

Riikka Hämäläinen

**VALMENTAVAN JOHTAMISEN  
MENETELMIÄ KOTIHOIDON  
TIIMIEN ITSEOHJAUTUVUUDEN  
TUEKSI**

**Työkalupakki esihenkilöille**

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto,  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus  
(ylempi amk)

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Riikka Hämäläinen
Työn nimi	Valmentavan johtamisen menetelmiä tiimien itseohjautuvuuden tueksi – Työkalupakki esihenkilöille
Toimeksiantaja	Pohjois-Savon hyvinvointialue
Vuosi	2023
Sivut	70 sivua, liitteitä 8 sivua
Työn ohjaajat	Tarja Turtiainen, Päivi Lifflander, Ulla Kauppinen-Kymäläinen

## TIIVISTELMÄ

Työelämä on muuttunut viime vuosien aikana merkittävästi. Siihen ovat vaikuttaneet nopeat muutokset teknologian kehityksessä, taloudellisissa haasteissa ja väestön ikääntymisessä. Muutoksien keskellä tarvitaan laadukasta ja valmentavaa johtamista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kotihoidon esihenkilöille valmentavan johtamisen työkalupakki tiimien itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen menetelmien tulosten perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä valmentavan johtamisen menetelmien käyttöä ja antaa konkreettisia työkaluja kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Valmentavan johtamisen avulla pystytään lisäämään tiimien itseohjautuvuutta, tehokkuutta ja työhön sitoutumista sekä kehittämään ja edistämään oppimista. Itseohjautuvuus tuo tiimille tunteen työn osaamisesta ja vastuun ottamisesta.

Opinnäytetyössä käytettiin palvelumuotoilun tuplatimanttimallia. Palvelumuotoilun ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytilaa. Toisessa vaiheessa kartoitettiin kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytilaa. Molemmissa vaiheissa käytettiin ideointipuu-menetelmää. Kolmannen vaiheen aikana oli tarkoituksena saada selville kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet ja se, miten valmentavan johtamisen menetelmiä käytetään kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tukena. Kolmannen vaiheen aikana käytettiin aivoriihi -menetelmää. Aineistot analysoitiin teemoittelun avulla. Lopuksi kehitetty työkalupakki arvioitiin Net Promoter Score -menetelmällä.

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voi todeta, että työkalupakille on tarvetta. Lisäksi esille tuli, että valmentavaa johtamista tarvitaan lisää, ja siihen työntekijät tarvitsevat koulutusta. Vastausten pienestä määrästä huolimatta voi todeta, että työkalupakki koettiin hyvänä. Työkalupakkia tehdessä esille tuli, että itseohjautuvuutta on jo joissakin tiimeissä ja itseohjautuvuus tulee lisääntymään, jolloin siitä tulee päivittäinen toimintapa. Huomion arvoista on, että kotihoidon henkilöstö tarvitsee aikaa sisäistääkseen toimintamallin, jotta siitä tulisi luonteva osa päivittäistä työskentelyä.

**Asiasanat:** valmentava johtaminen, itseohjautuvuus, kotihoito, palvelumuotoilu, työkalupakki

Degree title	Master of Health Care
Author (authors)	Riikka Hämäläinen
Thesis title	Methods of coaching leadership to support the self-direction of home care teams – toolkit for managers
Commissioned by	Wellbeing services county of North Savo
Time	2023
Pages	70 pages, 8 pages of appendices
Supervisor	Tarja Turtiainen, Päivi Lifflander, Ulla Kauppinen-Kymäläinen

## ABSTRACT

The working life has changed significantly in recent years. It has been affected by rapid changes in the technological development, economic challenges, and ageing population. In the midst of these changes, there is an increasing need for high-quality coaching leadership.

The purpose of this thesis was to develop a coaching leadership toolkit for home care supervisors based on the results of teams' self-direction and coaching leadership methods. Furthermore, the aim of the thesis was also to increase the use of coaching leadership methods and to provide concrete tools to support the self-direction of home care teams. Coaching leadership can be used to increase teams' self-direction, efficiency, and commitment to work, as well as to develop and promote learning. Self-direction, on the other hand, brings a sense of competence and responsibility to the teams.

The thesis used a double diamond model of service design. In the first phase of the service design, the current state of self-direction of home care teams was surveyed. In the second phase, the focus was on surveying the current state of coaching leadership in home care teams. In both of these phases, the brainstorming tree method was used. During the third phase of the thesis, the aim was to find out the goals of self-direction in home care teams, as well as to discover how coaching leadership methods were used to support self-direction in these teams. The brainstorming method was used during this phase. The materials were analyzed with the help of thematization. Finally, the developed toolkit was evaluated by using the Net Promoter Score method.

In conclusion of the thesis, it can be stated that there is a need for a toolkit. In addition, it was also found out that more coaching leadership was needed, and the employees need to be properly trained for that. Despite the small number of responses, it can be said that the toolkit was perceived positively. When making the toolkit, it emerged that self-direction already existed in some teams and it is predicted that it will increase, thus becoming a daily mode of operation. It is worth noting that the home care personnel will need time to internalize the operating model in order for it to become a natural part of their daily work.

**Keywords:** coaching leadership, self-direction, home care, service desing, toolkit

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJA.....	7
2.1	Kuopion kaupungin kotihoito.....	7
2.2	Pohjois-Savon hyvinvointialue .....	8
2.3	Vetovoimainen vanhustyö -hanke.....	9
3	KOTIHOITO .....	11
3.1	Moniammatillinen tiimi .....	12
3.2	Tiimien itseohjautuvuus .....	15
3.3	Tiimien yhteisöohjautuvuus .....	17
4	VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	19
4.1	Turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö .....	20
4.2	Keskustelevaa johtamista kysymyksillä .....	21
4.3	Itsenäisen päätöksenteon mahdollistaminen ja toimintatapojen tutkiskelu .....	21
4.4	Palautteen antaminen ja sparraus .....	22
4.5	Kiitä ja kannusta .....	23
4.6	Tiimin valmentava johtaminen .....	23
5	VALMENTAVAN JOHTAMISEN TYÖKALUPAKKI.....	26
6	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	29
7	PALVELUMUOTOILUN TOTEUTUS JA TULOKSIA .....	30
7.1	Kartoita ja kuvaa.....	32
7.1.1	Tiedonhaku.....	33
7.1.2	Ideointipuun toteutus ja analyysi.....	33
7.1.3	Ideointipuun tulokset.....	36
7.2	Tutki ja kiteytä.....	37
7.2.1	Ideointipuun toteutus ja analyysi.....	38
7.2.2	Ideointipuun tulokset.....	40

7.3	Ideoi ja kokeile .....	41
7.3.1	Aivoriihen toteutus ja analyysi.....	42
7.3.2	Aivoriihen tulokset.....	44
7.4	Testaa ja toteuta .....	51
7.4.1	Valmentavan johtamisen työkalupakki.....	52
7.4.2	Tulokset ja analyysi .....	53
8	POHDINTA .....	55
8.1	Tuotoksen ja tulosten pohdinta .....	55
8.2	Menetelmien tarkastelu.....	59
8.3	Eettisyys ja luotettavuus .....	61
8.4	Johtopäätökset ja jatkokehitys .....	63
8.5	Oman oppimisen tarkastelu .....	64
	LÄHTEET.....	66

## LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaus

Liite 2. Kutsu ideointipuu työpajaan

Liite 3. Kutsu esihenkilöiden ideointipuu työpajaan

Liite 4. Kutsu esihenkilöiden aivoriiehen

Liite 5. Saate NPS-arviointiin

Liite 6. NPS-arviointi

## 1 JOHDANTO

Suomessa ikääntyneiden osuus väestöstä kasvaa lähitulevaisuudessa nopeasti. Vuoteen 2030 mennessä yli 65-vuotiaita on noin 26 prosenttia eli 1,5 miljoonaa. Samaan aikaan työkäisten määrä vähenee, mutta heidän työuransa pitenevät. Väestön ikääntymisen myötä kasvavat toimintakyvyn ongelmat, ja ne lisäävät sosiaali- ja terveystalouden tarvetta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 14–19.)

Työelämä on muuttunut viime vuosien aikana merkittävästi. Tähän ovat vaikuttaneet nopeat muutokset teknologian kehityksessä, taloudellisissa haasteissa ja väestön ikääntymisessä. Sosiaali- ja terveystalouksia on kehitetty viime vuosina muun muassa lainsäädännöllä ja rakenteellisilla uudistuksilla. Niiden avulla on tarkoitus pystyä vastaamaan entistä paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Yhtenä kansallisena tavoitteena on turvata kotona asuminen mahdollisimman pitkään monipuolisten palveluiden avulla. Muutoksissa tarvitaan laadukasta ja valmentavaa johtamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 14–19; THL 2022.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kotihoidon esihenkilöille valmentavan johtamisen työkalupakki tiimien itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen menetelmien tulosten perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä valmentavan johtamisen menetelmien käyttöä ja antaa konkreettisia työkaluja kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Valmentavan johtamisen avulla pystytään lisäämään tiimien tehokkuutta ja sitoutumista työhön sekä kehittämään ja edistämään oppimista. Itseohjautuvuus tuo tiimeille tunteen työn osaamisesta ja vastuun saamisesta. Itseohjautuvista terveydenhuollon tiimeistä on tehty erilaisia tutkimuksia, mutta tuloksissa on ristiriitaisuutta johtuen vähäisistä tutkimusten määrästä (Surakka ym. 2020, 24).

Opinnäytetyön suunnitelman tekeminen tapahtui yhteistyössä Kuopion kaupungin perusturvan palvelualueen kanssa vuoden 2022 loppuun asti. Vuoden 2023 alusta lähtien Kuopion kaupungin tuottamat perusturvan palvelut ovat osa Pohjois-Savon hyvinvointialuetta. (Pohjois-Savon hyvinvointialue s.a.)

## 2 TOIMEKSIANTAJA

Kuopio on Suomen 8. suurin kaupunki, jolla on noin 7 200 työntekijää eri aloilla. Kuopion kaupungin toiminta on jaettu kuuteen eri palvelualueeseen, joita ovat Elinvoima- ja konsernipalvelut, Kaupunkiympäristö, Kasvun ja oppimisen palvelut, Perusturva sekä Terveystieteiden palvelut. Kotihoidon toiminta kuuluu perusturvan palvelualueeseen, jossa työskentelee tällä hetkellä noin 500 työntekijää. (Kuopion kaupunki 2021, 2; Palvelualueet s.a.)

Kuopion kaupunki on laatinut toimintaansa ohjaavan strategian vuoteen 2030 visionaan ”Kuopio – Hyvän elämän pääkaupunki”. Strategiaa toteutetaan neljän erilaisen ohjelman avulla. Ohjelmat ovat kasvava Kuopio, uudistuva Kuopio, resurssiviisas Kuopio ja hyvinvoiva Kuopio 2030. Ohjelman pääperiaatteita ovat tiedolla johtaminen, kumppanuus, yhdessä tekeminen ja avoimuus sekä kansainvälisyys ja digitaalisuus. (Kuopion strategia vuoteen 2030, 6; Kuopion kaupunki 2021, 2; Kuopio 2022, 28.)

Kuopion kaupungin arvot näkyvät niin asiakastyössä kuin työyhteisöissä. Muuttuvissa työympäristöissä tarvitaan rohkeutta ja luovuutta tehdä asioita uudella tavalla toimintatavoilla. Yhtenä kaupungin strategisena linjauksena on uudistua ja tehdä yhdessä. Ohjelma tavoittelee sujuvampaa ja uudistuvampaa toimintaa, uudistuvaa johtamista, osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä sekä kestävästä taloudesta. Uudistuva Kuopio -ohjelman tavoitteena on kyvykäs ja innostunut henkilöstö sekä uudistuva johtaminen, tuen antaminen esihenkilöille ja erilaisten työnmuotojen lisääminen. Näiden tarkoituksena on henkilöstön osallisuuden ja työyhteisön kehittämisen lisäksi vahvistaa ja edistää itseohjautuvuutta. Lisäksi huomiota kiinnitetään henkilöstön työmotivaatiota parantaviin asioihin, esimerkiksi kannustamiseen, koulutukseen ja oman työn vaikuttamis mahdollisuuksiin. (Uudistuva Kuopio 2030, 2, 17–22.)

### 2.1 Kuopion kaupungin kotihoito

Kuopion kaupunki vastaa kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista. Kuopion lisäksi kotihoidon alueeseen kuuluvat maaseutualueet Juankoski, Karttula, Nilsiä, Maaninka, Riistavesi ja Vehmersalmi. Kaupunkialue on jaettu maantieteellisesti kolmeen yksikköön: eteläinen, keskinen ja pohjoinen koti-

hoito. Jokainen yksikkö on jaettu pienempiin tiimeihin. Kotihoidon tarkoituksena on järjestää asiakkaille hoiva- ja hoitopalvelut oikea-aikaisesti sekä turvata asiakkaiden arjessa selviytymistä, itsemääräämisoikeutta ja osallisuutta. (Kuopio 2022, 3, 5–6.)

Kotihoidon palveluita myönnetään asiakkaille, joilla täyttyvät vaaditut kotihoidon myöntämisperusteet. Asiakkaiden palveluntarvetta määritellään yhdessä asiakkaan, palveluohjauksen sekä asiakkaan läheisten kanssa. Palvelua määriteltäessä otetaan huomioon asiakkaan tavoitteet, toiveet ja mielipiteet. (Kuopio 2022, 5–6.)

Kotihoidon uusille asiakkaille aloitetaan kuntouttava arviointijakso erillisessä kotihoidon tiimissä. Asiakkaan kotihoidon palvelut järjestetään yhdessä laaditun hoito- ja palvelusuunnitelman mukaisesti. Hoito- ja palvelusuunnitelma pitää sisällään kotikäynnille suunnitellut hoitotoiminnot ja niihin tarvittavan ajan. Ajan käyttöä seurataan säännöllisesti päivittäisen arvioinnin sekä väliarviointien avulla. (Kuopio 2022, 5–6.)

