä, joilla on tietoa tai kokemusta aiheesta. Saadun tiedon perusteella päätöksentekijä voi tehdä lopullisen päätöksen, jonka hän itse kokee palvelevan organisaation etua parhaiten ja kantaa siitä myös vastuun. (Teal Suomi 2021.)

Neuvonpito prosessi sisältää monia positiivisia asioita, mutta haasteitakin riittää. Sen yhtenä suurimpana vahvuutena perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon nähden on se, että huomattavasti suurempi määrä ihmisiä pääsee vaikuttamaan omilla päätöksillään ja neuvoillaan organisaation toimintaan sekä lisäämään samaan aikaan kollektiivista ymmärrystä. Samalla päätöksenteosta tulee sujuvampi ja nopeampi, kun se ei enää riipu yhdestä esihenkilöstä. Mallin hienous on myös siinä, että työntekijät pääsevät jakamaan niin johtajuutta kuin sen tuomaa epävarmuutta. Yksinkertaisuudesta huolimatta mallin vieminen käytäntöön ei suinkaan ole teknisesti näin yksinkertaista. Työntekijät eivät välttämättä tiedä, missä tilanteissa neuvonpitoa tulisi käyttää, miten kysytään ja keneltä kuuluu kysyä. Vaarana on myös se, että alkujaan ei-hierarkkiselle periaatteelle perustuva lähestymistapa voi korvautua epävirallisella hierarkialla esimerkiksi asiantuntijuuden muodossa, mikä johtaa vallan ja tiedon keskittymiseen. Haasteet ovat ainakin osittain korjattavissa perusteellisella perehdytyksellä sekä luomalla selkeät ohjeet ja säännöt. (Vuori & Martela 2020, 111-121.)

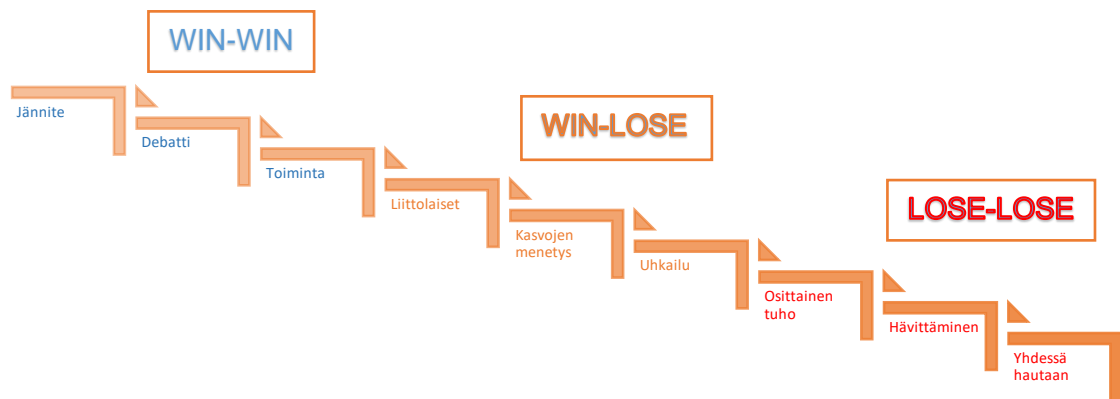
On kuitenkin hyvää muistaa, että ei organisaation tarvitse elää vain yhden tietyn päätöksentekomenetelmän kanssa elinkaarensa loppuun asti, vaan menetelmiä voi yhdistellä riippuen päätettävästä asiasta. Työntekijät voivat esimerkiksi sopia keskenään organisaation perustuslaista, johon kirjattavat muutokset on tehtävä  $\frac{3}{4}$ :n määränemmistöllä. Arkipäiväiset päätökset voivat taas perustua suostumusperusteiseen päätöksentekoon tai jopa yksisuuntaiseen ilmoitusmenettelyyn riippuen tilanteesta. Voidaan esimerkiksi myös päättää, että rekrytoinnissa noudettaisiin konsensuspohjaista päätöksentekoa, mutta projektien rahoituksesta voitaisiin päättää neuvonpito prosessin avulla. Perustuslaki toimisi tässä kuitenkin suunnannäyttäjänä ja reunaehtona kaikelle muulle päätöksenteolle. Vaihtoehtoja on siis monia. Kunkin yrityksen kannattaa kokeilla ja yhdessä päättää, mitä mekanisme tai yhdistelmää sovelletaan minkäkinlaisen päätöksen tekemiseen. (Mäkkeli & ym. 2021, 80-81.)

### 3.5.2 Konfliktin eskaloitumisen malli

Teal-organisaatioissa konflikteihin suhtaudutaan myönteisesti. Konflikteja ei nimittäin yritetä välttää – toisin kuin monessa hierarkkista filosofiaa harjoittavassa organisaatiossa – vaan niistä pyritään oppia. Monet teal -organisaatiot ovatkin omaksuneet konfliktien hallintaan

erilaisia prosesseja, jotka auttavat pääsemään niistä mahdollisimman vaivattomasti ja mahdollistavat oppimisen. (Teal Suomi 2021.) Konfliktien hallinta ei kuitenkaan yksinään riitä ratkomaan kaikkia ristiriitoja, vaan työyhteisön täytyy oppia puuttumaan asioihin ennen ne ovat selkeitä virheitä tai konflikteja. Kyseessä on pohjimmiltaan ennakoiva havainnointi, joka antaa edellytyksiä myös toiminnan kehittämiseksi. (Salovaara 2020, 159-162.)

Yhden sellaisen konfliktin hahmottamisen mallin (kuvio 2) tarjoaa itävaltalainen taloustieteilijä ja konfliktiasiantuntija Friedrich Glasl. Hän erottelee mallissaan ensin kylmän ja kuumen konfliktin. Kylmä konflikti pysyy piilossa, eikä näytä selviä merkkejä olemassaolostaan. Siksi asioihin oikea-aikainen puuttuminen voi usein olla haastavaa. Kuuma konflikti on puolestaan päässyt näkyväksi siten, että asia on sanottu ääneen tai se on näyttäytynyt työyhteisölle esimerkiksi huutamisen, raivoamisen tai muun vihamielisen käytöksen kautta. Keskeistä on, että ei kuumen konfliktin olemassaoloa voi enää kiistää. Glaslin mukaan konflikti etenee yhdeksän portaan kautta, jotka on ryhmitelty kolmeen vaiheeseen. Niitä ovat win-win, win-lose ja lose-lose. (Salovaara 2020, 159-162.)



Kuvio 2. Glaslin konfliktin eskaloitumisen malli (mukaillen Spiess & Felding 2008, 43-45).

Ensimmäisessä vaiheessa (win-win), konflikti on vasta kehittymässä eikä vielä näytä selviä merkkejä läsnäolosotaan. Ilmassa on havaittavissa lievää jännitettä, joka ajan kanssa muuttuu osapuolten väliseen pienimuotoiseen kitkaan. Vaiheen hienous on siinä, että osapuolet voivat vielä tässä kohtaa päästä ratkaisuun, joka täyttäisi molempien tarpeet. Toisella portaalla mielipiteiden vaihto aiheesta alkaa muistuttaa enemmän väittelyä kuin sivistynyttä keskustelua, jossa jokainen osapuoli luulee olevansa oikeassa. Kolmannella portaalla ei luoteta enää keskustelun voimaan, vaan siirrytään toimeen. Ensimmäisen vaiheen konfliktia on vielä mahdollista ratkoa ulkopuolisen avustajan avulla. (Salovaara 2020, 159-162; Spiess & Felding 2008, 43-44.)

Toisessa vaiheessa (win-lose), konflikti on eskaloitunut tilanteeseen, josta enää vain toinen osapuoli selviää voittajana. Neljännellä portaalla osapuolet etsivät argumenteilleen tukea liittolaisten muodossa. Tässä kohtaa konfliktin alkuperäinen syy alkaa jo osin kadota ja tilalle tulee halu voittaa. Viidennellä portaalla pelätään kasvojen menetystä ja yhdeksi merkittäväksi aseeksi tulee toisen osapuolen julkinen vähättelevä ja arvostelu aina kuin mahdollista. Kuudennella portaalla osapuolet pyrkimään saavuttamaan yliotteen uhkaamalla toisiaan. Toinen vaihe pitää sisällään ajatuksen, että osapuolten keskeinen sovinto on mahdollista, mutta edellyttää pitkää ja syvällistä pohjatyötä. (Salovaara 2020, 159-162; Spiess & Felding 2008, 44-45.)

Kolmannessa vaiheessa (lose-lose), konfliktin voittaminen ei ole enää ensimmäisenä tärkeysjärjestyksessä, vaan kiinnostuksen kohteena on toisen osapuolen totaalinen tuhoaminen. Seitsemännellä portaalla vastapuolta ei enää kohdella ihmisenä eikä omia toimia rajoiteta. Keskeistä on aiheuttaa toiselle osapuolelle mahdollisimman paljon vahinkoa samalla omat menetykset hyväksyen. Kahdeksannella portaalla ainoaksi tavoitteeksi muodostuu vastapuolen totaalinen tuhoaminen hyödyttämällä kaikki käytettävissä olevat keinot ja resurssit. Yhdeksännellä ja viimeisellä portaalla, kuten kuvioista 2 käy ilmi, vastapuolet eivät enää välitä, vaikka putoaisivatkin molemmat kuiluun – pääasia on vastustajan tuhoutuminen. Kolmannessa vaiheessa saatetaan vaatia jo ulkopuolista rauhaan pakottamista. (Salovaara 2020, 159-162; Spiess & Felding 2008, 45.)

Kuten saimme juuri huomata, konflikti etenee tietyssä järjestyksessä, jos siihen ei puututa. Puuttumisen täytyy olla aktiivista ja tietoista tapahtumaa, jolla pyritään ensin ennaltaehkäisemään tilanteen syveneminen ja sitten tuomaan osapuolia portailla takaisinpäin. Konfliktinratkaisutaitoihin pätee sama kuin muihin itseohjautuvuuden käytänteisiin, joista puhumme lisää ensi osiossa, nimittäin vapaaehtoisuus. Se on täysin organisaatiosta kiinni, lähteekö se kehittämään ja opettelemaan näitä tapoja vai ei. Konflikteista oppiminen edellyttää tilaa, jossa työyhteisön jäsenet saattavat ajautua erimielisyyksiin, oppia ratkomaan ongelmiaan sekä soveltaa oppimaansa tietoa ja taitoa uuteen tilanteeseen. Tämä kuitenkin edellyttää riittävästi aikaa, kunnon aiheeseen perehdytystä, säännöllistä harjoittelua sekä määrätietoista kehittämisotetta, jossa itseohjautuvuutta tuetaan ja saatuja ratkaisuja seurataan ja laitetaan muistiin. (Salovaara 2020, 161-162.)

### 3.5.3 Tuplatimanttimalli – luovaa ongelmanratkaisua

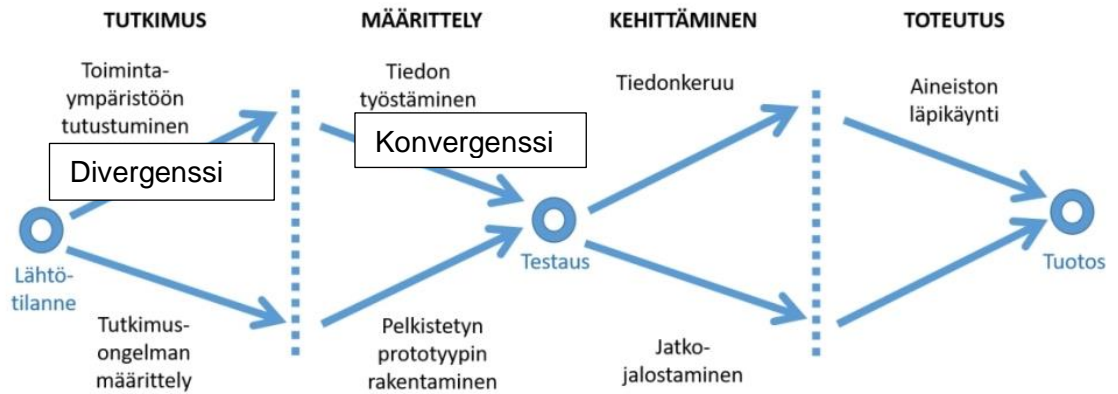
Jokainen organisaatio, riippumatta sen koosta, toimialasta tai yhteistyön järjestämisen tavasta, kohtaa päivittäisiä haasteita niin pieniä kuin suuriakin. Yksi tapa, kohdata nämä haasteet, on nimeltä tuplatimanttimalli (engl. double diamond). Lähestymistavan hienous on

siinä, ettei sitä ole tarkkaan määritelty ja rajattu yhteen tiettyyn osaamisalueeseen, vaan on saanut vaikutteita eri aloilta (Tuulaniemi 2016, 60). Kyseessä on alkujaan palvelumuotoilun prosessi, jolla pyritään ihmisten välisellä tavoitteellisella yhteistyöllä ratkomaan ongelmia (Espoon kaupunki 2018, 8-9). Työskentelytapa painottaa avointa vuorovaikutusta, toisilta oppimista ja osallistujien tasavertaisuutta.

Tuplatimanttimallin on ensimmäistä kertaa esitellyt British Design Council vuonna 2005 (Design Council 2017). Sen idea on kehitystyön aikana hioutuvassa kahdessa timantissa. Ensimmäisen timantin tehtävänä on ongelman tunnistaminen. Kyseessä voi esimerkiksi olla työntekijä- tai asiakasymmärryksen kerääminen ja sen kiteyttäminen. Toinen timantti puolestaan pyrkii ratkaisun kehittämiseen. Tuplatimanttimalli kuvaa myös luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergentin ja konvergentin ajattelun. Divergenssi edustaa lapsille tavanomaista avointa lähestymistapaa, jossa kerätään tietoa ja ideoita ennakkoluulottomasti. Konvergentti ajattelussa puolestaan pyritään tiedon analysointiin ja arviointiin, parhaan mahdollisen näkökulman löytämiseksi. (Innanen 2018; Stickdorn & Schneider 2010, 126.)

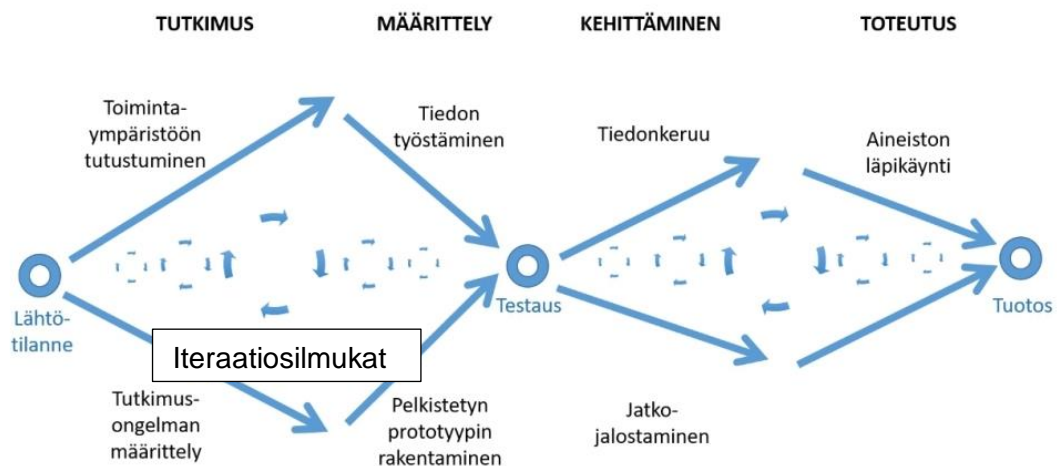
Kuten alla olevasta kuviosta (3) käy ilmi, kukin timantti sisältää kaksi eri vaihetta, kaikkiaan neljä vaihetta yhteensä. Ensimmäistä timanttia lähdetään rakentamaan divergenssivaiheella, joka edustaa tutkimusvaihetta. Siinä käydään läpi toimintaympäristön lähtökohdat ja tunnistetaan epäkohtia. Vaiheen tärkeimpiin työkaluihin kuuluvat muun muassa haastattelut ja tutkimukset. Tutkimusvaihetta seuraa konvergenssivaihe tai tuttavallisemmin määrittelyvaihe. Tämän vaiheen olennaisena osana on edellisen vaiheen aikana saadun tiedon työstäminen sekä ensimmäisten prototyyppien tai ratkaisujen hahmottaminen. Ensimmäisen kokonaisen timantin jälkeen pitäisi olla selkeä käsitys tutkimusongelmasta ja siitä, miten ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. (Design Council 2017; Stickdorn & Schneider 2010, 125-136.)

Toinen timantti alkaa samalla tavalla kuin ensimmäinenkin eli divergenssivaiheella, tosin nyt on kyseessä kehittämisvaihe. Siinä tapahtuu lopputuloksen kannalta tärkeää iteratiivista kehitystyötä: tietoa kerätään lisää, minkä jälkeen siirrytään sen jatkojalostamiseen. Lopulta pääsemme varsinaiseen toteutukseen ja viimeisiin testauksiin. Prototyyppien tai ratkaisujen on vielä tässä vaiheessa hyvä olla kevyitä, jotta niitä päästään muokkaamaan vähällä työllä saadun palautteen perusteella. Toisin sanoen, käydään vielä kertaalleen saadut aineistot läpi ja edelleen tarvittavat kehittämiset, minkä päätteeksi saadaan yhden tai useamman ratkaisun alussa esitettyyn ongelmaan. (Design Council 2017; Stickdorn & Schneider 2010, 125-136.)



Kuvio 3. Tuplatimanttimalli vaiheittain (Mukaien Design Council 2017).

Kuten jo pääsimme huomaamaan, tuplatimanttimalli perustuu ajatukseen konvergenssi- ja divergenssvaiheista. Sisällyttämällä Widmarkin ja Patelin esittämän iteraatiota koskevan teorian osaksi tuplatimanttimalia, saadaan huomattavasti laajemman käsityksen tästä kehityspolusta. Alla olevasta kuvioista (4) näkyy, että timanttien sisään on lisätty peräjälkeen pyöriviä iteraatiosilmukoita, joihin kuhunkin sisältyy seuraavat vaiheet: ajatukset, prototyypointi, vuorovaikutus ja analyysi. Siinä samoja työvaiheita toistetaan tuoden tarkasteltavaksi peräjälkeen yhä tarkemmin analysoidun aineiston ja potentiaalisesti konkreettisen ratkaisun. (Widmark & Patell 2013, 74-75.) Vaikka tuplatimanttimali esiintyy kirjallisuudessa yleensä tasaisen geometrisena kuviona, vaihtelee todellisuudessa kunkin osion laajuus riippuen tilanteesta. Kun taustatyö on tehty huolella ja tutkimusongelma on tiedossa, ratkaisun löytäminen on sujuvampaa, jolloin timantin sivut palaavat entiselleen.



Kuvio 4. Muokattu tuplatimanttimali iteraatiosilmukoilla (Mukaien Design Council 2017; Widmark & Patell 2013).

## 4 Kohti henkilöstön itseohjautuvuutta

Tässä luvussa käsittelemme ensin yleisluonteisia ongelmia, jotka jokainen organisaatio riippumatta yhteistyön järjestämisen tavasta kohtaa elinkaarensa aikana. Aihetta seuraavat varsinaiset sudenkuopat, jotka voivat muodostua esteiksi matkalla kohti itseohjautuvuutta. Seuraavaksi siirrymme käsittelemään ensin yksilön ominaisuuksia itseohjautuvuuden valossa ja sitten itseohjautuvuutta edistäviä käytänteitä, jotka karkeasti ottaen voimme jakaa kahteen ryhmään. Niitä ovat itseohjautuvan organisaation yhteisölliset käytänteet sekä työntekijäkokemukseen liittyvät käytänteet. Lista ei ole täydellinen ja siitä varmasti puuttuu joitakin mahdollisia sudenkuoppia tai käytänteitä. Toisaalta harva organisaatio törmää niistä jokaiseen matkansa aikana. Lopuksi puhumme itseohjautuvuuden implementoinnista yleisellä tasolla.

### 4.1 Yleiset ongelmat

Ennen kuin pääsemme siirtymään itseohjautuvuuden sudenkuoppien pariin, on tärkeä tiedostaa, että on olemassa ongelmia, jotka koskevat kaikkia organisaatioita riippumatta käytössä olevasta toimintamallista. Tämä johtuu siitä, että kaikissa organisaatioissa nämä neljä komponenttia väistämättä kohtaavat. Kyse on siitä, että kaikissa organisaatioissa työskentelee *ihmisiä*, jotka tekevät *yhteistyötä* kohti *jaettavaa päämäärää*. Heillä on yleensä *rajallinen pääsy informaatioon* ja he saavat *kompensaation* tehdystä työstä. Kun kyseiset komponentit kohtaavat joutuu organisaatio selvittämään seuraavat ongelmat: työnjaottelu, allokointi, työn palkitsevuus, riittävä informaatio, vapaamatkustajien eliminointi sekä keskinäisriippuvaisen työn koordinointi. (Martela 2018; Puranam, Alexy & Reitzig 2014, 7-10.)

Työnjaottelu ja allokointi on sitä, että ensin päätetään päämäärää tukevista toimenpiteistä ja sitten kuka on vastuussa mistäkin toimenpiteen suorittamisesta. Jotta työntekijä pystyisi tekemään punnitun päätöksen, hänellä on oltava riittävästi informaatiota organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Nimensä mukaisesti työn palkitsevuus viittaa tehdystä työstä saatavaan palkkioon, koska ilman sitä harva työntekijä innostuu jatkamaan työntekoa. Joukossa saattaa olla niitäkin ihmisiä, jotka pyrkivät saamaan palkkion tekemättä mitään. He ovat niin kutsuttuja vapaamatkustajia ja heistä on päästävä eroon mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen kuin he pääsevät myrkyttämään ilmapiiriin. Ilmiön kääntöpuolena on keskinäisriippuvainen toiminnan koordinointi. Kun useamman työntekijän työtehtävät ovat riippuvaisia toisistaan, organisaatiolla on oltava hyvät koordinointimekanismit, jotta heidän etenemisensä tukisivat eivätkä hidastaisi toinen toisiaan. (Martela 2018; Puranam, Alexy & Reitzig 2014, 7-10.)

## 4.2 Itseohjautuvuuden sudenkuopat

Seuraavaksi lähdemme tarkastamaan nimenomaan itseohjautuvuudelle ominaisia sudenkuoppia. Vastoin yleistä mielipidettä, itseohjautuvuus ei ole ennalta määrätty ja valmiita vastauksia sisältävä malli. Itseohjautuvuuden filosofian omaksuminen osaksi organisaation toimintaa ei myöskään tapahdu yössä, vaan matka on yksilöllinen ja sen pituus tulee riippumaan siitä, millaisista lähtökohdista organisaatio matkansa aloittaa. Itseohjautuvuutta harkitsevan organisaation täytyy kuitenkin varautua siihen, että se joutuu investoimaan prosessiin reilusti aikaa ja resursseja, koska matkan varrella tulee olemaan niin onnistuneita kokeiluja kuin erehdyksiä. (Koistinen & Kostamo 2021, 61-63.) Aiheen tarkempi tarkastelu osoittaa, että itseohjautuvuus muodostaa haasteita karkeasti sanoen kolmella toiminnan tasolla. Niitä ovat yksilötaso, organisaatiotaso ja toimintaympäristön taso.

Yksilötasolla huomion kohteena ovat työntekijöiden ja johtajien kyvyt, ominaispiirteet ja suhtautumistavat, jotka liiallisen erilaisuutensa vuoksi voivat hankaloittaa muutosmatkaa. Itseohjautuvuutta suunniteltaessa etenkin työntekijöiden yksilölliset luonteenpiirteet on huomioitava ja selvitettävä niistä nousevia haasteita esimerkiksi suuntaamalla lisää rahoitusta koulutukseen ja tarjoamalla kattavampaa tukea organisaation sisällä. (Koistinen & Kostamo 2021, 63-67.) Yhden sellaisen tyyppillisen haasteen mainitsevat kirjassaan Martela ja Jarenko (2017, 70). Heidän mukaansa, itseohjautuvat yksilöt saattavat helposti joutua ristiriitoihin, sillä yhteistyön sijaan, intohimo kannattelee heidän toimintaansa niin, että he päätyvät omaan kuplaan. Korkeakoulutuksen nähdään kuitenkin lisäävän kykyä asettaa asioita laajempiin asiayhteyksiin, jolloin yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta tulee sujuvampaa.