## **2.2 Pohjois-Savon hyvinvointialue**

Pohjois-Savon hyvinvointialue koostuu Kuopion lisäksi 18 muusta kunnasta. Työntekijöitä hyvinvointialueella on yhteensä noin 12 200. Hyvinvointialueen vastuulla on järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut. (Mitä hyvinvointialueella tehdään s.a.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueen strategian tärkein missio on olla kukoistava ja hyvinvoiva Pohjois-Savo. Strategiassa on viisi painopistettä, joista yhtenä ovat työntekijät. Tavoitteena on motivoitunut, ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Pohjois-Savon hyvinvointialue haluaa panostaa työntekijöiden osaamisen vahvistamiseen sekä valmentavaan johtamiseen. (Aluevaltuusto 2022.)

Kuopion kaupungin järjestämät kotihoidon palvelut siirtyivät vuoden 2023 alusta Pohjois-Savon hyvinvointialueen järjestettäväksi. Kotihoidon palvelut kuuluvat ikäkeskuksen alaisuuteen. (Mitä hyvinvointialueella tehdään s.a.) Ikä-

keskus pyrkii tuottamaan ja järjestämään riittävästi palveluita, jotka mahdollistavat ikääntyneen, arvokkaan, turvallisen ja omatoimisen elämisen kotona. Palveluilla tuetaan asiakkaan hyvinvointia, toimintakykyä, turvallisuutta, terveyttä sekä itsenäistä suoriutumista ja osallisuutta. Toiminnan tavoitteena ovat ennaltaehkäisevä toiminta, toimintakykyä tukeva kuntouttava työote sekä moniammatillinen yhteistyö. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2022, 3.)

Kotihoidon tiimiin Pohjois-Savon hyvinvointialueella kuuluu pääsääntöisesti sairaanhoitajia, terveydenhoitajia, perushoitajia, lähihoitajia ja hoiva-avustajia. Kotihoidon tiimien tukena ovat myös muun muassa fysioterapeutit ja toimintaterapeutit sekä asiakas- ja sosiaaliohjaajat. Näiden lisäksi kotihoidon tukena ovat gerontologinen sosiaalityö ja muistikoordinaattori. (Kauppinen-Kymäläinen & Hämäläinen 2023.)

### **2.3 Vetovoimainen vanhustyö -hanke**

Vetovoimainen vanhustyö -hankkeessa oli mukana 11 yhteistyöorganisaatiota kotihoidon ja asumispalveluiden yksiköistä sekä kolmannen sektorin toimijoita Pohjois-Savon alueelta. Hankkeessa oli 26 mukana työyhteisöä, joista yhtenä mukana olleista oli Kuopion kaupungin kotihoito. Hanketoiminta alkoi tammi-kuussa 2020 ja loppui joulukuussa 2022. Yhtenä hankkeen tavoitteena oli selvittää vanhustyön veto- ja pitovoimatekijät sekä kehittää menetelmä, jonka avulla pystytään valmentamaan työyhteisöistä entistä parempia. Hankkeen tärkeimpänä tehtävänä oli löytää ja tunnistaa työyksiköiden vahvuudet ja auttaa niiden kehittämisessä sekä tuoda ne näkyviksi päivittäisessä toiminnassa. (Pirskanen 2023; Vetovoimainen vanhustyö -hanke s.a.)

Vetovoimainen vanhustyö -hankkeen tuloksena syntyivät vetovoimamalli sekä siihen liittyvä itsearviointityökalu. Itsearviointityökalun avulla työyhteisöt voivat arvioida pito- ja vetovoimaisuutta. Vetovoimamalli käsittää yhdeksän erilaista vetovoimatekijää: arvostus, henkilöstöresurssit, joustavat työelämäratkaisut, perehdyttäminen ja opiskelijan ohjaus, osallistava ja henkilöstöä tukeva johtaminen, toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö, ulkoinen viestintä, vahva ammattiosaaminen ja työn kehittäminen sekä vanhustyön voimavaralähtöinen toimintatapa. (Pirskanen 2023.)

Hanke tuotti valmennuksia ja monipuolista materiaalia, joiden avulla tiimit voivat kehittää veto- ja pitovoimaansa. Valmennuksien aiheina olivat arvostava vuorovaikutus, pelisääntöjen kirkastaminen, työyhteisön sisäinen ja ulkoinen viestintä, perehdytys, opiskelijan ohjaus sekä yhteisöohjautuvuus. Hankkeeseen osallistuneiden työyhteisöjen tietoisuus veto- ja pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä lisääntyi. Tämän lisäksi työntekijöiden kehittämistyön taidot paranivat ja monipuolistuivat sekä kyky viestiä ja keskustella omasta työstä kehittyi. (Pirskanen 2023.)

Osallistavan ja henkilöstöä tukevan johtamisen vetovoimatekijän avulla henkilöstö ja työyhteisö pystyvät kehittämään toimintaansa sekä ratkaisemaan asioita yhdessä. Moniammatillinen ja yhteisöohjautuva tiimi tekee päivittäiseen työhön ja sen kehittämiseen liittyviä asioita yhdessä. Tällainen toimintatapa vaatii esihenkilöltä vastuiden ja päätöksenteon siirtämistä tiimille. (Pirskanen 2023.)

### 3 KOTIHOITO

Kotihoidolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka sisältää sosiaalihoitolain (30.12.2014/1301, 19. §) mukaisen kotipalvelun ja terveydenhoitolain (30.12.2010/1326, 25. §) mukaisen kotisairaanhoidon. Kotihoidon palveluilla tuetaan asiakkaan kotona selviytymistä ja avustetaan asiakasta hoitoon, hoivaan ja huolenpitoon sekä muissa tavanomaisissa elämään kuuluvissa tehtävissä. Kotisairaanhoidon pyrkii sairauksien ennaltaehkäisyyn ja voimien heikkenemisen ennakointiin edistämällä asiakkaan terveyttä, omatoimisuutta ja toimintakykyä. (Terveydenhoitolaki 25. §) Tukipalveluilla, joita ovat muun muassa ateria-, asiointi-, turva- ja hygieniapalvelut sekä päivätoiminta ja omaishoidon tuki, voidaan täydentää kotihoidon antamaa henkilökohtaista palvelua. Tukipalvelut ovat usein ensimmäisiä palveluita, joita asiakas tarvitsee kotona selviytymiseen. (STM 2022.)