Organisaatiotason kohdalla erilaiset toimintaa ohjaavat käytänteet, rakenteet ja taustalla vaikuttavat ajattelutavat voivat muodostua itseohjautuvuuden esteiksi. Esimerkiksi laajojen kokonaisuuksien säätelyyn, päätösvaltaan sekä vastuunjakoon liittyvät ongelmat ovat luonteeltaan sisäisiä ja siksi ne on mahdollista havaita esiasteessa ja pohtia ratkaisuja. Toimintaympäristötasolla esiintyvät sudenkuopat johtuvat puolestaan enimmäkseen ulkoisista tekijöistä, kuten alan sääntelystä, ammatillisista instituutioista ja vakiintuneista organisaatioiden välisistä yhteistyömuodoista. Näille sudenkuopille yksittäinen organisaatio tuskin voi paljoa tehdä. Aina ei kuitenkaan ole itsestään selvää erottaa rajaa eri tasojen sudenkuoppien välillä, sillä ne ovat monesti sidoksissa keskenään. (Koistinen & Kostamo 2021, 70-72.) Alla olevaan taulukkoon (2) on koottu muutamia sudenkuoppia, joihin monet itseohjautuvuutta harkitsevat organisaatiot törmäävät. Kuten voimme huomata taulukko myös esittää, kuinka samoihin epäkohtiin suhtaudutaan toisaalta hierarkkisessa organisaatiossa sekä toisaalta itseohjautuvassa.

Sudenkuopat	Hierarkia	Itseohjautuvuus
<b>Vastuu</b>	Johto vastuussa, ei omistajuutta	Tuottaa stressiä, kuluttaa
<b>Epävarmuus</b>	Riippuvuus toisten ihmisten tekemistä päätöksistä	Muuttuvat rakenteet, ei pysyvyyttä
<b>Infoähky ja ideat</b>	Ajantasaiset tietolähteet	Valinnanvaikeus, pääsy kaikkien
<b>Yhteinen suunta</b>	Yhteinen suunta ylhäältä ei ymmärretä, ei sitouduta	Kaikki saavat päättää, mikä on yhteinen suunta?
<b>Päätöksenteko</b>	Päätökset tulevat ylhäältä	Mihin päätökset perustuvat?
<b>Viestintä</b>	Rajattu pääsy tietoihin	Tietoa eri suunnilta, keksitään pyörä uudestaan
<b>Epämuodollinen valta</b>	Voimattomuutta, passiivisuutta – vastarintaa	Ei esimiehiä, ei raportointia – epävirallisia johtajia
<b>Konfliktit</b>	Jännitteitä vaietaan, pelko, valitetaan pomoista	Happyly ever after, konfliktit ratkottava itse, prosessi
<b>Verkosto</b>	Vaikutusvalta: hierarkia ja verkosto	Vaikutusvalta verkoston kokoinen

Taulukko 2. Hierarkkisen ja itseohjautuvan organisaatioiden suhtautuminen sudenkuoppiin (mukaillen Koistinen & Kostamo 2021, 61-73).

### 4.3 Itseohjautuvuuden edellytykset

Tässä osiossa tutustumme ensin yksilön ominaisuuksiin itseohjautuvuuden näkökulmasta ja sitten itseohjautuvuutta edistäviin käytänteisiin, jotka on jaettu tässä kahteen ryhmään: yhteisöllisiin käytänteisiin ja työkokemusta edistäviin käytänteisiin. Esitetyt käytänteet ovat luonteeltaan yleisiä, joten hyvin sopivat erilaisiin organisaatioihin ja eri toimialoille. Tarkastelu koskee kuitenkin vain niitä käytänteitä, jotka käsittelevät organisaation sisäistä toimintaa. Näin ollen esimerkiksi sidosryhmiä koskevat käytänteet olen rajannut käsittelyn ulkopuolelle, koska ne eivät tässä vaiheessa palvele opinnäytetyön tarkoitusta.

#### 4.3.1 Yksilön ominaisuudet

Kuten saimme jo huomata, itseohjautuva organisaatio toimii täysin eri logiikalla kuin hierarkkinen organisaatio. Tosin, itseohjautuvuutta edistävästä käytänteistä on toistaiseksi vain vähän koottua tietoa. Martela ja Jarenko (2017, 12) lähestyvät asiaa yksilön näkökulmasta ja esittävät kolme ominaisuutta itseohjautuvuuden omaksumisen onnistumiselle. Aivan ensimmäiseksi he mainitsevat sen, että yksilön pitää olla itsemotivoitunut, tarkoittaen halua

tehdä työnsä omasta tahdosta ilman ulkopuolista kehotusta. Toiseksi yksilöllä pitää olla selkeä päämäärä, jota kohti hän itseohjautuu. Kolmas edellytys käsittää tarvittavaa osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä, jotta yksilö pääsee tavoitteeseen. Riittävällä osaamisella kirjoittajat tarkoittavat teknisten taitojen ohella ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka monet yksilöt ovat usein voineet ulkoistaa esimiehilleen.

Aiheesta kiinnostunut Salovaara (2020, 125-127) on myös nostanut kirjassaan esille itsensä johtamisen taitoja. Kirjoittaja on silmiinpistävässä monessa asiassa samaa mieltä Martelan ja Jarengon kanssa. Salovaara kuitenkin lisää, että eräs toinen itseohjautuvuutta edistävä yksilön ominaisuus on oman kannan vapaa esittäminen ja sen puolesta argumentointi. Se tarjoaa tilaisuuden kyseenalaistamiselle ja lisää omaa ymmärrystä. Työyhteisössä on aina meneillään erilaisia projekteja ja omien voimavarojen tunnistaminen sekä itsensä rajaaminen nousevat entistäkin tärkeään asemaan. Salovaara muistuttaa, että toisten tunteiden huomioiminen ja heistä välittäminen on yhtä tärkeää kuin omienkin. Laajempaa kuviota ajatellen on ylipäänsä hyvää olla selvillä ympäristön tapahtumista ja pitää osaamisensa ajan tasalla. Aivan kuten Hawthorne-tutkimukset osoittivat: yksilön kyvyt eivät yksistään takaa ryhmän tuottavuutta, vaan onnistuminen on monen etenkin sosiaalisen tekijän yhteissumma (Leavitt & List 2011).

#### 4.3.2 Yhteisölliset käytänteet

Mäkkeli, Vuori ja Malkavaara (2021, 79-96) sen sijaan lähestyvät asiaa laajemmasta näkökulmasta korostaen sellaisia käytänteitä, kuten hajautettua päätöksentekoa, informaation läpinäkyvyyttä, työntekijöiden hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä oppimista ja viestintää. Heidän mukaansa itseohjautuvassa organisaatiossa päätöksenteko on monesti hajautettu, mikä tarkoittaa sitä, että päätöksentekijä on organisaation jokainen työntekijä, kaikilla tasoilla ja kaikissa tiimeissä. Kiintoisaa on, että itseohjautuvuus ei sinänsä määrittele päätöksentekomenetelmää, vaan organisaatio voi itse valita sopivan mekanismin. Hajautettu päätöksenteko edellyttää puolestaan sen, että kaikilla työntekijöillä olisi vapaa pääsy organisaatiota koskeviin tietoihin. Tämä ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan organisaation pitää myös huolehtia siitä, että tiedon pystyy jakamaan, yhteisössä on jaettu ymmärrys työn merkityksestä ja toimivat viestintäsuhteet.

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden hyvinvointiin ja työolosuhteisiin suhtaudutaan hyvin vakavasti, koska hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ovat luonnollisesti koko työyhteisön ja organisaation etu. Itseohjautuvassa organisaatiossa myös kiinnitetään erityistä huomiota työilmapiiriin, sillä on todettu, että työpaikan hyvällä ilmapiirillä on myönteinen vaikutus työyhteisön jäsenten motivaatioon ja hyvinvointiin sekä hyviin suorituksiin

(Martela & Jarenko 2017, 22-24). Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä itseohjautuvuuden käytänteenä on kirjoittajien (Mäkkeli & ym. 2021, 84-85) mukaan oppiminen. Itseohjautuvat organisaatiot panostavatkin usein runsaasti työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin tarjoamalla heille esimerkiksi rahallisesta tai ajallisesta tukea. Itse kuitenkin koen oppimisen kuuluvan suurimmaksi osaksi työntekijän vastuulle. Oppimisen lisäksi tiedon ja taitojen leviämistä pyritään ylläpitämään kulttuurisilla normeilla ja käytänteillä esimerkiksi opettamalla muille uuden taidon tai reflektioilla.

#### 4.3.3 Työntekijäkokemusta edistävät käytänteet

Itseohjautuvassa organisaatiossa rekrytointi nähdään tarkasti harkittavana investointina. Tämä johtuu siitä, että organisaation menestys katsotaan olevan työntekijöiden käsissä. Sen takia päätös uuden työntekijän ottamisesta tehdäänkin monesti kollektiivisesti. Hierarkiaan perustuvassa organisaatiossa rekrytointikäytännöt perustuvat täysin eri filosofiaan. Nimittäin johtaja tekee lopullisen päätöksen työllistämisestä, koska hänen katsotaan olevan alaisiaan pätevämpi. Päätös tehdään yleensä nopealla aikataululla. Itseohjautuvan organisaation rekrytointi vuorostaan muodostuu useasta haastattelukierroksesta, jolla ensin selvitetään hakijoiden sopivuutta organisaation kulttuuriin ja sitten teknistä osaamista. Saatuaan työpaikan työntekijää ei jätetä yksin, vaan hän saa kattavan perehdytyksen mentorin avulla. (Mäkkeli & ym. 2021, 87-88.) Käytäntö ajaa kaksi tarkoitusta. Toisaalta työntekijä pääsee tavallista nopeammin sopeutumaan uuteen työympäristöön sekä syventämään tietojaan ja taitojaan työtehtävistä. Mentorin näkökulmasta, hän pääsee harjoittelemaan vastuunottoa ja johtamista. (Opetushallitus 2021.)

Konfliktit ovat luonnollinen osa jokaista työyhteisöä riippumatta yhteistyön järjestämisen tavasta. Jos niitä ei esiinny, se viestii siitä, että ne lakaistaan maton alle, mikä vuorostaan on vaarallista. Tällainen toiminta altistaa työyhteisön aikaansaamattomuudelle, vilpillisyydelle ja hauraudelle. Perinteisessä hierarkkisessa työpaikassa ongelmien sattuessa käännytään yleensä johdon puoleen, mutta ei sieltäkään välttämättä aina löydy pätevää osaamista konfliktin ratkaisuun. Salovaaran (2020, 104-106) mukaan kyseinen käyttäytymismalli juontaa juurensa lapsuuteen, jossa aikuiset hoitavat lasten riidat. Itseohjautuvassa organisaatiossa tai teal-organisaatiossa puolestaan ongelmat nähdään osana työarkea. Niistä ei vaieta, vaan pyritään oppimaan. Esimiehettömissä organisaatioissa onkin tyypillisesti käytössä virallisia prosesseja, kuten vastuullisuusprosessi, väkivallattoman kommunikaation malli (NVC) tai konfliktin eskaloitumisen malli, jotka takaavat reilun ja ratkaisulähtöisen konfliktin käsittelyn. (Laloux 2014, 43-56; Salovaara 2020, 159; Teal Suomi 2021.)

Perinteisessä hierarkkisuuteen kallistuvassa työyhteisössä palaute, olipa sitten kyseessä negatiivinen tai positiivinen, tulee yleensä johdolta. Itseohjautuvuudessa palautteenanto

kuuluu puolestaan kaikille työntekijöille. Salovaara (2020, 111) selittää, että kyseessä on keskustelukulttuurin kehittyminen, joka sallii haavoittuvuuden, viimeistelemättömyyden ja sen, että rakenteet pääsevät korjaamaan itseään. Palaute ei näin ollen ole kertaluonteinen toimenpide, vaan jatkuvaa toimintaa. Säännöllisellä palautteella voi myös vaikuttaa vapaa- matkustajien määrään. Mäkkeli kollegoineen (2021, 88-89) vielä korostavat, että työn palaute, seuranta ja arviointi ovat pitkälti riippuvaisia siitä, minkä tason tavoitteet ovat kyseessä. Heidän mukaansa usealle toimijalle riittää, että he pääsevät seuraamaan tiimi- ja organisaatiotasojen mittareita. Toisaalta joukosta löytyy luonnollisesti niitäkin organisaatioita, jotka haluavat edellä mainittujen tavoitteiden rinnalle myös työntekijätason tavoitteet.

Kautta aikojen johdon tehtävissä painottuivat suunnan osoittaminen ja tavoitteiden määrittäminen, jotka sitten jalkautetaan alaspäin ruohjuuritasolle. Tosin kuin termi itseohjautuvuus antaa olettaa, ei itseohjautuvassa organisaatiossa tavoitteiden asettaminen lähde suoraan toteuttavalta tasolta, vaan toiminnan keskiössä toimii monesti tiimi, jonka jäsenyys määrittää suunnan (Salovaara 2020, 106-110.) Organisaatiolle sopivien tavoitteiden asettaminen edellyttää ennen kaikkea avointa keskustelua ja riittävästi informaatiota tuekseen. Jokaisen jäsenen täytyy tuntea niin yhteisön kuin omat työprosessinsa, talouden kannalta tärkeät luvut, käytössä olevat resurssit sekä alustavan aikataulun. (Mäkkeli & ym. 2021, 91-96.) Olennaista on, että kaikilla työntekijöillä on selkeä kuva, minkä kokonaisuuden palasia he ovat. Kiintoisaa on, että tavoitteet voivat kuitenkin muuttua tiimin taikka yksilöiden ehdotuksesta, ja tämä onkin yksi syy itseohjautuvuuden suosioon. Työyhteisö myös näyttäytyy oikeudenmukaisemmalta ja mielekkäämmältä, kun ihmiselle tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa työhön ja päästä tekemään järkeväksi kokemiaan asioita. (Salovaara 2020, 108.)

Ohessa tuli mainittua muutama yleinen käytänne, joka sopii hyvinkin erilaisiin organisaatioihin ja eri toimialoille. Esitetyt käytänteet koskevat kuitenkin lähinnä organisaation sisäistä toimintaa. Lista ei ole täydellinen, vaan siitä epäilemättä puuttuu joitakin itseohjautuvuutta mahdollistavia käytänteitä. Toisaalta eivät kaikki käytänteet välttämättä ole yhtä olennaisia jokaiselle organisaatiolle. Sosiaali- ja terveystoimessa asiakkaiden palvelujen tarpeet saavat uusia muotoja päivittäin, samoin työn laatuvaatimukset jatkavat kasvuaan. Nämä muutokset aiheuttavat sen, että asiakastyötä hoidetaan suurella todennäköisyydellä mitä erikoisemmissa työympäristöissä ja asiakasrajapinnassa, minkä vuoksi hoitajien edotetaan lähitulevaisuudessa toimivan entistä joustavammin ja ketterämmin. Sosiaali- ja terveysalalla, itseohjautuvuuden keinoin halutaankin saada lisää tukea muun muassa työhyvinvointiin, asiakastyytyväisyyteen, palveluiden vaikuttavuuteen, tuottavuuteen sekä laatuun. (Heinikoski 2019.)

#### 4.4 Itseohjautuvuuden implementointi

Yksikään matka kohti itseohjautuvuutta ei ole koskaan sama, sillä kaikilla matkaan aikovilla organisaatioilla on erilainen lähtötilanne. Sellaiset asiat, kuten organisaation muoto, historia, henkilöstö, työtavat ja toimintaympäristö, vaihtelevat toimijasta toiseen. Sama koskee muutoksen laajuutta ja käytettävissä olevaa aikaa. Eroavaisuuksista huolimatta Kostamo ja Gamrasni (2021, 103-116) ovat tiivistäneet matkan kohti itseohjautuvuutta viiteen yleiseen askeleeseen: perehdytys, nykytilan analyysi, muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen ja väliarviointi. Askeleet ovat omasta mielestäni sen verran universaaleja, että niistä voi olla apua muussakin toiminnassa. Ohessa on kuvattu ideaalitalanne. Todellisuus on kuitenkin paljon monimutkaisempi. Tarkoittaen sitä, että eivät kaikki organisaatiot tarvitse kaikkia vaiheita, eivät vaiheetkaan välttämättä seuraa lineaarisesti toisiaan, mutta ymmärrys itseohjautuvuudesta silti kasvaa.

Kuten nimi antaa ymmärtää, perehdytyksessä on pohjimmiltaan kyse yhteisymmärryksen luomisesta. Kyseessä on koko organisaatiota koskeva yhteinen keskustelu, jossa tutustutaan itseohjautuvuuteen ilmiönä sekä sen potentiaalsiin hyötyihin ja haittoihin. Seuraavaksi tutkitaan organisaation nykytilaa ja saadun tiedon pohjalta rakennetaan mahdollisimman kattava kuva muutoksen päämäärästä sekä tarvittavista resursseista. Muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen menevät monesti käsi kädessä. Suunnittelun yhteydessä organisaatiossa asetetaan tarkemmat tavoitteet, sovitaan vaiheista ja aikataulusta. Toteutuksessa muutos viedään käytäntöön ja seurataan matkan edistymistä. Väliarvioinnin tarkoituksena on puolestaan arvioida tehtyä matkaa, tavoitteiden toteutumista sekä siitä kertynyttä tietoa. Prosessi ei suinkaan lopu siihen, vaan kuten saimme jo aiemmassa luvussa todettua, itseohjautuva organisaatio elää ja kehittyy päivästä päivään. Olennaista onkin ymmärtää, että ”valmista” ei koskaan tule. (Kostamo & Gamrasni 2021, 104-116.)

## 5 Empiirinen tutkimus

Kuten kuvasta 1 (s. 29) käy ilmi, maailmaan mahtuu laaja kirjo erilaisia tutkimusstrategioita, jotka poikkeavat toisistaan merkittävästi noudattaen erilaisia malleja, käsitteitä ja näkökulmia. Yhteistä niille on kuitenkin se, että ne kaikki ovat abstrakteja; niihin ei voi tarttua, eikä niihin voi kompastua. Silti ne ovat olemassa ja vaikuttavat meidän kaikkien tekemiseen, olipa sitten kyse tavallisesta kauppareissusta tai laajamittaisesta muutoksesta yrityksessä. Käytin kyseistä kuvaa eräänlaisena suunnannäyttäjänä erilaisten lähestymistapojen viidakossa lähtiessäni suunnittelemaan omaa tutkimusprojektiani. Koska tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli muodostaa aineistoa olemassa olevaa ilmiötä tarkastelemalla, päädyin luonnollisesti valitsemaan empiirisen tutkimuksen teoreettisen tutkimuksen sijaan (Jyväskylän yliopisto 2015).

Empiirinen tutkimus, myös tunnettu nimellä kokemusperäinen tutkimus, perustuu nimensä mukaisesti tutkittavan kohteen havainnointiin tai mittaamiseen mahdollistaen luotettavien ja laajojen tutkimustulosten aikaansaamisen. Se eroaa siis teoreettisesta tutkimuksesta, jossa tutkimuksen kohteeseen perehdytään ajatusrakennelmien ja niiden tarkastelun avulla. (Jyväskylän yliopisto 2015; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006;) Empiirisessä osassa lähdin selvittämään yritykseni henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa vallitsevaa käsitystä itseohjautuvuudesta sekä heidän halukkuuttaan ottaa käyttöön lähestymistavan parhaat käytännöt osaksi yrityksen toimintaa. Empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston keruussa hyödynnettiin monipuolisesti kyselyjen, haastattelujen, havainnoinnin, osallistumisen, kenttätöön ja seurannan kautta saatuja tietoja. Näin mahdollisimman moni pääsi ilmaistamaan näkemyksensä. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 28, 35.)

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Pitkän pohdinnan jälkeen päädyin valitsemaan kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän. Päätöksen taustalla oli kaksi syytä, ensinnäkin kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä ollakseen tarpeeksi luotettava edellyttää enemmän osallistujia, kuin mitä yrityksellä olisi tarjolla ja toiseksi koko menetelmä perustuu eräänlaiseen vastapuolen kontrollointiin ja rajoittamiseen. Opinnäytetyö tehtiinkin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, koska tarkoituksena oli ymmärtää ja tulkita henkilöstön ja samalla asiakkaiden kokemuksia. Koska kyseessä oli ennestään tutkimaton asia, sen avaamiseen etenkin toimintatutkimus lähestymistapana osoittautui sopivan hyvin. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 28, 35.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jonka tavoitteena on rakentaa kokonaisvaltainen kuva tarkastettavan kohteen laadusta, ominaisuuksista ja merkityksistä (Jyväskylän yliopisto 2021). Tutkimusmielessä laadullista

tutkimusta voidaan lähestyä eri suunnasta, sillä se muodostuu monista ulottuvuuksista, analyysi- ja tiedonhankintamenetelmistä sekä tavoista tulkita aikaan saatua aineistoa (Denzin & Lincoln 1998, 5-7; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 151-157). Toisin sanoen laadullinen tutkimus on omannäköisensä versio ja tulkinta tutkittavasta ilmiöstä, eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta.

Riippumatta siitä, minkä lähestymistavan tutkija valitsee, kaikissa menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu kuitenkin kohteen esiintymispaikkaa ja taustaa, kohteen tarkoitusta ja merkitystä, ilmaisua ja kieltä koskevat mielipiteet. Aiheen taustan tueksi tarvitaan aina myös teoriaa, johon tutkija pääsee nojautumaan tulkitakseen ja selittääkseen tarkastelun alla olevaa ilmiötä. Luonnollisesti aineistonkeruun peruslähtökohtana toimivat tutkimuskysymykset tai tutkimusongelmat. Näiden perusteella valikoidaan menetelmät, joilla kerätään aineisto (Jyväskylän yliopisto 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen objektiivisuus riippuu pitkälti siitä, missä määrin tutkija pystyy olemaan sekoittamatta omia näkemyksiään, asenteitaan ja uskomuksiaan tutkittavaan kohteeseen. Tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavan henkilön näkökulmia ja tulkitsemaan hänen käyttämiään ilmaisuja sekä olemaan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Eskola & Suoranta 2000, 17.) Sama pätee myös saatuun aineistoon, jota tutkija pyrkii jäsentämään ja saamaan paremman otteen siitä. Siinä edetään tiettyjen etukäteen valikoitujen teemojen varassa sekä tarkennetaan niitä kysymyksillä. Tässä lähestymistavassa korostetaan ihmisten tulkintoja siitä, miten merkitykset syntyvät haastateltavan ja haastattelijan välisessä vuorovaikutuksessa sekä kuinka haastateltavat antavat asioille merkityksiä. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

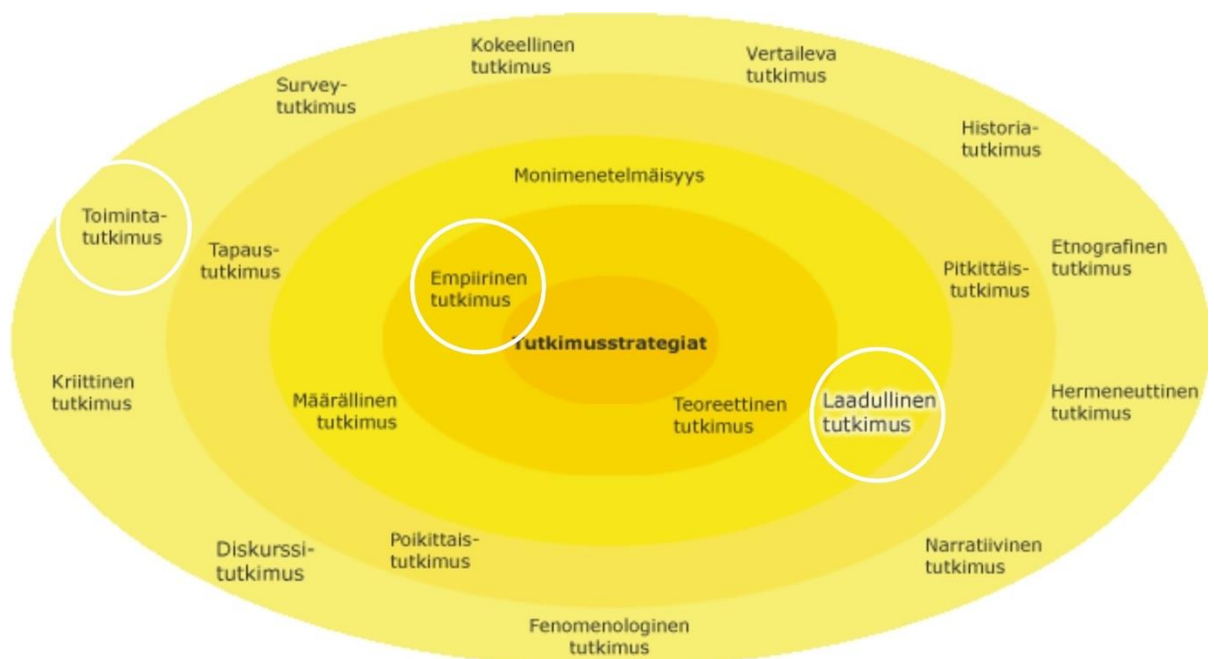
Etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn eli teoriaan ja näin luovat viitekehyksen tutkimukselle. Laadullisen tutkimuksen vastapariksi usein mielletään määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jossa kohdetta kuvataan ja tulkitaan käyttäen tilastoja ja numeroita. Menetelmät eivät sinänsä poissulje toisiaan ja yhteensovittamisen mielekkyys samassa tutkimuksessa riippuu pitkälti tutkijan tieteellisistä vakaumuksista. Todellisuudessa vain harva menetelmä edustaa jotakin yhtä näkemystä, vaan monet menetelmät asettuvat lähtökohdiltaan suuntausten keskelle. (Jyväskylän yliopisto 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## **5.2 Toimintatutkimus**

Laadullisen tutkimuksen voi toteuttaa monin eri tavoin ja yksi niistä on toimintatutkimus. Kiteytettynä toimintatutkimuksella pyritään vaikuttamaan tutkimuskohteeseen tekemällä siihen parannuksia aidoissa toimintaympäristöissä, mutta ei siinä vielä kaikki. Merkittävin ero

moneen muuhun lähestymistapaan verrattuna on se, että toimintatutkimuksessa muutos edellyttää tiivistä koko yritystä kattavaa yhteistyötä. (Koski & Kelo 2019; Metsämuuronen 2006, 102.) Kyseessä on eräänlainen tieteen ja käytännön yhdistelmä, sillä toimintatutkimukseen liittyvä vaikuttaminen ja kehittäminen perustuvat aiempaan tutkimustietoon ja/tai teoriaan (Jyväskylän yliopisto 2015; Kuula 2006). Opinnäytetyön metodologisena viitekehystenä toimii toimintatutkimus. Se valittiin, koska se vastaa parhaiten opinnäytetyön alussa asetettuun tavoitteeseen. Toimintatutkimuksen avulla voidaan kehittää työelämän käytäntöjä yhteistyössä työyhteisön kanssa.

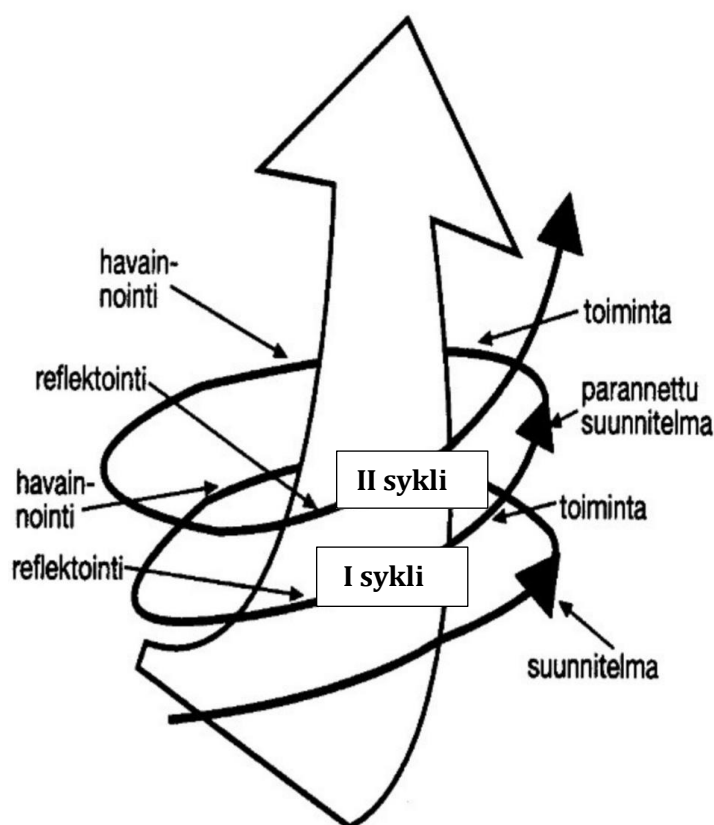
Toimintatutkimuksen tarkka määrittelemineen on tuottanut tutkijoille sekä aiheesta kiinnostuneille ympäri maailmaa päänvaivaa jo vuosien ajan, eikä yksimielisyyteen ole vielä päästy. Perinteisesti tutkimuksen oletetaan edustavan jotakin yksittäistä menetelmää, mutta toimintatutkimuksen tapauksessa kyse on pikemminkin tutkimusstrategiasta sanan laajemmassa merkityksessä, jolla pyritään muuttamaan tutkittavaa todellisuutta. Keskeistä on saada sellaista toimintaa aikaan, joka kohdistuisi sosiaalisiin käytäntöihin sekä johtaisi ongelmien ratkaisuun ja muutoksiin. Toiminnan halutaan myös etenevän prosessinomaisesti ja osallistavan mukana olevia ihmisiä. (Metsämuuronen 2006,102; Syrjälä 1994, 30, 33). Toimintatutkimuksen näkökulmasta toiminta merkitsee niin tutkimuskohdetta, tutkimusvälinettä kuin päämäärääkin. Maailmaa ja sen muuttamisen mahdollisuuksia lähestytään toiminnallisilla interventioilla. Toimintatutkimus on käytössä monilla tutkimus- ja tieteenaloilla sekä hankkeissa, mutta myös sosiaalityön ja hoitotieteen tutkimuksessa. (Jyrkämä; Eskola & Suoranta 2000, 126-127.)



Kuva 1. Tutkimusstrategiat (mukaillen Jyväskylän yliopisto 2015).

### 5.3 Toimintatutkimuksen vaiheet

Alkujaan saksalaisen sosiaalipsykologin Kurt Lewinin kehittämä toimintatutkimuksen malli etenee spiraalimaisesti suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi -kierroksissa (Metsämuuronen 2006, 103). Kuten ala olevasta kuvasta (2) käy ilmi, prosessi lähtee käyntiin ongelman havaitsemisesta, tunnistamisesta ja kartoittamisesta (Metsämuuronen 2006, 105). Saadun tiedon pohjalta laaditaan tutkimus- ja muutossuunnitelma, jota lähdetään reflektioiden avulla viemään käytäntöön (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 78). Reflektointi onkin yksi toimintatutkimuksen keskeisempiä menetelmiä, joka perustuu yhteisesti hyväksyttäviin näkemyksiin etsittyvään keskusteluun (ns. diskurssi). Suunnitelman toteutumisesta tehdään havaintoja ja arviointeja. Tarpeen vaatiessa suunnitelmaan tehdään tarvittavat täsmennykset ja muutokset. Tämän jälkeen uudistettua suunnitelmaa viedään käytäntöön, seurataan ja arvioidaan jälleen kerran. Käytännön tasolla syklin yksi kierros toimii pohjana seuraavalle ja prosessi jatkuu niin kauan, kunnes päästään tavoitteeseen tai todetaan sen olevan toteuttavissa. (Toikko & Rantanen 2009, 29-30.)

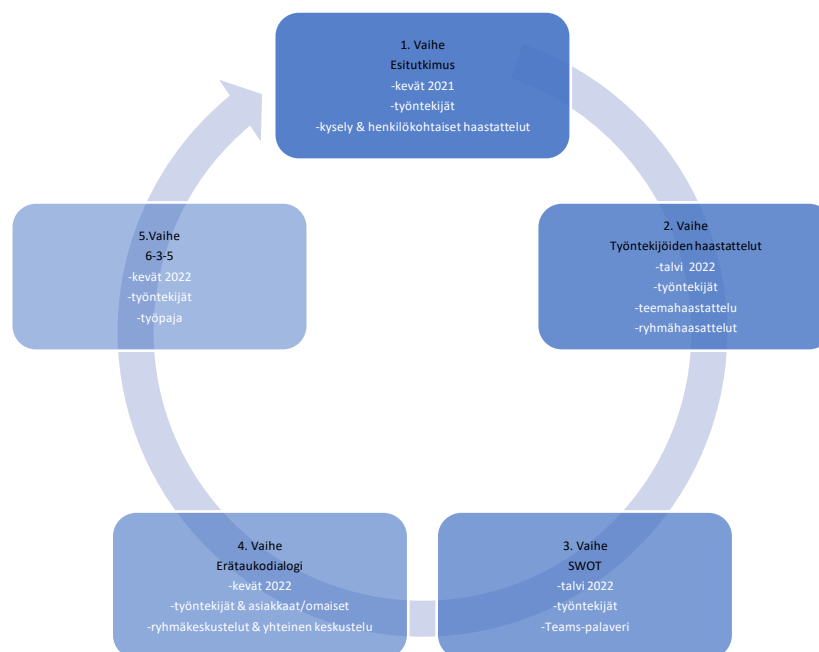


Kuva 2. Toimintatutkimuksen syklit (mukaillen Heikkinen ja Jyrkämä 1999).

Toimintatutkimuksen luonteenomaisin piirre liittyy sen tapaan soveltaa erilaisia aineistoja, menetelmiä ja teorioita. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan usein moniparadigmalliseksi tai triangulaatioksi. Kun lähdetään keräämään aineistoa, erottuu yleensä kaksi eri tutkimustapaa: laadullinen ja määrällinen tutkimus. Toimintatutkimus on poikkeuksellinen tapaus

tässä mielessä, sillä se ei edusta kumpaakaan finaaliin. Aineistot voivat olla eri muodossa, kuten dokumentteja, osallistuvaa havainnointia, yksilö- ja ryhmähaastatteluja, kyselyjä tai kohdetta koskevia tilastoja. Keskeistä on, että tutkimusprosessista tehdään jatkuvasti havainnointeja ja tilannetta arvioidaan yksityiskohtaisen kenttä- ja/ tai tutkimuspäiväkirjan avulla. Toimintatutkimuksen sanotaankin edellyttävän tekijöiltään menetelmien suhteen monipuolista osaamista ja käsityöläisyyttä. (Jyväskylän yliopisto 2015; Kuula 2006.) Laajasta käytöstä huolimatta malli on saanut osakseen myös kritiikkiä. Nimittäin monet tutkijat katsovat mallin pyrkivän vääristämään todellisuutta toisin kuin akateemisessa tutkimuksessa perinteisesti. Epäilystä ovat myös herättäneet toimintatutkimuksen mahdollinen objektiivisuus sekä tutkijan ristiriitainen asema. (Metsämuuronen 2006, 105-106.)

Kuten alla olevasta kuviosta (5) käy ilmi, CrossPoint Healthcare Oy:ssä toimintatutkimus toteutettiin viidessä vaiheessa. Niitä olivat esitutkimus, työntekijöiden haastattelut, SWOT-analyysi, erätaukodialogi ja 6-3-5-menetelmä. Viimeinen nuoli osoittaa puolestaan kehityksen jatkuvaa kierrettä. Joskus on palattava alkuun, että pääsee taas eteenpäin. Kukin vaihe pidettiin eri aikaan riippuen työmäärästä sekä vallitsevasta tilanteesta. Kuten voimme huomata toimintatutkimuksen pääasiallisena kiinnostuksen kohteena oli yrityksen henkilökunta. Asiakkaat ja heidän lähipiirinsä otin mukaan vain erätaukodialogin yhteydessä. Päätöksen taustalla oli kaksi syytä. Ensinnäkin suurin osa asiakkaistamme on dementiaoireisia ikäihmisiä, joiden mukaan ottaminen edellyttää tiettyjä järjestelyjä. Toiseksi tarkoituksenani oli tässä vaiheessa vain tunnustella pohjaa. Toimintatutkimuksen aikana käytin erilaisia lähestymistapoja saadakseen mahdollisimman laajan ja monipuolisen aineiston tutkittavasta aiheesta. Kaikille osallistujille kerrottiin asianmukaisesti opinnäytetyön aiheesta, kulloinkin kyseessä olevan tilaisuuden kulusta sekä heidän oikeuksistaan.



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen viisi vaihetta CrossPoint Healthcare Oy:ssä.

Seuraavassa kuvataan jokaisen vaiheen aineistonkeruuta ja analysointia. Toimintatutkimuksen yhteydessä aineiston keruussa hyödynnettiin monipuolisesti kyselyjen, haastattelujen, havainnoinnin, osallistumisen, kenttätöön ja seurannan kautta saatuja tietoja. Näin mahdollisimman moni osallistuja pääsi kertomaan mielipiteensä. Haastattelimme pääasiassa yrityksen omaa henkilökuntaa, mukana oli sairaanhoitajia, lähihoitajia, muutama avustaja sekä yksi toimistotyöntekijä, ja heidän työkokemuksensa vaihteli muutamasta kuukaudesta useampaan vuoteen. Työntekijöiden kokoonpano pysyi tutkimuksen aikana suurin piirtein samana noin 10-11 ihmistä pientä vaihtuvuutta lukuun ottamatta. Lisäksi haastattelimme yrityksen omia asiakkaita ja heidän omaisiaan, ei tosin kaikkia. Heistä erätaukodialogiin pääsi osallistumaan neljätoista asiakasta ja kahdeksan omaista. Asiakaskuntamme koostuu pääsääntöisesti yli 65-vuotiaista helsinkiläisistä, joista suurin osa kärsii etenevistä muistioireista. Kaikille osallistujille kerrottiin asianmukaisesti, mistä on kyse ja miten edetään. Tilaisuuksista sovittiin aina etukäteen yhdessä kunkin osallistujan kanssa ja ne pidettiin CrossPoint Healthcare Oy:n toimistotiloissa.

Kuten kuvioista (5) käy ilmi ensimmäisessä vaiheessa tehtiin esitutkimus, joka toteutettiin kahdessa etapissa: kirjallinen tyytyväisyyskysely ja suulliset yksilohaastattelut. Suullisella osiolla pyrittiin täydentämään puutteellisia vastauksia. Vaiheen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden viihtyvyyttä työssä. Toinen vaihe koostui työntekijähaastatteluista, joiden aikana työntekijät jaettiin kahteen mahdollisimman erilaiseen ryhmään ja päivän ohjelmana oli tutustua työntekijöiden keskuudessa vallitsevaan käsitykseen itseohjautuvuudesta ja heidän halukkuuteensa ottaa käyttöön lähestymistavan parhaat käytännöt. Kolmannessa vaiheessa laadittiin SWOT-analyysi, joka käsitti edellisen vaiheen aikana syntyneitä erimielisyyksiä koskien yrityksen tämänhetkistä tilaa ja resursseja. Neljäntenä vaiheena oli erätaukodialogi, johon työntekijöiden lisäksi myös kutsuttiin asiakkaita ja heidän omaisiaan. Osallistujat jaettiin viiteen ryhmään, ja heidän oli määrä keskustella niin yrityksen toiminnasta kuin itseohjautuvuuden käyttöönotosta, koska osana muutosta tulemme tarvitsemaan lähipiirin tukea. Tutkimuksen viimeinen eli viides vaihe oli työpajamuotoinen ja suunnattu työntekijöiden sananvapauden ja päätöksenteon tehostamiseen. Seuraavassa kunkin vaiheen aineiston keruuta, analysointia ja tuloksia käsitellään erikseen.

#### **5.4 Esitutkimus**

Työtyytyväisyyskyselyt ovat merkittävä osa jokaisen yrityksen toimintaa, jonka palveluksessa työskentelee ihmisiä. McKinseyn raportin (Hunt, Layton & Prince 2015) mukaan työntekijöiden tyytyväisyydellä on suora yhteys yrityksen yleiseen suoritukseen. Toisin sanoen onnellinen työntekijä, jonka kyvyt ja pyrkimykset johtajat ottavat huomioon, parantavat yrityksen kuin yrityksen inhimillistä pääomaa. CrossPoint Healthcare Oy käynnisti keväällä 2021 omalle henkilökunnalleen tarkoitetun tyytyväisyyskyselyn, johon työntekijät pääsivät

vastaamaan suomeksi tai englanniksi. Nimensä mukaisesti kysely kartoitti työntekijöiden viihtyvyyttä työpaikalla. Kyselyyn vastasi kaikki yrityksen työntekijät, kaikkiaan yksitoista ihmistä. Heidän joukossaan oli sairaanhoitajia, lähihoitajia ja hoitotyön opiskelijoita sekä yksi toimistotyöntekijä ja heidän työkokemuksensa vaihteli muutamasta satunnaisesta vuorosta useisiin vuosiin.

Tyytyväisyyskysely toteutettiin kahdessa etapissa: ensin kirjallisessa muodossa ja sitten suullisessa muodossa. Kirjallisen vaiheen yhteydessä kyselylomake jaettiin täytettäväksi kaikille yrityksen työntekijöille. Heillä oli viikko aikaa vastata kyselyyn ja palauttaa vastaukset toimistolle esitarkastelua varten. Kyselylomake oli yksisivuinen ja koostui kaikkiaan neljästä avoimesta kysymyksestä. Päädyin avoimiin kysymyksiin, koska ne tuottavat eniten informaatiota. Tarkkailemalla työntekijöiden vastauksia, voimme myös huomata, minkä kertomista he kenties välttelivät. Työntekijöitä pyydettiin kertomaan, mihin asioihin he olivat tyytyväisiä työssään ja yrityksessä yleisesti, mitkä asiat kaipaavat parannusta, onko heillä mahdollisesti kehitysehdotuksia ja viimeinen kysymys oli varattu vapaamuotoisille kommentteille. Taustakysymykset jätimme sen sijaan kokonaan pois, koska tunnemme jokaisen työntekijän henkilökohtaisesti ja aikamme oli rajallinen. Tarkemmat kysymykset löytyvät liitteistä (liite 1).

Suullisen vaiheen tarkoituksena oli puolestaan käydä yhdessä kunkin työntekijän antamat vastaukset läpi ja täydentää niitä tarvittaessa välttääkseen huonoa vastausprosenttia ja mahdollisia väärinkäsityksiä. Tarkoituksenamme oli paitsi tutkia työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä työstään, myös valmistaa pohjaa tulevia haastatteluja varten ja saada pientä tuntumaa niiden tekemiseen. Suullisen vaiheen vetäjän roolissa toimin minä itse. Kukin haastattelu oli kestoaltaan noin 30-40 minuuttia ja piti paikkaansa kahvilassa. Pidin kuitenkin huolta siitä, että paikka oli sopivan rauhallinen. Haastatteluista sovittiin aina etukäteen kunkin työntekijän kanssa riippuen tämän aikataulusta ja sijainnista. Kotihoidon puolella on nimittäin hyvin tarkka aikataulu ja asiakkailta käydään tietystä järjestyksessä riippuen sijainnista ja käytössä olevasta lääkityksestä.

#### 5.4.1 Aineiston analyysi

Analyysin tekeminen ei aina etene tietyn kaavan mukaan, mutta on olemassa erilaisia ohjeita prosessin edistämiseksi. Aineistolähtöisen eli induktiivisen aineiston analyysin voidaan karkeasti ottaen katsoa koostuvan kolmesta vaiheesta. Niitä ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Analyysiprosessin alussa ensin valitaan analyysiyksikkö, joka tutkimustehtävästä tai aineistonkeruumuodosta riippuen voi olla yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. (Kynäs & Vanhanen 1999, 5-7.)

Toimintatutkimuksen aikana sain tilaisuuden tutustua monenlaiseen aineistoon, josta osan jouduin puremaan tekstiksi, osa tuli jo kirjallisessa muodossa ja loput sain kuulla suullisesti. Tutustuttuani muodostuneeseen aineistoon aiempaa tarkemmin, minulle alkoi valjeta, mitkä ilmaisut vastaavat parhaiten kulloinkin kyseessä olevaan kysymykseen tai aiheeseen. Koska pelkistämässä on kysymys esitetyn tiedon pilkkomisesta pienempiin osiin, selkeyden vuoksi alleviivasin halutut ilmaisut erivärisillä tusseilla. Tämä mahdollistaa sen, että samoilla väreillä merkityt ilmaisut voi lajitella omiin ryhmiinsä, ja näin saadaan ensimmäinen analyysivaihe valmiiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110-112.) Ilmaisujen muotoa ei ole muunneltu.

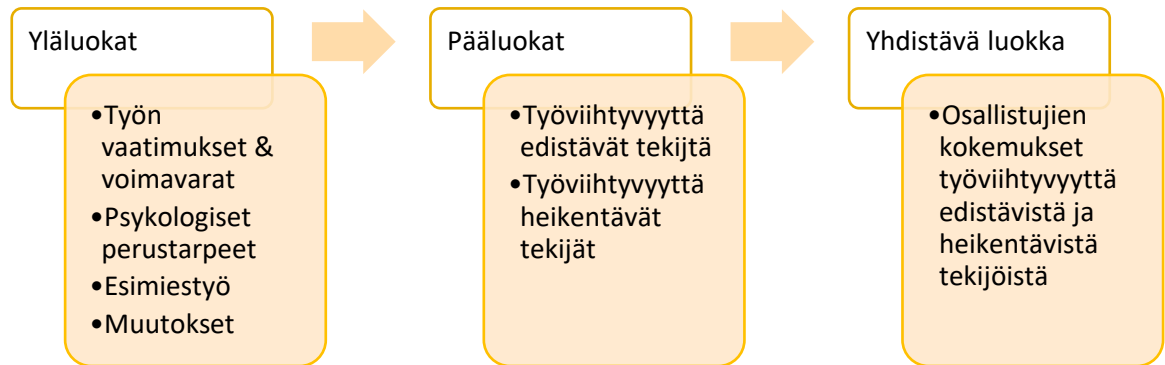
Seuraavassa vaiheessa pyritään etsimään saadusta aineistosta yhtäläisyyksiä, jotta saataisiin mahdollisimman optimaalinen kuvaus osallistujien suhtautumisesta kulloinkin kyseessä olevaan aiheeseen. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia muistuttavia käsitteitä tai poikkeuksia eli ilmaisuja, jotka eivät kuulu mihinkään ryhmään ja jotka edelleen yhdistetään omiksi ryhmikseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-112.) Lopuksi kukin ryhmä saa oman otsikon perustuen sen sisältöön. Kyseessä voi olla ilmiön ominaisuus, piirre tai sitä kuvaava käsitys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112-113).

Aineistoläheisessä analyysissä viimeinen vaihe on eri yläluokkien yhdistämistä ja yhden käsitteen alle sijoittamista. Kyseistä vaihetta voi jatkaa loputtomasti, kunhan se on tutkimusaineiston kannalta mahdollista ja mielekästä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-7.) Vaiheella pyritään käsitteitä yhdistämällä saamaan vastaus tutkimustehtävään ja pääsemään kohti konkreettisempaa näkemystä tutkimusilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111, 114-115). Aineistoanalyysissä kaikki sellaiset vastaukset, jotka eivät vastanneet asetettuihin teemoihin tai kysymyksiin, rajattiin analysoinnin ulkopuolelle, sille ne eivät palvelleet opinnäytetyön tarkoitusta.

Esitutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden viihtyvyyttä työssä. Koska kerätty aineisto oli jo kirjallisessa muodossa, litteroinnille ei ollut tarvetta ja pääsin saman tien käsittelemään saatuja vastauksia. Esitutkimuksen aikana kerätty aineisto analysoitiin aiemmin kuvatulla tavalla. Kuten voimme huomata, alla oleva kuvio (6) esittää esitutkimuksen yhteydessä kerätyn aineiston analyysin viimeisintä vaihetta, jossa yläluokat yhdistetään ensin pääluokkiin ja sitten pääluokista luodaan yhdistävä luokka.

Sain yhteensä neljä yläluokkaa, joista ensimmäinen käsitti työntekijöiden psykologisia tarpeita (autonomia, kompetenssi tai yhteenkuuluvuus), toinen heidän voimavarojaan ja toisaalta työn asettamia vaatimuksia, kolmas esimiestaitoja ja neljäs muutoksia toiminnassa

ja työtavoissa. Etappia seurasi yläluokkien liittäminen kahteen pääluokkaan eli työviihtyvyyttä edistäviin ja heikentäviin tekijöihin. Sen jälkeen yhdistin pääluokat analyysirunkoon ja sain aikaan yhdistävän luokan, joka käsitti työntekijöiden kokemuksia työviihtyvyyttä edistävästä ja heikentävästä tekijöistä.



Kuvio 6. Esitutkimuksessa yhteydessä kerätyn aineiston analyysi.

#### 5.4.2 Tulokset

Kyselyn tulokset olivat yhtä silmiinpistäviä kuin musertaviakin. Tulokset osoittavat, että työntekijät viihtyvät melko hyvin nykyisessä työssään. Etenkin avoin työilmapiiri ja kannustava esimiestyö keräsivät monelta kiitokset. Kyselyn vastauksista käy myös ilmi, että vastavalmistuneet hoitajat ovat kokeneimpiin hoitajiin nähden halukkaampia tekemään muutoksia. Muutoksia kannattava joukko on kuitenkin suhteellisen pieni osa kaikista yrityksen työntekijöistä. Suurin osa kyselyyn vastanneista pitää yrityksen toimintaperiaatteita sopivina nykyisellään, vaikka myöntääkin, että siinä on työntekijälle omat haasteensa. Kyselytutkimuksemme mukaan työntekijät kokivat työssään entistä enemmän henkistä kuormittavuutta. Keskeisimmät kehitysehdotukset kohdistuivat kuitenkin henkilöstön omaan kokemukseen työhön vaikuttamisesta ja työn organisoinnista.

Aihetta huoleen lisäävät aina säännöllisin väliajoin uutisotsikoissa vilkkuvat tutkimusten tulokset, joiden mukaan sillä, kuinka paljon tai vähän työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, on tosi iso korrelaatio sairauslomien ja uupumisen kanssa (SAK 2018). Ratkaisun esteeksi muodostuu työpaikalla vallan ja vastuun välisen tasapainon saavuttaminen. Jos ihmisellä on liian paljon valtaa, mutta ei vastuuta, se altistaa isolle riskille. Jos taas on vastuuta, mutta ei riittävästi valtaa vaikuttaa asioihin, se saa ihmisen tuntemaan ahdistusta, stressiä ja pelkoa. Lisäksi työympäristöstä nousevat ilmiöt, kuten ikäihmisten kasvu, johtajuuden muutos, eri sukupolvien odotukset työelämää kohtaan sekä sote-uudistus, synnyttivät tarpeen kotihoidon toiminnan kehittämiseksi. Koronaviruksen, COVID-19, aiheuttama epidemia on vain korostanut kehittämisen tarvetta, pistettyään monet alat, mukaan lukien kotihoito, polvilleen.