Tilapäistä kotihoitoa järjestetään asiakkaille, jotka eivät pysty terveydellisistä syistä hakemaan palvelua muualta. Tilapäisen kotihoidon asiakkaille laaditaan moniammatillisessa yhteistyössä hoito- ja palvelusuunnitelma. Suunnitelmaan määritellään yhdessä asiakkaan kanssa tavoitteet kuntoutumiselle. (Kotihoito 2021, 4–5.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on tehnyt laatusuosituksen vuosille 2020–2023 koskien hyvän ikääntymisen turvaamista ja palveluiden parantamista. Sen tavoitteena on henkilöstön osaamisen sekä asiakaspalvelun ja palvelujen laadun varmistaminen. Yksi tärkeimmistä kotihoidon laadun parantamisen lähtökohdista on asiakaslähtöisyys, johon kuuluu muun muassa hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet oman työn suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan lisäävät työhyvinvointia. Tämä voidaan saavuttaa tukemalla esihenkilöiden johtamistaitoja ja osaamista. Valmentavalla johtamisella saadaan aikaan kotihoidon asiakkaille yhtenäiset ja oikeudenmukaiset kotihoidon toimintamallit. (STM 2020, 9, 55–56.)

Kotihoitoa järjestetään kunnissa sekä julkisesti että yksityisesti. Kotihoidon toimintaympäristön muuttuessa ja ikäihmisten palvelutarpeisiin vastattaessa tar-

vitaan valmentavaa johtamista, osaamisen kehittämistä ja työskentelyä moniammatillisissa tiimeissä. Nykyisin kotihoitoa kehitetään useiden erilaisten hankkeiden avulla. (THL 2023.)

Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa -hankkeen tavoitteena oli kehittää kotihoitoa Suomen eri alueilla. Tarkoituksena oli selvittää, miten itseohjautuva tiimityöskentely sopii suomalaiseen kotihoitoon. Hankkeessa esiin nousseiden tulosten perusteella tiimien itseohjautuvuudella näyttää olevan hyviä tuloksia suomalaisessa palvelujärjestelmässä lähinnä vain palveluasumisessa. Kotihoidosta myönteisiä tuloksia tiimien itseohjautuvuudesta on vähän. Kotihoidon tiimien ongelmana oli, että tiimeillä oli huonommat mahdollisuudet yhteiseen vuorovaikutukseen ja yhteiseen kehittämiseen, toisin kuin palveluasumisessa, jossa tiimit työskentelevät yhdessä jatkuvasti. (Surakka ym. 2020, 26, 80–82.)

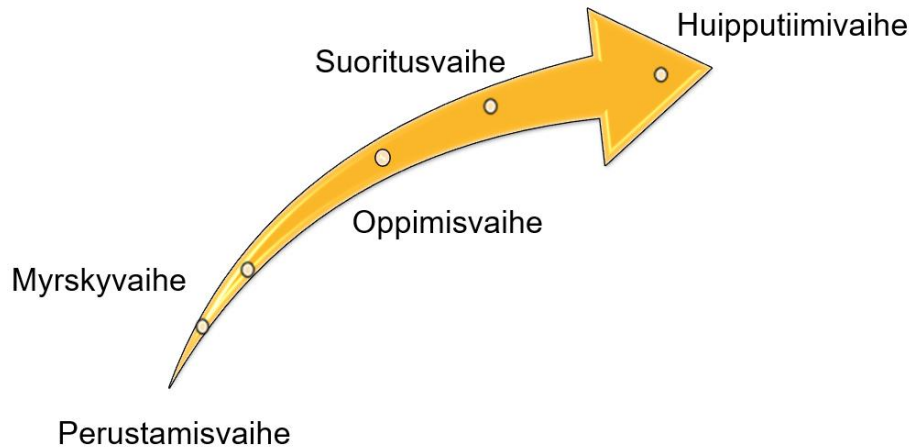
Hankkeen edetessä havaittiin positiivinen suuntaus tiimien itseohjautuvuudessa. Tiimin itseohjautuvuuden kehittäminen on yhdessä helpompaa. Tähän päästään, kun tiimin jäsenet saavat tehdä työtä jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Surakka ym. 2020, 81–85.)

### **3.1 Moniammatillinen tiimi**

Ristikangas ym. (2021, 26–27) ja Salminen (2017, 21) toteavat, että tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen. Tiimi selviytyy työstä paremmin kuin yksilö. Jokainen tiimin työntekijä tarvitsee ryhmän muita työntekijöitä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen, siinä auttaa voimassa oleva, selkeä tehtävänkuva. Yhteisen tavoitteen on oltava selkeä, ja jokaisen on sitouduttava siihen. Tähän pääsemiseen tarvitaan jokaisen tiimin työntekijän osaamisen ja erilaisuuden tunnistamista sekä työtehtävien jakamista. Yhteisten toimintatapojen, tavoitteiden ja pelisääntöjen lisäksi tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan motivaatiota ja hyvää asennetta. Esihenkilön on huolehdittava siitä, että tiimin työntekijät ymmärtävät yhteisen tavoitteen tärkeyden. (Ristikangas ym. 2021, 26–27; Salminen 2017, 21.)

Tiimi pitää sisällään erilaisia kehitysvaiheita (kuva 1), eikä sitä voida rakentaa kerralla valmiiksi. Moniammatillinen tiimi tarvitsee työskennellessään yhteistä

keskustelua ja ymmärrystä sekä päätöksentekoa ja vastuun ottamista. Yhteisen vuorovaikutuksen avulla saadaan käyttöön jokaisen työntekijän ammattitaito ja osaaminen. Rakentava vuorovaikutus luo tiimityöskentelyn tuntua. Moniammatillisen tiimin avulla päästään toivottuihin ja tavoitteellisiin lopputuloksiin. (Ristikangas ym. 2021, 100–104; Salminen 2017, 21–25.)



Kuva 1. Tiimin kehitysvaiheet (mukaillen Salminen 2017, 21–25)

**Perustamisvaiheen** aikana joukko ihmisiä liittyy yhteen ja heillä on yhteinen päämäärä. Aluksi on tärkeää määritellä tiimin ja tiimiläisten työnkuvat, valta ja vastuu. Tästä alkaa tiimin kehitysprosessi, jossa opetellaan tiimin toimintaa, toisten tuntemista, oman työnkuvan ymmärtämistä tiimissä sekä yhteistä näkemystä tiimin tavoitteista ja päämääristä. Työntekijöistä osa on innostuneita, ja heidän tavoitteensa tiimiä kohtaan ovat korkealla. Työntekijöistä osa vastustaa tiimiytymistä ja he haluavat takaisin vakiintuneet toimintamallit. Tämän vaiheen aikana toisia työntekijöitä ei välttämättä tunneta, jolloin toisia kohtaan ollaan varautuneita ja kohteliaita. Perustamisvaiheen aikana ollaan riippuvaisia esihenkilöstä, koska hän tuntee tiimin päämäärät paremmin. Tiimin työntekijöiden kesken tarvitaan vuorovaikutusta, tällöin on helpompi lähteä yhdessä pohtimaan tiimin päämääriä ja tavoitteita. (Salminen 2017, 51–54; Aira 2012, 138–140.) Tiimin perustamisvaihetta tuetaan sitouttamalla tiimiä yhteisiin tavoitteisiin ja itsenäiseen päätöksentekoon sekä luodaan turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö (Ristikangas ym. 2013, 171–173; Soback 2021, 157, 170–171; Ristikangas ym. 2021, 66–67).