Kaiken kaikkiaan sekä tyytyväisyyskysely, että sitä seuraava haastattelu sujuivat hyvin. Pientä viivästystä lukuun ottamatta kaikki työntekijät palauttivat kyselylomakkeet suhteellisen ajoissa. Puutteelliset tai liian lyhyet vastaukset muodostuivat kuitenkin esteeksi. Toisaalta en ollut kovin yllättynyt, koska perustuen aiempaan kokemukseen aavistin jotain sen tapaista tapahtuvan. Juuri tästä syystä päätinkin tällä kertaa toteuttaa kyselyn kahdessa etapissa, jotta voisimme yhdessä käydä puuttuvat tai vajavaiset kohdat läpi. Tällä tavoin uskoin saavamme henkilökohtaisempia ja laajempia vastauksia. Haastattelujen yhteydessä huomasin joidenkin työntekijöiden punnitsevan lomakkeessa esitettyjä kysymyksiä ja antavan niihin yleisesti hyväksytyjä vastauksia. Haastattelujen edessä tunnelma kuitenkin muuttui rennommaksi ja selkeämmäksi. Haastattelu sai inspiroivan sävyn ja ajatusten vaihto muuttui antoisaksi kokemukseksi.

### 5.5 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu, myös tunnettu nimellä puolistrukturoitu haastattelu, sijoittuu muodollisuudeltaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu ei takerru yksityiskohtaisiin kysymyksiin vaan kiinnostuksen kohteena ovat tietyt ennalta suunnitellut teemat, joista käydään vapaamuotoista keskustelua. Teemahaastattelu on kuitenkin astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu ja toimiakseen edellyttää perusteellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelu tuottaa yleensä monipuolisen ja rikkaan aineiston, vaikka haastateltavien määrä olisi ollut pieni. Ilmiön takana on ennen kaikkea haastattelijan läsnäolo sekä käytettävissä olevien menetelmien kirjo, kuten haastattelu, havainnointi ja dokumenttienkeräily. (Eskola & Suoranta 2000, 86-87; Hirsijärvi & Hurme 2004, 47-48, 66, 135.)

Teemahaastattelun suosion voidaan katsoa perustuvan pitkälti haastateltavien valmistautuneisuuteen, sananvapauteen sekä kerätyn aineiston analysoinnin helppouteen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Toinen varsin merkittävä etu piilee siinä, että suostuttuaan haastatteluun kohdehenkilöt joutuvat myös vastaamaan kysymyksiin silloin, kun lomakehaastatteluiden kohdalla on suuri riski, että vastaanottajat joko vastaavat hajanaisesti tai jättävät kokonaan vastaamatta. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 37, 48). Edellä mainittujen kohtien lisäksi tämän tutkimustehtävän eduksi osoittautui myös se, että kysymyksessä oli melko vähän kartoitettu aihe. Toisaalta aiheita leimaa hoitajille soveltuvan kirjallisuuden melko nopea poistuminen markkinoilta tieto- ja viestintäteknologian nopean kehityksen johdosta. Haastattelussa saatoinkin pyytää hoitajia tarkentamaan antamia vastauksia tai kysyä lisäkysymyksiä (Hirsijärvi & ym. 2007, 197.)

### 5.5.1 Työntekijähaastattelut

Haastattelut toteutettiin osana Itseohjautuvuus-hanketta talven ja kevään 2022 aikana CrossPoint Healthcare Oy:n toimistotiloissa. Haastattelut järjestettiin kasvokkain ja yhteensä tilaisuuteen osallistui kymmenen terveysalan ammattilaista. Yksi hoitajista valitettavasti joutui viime hetkellä perumaan osallistumisensa haastatteluun sairastumisen vuoksi. Hänen kanssaan pidimme erillisen etähaastattelun Zoomin välityksellä. Haastatteluiden tarkoituksena on ollut selvittää, millaisia käsityksiä kotihoitotyötä tekeville on itseohjautuvuudesta, miten he sitä haluaisivat toteuttaa omassa työssään ja mihin he kaipaisivat tukea. Haastatteluiden pohjalta syntyneen tiedon avulla Itseohjautuvuus-hankkeessa kehitetään menetelmiä ja mahdollisesti koulutuksia itseohjautuvuuden tueksi.

Haastattelun vetäjinä toimivat kaksi ihmistä, Anni Kargu ja Christine Delos Reyes, joista jälkimmäinen toimii yrityksen vastuusairaanhoidajana. Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidun teemahaastattelun. Haastattelut olivat luonteeltaan ryhmähaastatteluja. Kullekin ryhmälle oli varattu noin 45-60 minuuttia aikaa. Haastattelussa hoitohenkilökunnan piti löytää vastaukset neljään kysymykseen. Haastattelu eteni melko vapaamuotoisesti ja haastattelun nauhoittamiseen käytin digitaalista nauhuria. Nauhurin toimivuuden testasin ennen haastattelun aloittamista. Haastateltavia hoitajia oli yhteensä kymmenen, jotka haastattelujen ajaksi jaettiin kahteen mahdollisimman erilaiseen ryhmään. Näin ollen, kussakin ryhmässä oli hyvin eritaustaisia hoitajia. Mukana oli nuoria ja vanhoja hoitajia, uusia hoitajia ja kokeneempia hoitajia, eri maista olevia hoitajia sekä eri kielitason omaavia hoitajia.

Ennen haastatteluun siirtymistä kysyin kaikilta läsnäolijoilta lupaa nauhoittamiseen ja kerroin, että tarvitsen äänitiedoston opinnäytetyötä varten ja että kukaan muu kuin minä ei pääse sen käsiksi. Kerroin myös, että aineisto käsitellään luottamuksen merkeissä ja lopullisesta työstä ei voisi tunnistaa henkilöitä. Nauhoite hävitetään asian mukaisella tavalla, heti opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelujen kielenä toimi englanti johtuen hoitajien eri lähtökohdista B-kielitason koulutetumpiin ryhmäläisiin nähden. Haastattelujen alussa kysyimme haasteltavien tämänhetkisestä elämäntilanteesta, työstä sekä pyysimme kertomaan tyypillisistä ohjauksen elementtejä sisältävistä tilanteista luodakseen pohjaa yhteisymmärrykselle ja hedelmälliselle keskustelulle. Sen jälkeen siirryimme varsinaisiin kysymyksiin, jotka löytyvät alempana.

Haastattelussa etsittiin vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

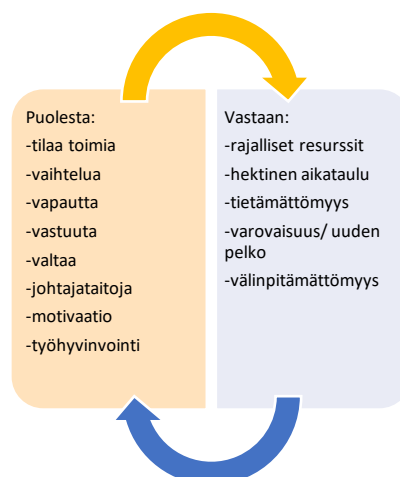
1. Oletko koskaan kuullut itseohjautuvuuden käsitteestä tai törmännyt siihen?
2. Onko käytäntö mielestäsi sovellettavissa työtehtäviisi?
3. Missä asioissa kaipaat enemmän vapautta?

#### 4. Millaista tukea arvelet tarvitsevasi voidaksesi toimia itseohjautuvammin?

Haastattelujen aikana saatu aineisto analysointiin esitutkimuksen yhteydessä kuvatulla tavalla. Äänitiedostot purettiin tekstiksi, minkä jälkeen tekstitiedoista poistettiin kaikki sellaiset tiedot, jotka voisivat viitata yksittäiseen vastaajan henkilöllisyyteen. Litteraattien pohjalta sain aikaan kaksi tekstiivistelmää, joista kukin edusti kutakin ryhmää. Tiivistelmien avulla pääsin tutkimaan aineistoa yhtenä kokonaisuutena. Analyysin aikana kiinnitin erityistä huomiota aineistosta nouseviin puhetapoihin sekä haastateltavien kertomuksiin koskien heidän käsityksiään itseohjautuvuudesta ja siihen liittyvien stereotyyppioita. Saadun aineiston perusteella tarkastelin myös sitä, miten voitaisiin tehostaa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta organisaation käytännön tasolla. Johtuen aineiston arkaluonteisuudesta, sitä ei voi jakaa tässä alkuperäisessä muodossa.

#### 5.5.2 Tulokset

Hoitajat jakoivat mielellään mielipiteitään itseohjautuvan lähestymistavan käyttöönotosta sekä siihen kohdistuvista tuntemuksista ja toiveista. Hoitajien käsitykset olivat yhtenevät monessa kysymyksessä, mutta myös eroja löytyi. Kuten alla oleva kuvio (7) osoittaa, itseohjautuvuus jakoi haastateltavien mielipiteet kahtia. Todellisuudessa kukaan ei varsinaisesti ollut itseohjautuvuutta jyrkästi vastaan, mutta merkittävimpiä mielipide-eroja ilmeni muun muassa hankkeen aikataulutuksessa sekä resurssien riittävydessä. Itseohjautuvuuden esteiksi myös katsottiin olevan tiedon vähyys, uuden pelko sekä välinpitämättömyys etenkin niiden työntekijöiden kohdalla, jotka eivät aio pysyä kauan. Toisaalta joukossa oli myös niitä ihmisiä, jotka kokivat itseohjautuvuuden positiivisena asiana sekä johdolle että työntekijöille. Heidän mukaansa se tarjoaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön, päästä tekemään järkeväksi kokemiaan asioita sekä sitä kautta tuntea omistajuutta suhteessa omaan työhönsä, mikä motivoi ja vaikuttaa myönteisesti hyvinvointiin.



Kuvio 7. Haastateltavien suhtautuminen itseohjautuvuuteen.

Tilaisuuden aluksi pyysimme haastateltavia esittelemään toisensa läsnäolijoille ja kerto-  
maan lyhyesti omasta koulutus- ja työhistoriasta. Kaikilla osallistujilla oli erilainen hoitotyön  
koulutus ja useampia työvuosia takana. Seuraavaksi haastattelussa kysyin, mitä sana ”It-  
seohjautuvuus” heissä hoitajissa ensimmäisenä herättää. Kaikki hoitajat väittivät kuul-  
leensa termin joko työn ja opiskelujen yhteydessä, mutta tulkinnat sanan merkitysvivah-  
teista vaihtelivat jonkin verran asiayhteydestä riippuen. Suunnilleen kolmasosa haastatel-  
tavista koki itseohjautuvuuden henkilökohtaisen kasvun mahdollistajana, kun taas loput kat-  
soivat sen olevan yrityksen modernin kilpailun työkalu.

”Se tekee oloni vahvaksi ja itsenäiseksi.”

”Eikö se olekaan jälleen yksi noista yrityksen työkaluista, joilla pyritään säästämään rahaa.”

Seuraavaksi siirryimme keskustelemaan itseohjautuvuuden käytänteiden mahdollisesta  
käyttöönotosta osaksi yrityksen toimintaa. Jo ensimmäisen puheenvuoron aikana esiin nos-  
tettiin kuuma peruna eli itseohjautuvuuden kannattavuus. Nimittäin kolme hoitajaa oli sitä  
mieltä, että taloustilanteen on parannuttava ennen kuin itseohjautuvuuden käyttöönotta-  
mista voidaan alkaa oikeasti ajatella. Itseohjautuvuuden puolesta puhuu kuitenkin se, että  
se tekisi liiketoiminnasta sujuvampaa ja pitkällä tähtäimellä järjestely toisi yritykselle mittaa-  
vat säästöt, mikä luonnollisesti heijastuisi myös hoitajien elintasoon. Toinen monia haasta-  
teltavia askarruttava aihe liittyi mahdollisten kokeilujen ajankohtaan. Parhaiten aikaa itse-  
ohjautuvuuden kokeilemiseen on käytössä ollut iltavuoroja, koska aamuvuorot ovat usein  
hektisiä kaikkine töineen. Haittapuolena iltavuoroissa nähtiin väsymys ja se, että ei välttä-  
mättä ole työkaveria paikalla, jolta kysyä voi kysyä neuvoa.

”En usko, että meillä on riittävästi resursseja muutokseen.”

”Perinteet ovat jämähtämistä ja paikallaan junaamista, este uusille ajatuksille – muutos  
tuo mukanaan pelkkää hyvää.”

”Kaikkea ei tarvitse muuttaa kerralla. Onnistumme, kun aloitamme yhdellä pienellä muutok-  
sella “

Jatkaen keskustelua itseohjautuvuuden parhaiden käytänteiden implementoinnista osaksi  
toimintaa, alkoi vilkas keskustelu siitä, mitkä olisivat ne käytänteet. Kumpikin ryhmä kuiten-  
kin melko nopeasti pääsi yksimielisyyteen siitä, että sananvapaus ja päätöksenteko kuulu-  
vat kiireellisyysslistan kärkeen. Keskustelun aikana pohdimme laajasti siitä, kuinka pystyi-  
simme muuttamaan päätöksenteon mahdollisimman konkreettiseksi ja demokraattiseksi,

että jokainen ihminen pääsee ääneen. Kaikki ei kuitenkaan ole näin yksinkertaista, vaan päätöksenteon tapa riippuu pitkälti siitä, onko kyseessä asiakkaaseen vai tiimiin liittyvä päätös. Pohdimme myös siitä, onko kaikkien läsnäolo pakollista päätöstä tehtäessä ja pitääkö kaikkien olla asiasta samaa mieltä. Lisäksi keskustelimme, kuinka tiimi pystyy varmistamaan sen, että niidenkin ääni otetaan huomioon, jotka ovat syystä tai toisesta poissa.

*”Lisää mielipiteen- ja sananvapautta.”*

*”Haluan olla mukana tekemässä päätöksiä etenkin, jos asia koskee minua.”*

Viimeisenä asia-aiheena paneuduttiin yrityksen tarjoamaan tukeen. Kävimme keskustelua siitä, millaista tukea työntekijät tarvitsevat osana tätä muutosprosessia. Hyvänä tukena tulevaisuudessa nähtiin esimerkiksi se, että järjestetään työpajoja tai muuta yhteistä toimintaa. Toiveena tulevaisuudessa olisi saada lisätietoa lean-ajattelun periaatteista tai muusta vastaavasta työn kannalta hyödyllisestä lähestymistavasta. Loppujen lopuksi kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että olisi mielekästä siirtyä itseohjautuvampaan työotteeseen, kunhan tiedettäisiin isompi kuvio taustalla. Hoitajia kuitenkin pohditutti henkilöstön mahdollinen vaihtuvuus ja sen tuomat haasteet muutoksen aikana. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä toiveena oli tulevaisuudessa saada myös lisää koulutusta.

*”Työpajat, lean -ajattelun perusteet tai muu vastaava koulutus.”*

Kuten haastattelutuloksista käy ilmi, termi itseohjautuvuus herätti työntekijöissä melko erilaisia mielikuvia, aivan kuten Salovaara onkin meitä varoittanut termin moniselkoisuudesta kirjassaan (2020, 52-57). Siitä huolimatta työntekijät nostivat tietämättään esiin monia aspectteja, jotka liittyvät läheisesti itseohjautuvuuteen ja joista osan olemme jo ehtineetkin käsitellä teoreettisessa viitekehyksessä. Vastauksissaan he korostivat muun muassa hajautetun päätöksenteon, informaation läpinäkyvyyden sekä sananvapauden merkitystä. Kyse on kolmesta hyvin lähellä toisiaan sijaitsevasta käytänteestä, koska päätöksenteko edellyttää toimiakseen mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan päätöksenteon aiheesta ja yksi tapa saavuttaa läpinäkyvyyttä onkin keskustella avoimesti asioista (Mäkkeli & ym. 2021, 80-82). Oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien vahvistamisen tärkeys myös ilmeni kaikkien haastateltavien kertomuksissa. Tarjoamalla jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden oppia uutta, myös heidän työmotivaationsa pysyy korkealla ja heidän työn tehokkuutensa kehittyvät sitä muka, mitä paremmiksi ammattilaisiksi he tulevat. Yksi itseohjautuvuuden perusolettamuksista onkin, että oppiminen kuuluu ihmisen perustarpeisiin ja tuottaa hänelle suurta mielihyvää sekä edistää hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2017, 12; Mäkkeli & ym. 2021, 84-85.)

## 5.6 SWOT

SWOT -analyysi, myös tunnettu nimellä nelikenttämenetelmä, on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yrityksen toiminnan analysointityökalu. Lyhenne tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Ajatuksena on siis tarkastella yrityksen toimintaa kaikista näistä perspektiiveistä. Tarkastelun kohteena voi myös olla jokin yksittäinen yritystoiminnan osa, strategia, hanke tai ongelma. Nelikenttäanalyysi näin ollen sopii kaikille toimialoille muutaman hengen yrityksistä useiden miljoonien liikevaihtoa tekeviin yrityksiin. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2022.)

Kuten voimme muistaa, työntekijähaastattelujen aikana kävimme vilkasta keskustelua kokiensa itseohjautuvuutta ja sen parhaiden käytänteiden valjastamista osaksi yrityksen toimintaa. Haastattelujen tuloksista kävi kuitenkin ilmi, että osapuolten välillä vallitsi erimielisyys yrityksen tämänhetkisestä tilasta ja resurssien riittävydestä. Asian selvittämiseksi päätin järjestää meille kaikille yhteisen tilaisuuden, jonka pääasiallisena tarkoituksena olisi SWOT -analyysin laatiminen yrityksen tämänhetkisen tilanteen kartoittamiseksi, jotta tietäisimme onko meistä tässä vaiheessa itseohjautuvuuteen siirtoon. Päätöstä puolsi myös se, että meitä odotti toinen haastattelutilaisuus, johon myös osallistuisivat yrityksen asiakkaat, ja meidän kaikkien on oltava tietoisia asioista.

Koska meillä oli aikaa vain rajoitetusti, päätin järjestää tunnin mittaisen palaverin Teamsin välityksellä. Palaveri pidettiin tämän vuoden alussa ja sen aikana kukin työntekijä, kaikkiaan 11 ihmistä, pääsi vuorollaan esittämään näkemyksensä liittyen yrityksen vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Kaikkien osallistujien suostumuksella palaveri tallennettiin alusta loppuun myöhempää tarkastelua varten. Kuunneltuani tallenteen vielä kerran, kokosin kaikki vastaukset nelikenttätaulukkoon. Sen jälkeen lyhensin kaikki lauseet, yhdistin samaa tarkoittavat vastaukset, poistin asiaan kuulumattomat kommentit ja järjestin vastaukset uuteen uskoon. Lopuksi lähetin aikaan saadun taulukon työntekijöille tarkasteltavaksi ja hyväksyttäväksi.

### 5.6.1 Tulokset

Kuten alla olevasta taulukosta (3) käy ilmi, yhtenä yrityksen vahvuuteena koetaan vahva ammattitaito. Joukostamme löytyy monipuolista osaamista. Pienenä yrityksenä olemme joustavia ja pystymme isompia toimijoita nopeammin reagoimaan muutoksiin ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Pienimuotoinen asiakaskunta puolestaan mahdollistaa sen, että meille jää enemmän aikaa asiakkaan kohtaamiseen ja palvelun laadun varmistamiseen. Tarjoamme laajan valikoiman palveluita kaikenikäisille ja -kuntoisille ihmisille ja osaamisemme on jo tunnistanut merkittävä määrä yrityksiä ja muita tahoja. Kaiken lisäksi toimintamme

tavoitteena on tukea ekologisesti kestävästä kehitystä sekä omin voimin, että neuvomalla asiakkaitamme.

Mainitsemamme vahvuudet johdattavat meidät suoraan mahdollisuuksiin, joita yrityksellä on asiakas- ja kumppanuussuhteiden syventäminen sekä uusien liittojen muodostaminen. Väestön ikääntymisen myötä kotihoitopalvelujen kysyntä jatkaa kasvuaan, mikä puolestaan mahdollistaa asiakaspohjan laajentamisen. Hyödyntämällä teknologisia ratkaisuja osana yrityksen toimintaa voimme vuorostaan levittää palveluverkostoamme yhä laajemmalle alueelle ja auttaa näin myös syrjässä asuvia ihmisiä entistä tehokkaammin. Teknologian avulla voimme myös rekrytoida hoitajia, jotka esimerkiksi ikänsä tai fyysisten ominaisuuksiensa vuoksi eivät pääse tekemään työtä fyysisesti. Mahdollinen työvoimapula myös on korjattavissa osittain ulkomaalaisella työvoimalla ja osittain omien kansalaisten uudelleen koulutautumisella esimerkiksi oppisopimuksilla.

Yrityksen pienellä koolla on myös varjopuolensa. Pienessä yrityksessä on harvoin erillistä osastoa tai vastaavaa, joka pitäisi huolta esimerkiksi viestinnästä tai markkinoinnista, minkä vuoksi tehtävät jäävät monesti yrittäjälle tai työntekijöille sivutoimiksi töiksi. Suurimman osan ajastani käytän päivittäisiin rutiineihin ja hallinnointiin, ei yrityksen pitkäaikaiselle kehittämiselle jää juurikaan aikaa. Toinen heikkous, johon olemme törmänneet, on pieni työyhteisö. Varsinkin nyt kriisin aikana, työntekijöiden lomautukset ja sairastumiset tuntuvat erittäin kivuliaita. Hoito- ja siivoustyö ovat harvoin kenenkään unelmatyöpaikkoja, puhumattakaan kriisin aikana, kun oma terveys on vaa'an toisella puolella. Yrityksemme rajalliset resurssit vaikeuttavat tilannetta entisestään, olemme riippuvaisia kaupungin kotihoidon asettamista hinnoista ja pienen koon takia emme myöskään pysty kompensoimaan puutetta volyymin avulla.

Mitä tulee uhkiin, niitä ovat muun muassa taloustilanteen lamaantuminen ja valtion/kuntien myöntämän rahoituksen lopettaminen tai kiristäminen entistä tiukemmaksi esimerkiksi palvelusetelien muodossa tai asiakkaiden siirtäminen laitoksiin. Lakimuutokset löytyvät myös uhkalistalta ja niiden joukosta erottuu sote-uudistus, koska sen hyväksyminen voi johtaa pitkällä tähtäimellä kotihoidon laadun heikkenemiseen ja pienyrittäjien lopulliseen häviämiseen. Toinen lakimuutos, joka astui voimaan vuoden 2022 alussa, koskee sairaanhoitajaopiskelijoiden työllistämistä. Nimittäin nykyään opiskelijalla on oltava 140 opintopistettä suoritettuna päästäkseen kotihoidolle töihin silloin, kun vielä viime vuonna rajana oli puolet vähemmän. Ei myöskään unohdeta ilmassa leijuvaa työvoimapulaa, joka todennäköisesti näkyy kohta työvoimakustannusten kasvuna.

Kuten voimme huomata keskustelu sai inspiroivan sävyn ja ajatusten jakaminen toisten kanssa on ollut kaiken kaikkiaan antoisa. Ilmassa oli vahvaa rakenteiden uudistamisen painetta, mutta hyvin dynaamisessa ja perusteellisessa muodossa. Se oli hyvä aika sanoa painavat sanansa aiheen suhteen, edistää omaa päämääränsä sinnikkäästi ja kunniahimoisesti, tai muuten vain tehdä vaikuttava vaikutus toisiin osallistujiin. Mitä enemmän kävimme keskustelua, sitä paremmat lähtökohdat kullakin osallistujalla oli keskustelun jatkamiseksi. Keskustelun päätteeksi meille kertyi suuri määrä erilaisia ajatuksia ja ehdotuksia mukana oli myös paljon toistoja, mutta keräsimme alla olevaan taulukkoon kaiken mielestämme olennaisimmat kohdat. Yleisesti ottaen olen tyytyväinen keskustelun kulkuun ja lopputulokseen.

#### **S: Vahvuudet**

Pieni koko  
 Ekologisuus  
 Joustavuus ja nopeus  
 Palvelujen korkea laatu ja monipuolisuus  
 Vahva ammattitaito ja sitoutunut henkilöstö  
 Laaja toimialatuntemus  
 Hoito- ja palvelusopimukset

#### **W: Heikkoudet**

Pieni koko  
 Johto kiinni rutiineissa, organisaation pitkäaikainen kehittäminen pysyy paikallaan  
 Pieni työyhteisö: sairastumiset, lomautukset ja lomat vaativat järjestelyjä  
 Rajalliset resurssit eivät riitä kasvuun

#### **O: Mahdollisuudet**

Väestöpohjan ikärakenne  
 Asiakaspuhjan laajentaminen  
 Toimintaympäristön laajentaminen  
 Nykyisten kumppanuuksien syventäminen  
 Yhteistyö ulkomaalaisten tahojen kanssa  
 Yhteistyö vaikuttajien kanssa (mm. some)  
 Ulkomaalainen työvoima ja oppisopimukset

#### **T: Uhat**

Taloustilanteen muuttuminen  
 Lakimuutokset (Sote-uudistus)  
 Rahoituksen epävarmuus  
 Kuntien omat hoivapalvelut  
 Työvoimapula ja kustannusten kasvu

Taulukko 3. CrossPoint Healthcare Oy: n SWOT-analyysi.

## **5.7 Erätaukodialogi**

CrossPoint Healthcare Oy järjesti 14. huhtikuuta Kotihoito – maineensa veroinen? -keskustelutilaisuuden, jossa sovellettiin ensimmäistä kertaa Sitran vuosina 2016-2019 kehittämää erätaukomenetelmää (Sitra 2019). Kotihoidon parissa toimivana yhtiönä halusimme perehtyä siihen, mistä työntekijöiden ja asiakkaiden väliset erimielisyydet johtuivat ja mitä asialle voitaisiin tehdä. Tarkoituksenamme oli myös valmistaa pohjaa tulevia muutoksia varten,

minkä takia itseohjautuvuus oli tässäkin keskustelutilaisuudessa olennainen aihekokonaisuus. Tilaisuuteen luonnollisesti kutsuttiin yrityksen omia työntekijöitä sekä eritaustaisia ja -ikäisiä asiakkaita ja heidän omaisiaan tuoden täten keskusteluun lisää perspektiiviä. Päätin ihan tarkoituksella järjestää keskustelun toimiston tiloissa eikä etänä, jotta kaikki osallistujat varmasti pääsevät ääneen. Kerrottuamme asiakkaille ja heidän omaisilleen, mistä on kysymys ja millä tavalla tulemme keskustelussa etenemään, niin kaikki osoittivat tietyn asteista innokkuutta. Keskustelurunkona käytimme työntekijähaastattelujen ajoilta jäänyttä runkoa, mutta hieman muunneltuna. Rungossa esitetyt aiheet eivät olleet pakollisia, vaan toimivat pikemminkin keskustelunavaajina.

Päätin pitää toisen keskustelutilaisuuden kahdesta syystä. Ensinnäkin saamme jatkuvasti palautetta niin työntekijöiltämme kuin asiakkailtamme ja palautteen perusteella käy ilmi, että osapuolten keskuudessa vallitsee selvästi tiivis ilmapiiri liittyen itse hoitoon, käyntien tiheyteen ja kestoon sekä kielitaitoon. Toinen syy liittyy haluamme omaksua joitakin itseohjautuvuuden käytänteitä ja siihen tarvitsemme asiakkaidemme apua. Remontoimalla uutta vanhan tai rikkiäisen päällä voi onnistua tai luoda huomaamattaan aikapommin. Sama koskee myös itseohjautuvuuden valjastamista yrityksen käyttöön. Jos haluamme uusien käytänteiden toimivan ja hyödyttävän niin yritystä kuin asiakkaita, meidän täytyy päästä yhteisymmärrykseen ja tehdä yhteistyötä. Ottamalla asiakkaiden omaiset tiiviimmin mukaan osaksi toimintaamme, voisimme nopeuttaa palvelutarpeeseen vastaamista, tarjota monipuolisempaa ja turvallisempaa hoitokokonaisuutta, pienentää molemminpuolisia kustannuksia sekä lisätä työntekijöiden itsenäisyyttä ja siten hyvinvointia. Valitsin lähestymistavaksi erätaukodialogin, koska olin tuomassa erilaisia ihmisiä yhteen ja halusin heidän välilleen muodostuvan luottamuksellisen suhteen.

Erätauko on eräänlainen dialogimenetelmä, joka sopii kaikille yrityksille koosta ja toimialasta riippumatta. Nimensä mukaisesti erätaukon lähestymistapa on dialogi, eikä sitä tule sekoittaa neuvottelu- tai päätöksentekotyökaluihin. Menetelmää voi kuitenkin käyttää osana neuvotteluja tai päätöksentekoa, sillä lähestymistavan perimmäisenä tavoitteena on syventää keskustelijoiden ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta, erilaisista näkökulmista ja tukea tasavertaista kohtaamista. Keskustelumenetelmä sopii parhaiten 6-25 hengelle. Keskeistä on kuitenkin, että ihmiset pääsevät keskustelemaan kasvotusten. Keskustelulla on myös aina vetäjä, joka huolehtii keskustelun rakentavasta ja tasavertaisesta ilmapiiristä. (Erätauko-säätiö 2019.) Menetelmää on jo ehtinyt kokeilla yli 350 eri organisaatiota ja toimijaa. Joukosta löytyy muun muassa opetus- ja kulttuuriministeriö, joka on käynyt erätaukodialogia osana kansallisen lapsistrategian valmistelutyötä. (Sitra 2019.) Huhtikuussa 2022 yrityksemme erätaukokeskusteluihin oli osallistunut 32 henkilöä, joista 10 olivat terveystieteiden ammattilaisia ja loput 22 ihmistä koostuivat yrityksemme asiakkaista ja heidän omaisistaan. Jos olemme ihan tarkkoja, mukana oli 14 varsinaista asiakasta ja 8 omaista. Tilaisuuden

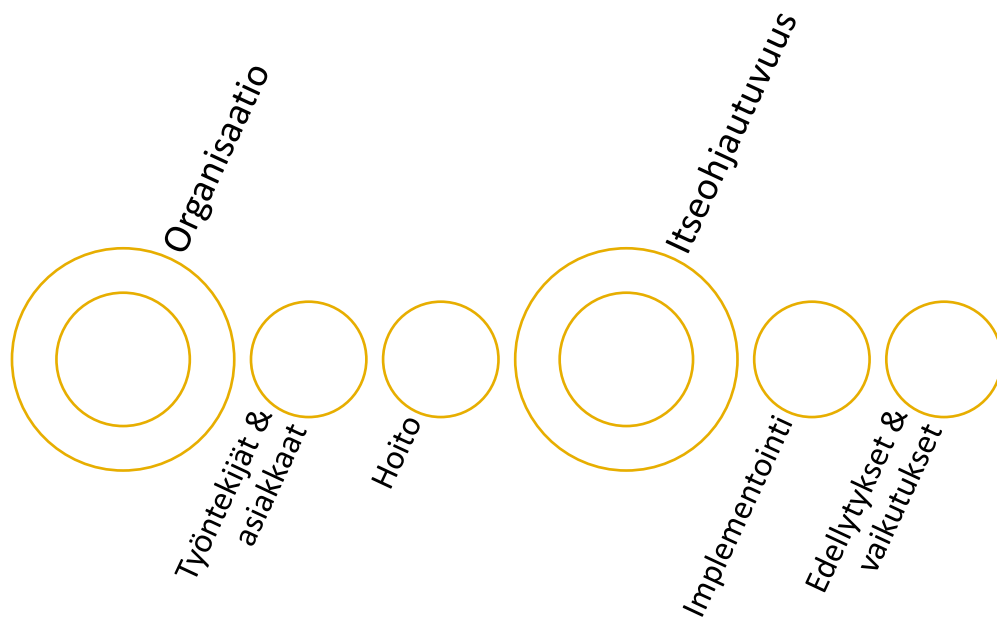
vetäjiksi oli valittu kaksi ihmistä, joista toinen olin minä itse ja toinen aiemmin mainitsemani Christine Delos Reyes, joka toimii yrityksen vastuusairaanhoidajana. Tilaisuus vei kokonaisuudessaan kaksi ja puoli tuntia kaikkine valmisteluineen.

Keskustelijat jaettiin sattumavaraisesti viiteen ryhmään kuitenkin niin, että jokaisesta ryhmästä löytyy vähintään yksi hoitaja, käsittelemään eri näkökulmia yrityksen toimintaan ja itseohjautuvuuteen. Lopuksi kävimme yhteistä keskustelua ryhmissä syntyneistä oivalluksista akvaariokeskusteluna. Keskustelun tarkoituksena ei ollut löytää varsinaista ratkaisua epäkohtiin, vaan saada osapuolet avautumaan toisilleen. Tunteista sekä niiden taustalla olevista kokemuksista sai puhua. Osallistujia rohkaistiin esittämällä tarkentavia kysymyksiä, samaistumalla tilanteisiin ja jakamalla omakohtaisia kokemuksia. Tilaisuuden selväksi eduksi katsottiin olevan yhdenvertaisuuden kokeminen, kokemus siitä, että ollaan tasavertaisia muiden kanssa ja kaikilla olisi sama mahdollisuus vaikuttaa, olla osallisena ja tulla kuulluksi. Lisäksi yhteisistä keskusteluista nousi esiin, että eivät osallistujat välttämättä olekaan niin tyytymättömiä työhönsä tai saamaansa hoitoon kuin mitä palautteista kävi ilmi.

Aloitimme keskustelutilaisuuden lyhyellä esittelykierröksellä, vaikka osa hoitajista ja asiakkaista ovat jo tavanneet käyntien yhteydessä. Tilaisuuden tavoitteena oli tarjota sen osallistujille mahdollisuuden tutustua toistensa näkemyksiin ja ajatteluun perusteellisemmin. Keskustelimme laajasti yrityksen toiminnasta, sen tarjoamasta hoitokokonaisuudesta sekä työtavoista. Saatuaamme käsiteltyä niin sanotusti perusasiat siirryimme itseohjautuvuuden pariin. Pohdimme ryhmissä ja sitten yhdessä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidon näkökulmasta, mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet, mikä on asiakkaiden ja heidän lähipiirinsä paikkaa itseohjautuvuuden syövereissä sekä mitä haluamme uudistuksilla saada aikaan. Vaatii kuitenkin paljon ajatustyötä ja kenties käytännön järjestelyjä, että saamme kirjastettua itsellemme, mikä todellinen roolimme on ja miten siitä kannattaa viestiä.

Saimme pian huomata, että asiakkaiden ollessa mukana, meidän on parasta käyttää selkokieltä, koska eivät kaikki tunne moderneja termejä, kuten yksi asiakkaista ystävällisesti huomautti. Haaste ei kuitenkaan ollut yksipuolinen, vaan myös osalla hoitajista oli vaikeuksia ymmärtää asiakkaita johtuen puutteellisesta kielitaidosta. Kenties yksi koulutuksista, jonka henkilöstö mainitsi aiemman haastattelun yhteydessä, voisi olla suomen kielen täydennyskurssi. Yksi oivallus erätaukodialogin aikana oli myös se, että meidän täytyy jaotella viestintämme ammattiviestintään ja asiakasviestintään. Työ vei meidät tärkeän pohdinnan äärelle, että jos olemme tosissamme itseohjautuvuuden käytänteiden käyttöön ottamisen suhteen, meidän on syytä tutustua asiakkaisiimme ja heidän omaisiinsa lähemmin kuin perinteinen hoitosuunnitelma antaa ymmärtää.

Yleisesti ottaen keskustelutilaisuus sujui hyvin. Alkutunnelmat keskustelutilaisuudessa olivat myönteisen odottavat, mutta myös hiukan jännittyneet. Odotin itsekkin tilaisuutta mielenkiinnolla, sillä aiempi työntekijöiden kesken pidetty haastattelu jäi hieman puutteelliseksi omasta mielestäni. Erityisesti toivoin, että yhteisen keskustelun myötä asiakkaille ja heidän omaisilleen suunnattu viesti itseohjautuvan työotteen tarkoituksesta sekä omaisten uudesta roolista muuttuvassa kuviossa on selkeä ja helposti ymmärrettävä ja että työntekijät saavat tekemiselleen uudenlaisen merkityksen ja aiempaa selkeämmät tavoitteet. Kuten alla olevasta kuviosta (8) käy ilmi, keskustelutilaisuus rakentui kahden pääteeman ympärille, joista toinen koski organisaatiota ja toinen itseohjautuvuutta. Kunkin pääteeman alta löytyi kaksi alaluokitusta, joiden tehtävänä oli toimia keskustelunavaajina. Kaikkien osallistujien suostumuksella keskustelut nauhoitettiin. Analyysivaiheen aikana nauhoitteet purettiin aiheen mukaan teksteiksi ja saadut vastaukset analysoitiin esitutkimuksen yhteydessä kuvatulla tavalla.



Kuvio 6. Erätaukodialogin teemat.

### 5.7.1 Tulokset

Käydyn keskustelun valossa kävi ilmi, että etenkin omaisten odotukset itseohjautuvuuden suhteen vaihtelivat: yksi odotti koko taakan siirtyvän hänelle, toinen koko yritystoiminnan menevän uusiksi, kolmas kaunistelun poistamista, täsmentämistä ja keskittymistä, neljäs realistisen selkänöjaa tekemiselle ja viides arvolatautuneen suunnitelman laatimista. Suureksi yllätykseksemme asiakkailla ei sen sijaan ollut mitään muutoksia vastaan. Etenkin teknologian hyödyntäminen sai asiakkailta valtaiset suosion osoitukset. Vastoin yleistä mielipidettä iäkkäämmätkään asiakkaamme eivät pelkää teknologisia ratkaisuja, vaan heille tietotekniikka merkitsee yhteisöllisyyttä, uuden oppimista ja elämyksiä.

Asiakkaat ilmaisivat kuitenkin lievää tyytymättömyyttä liittyen käyntien kestoon ja hoitajien kielitaitoon. Muutama asiakas myös mainitsi sellaisen asian, että heistä välillä tuntui hoitajien käyttävän komentelevaa äänensävyä. Kyseessä on kuitenkin varsin yleinen ilmiö ulkomaalaistaustaisten hoitajien keskuudessa ja johtuu yksinkertaisesti siitä, että he eivät tunne kieltä perinpohjaisesti eivätkä erota paineita. Yli puolet asiakkaista toivoi enemmän yhteistä aikaa ja yhteisymmärrystä. Omaiset puolestaan kertoivat tulevansa hyvin toimeen hoitajien kanssa eikä heillä ollut sen enempää valittamista. Hoitajat sitä vastoin toivoivat asiakkaiden ja omaisten antavan heille työrauhaa käyntien aikana ja luottavan heidän ammattitaitoonsa. He myös muistuttivat asiakkaita omaisineen, että hoitaja ei sama kuin siivooja, ikkunapesijä tai kantomies, kyse on eri ihmisistä. Hoitaja ei myöskään käy asiakkaalla omaisten takia, vaan työn keskiössä on aina asiakkaan psyykkinen, henkinen ja fyysinen hyvinvointi.

### 5.7.2 Toimenpiteet

Erätaukodialogin tuloksena päätimme, että paras tapa toteuttaa itseohjautuvuutta on jakaa hoitajamme noin kolmen hengen suuruisiin tiimeihin niin, että jokaisesta ryhmästä löytyy vähintään yksi sairaanhoitaja. Jokainen tiimi tulee vastaamaan tietyn alueen asiakkaista kahden kuukauden ajan, minkä jälkeen tiimit vaihtavat keskenään jäseniä. Näin toimimalla, hoitajat pääsevät tutustumaan myös toisiin työkavereihin ja heidän työtapoihinsa sekä viettämään enemmän aikaa asiakkaalla, kun heidän ei enää tarvitse matkustaa kaupungin toiselle puolelle. Mitä vielä tärkeämpää on se, että asiakas pääsee hoitamaan asiansa itsenäisesti, koska usein kiireen takia hoitajan on helpompi ja nopeampi tehdä työt asiakkaan puolesta. Vietettyään enemmän yhteisiä hetkiä, toivomme hoitajan ja asiakkaan välille muodostuvan luottamuksellisen suhteen. Tavoitteena on, että asiakas pysyy uuden yhteistyön keskiössä ja että asiakas nähdään ennen kaikkea toimivana yksilönä.

Vastoin usean omaisen käsitystä itseohjautuvuus ei ole vain tehtävien siirtämistä työntekijöiltä omaisille, se on myös itse asiakkaan aktivoimista muun muassa teknologisten ratkaisujen avulla. Käytännön tasolla itseohjautuvuus tulee näyttämään hieman erilaiselta riippuen asiakkaan tilanteesta. Prosessi alkaa kunkin asiakkaan yleistilan, voimavarojen ja tavoitteiden uudelleen arvioinnilla. Seuraavaksi siirrymme keskustelemaan asiakkaan lähimpiin kanssa heidän uudesta roolistaan ja tehtävistään osana hoitokokonaisuutta. Keskustelun yhteydessä esitämme heille heidän alueestaan vastaavan hoitajatiimin. Lopuksi laadimme päivitetyn palvelusuunnitelman, jossa on selkeä työnjako. Tuloksena osa käynneistä poistuu kokonaan tai korvautuu lähipiirin käynneillä. Toiset käynnit hoidetaan puhelin- tai videoyhteydellä. Todellisuudessa ei kaikki kotihoidon asiakkaat tarvitse fyysisiä käyntejä tai varsinaisesti hoitajan läsnäoloa.

## 5.8 6-3-5

Haastattelujen tuloksista kävi ilmi, että työntekijät toivoivat eniten sananvapautta ja tämä tieto jäi suorastaan vaivaamaan minua. Vastoin yleistä mielipidettä yrityksemme politiikka on aina kannustanut ihmisiä ilmaisemaan mielipiteensä vapaasti ja puhumaan asioista. Asian selvittämiseksi päätin niin sanotusti tappaa kaksi kärpää yhdellä iskulla ja järjestää pienimuotoisen työpajan yrityksen toimistotiloissa. Työntekijät nostivatkin itse palautteessaan esille sen, että työpaja olisi lähestymistavoista mieluisin. Haastatteluiden yhteydessä kerättyä tietoa päästiin käsittelemään niin sanotun fasilitoidun työpajan kautta, jossa ryhmänvetäjä, toiselta nimeltään fasilitaattori, ohjasi ryhmätyötä neutraalista näkökulmasta annetun aiheen ympärillä (Kantojärvi 2012, 11). Ryhmänvetäjän roolissa toimin minä itse. Jatkossa, menetelmän onnistuessaan ja tultuaan kaikille tutuksi, haluamme ulkoistaa sen pitämisen ulkopuoliselle toimijalle, jotta myös johto pääsee mukaan.

Työpajan yhteydessä tutustuimme ensimmäistä kertaa 6-3-5-tekniikkaan, joka on laajalti käytetty fasilitointityökalu. Kyse on äännettömästi tapahtuvasta kirjallisesta ideointiprosessista, jonka tarkoituksena on puolen tunnin aikana luoda kuuden hengen työryhmällä peräti 108 ideaa tai ehdotusta työstämiseen pohjaksi (Kantojärvi 2012, 147). Menetelmä on luonteeltaan hyvin yksinkertainen ja siten se sopii yhä lailla myös toimistokäyttöön. Käytännössä siihen tarvitaan kuusi ihmistä, munakello, hiukan paperia ja ripauksen aikaa. Menetelmän tarkoituksena on saada aikaiseksi yksi idea kutakin paperissa esitettyä kysymystä kohden viidessä minuutissa, minkä jälkeen paperit pistetään kiertoon ja ideoita jatkojalostetaan. Meidän yrityksemme kohdalla jouduimme jakamaan työntekijämme, kaikkiaan 10 ihmistä, kahteen ryhmään niin, että jokaisessa ryhmässä oli viisi ihmistä ja jokainen ryhmä sai oman pöydän.

Menetelmää hyödynnettiin siten, että kerrottuani menetelmän säännöt, jokaiselle osallistujalle annettiin oma lomake, jossa oli kolme eri aihetta ja viisi minuuttia aikaa vastata kaikkiin kysymyksiin. Vastausten ei tarvinnut olla pitkiä, vaan vastaus voisi koostua yhdestä sanasta, sanaparista, kokonaisesta lauseesta tai miksei kuviostakaan. Mielenkiintoista on, että kirjoitettuaan vastaukset ylös, paperi siirtyy lähellä istuvalle työkaverille jatkojalostamista varten. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen läsnäolijan ideat tulevat kaikkien näkyviin ja niitä kehitetään edelleen. Toisin sanoen ideoitten kehittäminen tapahtuu systemaattisella tavalla. Menetelmän hienous on myös siinä, että vaikka ihmisellä ei olisi-kaan alussa paljon ajatuksia tai hänellä olisi melko tarkka näkemys, toisten ihmisten ajatusten näkeminen aktivoi aivojen eri osa-alueita ja saa näkemään asiat toisesta perspektiivistä muodostamalla uusia asiayhteyksiä.

Päädyimme tähän tekniikkaan kolmesta syystä. Ensinnäkin kotihoidon työntekijöillä on tunnetusti tiukka aikataulu työssään, joten meillä oli käytössä vain rajallinen aika. Jouduimme nimittäin järjestämään työpajan työpäivän keskellä. Yhteensä käytimme noin 45 minuuttia kaikkine alkujärjestelyineen. Toiseksi halusimme parhaamme mukaan minimoida sosiaalisen aseman tai persoonallisuuden vaikutuksen lopputulokseen. Hoitotyön ammattilaiset, hoitajat, noudattavat nimittäin tiettyä hierarkkista järjestystä. Asiaan vaikuttaa muun muassa hoitajan koulutus, työkokemus ja kielitaito. Kolmanneksi kyseinen lähestymistapa sopii parhaiten tilanteisiin, joissa osallistujat eivät ole kovin läheisiä ja heillä on vain vähän kokemusta luovasta ongelmaratkaisusta. Kuten tuossa tulikin jo mainittua, kotihoito koostuu enimmäkseen soolotyöstä kuin parityöskentelystä. Henkilöstön vaihtuvuus myös vaikeuttaa osaltaan tutustumista työtoveriinsa. (Harisalo 2011, 96-97; Kantojärvi 2012, 147.).

### 5.8.1 Tulokset

Paperissa esitetyt aiheet olivat luonnollisesti samat kaikille osallistujille. Kakki aiheet tavalla tai toisella pyörivät sananvapauden parissa. Ensimmäinen aihe koski sananvapauden merkitystä yleisellä tasolla. Tämä kysymys ei ollut kovin tärkeä kokonaisuuden näkökulmasta, vaan sen tehtävänä oli pikemminkin luoda pohjaa seuraavia kysymyksiä varten. Toinen aihe puolestaan liittyi sananvapautta rajoittaviin tekijöihin ja niitä tulikin runsaalla mitalla. Oli mielenkiintoista huomata, että vastoin työntekijöiden mielipidettä suurin osa esteistä johtuikin heidän omista asenteistaan ja yritys syyllistyi vain muutamaan epäkohtaan. Kolmas aihe vuorostaan pyrki käsittämään työntekijöiden sananvapauden tehostamisen keinoja. Saimme jonkin verran hyödyllisiä korjausratkaisuja, mutta koska ongelman juuri on asenteissa, ongelmista pääseminen eroon voi viedä oletettua enemmän aikaa. Johtuen joidenkin vastausten arkiuonteisuudesta, emme voi paljastaa sen tarkempaa tietoa niistä. Tuloksena saimme kuitenkin suhteellisen nopeassa ajassa paljon ideoita, joista kaikki osallistujat voivat olla ylpeitä.

Suureksi yllätyksekseni sananvapauden kohdistunut työntekijöiden tyytymättömyys ei ollut niinkään peräisin epäonnistuneesta yritystoiminnasta, vaan ongelma piilee työntekijöissä itsessään. Tuloksista kävi ilmi, että he eivät uskaltaneet kertoa asioista tai esittää kysymyksiä, koska monen mielestä se olisi osoitus tietämättömydestään ja puutteellisesta ammatitaidostaan. Keskusteltuani asiasta muutaman muun alan ammattilaisen kanssa minulle selvisi, että kyseessä on varsin tunnettu ilmiö. Tilannetta vaikeutti entisestään taustalla riehuva koronaepidemia, joka vain lisäsi työntekijöiden pelkoa menettää työpaikkaansa ja teki heistä entistä sisäänpäin suuntautuneita. Toinen syy koski asian kulttuurista puolta, koska suurin osa työntekijöistämme ovat kotoisin Etelä-Aasian maista, he eivät yksinkertaisesti kasvatuksensa ja kulttuurinsa takia uskaltaneet tulla suoraan luokseni puheille. Joukosta

löytyi myös oman polun kulkijoita, jotka itsepäisyyteensä takia uskoivat pystyvänsä ratkaisuun kaikki ongelmat itse. Viimeisin syy, jonka huomasin monen mainitsevan, liittyi kielitaitoon. Vaikka kaikilla työntekijöillä oli kielikokeet suoritettuna, he silti kokivat eräänlaista epävarmuutta ja jotkut jopa häpeää kielitaitonsa tai ääntämisensä suhteen ja siksi jättivät kertomatta asioista tai kysymättä.

### 5.8.2 Toimenpiteet

Erätaukodialogin tulosten pohjalta päädyimme seuraaviin toimenpiteisiin. Päätimme ennen kaikkea pitää viikoittaisia keskustelutuokioita suomen kielellä, joissa kävisimme läpi työntekijöitä askarruttavia aiheita. Ryhmässä voisi olla helpompi avautua kuin yksin. Seuraavana askelena olisi henkilökohtainen keskustelu. Tuokioiden tavoitteena on myös muistuttaa työntekijöitä, että kyseenalaistaminen kuuluu hoitajan velvollisuuksiin ja on merkki vahvasta ammattitaidosta. Mitä tulee kieleen niin, se kehittyy parhaiten käytössä. Lisäksi työpajan ansiosta päätimme Buurtzorgin tavoin päästä eroon johtoportaikosta tarkoittaen tässä kohdalla esimiehiä ja heidän tilalleen kehittää eräänlaisen apuyksikön, jonka johtoon pääsee kukin työntekijä omalla vuorollaan. Yksikön pääasiallisina tehtävinä tulee olemaan ongelmien ratkaisu etänä, työn seuranta sekä palautteen käsittely. Tällä tavoin työntekijät oppivat entistä vapaammin ilmaisemaan itseään ja samalla harjoittamaan valtaa ja päätöksentekoa uudella tavalla, mikä oli kanssa yksi työntekijöiden toiveista haastattelun perusteella. Yrityksen puolesta, yritämme madaltaa vallitsevia hierarkkisia rakenteita ja tehostaa teknologisia ratkaisuja saadakseen viestin leviämään entistä nopeammin ja laajemmalle.