**Myrskyvaiheen** aikana opitaan tuntemaan toisia. Tiimin jäsenillä voi olla erilaisia näkemyksiä, tavoitteita ja valtataistelua. Yhteisestä tavoitteesta alkaa

muodostumaan jonkinlainen käsitys. Huomio kiinnittyy enemmän työntekijöiden erilaisuuteen kuin heitä yhdistäviin tekijöihin. Tämän vaiheen aikana tiimi alkaa työstämään yhteistä päämäärää ja oppii yhteistyön kautta tuntemaan paremmin toisiaan sekä työskentelemään yhdessä. Tiimissä tarvitaan erilaisuuden hyväksymistä ja muiden kunnioittamista. Tiimin työntekijöiden yhteistyötaitot ratkaisevat, pystyykö tiimi siirtymään seuraavaan vaiheeseen. (Salminen 2017, 54–55.) Myrskyvaiheen aikana tiimille annetaan tukea ajatella kokonaisvaltaisesti ja tutkia ympärillä olevia toimintatapoja (Soback 2021, 213–214; Ristikangas ym. 2021, 66–67).

**Oppimisvaiheen** aikana tiimin kehitys on nopeaa. Tämä vaihe on hyvä yhdessä oppimisen ja uusien toimintamallien omaksumisessa. Yhteistyö ja käsitys tiimin tavoitteista alkaa tällöin muodostua. Tiimi oppii hyväksymään erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä sekä ratkaisemaan ristiriitoja rakentavasti. (Salminen 2017, 55–56.) Oppimisvaiheen aikana tiimiä tuetaan keskustelevan johtamisen avulla (Ristikangas ym. 2013, 86–93).

**Suoritusvaiheen** aikana tiimi on oppinut tekemään yhteistyötä. Työtä tehdään sitoutuneesti, ja jokainen työntekijä työskentelee saavuttaakseen yhteisen tavoitteen ja päämäärän. (Salminen 2017, 56.) Suoritusvaiheen aikana tiimiä tuetaan palautteen antamisen ja sparrauksen avulla (Soback 2021, 174–178; Ristikangas ym. 2021, 66–67). On otettava huomioon, että työympäristön muutokset voivat estää tiimiä kehittymästä **huipputiimivaiheeseen** (Salminen 2017, 56).

**Huipputiimivaiheessa** tiimi on oppinut työskentelemään hyvässä yhteistyössä, jossa työskentely on sujuvaa. Huipputiimivaiheen aikana etsitään parempia toimintatapoja ja hyödynnetään työntekijöiden voimavaroja. Tiimissä erilaisuus nähdään rikkautena, jolloin otetaan huomioon erilaisia näkökulmia ja tehdään parempia päätöksiä. On huomioitava, ettei tällainen vaihe ole pysyvä tila. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset tai tiimin työntekijöiden lähteminen saattavat vaikuttaa tiimin toimintaan. Tämä voi aiheuttaa tiimin paluuta oppimis- tai myrskyvaiheeseen. (Salminen 2017, 56–58.) Huipputiimivaiheen aikana valmentavan esihenkilö auttaa tiimiä kehittämään rakenteita ja käytäntöjä sekä kiittää ja kannustaa tehdystä työstä (Ristikangas ym. 2021, 67–68; Soback 2021, 232–234).

Yllä olevien lisäksi tiimin vaiheita voivat olla **hajoamisvaihe** ja **valetiiimi**. Hajoamisvaiheessa olennaista on, että jokaisella tiimillä on päätepiste. Siihen päästään, kun on saavutettu yhteinen päämäärä tai tiimin työntekijöitä siirryy muihin työtehtäviin. Valetiiimissä ei edistetä yhteistyötä eikä kehitetä yhteistä toimintamallia. Tällaiselle tiimille on ominaista työtehtävien epätasainen jakautuminen ja joidenkin työntekijöiden pyrkimys vapaamatkustamiseen. Valetiiimissä olevat työntekijät saattavat kertoa muille olevansa huipputiimiä, mutta heidän toimintansa todellisuudessa rakoilee ja he syyttävät toisia tiimin työntekijöitä epäonnistumisesta eikä kukaan ole valmis aloittamaan muutosta. (Salminen 2017, 57–59.)

Työyhteisöissä on moniammatillisia tiimejä, jotka edistävät kehittämishankkeita, tekevät päätöksiä ja ratkaisevat ongelmia yhdessä. Yhdessä tekemistä voidaan työstää hajautetusti. Tämä edellyttää hyvää vuorovaikutusta yhteistyötä tekevien osapuolten välillä. Vuorovaikutus voi tapahtua kasvokkain tai jonkun viestintävälineen kautta. Aira (2012, 138) tuo tutkimuksessaan esille, että tiimin muodostamiseen tarvitaan riittävästi aikaa. Vasta tiimin muodostuttua päästään tehokkaaseen toiminnan vaiheeseen. Toisaalta liian tiivis yhteistyö tiimin kanssa voi viedä liikaa resursseja. Tärkeää on löytää ja ylläpitää sopeva yhteistyön tekeminen tiimin työntekijöiden kesken. (Aira 2012, 11–12, 130, 138.)

Uutela (2019, 142) tuo tutkimuksessaan esille, että työn tekemisen lähtökohdaksi on oman työnkuvan sisäistäminen osana organisaation kokonaiskuvaa. Valmentavan esihenkilön yhtenä tarkoituksena on selventää yksittäiselle työntekijälle työnkuvan ja työtehtävän merkitys kahdenkeskisissä keskusteluissa. Tämän lisäksi työnkuva ja työtehtävän merkitykset käydään yhdessä läpi koko tiimin kanssa. Tällöin pystytään lisäämään oman työnkuvan tiedostamista ja yhteisten tavoitteiden ymmärtämistä. (Uutela 2019, 142.)

### **3.2 Tiimien itseohjautuvuus**

Vuonna 2006 Hollannissa on perustettu terveydenhuolto-organisaatio Buurtzorg, jossa työskentelee yli 10 000 työntekijää ja 850 tiimiä. Työntekijät on jaettu 12 hengen tiimeihin. Tiimikoon avulla pystytään helppoon yhteistyöhön,

jolloin työntekijät ovat tietoisia tiimin kokonaiskuvasta. Tiimit huolehtivat itsestänsä asiakkaista, toiminnasta sekä työvuorojen suunnittelusta. Näiden lisäksi tiimi vastaa ja huolehtii uusien työntekijöiden rekrytoinnista. (Buurtzorg 2022a.)