## 6 Uudet käytänteet

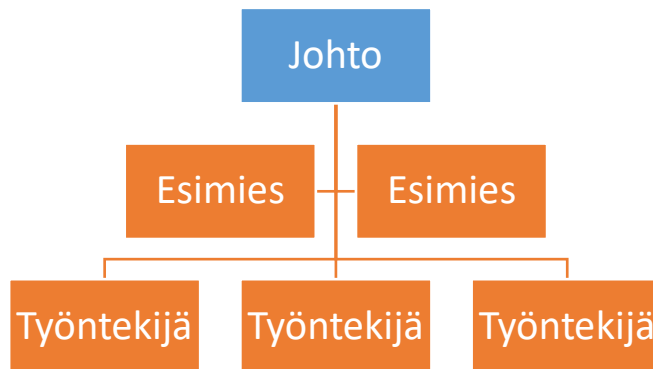
Tässä osiossa käymme opinnäytetyön kannalta keskeisimpiä tuloksia. Kyseessä on viisi käytännettä, joilla päätimme yhdessä työyhteisön kanssa korvata vanhentuneet toimintamallimme. Niitä ovat uusi organisaatio rakenne, viikoittaiset tapaamiset, yhteinen rekrytointi, neuvonpito-prosessi päätöksentekoon ja accountability process niminen malli konfliktien hallintaan. Edellä mainituista kolme ensimmäistä ovat jo ehtineet siirtyä käytäntöön, kun taas loput kaksi käytännettä odottavat vuoroaan ja ovat tällä hetkellä suunnitteluvaiheessa.

### 6.1 Uusi organisaatio rakenne

Opinnäytetyön tuloksena yritykselle luotiin selkeä toimintamalli, jaettiin uudelleen vastuita ja osan vanhoista työtavoista korvattiin uusilla toimintamalleilla. Heti ensimmäiseksi olemme Buurtzorgin tavoin päättäneet päästä kokonaan esimiehistä eroon, minkä seurauksena aiemmin kahdelle esimiehelle kuuluvat työtehtävät jaettiin johdon ja työntekijöiden kesken. Päätöksen ansiosta johto pystyy nyt keskittymään suurempaan kuvioon silloin kun sellaiset tehtävät, kuten palaverien pitäminen, rekrytointi, perehdytys ja irtisanominen, ovat siirtyneet työntekijöiden haltuun. Lisäksi olemme perustaneet eräänlaisen apuysikön, jonka tehtävänä on navigoida, informoida ja auttaa ongelmatilanteissa kentällä toimivia hoitajia sekä aktivoida asiakasta ja hänen verkostojaan. Sen ajatuksena on, että kukin hoitaja pääsee omalla vuorollaan, tässä vaiheessa kerran viikossa, hoitamaan apuysikköä. Apuysikkö on jo toiminut kolmen viikon ajan ja tällä hetkellä sijaitsee yrityksen toimitiloissa. Palautteen valossa, apuysikkö edellyttää vielä pientä hiontaa, eivätkä kaikki hoitajat ole vielä päässeet kokeilemaan sen toimintoja. Apuysikön toivotaan tuovan vaihtelua työhön, enemmän itsenäisyyttä, vastuullisuutta sekä päätösvaltaa.

Kuten kuvioista (9) käy ilmi, ennen muutosta organisaatorakenteemme oli perinteisen tapaan vertikaalinen, vahvasti hierarkkinen, johtajalähtöinen, ylhäältä päin ohjattu ja kontrolloitu. Organisaatio muodostui käytännössä kolmesta tasosta, joista ylimpään luokkaan kuului johto, keskimäinen oli varattu esimiehille ja toiminnan perustan muodostivat työntekijät. Alustavasti johdon piti keskittyä suurempaan kuvioon, kuten yrityksen kasvuun, silloin kun esimiesten piti hoitaa käytännön puolta eli kaikki sellaiset asiat, jotka liittyvät työntekijöihin ja asiakkaisiin. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan työntekijät samoin asiakkaat alkoivat osoittaa tyytymättömyyttä muun muassa puutteelliseen viestintään. Eniten vastoinkäymisiä ilmeni kuitenkin satunnaisesti päällekkäin tehtävinä töinä, koska jälleen kerran tiedotus tuli joko liian myöhään tai väärälle henkilölle tai ei tullut ollenkaan. Ilmassa oli myös jonkin verran tietämättömyyttä meneillään olevista projekteista yrityksessä ja niiden ajankohdasta.

Toimintatutkimuksen ansiosta ymmärsin, että esimiehet eivät pärjänneet työssään koska eivät tunteneet riittävän hyvin toimialaa, työntekijöitä eivätkä asiakkaita.



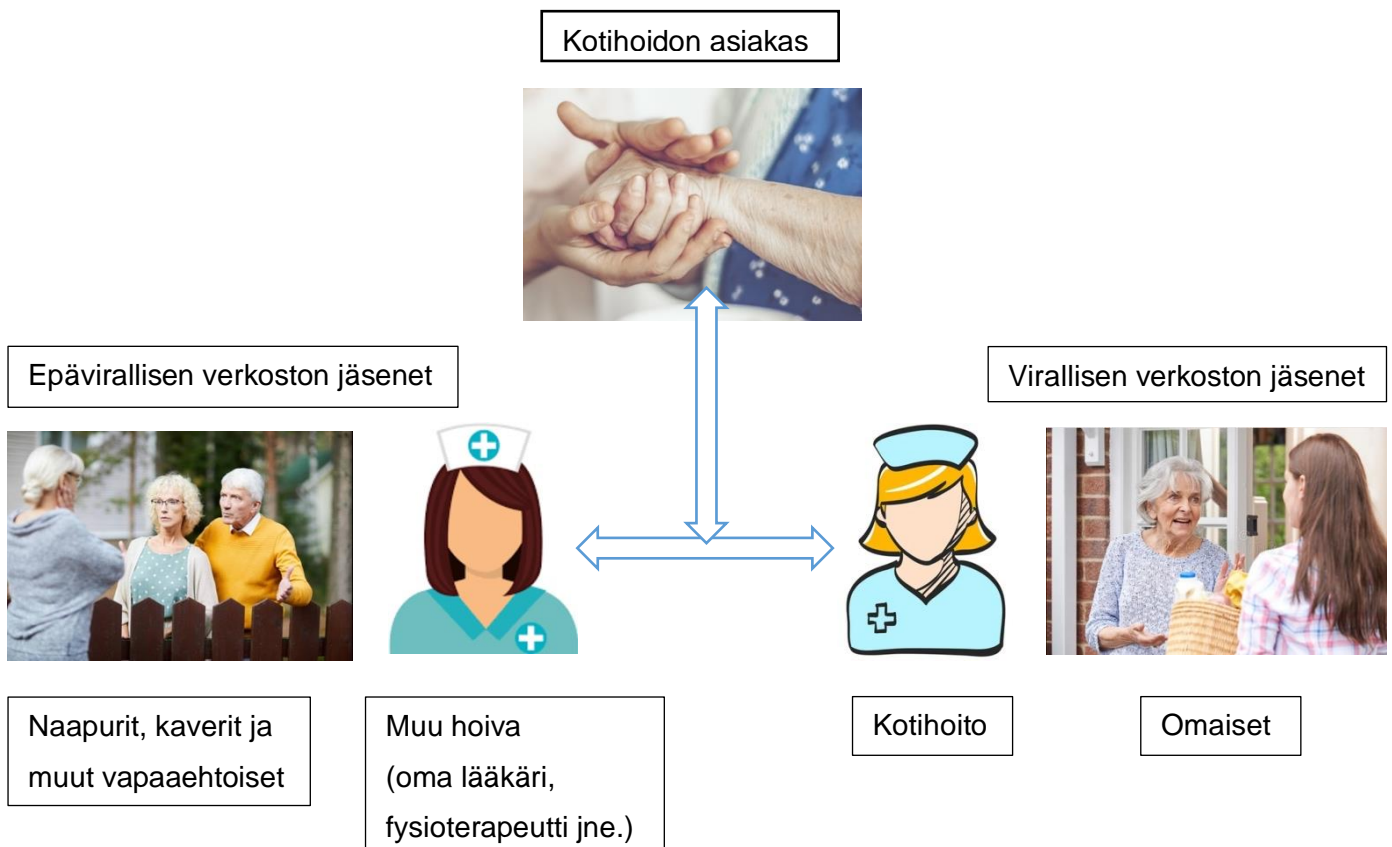
Kuvio 9. Organisaatiorakenne ennen muutosta.

Oivalluksen seurauksena päätin päästä kokonaan eroon esimiehistä ja heidän tilalleen perustin apuyksikön. Aiemmin esimiehille kuuluneet tehtävät jaettiin ylimmän johdon ja työntekijöiden kesken. Näin ollen johto sai tehtäväkseen hoitaa hallinnollisia asioita, mainontaa, kilpailutuksia ja keskittyä kasvuun. Työntekijät saivat puolestaan mahdollisuuden hoitaa palaverit, rekrytoinnin kaikki vaiheet sekä merkittävän osan asiakaskontakteista. Kuten voimme huomata alla olevasta kuvioista (10), muutoksen ansiosta organisaatiorakenteesta tuli horisontaali, vähemmän hierarkkinen ja enimmäkseen työntekijöiden johtama ja kontrolloima. Kuten olen jo maininnut teoriaosuuden yhteydessä, kotihoidon kohdalla on tuskin mahdollista päästä kokonaan eroon ylimmästä johdosta. Sama pätee myös hierarkiaan. Teemme tiivistä yhteistyötä monen tahon kanssa, joista yksi on Helsingin kaupunki, ja on olemassa tilanteita, kuten hoitokokoukset, potilaiden vastaanottaminen ja luovuttaminen, hoitovirheet, valitukset tai riidat, joissa tarvitaan johtajan läsnäoloa. Kaiken lisäksi hoitajien keskuudessa vallitsevaa epävirallista hierarkiaa voi hillitä, mutta siitä ei pääse eroon. Se johtuu siitä, että verrattuna Buurtzorgiin, joka koostuu vain sairaanhoitajista, Suomessa lain mukaan saa työskennellä enemmän nimikkeitä, kuten sairaanhoitaja, lähihoitaja, avustaja ja paljon muita.



Kuvio 10. Organisaatiorakenne muutoksen jälkeen.

Kuten alla olevasta kuviosta (11) käy ilmi, apuysikkö pitää sisällään monia toimintoja ja niiden keskiössä on aina kotihoidon asiakas. Apuysikön päätehtävä on tarjota kokonaisvaltaista tukea niin työntekijöille kuin asiakkaille. Tässä kohtaa varmasti herää kysymys, että eivätkö esimiehet voineet hoitaa kyseisen roolin ja vastaus on ei, eivät voineet. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että voidakseen tarjota riittävää tukea, vastaavan täytyy tuntea kotihoidon kentän, siinä toimivat työntekijät sekä asiakkaan viralliset ja epäviralliset verkostot. Hänen on tietävä, kuka on asiakkaan omalääkäri, löytyykö fysioterapeuttia, onko naapureita, ystäviä tai muita vapaaehtoisia, jotka voivat tulla auttamaan tarpeen vaatiessa. Vastaavan on yhdessä kentällä toimivan hoitajatiimin kanssa pystyttävä aktivoimaan ja koordinoimaan asiakkaan verkoston voimavaroja. Esimiesten kohdalla ongelmana on se, että heidän tietämyksensä on monesti rajallista. He eivät varsinaisesti käy kentällä. Samasta syystä apuysikköä ei myöskään pääse hoitamaan vasta-aloittanut työntekijä. Kokenut työntekijä puolestaan tuntee työn kaikki yksityiskohdat. Käytännössä vastaavan on informoitava työntekijää ja/tai asiakasta muutoksista hoidossa, lääkityksessä tai käynneissä, on myös kerrottava saatavilla olevista palveluista ja tarvittaessa järjestettävä ne hänelle. Hän tilaa viikoittain tarvittavat lääkkeet ja ruoat asiakkaille. Vastaavan tehtävänä on myös tehostaa palautteen keräämistä ja myös sen käsittelemistä. Lisäksi vastaava laatii työaikataulut ja poissaolon tapauksessa järjestää sijaisen. Tässä oli vain murto-osa apuysikön vastaavan tehtävistä.



Kuvio 11. Apuysikön toiminta-alueet.

## 6.2 Viikoittaiset tapaamiset

Kehitystyön yhteydessä olemme myös päättäneet pitää työntekijätapaamisia joka viikko. Aiemmin tapaamisemme olivat epäsäännöllisiä ja niistä vastasivat esimiehet. Eniten vastoinkäymisiä ilmeni satunnaisesti päällekkäin tehtävinä töinä, koska viesti ei päässyt ajoissa perille. Ilmassa oli myös jonkin verran tietämättömyyttä meneillään olevista projekteista ja niiden ajoituksesta. Vaikka viikoittaiset tapaamiset menetelmänä saattaa kuulostaa yksinkertaiselta, se pitää kuitenkin sisällään monia itseohjautuvuuden aspekteja ja tarjoaa ratkaisuja useisiin opinnäytetyön aikana havaittuihin epäkohtiin. Säännölliset tapaamiset opettavat ennen kaikkea vastuun ottamista tiimin yhteisistä hetkistä. Tapaamisen järjestäminen edellyttää sen vetäjältä käsiteltävään aiheeseen perehtymistä, kykyä viestiä siitä ymmärrettävästi ja selkeästi, sekä valmiutta vastata aihetta koskeviin kysymyksiin. Keskusteluun osallistuminen puolestaan opettaa uusia näkökulmia. Tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa toimintaan ja tuulla kuulluksi, voimme kasvattaa heidän luottamustaan omiin kykyihinsä sekä tuoda esiin mahdollisuuksia täydentää heidän osaamistaan.

Nykyään kokoonnumme maanantaisin klo 11-12 välisenä aikana toimiston tiloissa. Tapaamisen valmistelut kuuluvat luonnollisesti tapaamisen koollekutsujalle, jonka roolissa toimii aina yksi työntekijöistä. Koollekutsujan tehtävänä on huolehtia tiedottamisesta ja käytännön järjestelyistä hyvissä ajoin. Lisäksi hänen tehtäviinsä kuuluu tapaamisen asialistan laatiminen ja kutsun lähettäminen viimeistään tapaamista edeltävänä perjantaina. Koollekutsujan lisäksi kukin työntekijä pääsee omalla vuorollaan sovittamaan itseään kirjurin rooliin. Nimensä mukaisesti kirjuri hoitaa kirjoitustöitä tapaamisen aikana. Hänen tehtävänsä on laatia pöytäkirja käydystä keskustelusta, tehdyistä päätöksistä sekä osallistujista. Tapaamisen lopuksi kirjuri käy esittämässä aikaansaannoksensa joko koollekutsujalle tai johdolle, ja pyytää tämän allekirjoittamaan paperin. Keskeiset asiat löytyivät työntekijöille tarkoitetusta sähköpostista muutamaa tuntia myöhemmin kirjurin toimesta.

Eräs toinen käytäntö, jonka omaksuimme osana viikoittaisia tapaamisia, on suomeen kieleen siirtyminen. Tällä hetkellä järjestely koskee vain joka viikko pidettäviä tapaamisia, mutta syyskuun 1. päivä alkaen muutos tulee kattamaan koko yrityksen. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki toiminnot hoidetaan suomen kielellä, olipa sitten kyse sähköpostiin vastauksesta, työntekijän perehdytyksestä tai asiakaskäynnistä. Inspiraation lähteenä on suuri japanilainen Rakuten Ichiba niminen pörssi-yhtiö, joka toimii erityisesti verkkokauppana ja matkapuhelinoperaattorina. Yhtiön perustaja ja toimitusjohtaja, Hiroshi Mikitani, 1. maaliskuuta 2010 ilmoitti, että tästä hetkestä lähtien englanti on yhtiön, jossa siihen aikaan työskenteli yli 10 000 työntekijää, uusi virallinen kieli. Lisäksi Mikitani, jota usein nimettiin Japanin Jeff Bezosiksi, julisti, että jokainen työntekijä, joka ei puhunut sujuvasti englantia kahden vuoden kuluessa joutuisi luopumaan asemastaan. Tuloksia ei tarvinnut odottaa kauan, sillä

jo reilun viiden vuoden päästä Rakuten oli raivannut tiensä kansainvälisten markkinoiden huipulle. (Kinni 2018.)

Meidän kohdallamme ratkaisun taustalla ei ollut suinkaan kansainvälisten markkinoiden tavoittelemisen, vaan työntekijöiden heikko suomen kielen taito ja motivaation puute. Vaikka kaikki työntekijämme ovat suorittaneet tutkintonsa Suomessa ja kuten tiedämme, suomen kieli kuuluu pakollisiin aineisiin, sillä ei näytä olevan vaikutusta lopputuloksen kannalta ja lopputulos on se, että valmistuessaan vain harva puhuu sujuvaa suomea. Kotihoitoyrityksenä meidän täytyy pitää huolta siitä, että asiakkaamme saavat parhaan mahdollisen ja turvallisen hoidon, ja työntekijämme pärjäävät työssään. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, jos osapuolet eivät ymmärrä toisiaan. Toimintatutkimuksen aikana kävi ihan selväksi, että työntekijät tuntevat epävarmuutta suomen kielensä käytön suhteen ja asiakkaat ovat sen huomanneet. Suomeen kieleen asteittainen siirtyminen on siis yksi tavoista tukea työntekijöitämme matkalla kohti sujuvampaa suomen kieltä ja itseohjautuvaa työtettä. Ennen lopullista siirtymistä olemme myös järjestäneet heille pakollisen suomen kielen intensiivikurssin. Tunnit pidetään kahdesti viikossa kolmen kuukauden ajan kesäkuusta elokuuhun. Kukin tunti sijoittuu iltaan ja on kestoltaan 45 minuuttia. Jos tämänkin jälkeen työntekijät eivät pääse ääneen, joudumme valitettavasti päättämään työsuhteemme siihen.

### 6.3 Yhteinen rekrytointi

Yhdysvaltalainen IT-yritys Menlo Innovation on saanut tottua viime vuosina aiempaa suurempaan julkisuuteen muutettuaan toimintatapojaan. Vastoin yleistä käsitystä menestys ei ollut toiminnan laajentamisen tai kustannusten leikkaamisen seurauksena, vaan salaisuus piilee yksinkertaisesti henkilökunnan parityöskentelyssä. Nimittäin yrityksen työntekijät hoitavat kaikki työtehtävänsä pareittain. Näin ollen parityöskentelyllä on keskeinen rooli myös rekrytointipäivänä, jolloin työnhakijat pistetään työstämään 20 minuutin välein vaihtuvissa pareissa heille annettua toimeksiantoa. Parityöskentelyä pitää silmällä yksi henkilöstön jäsenistä, joka kiinnittää erityisesti huomionsa siihen, miten työnhakija onnistuu valjastamaan työparinsa parhaat puolet tuloksien tekemiseen. (Mikkeli & ym. 2021, 87-88.)

Menlo Innovationin rekrytointimalli on mielestäni hyvä esimerkki siitä, miten kulttuurisen yhteensopivuuden ja käytännön osaamisen arviointi yhdistetään. Yhteisöön sopivan ihmisen löydettyä, halutaan hänelle tarjota parhaat menestymisen eväät suunnitelmallisen ja kattavan perehdytyksen avulla. Uudelle työntekijälle saatetaan nimittää kokeneempi työntekijä mentoriksi ja järjestää tutustumista yrityksen eri toimipaikkoihin. Järjestelyllä halutaan päästä kahteen tavoitteeseen. Nimittäin tulokkaat oppivat entisaikaan kokeneempia seuraamalla ja kokeneet työntekijät pääsevät harjoittelemaan johtamistaitojaan. Isommat toi-

mijat järjestävät usein niin sanottuja onboarding-leirejä, joihin kutsutaan kaikki samaan aikaan aloittaneet uudet työntekijät. Keskeistä on, että uuteen yhteisöön ja yritykseen tutustumiseen varataan riittävästi aikaa.

Tämän osion tarkoituksena on kehittää nimenomaan yrityksemme oloihin sopivaa mallia, eikä kopioida Menlo Innovationin mallia sellaisenaan. Kuten aiempien toimintatutkimuksen yhteydessä kävi ilmi, henkilöstö osoitti tyytymättömyyttä muun muassa päätösvallan niukkuuteen. Uuden mallin tarkoituksena onkin antaa työntekijöiden valita vapaammin, kenen kanssa he haluavat työskennellä. Kyseistä ajatusta puoltaa myös se, että kuka muu kuin hoitaja tuntee työnsä sisällön ja vaatimukset, joten hän myös tietää parhaiten mitä ominaisuuksia potentiaalisella työntekijällä pitäisi olla, jotta tämä pärjäisi työssä. Samalla haluaisin hoitajien oppivan, että päätösvaltaan aina liittyy vastuu tehdyistä päätöksistä, olipa se sitten positiivinen tai negatiivinen.

Vielä jonkin aikaa sitten CrossPoint Healthcare Oy:n toiminta perustui siihen, että rekrytoinnin kaikista vaiheista huolehtivat kaksi esimiestä. Käytännön tasolla tämä merkitsi sitä, että rekrytoinneissa käytettiin usein monia haastattelukierroksia. Ensin käytiin hakemukset läpi ja kartoitettiin työnhakijan ammatillista soveltuvuutta hoitotyöhön. Seuraavaksi siirryttiin haastatteluihin ja kun oli kyseessä potentiaalinen työkaveri, voivat molemmat osapuolet tunnustella, löytyisikö työhön yhteinen sävel. Mikäli hakija arviotiin tässä vaiheessa yrityksen kulttuuriin sopivaksi, oli aika selvittää, onko hänellä sitä käytännön osaamista, jota yritys edellyttää. Sisällöllisen osaamisen varmistamiseksi pyysimme hakijaa näyttämään osaamistaan joko osallistumalla työhön joksikin ajaksi tai antamalla käytännön osaamisestaan muun näytön. Kotihoito on elämäntapa, sitä joko pystyy tekemään elämänsä loppuun asti tai työntekijä lähtee jo muutaman kuukauden päästä.

Olen jo pitkään miettinyt yhdessä liikekumppanin kanssa rekrytointiprosessin muuttamista, mutta vasta vähän aikaa sitten suunta alkoi kirkastua. Menlo Innovationin tavoin, haluaisin siirtää rekrytoinnin yrityksen työntekijöille. Aina kun on tarve uudelle työntekijälle, toimistossa sillä aikaa olevat työntekijät pääsevät laatimaan ilmoituksen. Seuraavien viikkojen ajan sitä muka, kun hakemukset tulevat, kaikki yrityksen työntekijät pääsevät niiden käsiksi valitsemaan ehdokkaansa. Suurimmat äänimäärät saaneet ehdokkaat kutsutaan haastattelulle ensin toimistolle, jossa aina kaksi työntekijää käyvät virallisen osuuden läpi kaikkine todistuksineen ja sopimuksineen, minkä jälkeen hakija siirtyy suoraan kentälle näyttämään taitojaan. Kohteita tulee olemaan useampi eri puolella Helsinkiä ja jokaisessa kohteessa hakijaa tulee odottamaan yrityksen oma työntekijä. Työpäivän päätteeksi työntekijät tekevät lopulliset valinnat. Tällä tavoin työntekijät pääsevät sekä harjoittamaan päätösvaltaansa että jatkamaan työnsä ilman sen enempää häiriötä.

### 6.3.1 Ensimmäiset kokeilut ja tulokset

Suureksi yllätyksekseni mahdollisuus yhteisen rekrytinnin kokeilemiseen tarjoutui itse asiassa hieman odottamatta. Nimittäin huhtikuun puolessavälissä 2022 sain yhteydenoton entiseltä Diakoniaopiston opettajaltani, joka tarjosi meille muutaman oppisopimusopiskelijan. Vaikka alkuperäisenä suunnitelmana oli jättää kaikki kokeilut toukokuun loppuun, koska yksityisen kotihoidon työmäärä kasvaa eniten kesällä johtuen työntekijöiden pitämistä kesälomista ja varsinainen tarve selviää vasta kesäkuun paikkeilla. Kaiken lisäksi mitään akuuttia tarvetta uusille työsopimuksille meillä ei myöskään ollut. Päätin kuitenkin tarttua tarjoukseen ja päätöstä puolsi se, että kotihoidolle on ominaista suuri henkilöstön vaihtuvuus, joten hyvälle osaajille on aina kysyntää.

Pyysin opettajaa kertomaan potentiaalisille hakijoille, että he voisivat laittaa vapaamuotoiset työhakemukset opintotodistuksiansa ja CV:nsä kerä yrityksen viralliseen sähköpostiosoitteeseen. Hakemukset on kuitenkin lähetettävä huhtikuun 19. päivään mennessä. Olin myös rehellinen yrityksessämme tapahtuvan pienimuotoisen kokeilun suhteen, jonka seurauksena henkilöstö tulee itse vastaamaan rekrytinnista alusta loppuun enkä aio sotkeentua tähän prosessiin tämän enempää, ellei tilanne riistäytyy käsistä. Opettajalla ei ollut mitään menettelyä vastaan. Keskustelun päätyttyä pidin saman tien lyhyen teams-palaverin työntekijöiden kesken, jossa hahmottelin heille tapahtuman yksityiskohdat ja sen alkamisajankohdan olevan huhtikuun 19. päivä kaikkien hakemusten liitteineen saavuttua sähköpostimme.

Kuten voimme muistaa aiempien haastatteluiden yhteydessä työntekijät nostivat itse palautteessaan esille sen, että halusivat muun muassa enemmän päätösvaltaa. Nyt heille tarjoutui mainio mahdollisuus testata taitojaan kovissa olosuhteissaan ja erittäin vaativalla laadulla. Kaikilla työntekijöillä oli jonkinlainen käsitys rekrytinnin vaiheista, mutta kävimme ne silti kertaalleen läpi. Työntekijöiden tehtävänä oli käydä hakemukset läpi sitä muka, kun he kävivät toimistossa sekä sopia haastatteluajoista hakijoiden kanssa. Henkilöstö sai vaihtaa keskenään mielipiteitä, kunhan tiedot eivät joudu missään muodossa ulkopuolisten käsiin. Viikon sisällä saimme kaikkiaan neljä hakemusta, josta yksi heti osoittautui epäsovivaksi johtuen vain yhdestä suoritetusta näytöstä.

Lain mukaan lähihoitajaopiskelijan täytyy suorittaa vähintään kaksi näyttöä voidakseen työskennellä kotihoidon parissa itsenäisesti, muussa tapauksessa opiskelijan kanssa on aina oltava toinen hoitaja, mikä on suorastaan epäkäytännöllistä ja kallista. Loput hakijat pääsivät onnistuneesti seuraavaan vaiheeseen eli haastatteluun. Haastattelut pidettiin perjantaina, huhtikuun 22. päivänä, toimiston tiloissa. Kutakin hakijaa haastatteli kaksi yrityk-

sen omaa työntekijää, jotka työvuorolistan mukaan olivat silloin toimistossa. Hakijoilta kysyttiin muun muassa opinnoista ja työkokemuksesta sekä esiteltiin erilaisia tilanteita ja pyydettiin reagoimaan niihin. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada yleinen kuva hakijajoukosta ja supistaa varteenotettavien hakijoiden joukkoa.

Haastattelujen tuloksena yksi osallistuja jälleen kerran tippui pois. Tällä kertaa kyseessä ei ollut opintojen vähyys, vaan työntekijöiden mukaan hakija osoitti huonoa asennetta jo haastattelun ensimetreillä. Ensinnäkin hakija tuli myöhässä ilman pätevää syytä, toiseksi hänen kielitaitonsa ei ollut riittävää asiakkaan ja eri tahojen kanssa kommunikointiin ja kolmanneksi hakija oli antanut itsestään kevytmielisen ja epäluotettavan kuvan. Kahden muun jäljelle jäävän hakijan kanssa solmittiin väliaikaiset sopimukset, heille annettiin tarvittavat työvälineet ja suojavarusteet sekä työlistan, josta käy ilmi asiakkaan nimi, osoite ja hoitokuvaus. Tämän jälkeen hakijat lähtivät merkittyihin osoitteisiin, joissa heitä odotti yksi meidän hoitajistamme. Hoitajan tehtävänä oli seurata hakijan toimintaa ja arvioida hänen ammattitaitonsa ja valmiutensa.

Päivän päätteeksi hakijat kävivät toimistossa palauttamassa ottamansa työvälineet ja kertomassa työpäivästään, mikä oli helppoa ja missä esiintyi eniten haasteita. Hakijoille kerrottiin, että heihin otetaan yhteyttä puhelimitse viimeistään maanantaina tulosten puitteissa. Työntekijät päättivät järjestää teams-palaverin saman päivän aikana vuoron jälkeen, koska halusivat käydä asiat läpi, kun ne olivat vielä tuoreessa muistissa. Työntekijät pääsivät melko nopeasti yksimielisyyteen siitä, että kussakin hakijassa oli sisäistä potentiaalia kotihoidossa toimimista varten. Saatua kuulla päätöksestä, ajattelin tehdä tilanteesta astetta haastavamman ja ilmoitin, että voimme ottaa vain yhden oppisopimusopiskelijan, mutta jos työntekijät ovat ehdottomasti sitä mieltä, että meidän täytyy ottaa molemmat hakijat jonkun on luovutettava tunneistaan tai tunnint vähennetään kollektiivisesti niin, että kaikille riittää.

Tarkoitukseni ei ollut häiritä työntekijöiden päätöksentekoa, mutta halusin heidän pitävän mielessä, että jokainen loppuun harkitsematon päätös voi johtaa mitä vakavimpiin seurauksiin. Arvioituaan uudelleen kunkin hakijan työtaustan, työelämätaidot ja työpersoonan yhdistettynä heidän koulutukseensa, harrastuneisuuteensa ja motivaatioonsa työntekijöille avautui täysin uusi lähtökohta, josta he pääsivät ennustamaan todellista kasvupotentiaalia ja soveltuvuutta erilaisiin työtehtäviin. Kaikille hakijoille sekä koululle ilmoitettiin maanantaina päätöksestä ja valitun oppisopimusopiskelijan kanssa sovittiin sopimuksen alkamisajankohdasta sekä kahden viikon kestävästä perehdytysjaksosta.

Kaiken kaikkiaan ensimmäiseksi rekrytoinniksi, tilaisuus meni mielestäni suhteellisen hyvin ottaen huomioon nopean aikataulun. Vaikka henkilöstö ei tässä kohtaa vielä päässyt laatimaan omannäköistä työilmoitustaan, en usko sen muodostuvan esteeksi tulevaisuudessa.

Se kuitenkin, mikä teki koko kokemuksesta hieman suppean, oli hakijoiden samankaltaisuus. Kaikki hakijat olivat hyvin nuoria, vähällä työkokemuksella ja samasta koulusta, jossa he ovat myös käyneet samoilla luennoilla. Ero on vain siinä, että yksi kuunteli tarkemmin kuin toinen. Todellisessa rekrytoinnissa harvoin törmää kahteen samoista lähtökohdista tulevaan hakijaan, vaan ihmiset päätyvät hoitajiksi eri syistä ja eri elämänvaiheissa. Hoitajaluokituksiakin löytyy hyvin monenlaisia. Tästä huolimatta olen iloinen, että henkilöstö sai pientä tuntumaa rekrytoinnin pitämiseen ja uskon siitä olevan paljon apua tulevien rekrytointien kohdalla.

#### 6.4 Neuvonpito prosessi

Käytyämme vilkasta keskustelua erilaisista päätöksentekomekanismeista, valintamme osui neuvonpito prosessin kohdalle. Kyseessä ei kuitenkaan ole mallin perinteinen tulkinta, vaan hieman päivitetty versio. Vaihtoehtoisen lähestymistavan päätöksentekoon meille tarjoo vuonna 2016 perustettu Columbia Road niminen yritys. Heidän päätöksentekomekanisminsa rakentuu kolmen periaatteen ympärille. Niitä ovat luottamus, hajautus ja läpinäkyvyys. Yrityksessä uskotaan, että työntekijät saavat parhaita päätöksiä aikaiseksi. Kaikki työntekijät saavat tehdä päätöksiä ja kaikilla pitää olla myös mahdollisuus nähdä toistensa ratkaisuja. Tukeakseen tätä prosessia, yrityksessä oli luotu viitekehys nimeltä 3x2. Kyseessä on yksinkertainen neuvonpito prosessi, joka perustuu ajatukseen, että päätöksenteon yhteydessä työntekijän tulee harkita mahdollista ratkaisua suhteessa kolme kertaa kaksi: ihmiset, asiakkaat ja luvut; nyt ja tulevaisuudessa. Käytännössä päätöksenteossa edetään samalla tavoin kuin alkuperäisessä mallissakin paitsi, että tässä mallissa kolmantena vaiheena on 3x2-kehysten hyödyntäminen. (Karjalainen 2019, 25.)



Kuva 3. Neuvonpito prosessin vaiheet (Karjalainen 2019, 25).

Yleisesti ottaen neuvonpitoprosessin kiistamattomana etuna on sen yksinkertaisuus. Se on helppo ja nopea tapa tehdä vaativimmatkin päätökset. Kaiken lisäksi se parantaa tiedon läpinäkyvyyttä ja edesauttaa tavoitteisiin pääsemistä. Menetelmä tekee mahdolliseksi sen, että perinteistä hierarkiaorganisaatiota selvästi yhä useampi ihminen pääsee omilla neuvonannoillaan vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja tukemaan yhteisymmärryksen muodostumista. Tuloksena on nopeampi ja sujuvampi päätöksenteko, kun päätös ei enää riipu yhdestä esimiehestä. (Vuori & Martela 2020, 111-121.) Eräs motiivi päivitetyn neuvonpitoprosessin valintaan on työntekijöiden sitouttaminen työhön sallimalla heidän tehdä entistä merkityksellisempiä päätöksiä. Haastatteluaineiston valossa kävi ilmi, että työntekijät haluavat päästä ääneen ja olla mukana päätöksenteossa. Päivitetyn neuvonpitoprosessin valintaa puoltaa myös se, että malli ottaa huomioon myös asiakkaat ja yhtenä meidän tavoitteistamme onkin ottaa asiakkaat omaisineen osaksi yrityksen toimintaa yhtenä itseohjautuvuuden implementoinnin kulmakivenä.

Kuten olemme jo voineet huomata neuvonpitoprosessi pitää sisällään monia positiivisia asioita, mutta menetelmällä on myös kääntöpuolensa. Malli perustuu ajatukseen, että neuvoa kysytään monilta, mutta ei kaikilta. Tämä herättää pohtimaan, että tuskin yksittäinen työntekijä voi isossa organisaatiossa konsultoida kaikkia ihmisiä, joihin päätös vaikuttaa. Toisaalta, mistä hän ylipäänsä tietää, keitä kaikkia päätös mahdollisesti koskee tai kenellä on asiantuntemusta. Helposti voi myös käydä niin, että neuvoa kysytään aina tietyiltä ihmisiltä ja alkujaan ei-hierarkkiselle periaatteelle rakentuva neuvonpitoprosessi korvautuu kompetenssiin perustuvalla epävirallisella hierarkialla. Sen seurauksena hierarkian yläosissa oleville ihmisille kertyy sen alempana olevia ihmisiä enemmän informaatiota tulevista tapahtumista ja enemmän mahdollisuutta vaikuttaa niihin. (Vuori & Martela 2020.)

Tällä hetkellä neuvonpitoprosessin käyttöönotto on vielä suunnitteluvaiheessa. Kunniahiimoinen hanke edellyttää kunnan pohjatyötä. Kaikesta yksinkertaisuudestaan huolimatta, ihmisillä tuntuu olevan hyvin erilaisia käsityksiä siitä, millaisissa tilanteissa neuvonpitoprosessia tulisi käyttää, miten kysytään ja keneltä kuuluu kysyä. Tavoitteenamme on kesäkuun loppuun mennessä laatia tarkemmat ohjeet ja peukalosäännöt, jotka eivät jätä tilaa ylimääräisille tulkinnoille, tehdäksemme neuvonpitoprosessista yhdenmukaisemman ja selkeämmän. Keskeistä on, että työntekijämme pääsevät sisäistämään pelisäännöt. Pohjatyön perusteella yritykseen suunnitellaan sovellettavaksi ensivaiheessa työntekijäkäyttöistä, asteittain laajenevaa asiakasverkostoa. Tällä tavoin sekavalta vaikuttava neuvonpitoprosessi olisi yhtenäisempi ja toimivampi kokonaisuus. Tämä ei suinkaan merkitse sitä, että se olisi paremmin ylhäältä päin hallittu, mutta itseohjautuvuuden nimissä se olisi tätä kautta paremmin yhteishallittu. (Vuori & Martela 2022.)

## 6.5 Konflikttien hallinta

Eräs toinen käytäntö, jonka haluamme ottaa käyttöön, mutta on vielä suunnitteluvaiheessa, liittyy konflikttien hallintaan. Konfliktit ovat luonnollinen osa ihmisyhteisöiden toimintaa riippumatta yhteistyön järjestymisen tavasta. Jännitteitä esiintyy kaiken aikaa ja se on täysin inhimillistä – jos niitä ei esiinny, se tarkoittaa vain siitä, että niistä kohteliaasti vaietaan, mikä taas tekee työyhteisöstä aikaansaamattomamman, vilpillisemmän ja herkemmän. (Salovaara 2020, 104.) Vastoin yleistä mielipidettä kotihoito on täynnä erilaisia konfliktitilanteita. Niihin törmää niin työyhteisön sisällä työntekijöiden kesken kuin ulkopuolella sidosryhmien kanssa. Yhteistä niille on se, että harva hoitaja on tietoinen niistä ja vielä harvempi varautunut niihin. Kotihoito ei ole vain asiakkaalla käymistä, vaan hoitajamme joutuvat työn luonteen takia tekemään yhteistyötä monen tahon kanssa. Niitä ovat esimerkiksi kaupungin kotihoito, terveys- ja kuntoutuskeskukset, laboratoriot, välinelainaamot, fysioterapeutit, ruokapalvelut, siivouspalvelut, kuljetuspalvelut ja paljon muita. Väärinkäsityksiä sattuu siis jatkuvasti ja nyt on korkein aika ottaa tilanne haltuun.

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä mitään virallista konfliktiprosessia, joka takaisi reilun ja ratkaisulähtöisen konfliktin käsittelyn. Ongelmat sysätään hierarkiassa ylöspäin perinteiseen tapaan, mutta sieltäkään ei usein löydy pätevää osaamista niiden ratkaisuun. Toinen ongelma on, että systeemi tehokkaasti opettaa ihmisiä olemaan ratkaisematta näkemyseroja itse. Malli on tuttu lasten maailmasta, jossa vanhemmat tai opettajat puuttuvat lasten riitoihin. (Salovaara 2020, 104.) Konfliktien kohtaamiseen on tarjolla erilaisia malleja, joista tunnetuimpia ovat esimerkiksi rakentavaa ja myötätuntoista viestintää korostava väkivallattoman kommunikaation malli (Non-Violent Communication eli NVC) tai Buurtzorgin suosima ratkaisukeskeinen vuorovaikutusmenetelmä (Solution Driven Method of Interaction), jonka keskiössä ovat tietoiset valinnat, aktiivinen energia ja toisten kunnioitus (Mäkkeli & ym. 2021, 90; Salovaara 2020, 159). Käyttäjäystävällisyyden lisäksi peruseriaatteena mallin vallinnassa on, että ongelmat on pystyttävä käsittelemään paikan päällä työyhteisön jäsenten kesken.

Yhden sellaisen konfliktiratkaisumallin, nimeltä Accountability Process, tarjoaa kalifornialainen tomaatinjalostusfirma Morning Star. Heidän mallinsa koostuu neljästä askelesta. Kun joku huomaa epäkohdan tai kollegansa toimivan väärin, mallin ensimmäinen askel on kahdenvälinen keskustelu. Mikäli keskustelu ei johda yhteisymmärrykseen, toisena askeleena otetaan mukaan välimies, jonka tehtävänä on kuulla molempia osapuolia ja kertoa oman näkemyksensä asiasta. Konfliktimallin seuraavalle portaalle siirrytään, mikäli osapuolet eivät hyväksy välimiehen ratkaisuehdotusta. Silloin kutsutaan koolle kollegoiden paneeli, joka esittää asiasta punnitsemansa näkemyksen. Jos paneelinkaan ratkaisuesitys ei johda so-

vintoon, siirtyy kiista viimeiselle portaalle, jossa peliin astuu johto. Tässä vaiheessa kyseessä voi olla toisen osapuolen irtisanominen. (Hamel 2011; Mäkkeli & ym. 2021, 89-90.) Ristiriitoihin puuttuminen usein koetaan sosiaalisesti epämiellyttäväksi tilanteeksi, siksi malli painottaakin, että asioihin on puututtava ennen kuin ne riistäytyvät käsistä.

Tällä hetkellä suunnittelemme konfliktien hallintaan tarkoitettua käsikirjaa yhteistyössä yhden amerikkalaisen kuvataiteilijan kanssa, jossa kuvien ja tekstin avulla ensin koulutamme henkilöstöä konfliktien luonteeseen ja etenemiseen perustuen Friedrich Glaslin konfliktin eskaloitumisen malliin (s. 14-16) ja sitten annamme toimintaohjeita konfliktien hallintaan, joiden pohjana toimii accountability process. Haluamme tarjota työntekijöille parhaat mahdolliset eväät tulevaisuutta varten ja siksi otimme mukaan Glaslin konfliktien hahmottamisen mallin, mutta käsikirjan keskiössä tulee olemaan accountability process. Käsikirjassa esitämme yleisimpiä esimerkkitapauksia hoitoalalta sekä tapauksia, joiden sattuessa on otettava heti yhteyttä johtoon. Alustavan aikataulun mukaan käsikirjan tulee valmistua elokuun loppuun mennessä. Tarkoituksena on järjestää työntekijöille kahden päivän kestoisen koulutuksen käsikirjan valmistuttua, jossa ensimmäinen päivä koostuisi luennoista ulkopuolisen asiantuntijan johdolla ja toinen päivä olisi työpajan muotoinen, jossa työntekijät joutuisivat ratkaisemaan erilaisia konfliktitilanteita käyttäen käsikirjaa. Ristiriidat voi kohdata yksin tai yhdessä. Keskeistä on, että ristiriitojen ilmetessä ei käännyttä heti johdon puoleen, vaan vaikeatkin tilanteet hoidetaan työyhteisön jäsenten kesken. Poikkeuksena on esimerkiksi työpaikkakiusaaminen, väkivaltatapaukset, diskriminaatiota edistävä käyttäytyminen sekä seksuaalinen häirintä.

Päädyimme kyseiseen ratkaisuun kahdesta syystä. Ensinnäkin pelkkä konflikteista luennoiminen ei pysy kauan muistissa. Toiseksi kukaan ei omaksu mallin käyttöä pitkän paperinivaskan lukemisella eivätkä sitä paitsi kaikki ihmiset ole luonteeltaan ahkeria lukijoita, vaan organisaation pitää kouluttaa työntekijänsä konfliktien käsittelyyn tarjoamalla heidän tarpeisiinsa sopivan oppikokonaisuuden. Konflikteja on monenlaisia ja niistä oppiminen edellyttää sen, että työyhteisö pääsee myös kokemaan erimielisyyksiä ja oppii käymään niiden pohjalta uudenlaista keskustelua keskenään. Kun työyhteisössä opitaan selvittämään ristiriitoja, työyhteisön jäsenet pystyvät pian soveltamaan oppeja myös muihin työssä vastaan tuleviin konflikteihin. Tämä kuitenkin edellyttää riittävästi aikaa, perinpohjaista aiheeseen perehtymistä, säännöllistä harjoittelua ja määrätietoista kehittämisotetta, jossa pitkäjänteisesti tuetaan yksilöiden itseohjautuvuutta ja dokumentoidaan heidän ratkaisujaan. (Salovaara 2020, 162.)

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona CrossPoint Healthcare Oy:lle, jonka pääasiallinen toimiala on kotihoito. Tavoitteena oli itseohjautuvuuden keinoin vahvistaa yrityksen kilpailukykyä, lisätä asiakastyytyväisyyttä, nopeuttaa palvelutarpeeseen vastaamista sekä ennen kaikkea edistää henkilöstön työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemusta. Tarjoamalla työntekijöille lisää vapautta oman työnsä suunnitteluun ja organisointiin, he saavat työhönsä toivottua vaihtelua ja samalla heidän sitoutumisensa ja motivaationsa vahvistuvat sekä tiimien sisäinen vastuunjako tasapainottuu. Opinnäytetyölle asetettiin kolme kysymystä, joihin etsittiin vastauksia. Ensinnäkin, millaisia käsitteitä henkilöstön keskuudessa vallitsee itseohjautuvuudesta. Toiseksi, onko henkilökunta kiinnostunut itseohjautuvuuden käytänteiden implementoinnista osaksi toimintaa. Kolmanneksi, mitkä käytänteet otetaan mukaan.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan kehityshanke, joka toteutettiin laadullisena tutkimuksena toimintatutkimuksen keinoin. Aineiston keruussa hyödynnettiin monipuolisesti kyselyjen, haastattelujen, havainnoinnin, osallistumisen, kenttätöiden ja seurannan kautta saatuja tietoja. Tuloksena yritykselle luotiin uusi organisaatorakenne, jaettiin uudelleen vastuut ja korvattiin osan vanhoista työtavoista uusilla toimintamalleilla. Esimiehet korvattiin apuysiköllä ja heidän työtehtävänsä jaettiin ylimmän johdon ja työntekijöiden kesken. Sen seurauksena johto pääsi keskittymään suurempaan kuvioon silloin kun työntekijät saivat haluamansa vaihtelua ja päätösvaltaa. Sellaiset tehtävät, kuten palaverien pitäminen, rekrytointi, perehdytys ja irtisanominen, siirtyivät työntekijöiden haltuun. Perinteinen ylhäältä-alas tapahtuva päätöksenteko korvattiin neuvonpitoprosessilla ja konfliktien hallintaan otettiin käyttöön Accountability Process -nimisen mallin.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoituksena oli valjastaa organisaation käyttöön muutamien/ parhaiden itseohjautuvuuden käytäntöiden ja organisaatorakenteiden muuttamisesta ei ollut puhettakaan. Päätös siirtyä vahvasti hierarkkisesta toimintamallista Teal-organisaation harjoittamaan esimiehettömään malliin tuli melko yllättäen toimintatutkimuksen yhteydessä. Muutoksen seurauksena esimiehistä päästiin kokonaan eroon lukuun ottamatta ylintä johtoa ja heidän tilalleen perustettiin apuysikkö, jonka tehtävänä on navigoida, informoida ja auttaa ongelmatilanteissa kentällä toimivia työntekijöitä ja asiakkaita. Ajatuksena on, että kukin työntekijä omalla vuorollaan pääsee hoitamaan apuysikköä. Muutoksen tueksi otimme neuvonpitoprosessin korvaamaan hierarkkiselle periaatteelle rakentuvan päätöksenteon, koska tästä lähtien työntekijät joutuvat yhä kasvavin määrin tekemään itsenäisiä ja/tai kollektiivisia päätöksiä. Lisäksi otimme konfliktien hallintaan tarkoitettua mallia, sillä kotihoidon puolella erilaiset konfliktitilanteet ovat varsin yleisiä, mutta vain harva työntekijä osaa kohdata niitä oikealla tavalla. Kumpikin malli on suunniteltu tukemaan työntekijän itseohjautuvaa työtettä, ja niistä on apua etenkin, kun joutuu hoitamaan apuysikköä.

Toimintatutkimus toteutettiin viidessä vaiheessa. Niitä olivat esitutkimus, työntekijähaastattelut, SWOT-analyysi, erätaukodialogi ja 6-3-5-menetelmä. Vaiheiden kiinnostuksen kohteena olivat etenkin CrossPoint Healthcare Oy:n työntekijät. Asiakkaat omaisineen otettiin mukaan vain kerran erätaukodialogin yhteydessä. Työntekijähaastatteluista selvisi, että yleisesti ottaen työntekijät suhtautuvat itseohjautuvuuteen myönteisesti ja uskovat kokeilujen edistävän myös asiakaskokemusta. Yhtenä haasteena nähtiin erityisesti muutoksen kokonaisvaltaisuus. Asiakkailla ei myöskään ollut mitään itseohjautuvuutta vastaan, kuten erätaukodialogin yhteydessä kävi ilmi, sitä vastoin omaiset osoittivat lievää tyytymättömyyttä peläten suurimman osan työstä siirtyvän heidän vastuulleen. Kun verrataan näitä kahta kohderyhmää, nähdään että työntekijät saivat osalleen selvästi vähemmän eettisiä kysymyksiä kuin muistisairaat ikäihmiset. Tämä johtui siitä, että työntekijöiden kohdalla haastattelu koski heille tuttua aihepiiriä eli työntekoa ja heillä oli myös selkeämpi ymmärrys opinnäytetyön kontekstista verrattuna asiakkaisiin.