Buurtzorg-mallissa tiimikoon lisäksi toinen tärkeä asia on, että työtehtävät kiertävät ja vaihtuvat säännöllisesti. Tiimissä jokainen huolehtii asiakastyön lisäksi työvuoroista, tiimin hyvinvoinnista ja toimistotöistä. Vastuu tiimin toiminnan tuloksista on koko tiimillä. Jokainen tiimin työntekijä osallistuu yhteiseen päätöksentekoon ja sitoutuu sovittuihin päätöksiin. Näiden lisäksi jokaisella henkilöllä tai tiimillä on sekä mahdollisuus että vapaus ideoida ja kokeilla jotain uutta. (Buurtzorg 2022b.) Greets ym. (2021, 117) tuovat tutkimusartikkelissaan esille, että osallistumisella lisätään itseohjautuvuutta.

Tiimin muotoutumista voidaan havainnollistaa neljän erilaisen vaiheen avulla. Ensimmäisessä vaiheessa tiimi alkaa muodostua. Tällöin tutustutaan tiimin muihin työntekijöihin ja heidän työtehtäviinsä. Tarkoituksena on kehittää ja syventää tiimin työntekijöiden osaamista erilaisiin työtehtäviin. (Ojala 2018, 143–144; Aira 2012, 81–85.)

Toisen vaiheen aikana valmentava esihenkilö antaa osan työtehtävistään tiimin työntekijöiden vastuulle. Tiimin kanssa sovitaan yhdessä, mitkä tehtävät kuuluvat heidän hoidettavakseen. Tämän vaiheen aikana sovitaan yhteisesti vastuualueiden jakamisesta sekä asioiden käsittelystä, päättämisestä ja tiedottamisesta. Valmentavan esihenkilön tehtävänä on rohkaista tiimin työntekijöitä päätöksenteossa. (Ojala 2018, 145; Aira 2012, 81–85.)

Kolmannen vaiheen aikana tiimi etsii uusia toimintatapoja. Tällöin tiimin toiminta on osittain itseohjautuvaa. Valmentavan esihenkilön tehtävänä on kehittää tiimissä olevia vuorovaikutustaitoja sekä yhteishenkeä. (Ojala 2018, 145; Aira 2012, 81–85.)

Neljännän vaiheen aikana tiimi toimii itseohjautuvasti. Tiimi kehittää omaa toimintatapaansa ja työntekijät oppivat uusia asioita yhdessä. Tiimin työntekijät etsivät uudenlaisia ideoita ja toimintamalleja. Valmentavan esihenkilön tehtä-

vänä on tämän vaiheen aikana auttaa tiimin työntekijöitä kehittymään. Tarvittaessa tiimi voi hyödyntää valmentavan esihenkilön osaamista vaikeissa asioissa ja tilanteissa. (Ojala 2018,146; Aira 2012, 81–85.)

Työntekijöillä ja esihenkilöllä voi olla erilaisia näkemyksiä itseohjautuvuuden merkityksestä. Itseohjautuvuus on jaettava johtajuutta, jossa jokaisella työntekijällä on kykyä ottaa vastuuta, valtaa ja vapautta sekä johtaa itse itseään (Vuori 2021, 348–350). Itseohjautuvuudesta on tullut työelämän muotisanana, joka koskettaa samalla johtamista ja kehittämistä. Itseohjautuvuudella voidaan tarkoittaa niin yksilöä, tiimiä kuin työyhteisöä. Näistä kaikista saatetaan puhua yhdenaikaisesti, tekemättä sen kummenin eroa. Työyhteisössä onkin tärkeää hahmottaa, mitä itseohjautuvuudella halutaan saavuttaa. Itseohjautuvuus edellyttää hyvää luottamusta, toisten työntekijöiden tuntemista ja arvostamista. (Kostamo ym. 2020, 12; Martela 2020, 27; Salovaara 2020, 19–20; Savaspuro 2019, 25.)

Martela ym. (2021,19) tutkimus osoittaa, että työntekijän kokemus itseohjautuvuudesta ja vapaudesta tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä lisää työn merkitystä ja työhyvinvointia sekä vähentää työuupumusta. Geerts ym. (2021, 108–109) tuovat tutkimusartikkelissaan esille, että itseohjautuvan tiimin työskentely lisää hoidon tehokkuutta. Työntekijän itseohjautuvuus pitää sisällään kolme erilaista kokonaisuutta, joissa työntekijä saa päättää työn tekemisen tavoista, työn johtamisesta sekä osallisuudesta organisaation rakenteiden kehittämiseen. Työntekijän motivaatio paranee itseohjautuvuuden avulla, vaikka sen onnistuminen ei aina ole helppoa tiimissä. (Martela ym. 2021, 16–32.) Drennan ym. (2018, 1–2) tuovat tutkimusartikkelissaan esille, että niissä organisaatioissa, joissa itseohjautuvia tiimejä vasta kokeiltiin, työskentely jatkui edelleen hierarkkisena. Vaikka organisaation rakenne säilyi hierarkkisena, itse tiimin sisäinen hierarkia väheni.

### **3.3 Tiimien yhteisöohjautuvuus**

Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan koko organisaation toimintatapojen tarkastelua, rakennetta, käytänteitä ja prosesseja, jotka ylläpitävät toimintamalleja. Näissä kaikilla on vapautta, vastuuta ja valtaa. Keskeisintä yhteisöohjau-

tuovassa organisaatiossa on, että esihenkilö antaa tukea sekä tunnistaa työntekijän vahvuudet. (Martela 2021, 14–17; Salovaara & Mäkkeli 2021, 39; Mäkkeli ym. 2021, 79.) Drennan ym. (2018, 1–2) tuovat tutkimusartikkelissa esille itseohjautuvan tiimin työskentelyn olevan vaikeaa suurissa terveydenhuollon organisaatioissa, koska näissä voi olla edelleen organisaatiokulttuurista johtuvaa hierarkiaa.

Yhteisöohjautuvuuden periaatteita ovat viestinnän läpinäkyvyys, työntekijöiden yhteisöllisyys ja hyvinvointi sekä oppiminen (Mäkkeli ym. 2021, 79). Yhteisöohjautuvassa tiimissä kiinnitetään huomiota erilaisiin rakenteisiin, käytäntöihin, toimintatapoihin ja toiminnan taustalla vallitseviin ajattelutapoihin. Tämä tarkoittaa yhteisöohjautuvan tiimin erilaisten työtehtävien ja vastuualueiden uudelleenjakamista. Tiimit saavat enemmän valtaa oman toimintansa uudelleen järjestämiseen. (Koistinen & Kostamo 2021, 67.)

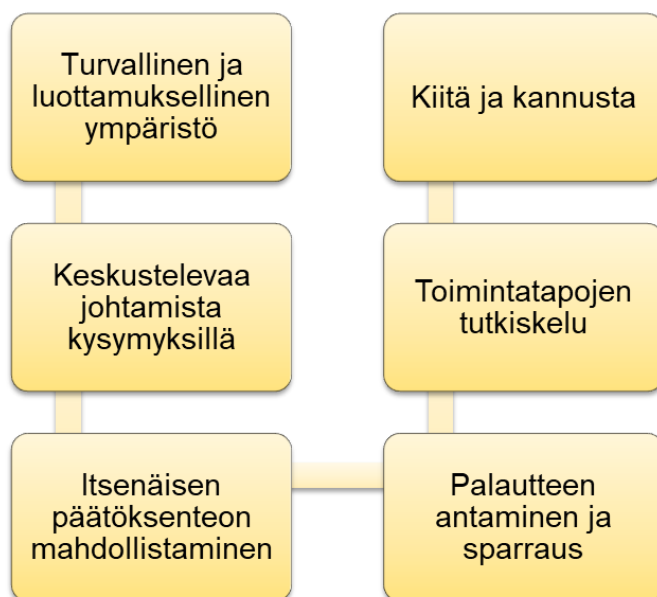
Yhteisöohjautuvuus vaatii asenteiden muutosta, riittävän viestinnän jakamista ja tavoitteiden asettamista sekä tiimin toimintatapojen, rutiinien ja prosessien muuttamista. Tiimien sisällä työntekijät voivat vastustaa tai edistää uudenlaisia toimintamalleja. Mikäli vastustajien määrä on suurempi kuin edistäjien, on tiimin toiminnan muututtava. (Salovaara & Mäkkeli 2021, 41, 43–44.)

Yhteisöohjautuvuuden avulla ei pystytä ratkaisemaan kaikkia ongelmia. Tiimin työntekijöiden on tiedostettava erilaiset riskit, jotka vaikuttavat yhteisöohjautuvuuteen. Yhteisöohjautuvuuden tarkoituksena on organisaation rakenteiden, toimintatapojen ja ihmisten välisten suhteiden uudelleen järjestäminen. Yhteisöohjautuvuus ei ole valmis toimintamalli, vaan jokaisen työyhteisön on yhdessä mietittävä, mitä yhteisöohjautuvuus tarkoittaa heidän tiimissään. Yhteisöohjautuvaa tiimiä ei rakenneta nopeasti ja helposti. Työyhteisön lähtökohdat määrittelevät, kuinka paljon yhteisöohjautuvan tiimin rakentaminen vie aikaa. (Koistinen & Kostamo 2021, 61–63.)

#### 4 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Valmentava johtaminen, joka perustuu luottamukseen, on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12). Valmentavaa johtamista voidaan määritellä eri tavoin. Uutela (2019, 30) määrittelee tutkimuksessaan valmentavan johtamisen olevan esihenkilön ja työntekijän kahdenvälinen suhde, jossa keskitytään työntekijään. Soback (2021, 57–59) määrittelee valmentavan johtajuuden olevan tasapainoinen yhdistelmä vaativuutta ja armollisuutta. Kahdenvälisen suhteen lisäksi valmentavaa johtamista hyödynnetään nykyään tiimien ja ryhmien ohjaamisessa. Hyviä tuloksia saadaan aikaan tukemalla työntekijöiden osaamista. Työntekijät hakevat työstään merkityksellisyyden kokemuksia enemmän kuin aikaisemmin. (Uutela 2019, 24–25; Laaksonen & Ollila 2022, 87–92.)

Soback (2021, 110–114) tuo kirjassaan esille kuusi erilaista menetelmää, joiden avulla esihenkilö pääsee kohti valmentavaa johtamista (kuva 2). Valmentavan esihenkilön täytyy luoda turvallinen ympäristö, jossa jokainen uskaltaa ilmaista itseään. Turvallisen ympäristön avulla jokaiselle annetaan mahdollisuus ajatella, pohtia, kokeilla ja oppia niin yksin kuin yhdessä. Toisen menetelmän avulla valmentava esihenkilö ohjaa työntekijöitä kysymyksillä kohti yhteistä ajattelua, ongelmaratkaisua ja jatkuvaa oppimista. Kolmannen menetelmän avulla esihenkilö auttaa työntekijöitä kohti itsenäistä päätöksentekoa. Neljännen menetelmän tarkoituksena on, että esihenkilö antaa jokaiselle tilaa ja mahdollisuuden johtaa omaa työtään sparrauksen ja palautteen antamisen kautta. Viidennen menetelmän avulla esihenkilö kannustaa jokaista olemaan tietoinen itsestään ja ympärillä vallitsevista toimintatavoista sekä tarpeen mukaisesti kehittämään niitä eteenpäin. Valmentavan johtajuuden kuudennessa menetelmässä esihenkilö kiittää ja kannustaa työntekijöitä. (Soback 2021, 110–114.)



Kuva 2. Valmentavan johtamisen menetelmät Sobackia (2021) mukaillen

#### 4.1 Turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö

Yhteisöohjautuvassa tiimissä korostetaan työntekijöiden välistä luottamusta ja heidän yhtenäistä toimintaansa (Mäkkeli ym. 2021, 89). Valmentavan esihenkilön tehtävänä on luoda työyhteisöön luottamuksen ilmapiiri. Sen avulla kommunikointi ja keskustelu on helpompaa, uskalletaan tuoda omia mielipiteitä esille ja tehdään yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa. Luottamuksen kokemusta pystytään edistämään, kun uskoo toisen työntekijän osaamiseen ja kykyyn tehdä työtä. (Ristikangas ym. 2013, 171–173.)

Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen, jota täytyy tietoisesti rakentaa, sillä ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtamista. Luottamuksella saadaan aikaan sitoutuneisuutta, uskallusta pyytää apua ja tukea sekä tahtoa kokeilla ilman epäonnistumisen pelkoa. Työntekijän luottamus syntyy ja kasvaa, kun uskoo toisen työntekijän toimivan tavalla, joka johtaa positiiviseen lopputulokseen. Epäluottamus ja ristiriidat saavat aikaan pelkoa, vihaa ja turhautumista sekä sitoutumattomuutta, epävarmuutta ja tehottomuutta. Ristiriitoja voidaan välttää, jos työyhteisössä osataan käsitellä erimielisyyksiä rakentavasti. Valmentava esihenkilö rakentaa luottamusta olemalla johdonmukainen, avoin, empaattinen ja kunnioittava sekä tukemalla työntekijöitä silloin, kun heillä on siihen tarvetta. (Soback 2021, 115–131; Mäkkeli ym. 2021, 90.)

## 4.2 Keskustelevaa johtamista kysymyksillä

Keskustelevan johtamisen avulla pyritään ristiriitojen ja vihamielisyyden vähentämiseen. Yhteisen keskustelun ja pohtimisen avulla pystytään kannustamaan työntekijöitä itsensä kehittämiseen. Keskustelun aikana huomiota on kiinnitettävä siihen, kuinka siinä pystytään edistämään sitoutumista ja työmotivaatiota. Avoimen vuorovaikutuksen avulla lisätään luottamusta ja avoimuutta. Keskusteluissa on muistettava, että jokaisella on oma näkökulmansa ja kaikki näkökulmat ovat hyväksytyjä. Jokainen työntekijä haluaa lähtökohtaisesti onnistua työssään. (Ristikangas ym. 2013, 86–93.)