Pienimuotoisen rekrytointikokeilumme yhteydessä siitä vastaavat hoitajat nostivat varsin mielenkiintoisen asiakokonaisuuden esiin. Kyseessä oli asenteen merkitys onnistuneelle muutoksen läpiviennille ja hoitajien yksilöllisten vahvuuksien arvostaminen ja valjastaminen parempaan käyttöön. Työyhteisöt eivät aina ole kiinnostuneita yksittäisen hoitajan kyvyistä etenkin hoitotyön ulkopuolella, vaan monesti riittää, että on suorittanut sopivan koulutuksen. Monista taidoista olisi varmasti hyötyä myös kotihoidon puolella. Yksi tapa saada syvempää ymmärrystä toisesta ihmisestä voisi olla esimerkiksi keskustelujen tai työpajojen kautta. Vahvuuksien paremmalla ymmärtämisellä on myös huomattu olevan myönteinen vaikutus henkilön sisäiseen motivaatioon. Hoitajat myös kertoivat, että vahvuuksien ymmärtäminen tulee aktuaaliseksi etenkin silloin, kun uusi kotihoidon tiimi aloittaa siirtymisen itseohjautuvaan malliin.

## **7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimus on inhimillistä toimintaa yrityksineen ja erehdyksineen, vaikka sen tarkoituksena onkin saada aikaan mahdollisimman luotettavat ja pätevät tulokset. Luotettavuutta arvioitaessa on olemassa erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Lisäksi on syytä perehtyä kahteen luotettavuuden arvioinnin kannalta tärkeään termiin; reliabiliteetti ja validiteetti. Nimittäin niitä arvioidaan eri tavoin riippuen onko kyseessä määrällinen vai laadullinen tutkimus. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja luotettavuutta. Toisin sanoen puhutaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kyvystä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumavaraisia. Validiteetilla puolestaan viitataan tutkimuksen pätevyys eli siihen, että tutkimuksessa mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kirjostaan huolimatta mittarit ja menetelmät eivät

kuitenkaan aina kerro koko totuutta tutkittavasta aiheesta, sillä on eroa, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa ja kuinka vastaaja suhtautuu aiheeseen. Tästä syystä tuloksissa voi esiintyä esimerkiksi käsitysvirheitä. (Hirsijärvi ym. 2007, 231-232.)

Kuten tulikin jo mainittua laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti merkitsevät eri asioita. Kyseiset käsitteet eivät tosin ole kovin suosittuja laadullisen tutkimuksen piirissä, sillä alkujaan ne on kehitetty palvelemaan määrällisen tutkimuksen tarpeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on kuitenkin pystyttävä arvioimaan jollain tapaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistää esimerkiksi tutkimuksen suorittamisen tarkka kuvaaminen, josta käy ilmi aineiston tuottamisen olosuhteet mahdollisimman totuudenmukaisesti ja selkeästi. Sama tarkkuusvaatimus koskee myös tulosten käsittelyä. Esimerkiksi käyttämällä suoria haastatteluotteita tutkimusselosteessa, voi myönteisesti vaikuttaa tulosten luotettavuuteen laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen hyvään pätevyyteen puolestaan päästään käyttämällä erilaisia menetelmiä tutkimuksen aikana, ja tämä periaate pätee niin laadulliseen kuin määrälliseen tutkimukseen. Tällaisesta menetelmien yhdistämisestä käytetään termiä triangulaatio. (Hirsijärvi ym. 2007, 232-233.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta voidaan mielestäni pitää kohtuullisen hyvänä. Kaikki toimintatutkimuksen vaiheet pidettiin eristetyssä tilassa ilman häiriötekijöitä, jossa oli paikalla vain haastattelija(t) ja haastateltava(t). Luotettavuutta myös edusti prosessin tarkka esittely kohderyhmille, saadun aineiston asianmukainen käsittely, säilytys sekä tuhoaminen. Kaikki haastattelut äänitettiin, jotta haastateltavien vastaukset pysyvät tuoreessa muistissa ja aineiston litterointi sujuu mutkattomasti. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti se, että haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Luotettavuutta heikentävänä tekijänä oli puolestaan oma kokemattomuuteni, mikä on voinut johtaa puutteellisiin tietoihin tai vääristyneisiin tulkintoihin. Eräs toinen heikentävä tekijä oli haastateltavien pieni määrä. Luotettavuutta olisi voinut parantaa ottamalla mukaan tiiviimmin asiakkaita ja heidän omaisiaan. Tutkimuksen pätevyys on myös hyvä. Haastatteluissa kysyttiin samoja kysymyksiä, jolloin välttyttiin mahdollisilta väärinkäsityksiltä. Haastattelurunko määritettiin teoriaviitekehityksen kautta, minkä ansioista saatiin haastateltavilta vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Haastatteluiden tarkoituksena olikin saada vastauksia tutkittavaan ilmiöön.

## 7.2 Eettiset näkökohdat

Etiikasta puhuttaessa monesti tarkoitetaan näkemystä oikeasta ja väärästä, ja sama periaate pätee myös opinnäytetyöhön. Tosin tutkimustyössä etiikkaan viitattaessa puhutaan yleensä hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jonka ohjeet ovat tutkimuseettisen neuvottelu-

kunnan (TENK) laatimia. Neuvottelukunnan mukaan tutkijan pitää olla rehellinen, huolellinen ja tarkkaavainen sekä tutkimuksen että tulosten suhteen. Sama koskee myös menetelmien valintaa, nimittäin niiden pitää olla samassa linjassa tieteellisten kriteerien kanssa ja tulokset on julkaistava avoimesti ja vastuullisesti. Tutkijan on myös osoittava kunnioitusta muiden tekemiä tekstejä kohtaan esimerkiksi viittaamalla heidän teksteihinsä asianmukaisella tavalla. Sellaiset asiat, kuten sepittäminen, havaintojen vääristäminen, plagiointi sekä anastaminen, katsotaan vilpilliseksi toiminnaksi tieteellisessä toiminnassa. Kaikki tutkimuksen vaiheet, kuten suunnittelu, toteutus ja raportointi, ovat tieteelliselle tiedolle asetetut ehdot täyttyviä. Samoin on sovittu tutkimuksen aikana muodostuneen aineiston säilyttämisestä tieteellisen tiedon tavoin. (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012.)

Läpi koko opinnäytetyön erityistä huomiota kiinnitin etenkin eettisyyden näkökulmiin. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka esimerkiksi erätaukodialogin yhteydessä työntekijät saivat osalleen selvästi vähemmän eettisiä kysymyksiä kuin muistisairaat ikäihmiset. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että työntekijöiden kohdalla keskustelu koski heille tuttua aihepiiriä eli työntekoa ja heillä oli myös selkeämpi ymmärrys opinnäytetyön kontekstista verrattuna ikäihmisiin. Eettinen vastuullisuus näkyy opinnäytetyössä esimerkiksi siten, että osoitan arvostusta muiden kirjoittamia tekstejä kohtaan merkitsemällä lähdeviitteet asianmukaisesti. Olen myös pyrkinyt huolellisuuteen ja tarkkuuteen tutkimustyössäni, sekä olemaan rehellinen aineiston hankinnan ja analyysin suhteen. Toisten laatimien tekstien kunnioittaminen on tärkeää, koska tutkimuksen tekeminen on varsin haastava ja mutkikas prosessi ja edellyttää sen tekijältä reilusti aikaa ja resursseja (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012). Oman työn ja työympäristön kohdalla yritin olla myös hyvin kriittinen ja sensitiivinen. Opinnäytetyön aikana otin myös tavaksi harjoitella reflektointia liikekumppanin kanssa, joka pysyi tarkastelemaan edistystäni luottamuksellisesti ja antamaan tärkeää palautetta työn eri vaiheissa.

### **7.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tehostaa CrossPoint Healthcare Oy:n vanhoja toimintamalleja itseohjautuvuuden keinoin, minkä seurauksena toivoin pystyvämme vahvistamaan yrityksen kilpailukykyä, lisäämään asiakastyytyväisyyttä, nopeuttamaan palvelutarpeeseen vastaamista sekä ennen kaikkea edistämään henkilöstön työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kokemusta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden keskuudessa vallitsevia käsityksiä itseohjautuvuudesta ja sitä edistävien käytänteiden implementoinnista osaksi toimintaa. Lisäksi halusin saada selville, missä asioissa työntekijät kokevat tarvitsevänsä tukea, jotta prosessista tulisi mahdollisimman sujuva. Opinnäytetyön tukena käytin monipuolisesti kirjallisuutta, mukana oli sekä kaikkien tunnettuja klassikkokirjailijoita että

uutta sukupolvea edustavia teoksia. Varsinainen kehitystyö suoritettiin laadullisena tutkimuksena toimintatutkimuksen keinoin.

Kehitystyön alussa tarkoitukseni oli, että tutustuisimme yhdessä työntekijöiden kanssa ilmiöön nimeltä itseohjautuvuus ja ottaisimme siitä muutamia/ parhaat käytänteet osaksi organisaation toimintaa. Suureksi yllätyksekseni tuloksena päädyimme paitsi ottamaan useamman käytänteen, mutta myös muuttamaan organisaatiossa vallitsivat hierarkkisuu-teen ja byrokraatiaan perustuvat rakenteet, ja näillä näkymin olemme menossa kohti Teal-organisaation järjestäytymisen tapaa. Yllätyin, koska en osannut arvata, että työntekijät olisivat noin vastaanottavaisia uusille menetelmille ja toisaalta, että noin lyhyessä ajassa uskaltautuisin antamaan työntekijöille noin paljon tilaa ja vapauksia toimia. Muutoksen myötä opin tuntemaan niin itseni kuin työntekijäni syvemmin. Nyt kun pohdin asiaa tarkemmin, niin huomaan, että Teal-toimintamalliin siirtyminen ei ollut sattumaa, vaan meidän tapaukses- samme pikemminkin väistämättömyys niin monen itseohjautuvan käytänteen omaksumisen seurauksena, koska kuten voimme muistaa itseohjautuvuus onkin yksi Teal-toimintamallin kulmakivistä.

Teoreettinen viitekehys yhdessä toimintatutkimuksen kanssa mahdollistivat monipuolisen tutkimusaineiston keräämisen ja analysoimisen. Tulosten perusteella voin todeta, että saatu aineisto vastasi varsin hyvin opinnäytetyön alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin liittyen itseohjautuvuuteen. Saimme selville, että työntekijät kokivat itseohjautuvuuden enimmäk- seen positiivisena asiana niin johdolle kuin työntekijöille. Muutos huolestutti lähinnä asiak- kaiden omaisia. Itseohjautuvuuden käytänteistä etenkin päätösvalta ja sananvapaus pää- sivät kiireellisyysslistan kärkeen. Mitä tulee yrityksen tarjoamaan tukeen, niin työntekijät osoittivat kiinnostusta koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia kohtaan. Opinnäytetyön tuloksiin kannattaa kuitenkin tässä vaiheessa suuntaa-antavina, koska ei kaikkia käytän- teitä ole vielä ehditty viemään käytäntöön ja ne, jotka on jo viety ovat vasta varhaisessa vaiheessa. Kaiken lisäksi kokonaiskuvaa varten olisi hyvää saada myös asiakkaiden ja hei- dän lähipiirinsä kokemukset.

Opinnäytetyössä itseohjautuvuuden käytänteiden kokeilemista tarkasteltiin henkilöstönäkö- kulmasta. Aineiston keruuhetkellä kokeilut olivat vielä vasta alkuvaiheessa, mikä heijastui myös tuloksiin. Saatuihin tuloksiin liittyi muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. Jatkokehity- tystä ajatellen olisi merkillistä saada parempi käsitys siitä, millaisia ajatuksia ja tunteita itse- ohjautuvuuskokeilut työntekijöissä todellisuudessa herättävät, kun alun huuma on tasaan- tunut ja kokeiluissa siirryttiin eteenpäin. Tavoitteena olisi verrata alustavaa tilannetta jatko- kehityksessä kerättyyn tietoon. Viimeisissä raporteissaan työntekijät kertoivat itseohjautu- vuuskokeilujen lisänneen heidän välistään yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunnetta. He myös mainitsevat kokeilun saaneen asiakkailta ja omaisilta positiivisen vastaanoton.

Lähitulevaisuudessa olisikin tärkeää saada lisää tietoa asiakkaiden kokemuksista ja mahdollisista muutoksista asiakastytyväisyydessä.

#### **7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Yleisesti ottaen opinnäytetyön tekeminen osoittautui minulle haastavaksi ja suunniteltua mutkikkaammaksi prosessiksi. Koko opinnäytetyön aikana tunsin oloni vain harvoin varmaksi ja tyytyväiseksi. En pystynyt pitämään alustavasta aikataulustani kiinni varsinkin työn keskivaiheessa suunnilleen empirian kohdalla. Monista ulkoisista syistä en pystynyt työstämään opinnäytetyötäni haluamallani vauhdilla ja mitä enemmän aikaa kuului sitä etäisemmältä ja vaikeammalta tavoitteen saavuttaminen tuntui. Pääsin melko nopeasti vauhtiin teorian kanssa, mutta empiria tuotti melkoisesti vaikeuksia. Nyt kun asiaa jälkikäteen tarkastelen, luulen ongelmien johtuneen kolmesta syystä. Suurin syy oli oma kokemattomuuteni. Toiseksi olin liian ahne ja kunniahimoinen aikatauluni suhteen, yritin saada mahtumaan liian monta asiaa liian rajattuun aikaan. Kolmanneksi olosuhteiden, etenkin koronan, aiheuttama sekasorto alalla ja henkilöstössä. Todennäköisesti tarkemmalla aikataulun suunnittelulla, asioiden priorisoinnilla sekä kunnollisella valmistautumisella olisin saanut vietyä opinnäytetyön loppuun ennen epäkohtien ilmestymistä.

Opinnäytetyön loppupuoli puolestaan kaikkine käytänteiden suunnitteluineen ja kokeiluineen sujui melko sulavasti alusta loppuun. Toki matkan varrella on ilmennyt myös ongelmia. Organisaatorakenteen muutos lienee niistä hankalin ja ajankohtaisin, koska se on venyttänyt toteutumisaikataulun muiden käytänteiden kohdalla pitkäksi. Uusia toimintatapoja suunniteltaessa käytin paljon jo osaamiani tekniikoita, mutta jouduin myös pureutumaan kirjallisuuteen ja opettelemaan uusia asioita joitain yksittäisiä ratkaisuja varten. Nyt kun seuraan ensimmäisiä kokeiluja ymmärrän sen, että valmista ei koskaan tule. Kehitys ei pysy paikallaan ja meidän on pysyttävä vauhdissa mukana. Tämä tarkoittaa sitä, että joskus joudumme ottamaan askeleen taaksepäin päästäkseen kaksi eteenpäin, ja tosinaan askeleet voivat yllättää pituudellaan. Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyön ansiosta saatuihin tuloksiin, mutta hieman pettynyt itseeni ja työskentelyyni. Minulla on omasta mielestäni vielä paljon parannettavaa niin sisällön tuottamisessa kuin haastattelujen pitämisessä ja varmasti myös muissa asioissa, mutta kuten olen jo maininnutkin tämä kehitysprojekti ei jää tähän, mikä tarkoittaa, että minulle tarjoutuu lähitulevaisuudessa lisää mahdollisuuksia tehostaa taitojani.

## Lähteet

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 1998. The landscape of qualitative research: Theories and issues. Sage Publications. London.

Design Council. 2017. What is the framework for Innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Luettu: 10.01.2022.

Erätauko säätiö. 23.05.2019. Mikä Erätauko? Luettavissa: <https://www.eratauko.fi/mika-eratauko/>. Luettu: 02.03.2022.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.

Espoon kaupunki. 2018. Yhteiskehittämisen käsikirja. Luettu: <https://issuu.com/espoon-kaupunki/docs/yhteiskehittaminen-a4-web-issuu>. Luettu: 10.01.2022.

Hamel, G. 12.2011. First, Let's Fire All the Managers. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>. Luettu: 04.11.2021.

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere University Press. Tampere.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Hannu Heikkinen & Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus. Jyväskylä.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Heinikoski, M. 24.10.2019. Itseohjautuvuuden kehittäminen lisää työhyvinvointia, asiakastytyväisyyttä, tuottavuutta ja laatua sosiaali- ja terveysalalla. Uudistuva sosiaalialan osaaminen. Sosiaalialan opiskelijoiden ja opettajien yhteisblogi. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaamisen/2019/10/24/itseohjautuvuuden-kehittaminen-lisaa-tyohyvinvointia-asiakastytyvaisyytta-tuottavuutta-ja-laatua-sosiaali-ja-terveysalalla/>. Luettu: 12.01.2022.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Gummerus. Jyväskylä.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. 2015. Diversity wins: How Inclusion matters. McKinsey & Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Luettu: 20.04.2022.

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Palvelumuotoilu Palo Oy. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>. Luettu: 12.02.2022.

Jyrkämä, J. 1999. Toimintatutkimus ja sosiaaliset toimintakäytännöt – giddensiläisiä näkökulmia toimintatutkimukseen. Teoksessa: Hannu Heikkinen & Rauno Huttunen & Pentti

Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus. Jyväskylä.

Jyrkämä, J. Toimintatutkimus. Kokonaisuudesta Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullinen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toimintatutkimus. Yhteiskunnallinen tietovarasto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>. Luettu: 07.03.2022.

Jyväskylän yliopisto.23.04.2015. Avoimen yliopiston koppa. n.d. Toimintatutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>. Luettu: 01.03.2022.

Jyväskylän yliopisto.23.04.2015. Avoimen yliopiston koppa. n.d. Empiirinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>. Luettu: 03.03.2022.

Jyväskylän yliopisto. 28.10.2021. Avoimen yliopiston koppa. n.d. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 03.03.2022.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Karjalainen, M. 2019. Supporting employees on the road: A case study on supporting self-directed learning in a self-managing software consultancy. Maisteritason opinnäytetyö. Aalto-yliopisto, Degree Programme in Science in Technology. Luettavissa: [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/39155/master\\_Karjalainen\\_Mikko\\_2019.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/39155/master_Karjalainen_Mikko_2019.pdf?isAllowed=y&sequence=1). Luettu 08.10.2021.

Karttunen, K. 03.06.2018. Vanhukset saavat kotonaan niin tehokasta hoitoa, että yrityksestä tuli jo liiankin suosittu – Löytyykö kotihoivan ihme Hollannista? Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10232480>. Luettu: 07.10.2021.

Koski, P. & Kelo, M. 2019. Toimintatutkimus menetelmänä. Masterminds – Maisteriaineista. Metropolia. Luettavissa: <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>. Luettu: 04.04.2022.

Kinni, T. 23.01.2018. When a Japanese company adopted English as a first language. Business Books. Issue 90. Luettavissa: <https://www.strategy-business.com/article/When-a-Japanese-Company-Adopted-English-as-a-First-Language>. Luettu 10.04.2022.

Koistinen, J. & Kostamo, T. 2021. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas itseohjautuvuuteen, s. 61-72. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kostamo, T. & Gamrasni, M. 2021. Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas itseohjautuvuuteen, s. 103-116. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovarasto. Yhteiskunnallinen tietovarasto. Tampere. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L5_4.html). Luettu: 10.03.2022.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede vol. 11, no 1/-99. Luettavissa: <https://peda.net/jyu/okl/ko/kl/djm/demo-3/materiaalit/kvsa>. Luettu: 10.03.2022.

Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. Nelson Parker. Belgia.

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 35-38. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>. Luettu: 01.11.2021.

Leavitt, J. H. 03.2003. Why Hierarchies Thrive. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2003/03/why-hierarchies-thrive>. Luettu: 28.09.2021.

Levitt, S-D. & List, J-A. Oliko Hawthorne-teholla todella Hawthoren tehtaalla? Alkuperäisten valokoneiden analyysi. *American Economic Journal: Applied Economics* 3.2011; 224-238.

Lewin, K. 1948. *Resolving Social Conflicts*. Teoksessa Metsämuuronen, J. 2006. 1. painos. (toim.). International Methelp. Helsinki.

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas itseohjautuvuuteen*, s. 11-17. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

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

Martela, F. 04.12.2018. Byrokratia ja itseorganisoituminen ovat kaksi eri vastausta samaan kysymykseen. *Filosofian Akatemia*. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/byrokratia-ja-itseorganisoituminen-ovat-kaksi-eri-vastausta-samaan-kysymykseen/>. Luettu: 30.09.2021.

Martela, F. 15.05.2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä on pohjimmiltaan kyse? *Filosofian Akatemia*. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>. Luettu: 30.09.2021.

Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullinen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos. (toim.). International Methelp. Helsinki.

Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi – toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas itseohjautuvuuteen*, s. 79-96. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Opetushallitus. 2021. Mentorista apua uralle. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/mentoroinista-apua-uralle>. Luettu: 20.10.2021.

Otala, L. & Mäki, T. 2019. Luku 11. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla – kohti valmentavampaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. (toim.): *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent. Helsinki.

Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. 2014. What's "new" about new forms of organizing? *The Academy of Management Review* 39 (2), 162-180. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/263808939\\_What%27s\\_New\\_About\\_New\\_Forms\\_of\\_Organizing](https://www.researchgate.net/publication/263808939_What%27s_New_About_New_Forms_of_Organizing). Luettu: 03.10.2021.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. Luku 6.3.2 kokonaisuudessa *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskunnallinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html). Luettu: 10.03.2022.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luku 1.2 kokonaisuudessa KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskunnallinen tietoaarkisto. Tampere. Luettavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Luettu: 10.03.2022.

Sadri, G. & Bowen, R. C. 10. 2011. Meeting Employee Requirements: Maslow's Hierarchy of Needs Is Still a Reliable Guide to Motivating Staff. *Industrial Engineer*.

SAK. 19.06.2018. Ratkaisun avaimet: Miten työntekijän vaikutusmahdollisuuksia kasvatetaan? Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. Luettavissa: <https://www.sak.fi/ajankoh-taista/uutiset/ratkaisun-avaimet-miten-tyontekijan-vaikutusmahdollisuuksia-kasvatetaan>. Luettu: 15.04.2022.

Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuustilapaisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus*, 29 (3), 188-204. Luettavissa: <https://doi.org/10.37450/ht.100037>. Luettu: 27.10.2021.

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurien jälkeen. Teos. Helsinki.

Sitra. 2019. Erätauko. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/hankkeet/eratauko/>. Luettu: 10.03.2022.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Finlex. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301#Pidm45237817054864>. Luettu: 27.09.2021.

Spiess, W. & Felding, F. 2008. Conflict prevention in project management: Strategies, methods, checklists, and case studies. Springer. Berlin.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. Big Publishers. Amsterdam.

Suomen riskienhallintayhdistys. 2022. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Luettavissa: <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>. Luettu: 12.03.2022.

Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Rauma.

Teal Suomi. 31.01.2021. Mitä on Teal? Luettavissa: <https://www.tealsuomi.fi/post/mita-on-teal>. Luettu: 05.10.2021.

Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2010. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>. Luettu: 27.09.2021.

Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2017. Ikäihmisten kotihoidon toimintamalli ja kirjaamisen edellytykset. Iki-hanke, Toimintaopas. Luettavissa: [https://thl.fi/documents/920442/3225039/iki\\_toimintaopas.pdf/d63cc653-fcbf-4dac-88e1-d1316beb7d03](https://thl.fi/documents/920442/3225039/iki_toimintaopas.pdf/d63cc653-fcbf-4dac-88e1-d1316beb7d03). Luettu: 25.09.2021.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Talentum Pro. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu: 28.05.2022.

Vuori, J. & Martela, F. 2020. Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, A. -M. & Melgin, E. (toim.) Hallitsematon viestintä, ss. 110-123. ProComma academic. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.

Vuori, J. 2021. CASE: Buurtzorg. 950 tiimiä ja kaksi johtajaa. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas itseohjautuvuuteen, s. 28-30. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Widmark, E. & Patel, E. 2013. More Pleasant Public Services With The Help Of Service Design. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) & Valtonen, A. (toim.) Service Design With Theory. LUP. Vantaa.

## Liitteet

### Liite 1. Esitutkimus

**TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY CROSSPOINT HEALTHCARE OY:N KEHITTÄMISPROJEKTILLE**

**ARVIOI OMAA VIIHTYVYYTTÄSI TYÖSSÄ SEURAAVAN NELJÄN KRITEERIN POHJALTA:**

**HYVÄÄ (ESIM. ILMAPIIRI, TYÖTAVAT, TYÖJÄRJESTYS, TIEDOTOTUS, AJANKOHTAISUUS, SUUNNITELMIEN TOIMIVUUS, TOTEUTETTAVUUS)**

**HUONOA (ESIM. ILMAPIIRI, TYÖTAVAT, TYÖJÄRJESTYS, TIEDOTOTUS, AJANKOHTAISUUS, SUUNNITELMIEN TOIMIVUUS, TOTEUTETTAVUUS)**

**KEHITETTÄVÄÄ (MITÄ OLISI VOINUT TEHDÄ TOISIN, MUITA MUUTOSEHDOTUKSIA, KEHITTÄMISEHDOTUKSIA)**

**MUITA KOMMENTTEJA**

**KYSELYNVASTAAJA****PAIKKA****PÄIVÄMÄÄRÄ**

---

**Liite 2. Työntekijähaastattelut**

1. Oletko koskaan kuullut itseohjautuvuuden käsitteestä tai törmännyt siihen?
2. Onko käytäntö mielestäsi sovellettavissa työtehtäviisi?
3. Missä asioissa kaipaat enemmän vapautta?
4. Millaista tukea arvelet tarvitsevasi voidaksesi toimia itseohjautuvammin?

### Liite 3. Erätaukodialogin teemat