Valmentavassa johtamisessa on huomioitava, ettei kaikkia asioita pystytä kaavamaisesti toteuttamaan. Esihenkilöltä vaaditaan tavoitteellisuutta, toisten arvostamista ja tarkoituksenmukaista toimintaa. Tämä auttaa tiimin työntekijöitä löytämään toimintoja ohjaavat periaatteet, ja samanaikaisesti he pääsevät toteuttamaan niitä käytännössä. (Ristikangas ym. 2017, 49–52; Laaksonen & Ollilla 2022, 87–92.)

Työntekijöille pitää antaa valtaa ja mahdollisuuksia johtaa omaa työtään ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Esihenkilöltä vaaditaan kykyä löytää jokaisen työntekijän osaaminen ja ammattitaito, työntekijät ovat oman alansa parhaita asiantuntijoita. He kaipaavat esihenkilöltä inhimillistä otetta, luovuutta, vuorovaikusta sekä kuuntelevaa ja arvostavaa tapaa toimia työssä. (Ristikangas ym. 2017, 83–97; Laaksonen & Ollilla 2022, 87–92.)

## 4.3 Itsenäisen päätöksenteon mahdollistaminen ja toimintatapojen tutkiskelu

Päätöksenteko on valmentavan johtamisen ydin. Siinä esihenkilö valitsee, tekeekö hän päätökset itse vai antaako hän mahdollisuuden työntekijöille tehdä itsenäisiä päätöksiä. Työntekijöiden itsenäinen päätöksenteko vaatii esihenkilöltä sitkeyttä, kykyä tukea pitkäjänteisellä tavalla työntekijöiden osaamista sekä uskallusta toteuttaa omia valintoja. Esihenkilöltä vaaditaan rohkeutta päästää irti kontrollista ja luottamusta työntekijöiden osaamiseen johtaa omaa työtään. (Soback 2021, 157, 170–171.)

Itsenäisellä päätöksenteolla ja vallan antamisella ei tarkoiteta sitä, kuinka jokainen tekee omaa työtään ja millaisessa järjestyksessä, vaan mitä työtä tehdään. Työn suunnittelu tehdään yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Jotta tiimi pystyy suunnittelemaan omaan tekemistään, täytyy heidän ensin ymmärtää, millaisia tavoitteita on heidän työyhteisössään ja asiakkailla. (Mäkkeli ym. 2021, 93.)

Toimintatapojen tutkiskelun tarkoituksena on saada työntekijät ymmärtämään ja hahmottamaan, kuinka asiat hioutuvat ja ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Toimintatapojen tutkiminen auttaa löytämään ja tunnistamaan, kuinka asiat sisällämme ja ympärillämme muovautuvat monien asioiden yhteisvaikutuksesta. Työntekijöiden ajattelukyvyyn laajentuessa, pystytään kehittämään kokonaisvaltaista toimintatapaa osana monimuotoista ja jatkuvasti muuttuvaa työelämää. (Soback 2021, 213–214.)

#### **4.4 Palautteen antaminen ja sparraus**

Työelämän tärkein asia on löytää hyvät tavat sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Positiivinen palaute lisää yhteistyötä sekä sujuvoittaa työn tekemistä, oppimista ja luottamusta. Valmentavassa johtamisessa on positiivinen lähestymistapa, jossa oppia otetaan onnistumisista ja ongelmallisista tilanteista. Tällaisissa tilanteissa keskeisenä asiana on työntekijän oppiminen ja kehittyminen oman ajattelun ja oivaltamisen kautta. Esihenkilön ei tule antaa työntekijälle valmiita vastauksia, vaan auttaa työntekijää oivaltamaan itse asian ydin. Valmentavassa johtamisessa on tärkeää työntekijöiden osaamisen suuntaaminen oikein ja yksilön hyvinvoinnin tukeminen. Edellä mainittujen lisäksi on tärkeää tukea ja tarkkailla tiimien toimintaa ja yhteisöllisyyttä. (Uutela 2019, 145; Ristikangas ym. 2013, 238–242; Soback 2021, 174–178.)

Positiivinen lähestymistapa ja palautteen antaminen lisää työn tehokkuutta, motivaatiota, työssä viihtymistä sekä kannustaa tekemään työtehtäviä paremmin. Positiivisen palautteen avulla pystytään vahvistamaan työyhteisön toimintatapoja. (Ristikangas ym. 2013, 237–246.) Uutelan (2019, 137–138) tutkimuksessa tulee esille, ettei esihenkilöllä ole erillistä valmentavaa roolia vaan valmennuksellisuus on toimintatapa, joka on mukana jokapäiväisessä työskentelyssä. Tämä vaatii valmentavalta esihenkilöltä motivaatiota. Työntekijöille

on tärkeää ja merkityksellistä esihenkilön läsnäolo ja häneltä saatu tuki sekä esihenkilön tietämys työntekeksen käytännöistä. (Uutela 2019, 144.)

Palautteen antamisessa on hyvä pysähtyä pohtimaan asioita ja tilanteita, joissa on havaittu epäkohtia. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta syyllistämistä, syyttämistä tai ojentamista, sen sijaan on pyrittävä puhumaan rakentavasta ja korjaavasta palautteesta. Jos työelämässä uskoo avoimuuteen, on samalla oltava valmis nostamaan esille asioita, jotka voi tehdä ja hoitaa paremmin, turvallisemmin, tehokkaammin ja sujuvammin. Rakentavan palautteen antaminen antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan toimintaansa ja käyttäytymiseensä. (Ristikangas ym. 2013, 237–245.)

#### **4.5 Kiitä ja kannusta**

Kiittämisen ja kannustamisen tarkoituksena on jatkuvan kehittymisen vahvistaminen arvostavan palautteen avulla. Työntekijät toivovat esihenkilöltä kiittävää ja kannustavaa otetta työn tekemisestä. Työntekijöiden arvostuksen ja kyvykkyyden vahvistaminen tapahtuu huomioimalla säännöllisesti onnistumiset, vahvuudet ja voimavarat. (Soback 2021, 232–233.)

Kiittämisen avulla pystytään tukemaan hyviä vuorovaikutustapoja. Esihenkilöltä tällainen vaatii kunnioittavaa asennetta sekä halua vahvistaa työntekijöiden kykyä ja nähdä se osana työn tekemisen kokonaisuutta. Esihenkilö tarvitsee taitoa siirtää huomiota epäonnistumisista onnistumisiin, heikkouksista vahvuuksiin ja puutteista voimavaroihin. Aikaisemmin mainitun taidon lisäksi esihenkilöltä vaaditaan kykyä nähdä jokainen työntekijä jatkuvasti kehittyvänä kokonaisuutena sekä antaa kiittävää ja kannustavaa palautetta kehityksestä. (Soback 2021, 233–234.)

#### **4.6 Tiimin valmentava johtaminen**

Tiimin valmentava johtaminen alkaa oman asiantuntijuuden löytämisestä. (Ristikangas ym. 2021, 58). Kun oma asiantuntijuus on löytynyt, autetaan tiimiä löytämään ja ymmärtämään roolinsa osana kokonaisuutta. Tiimin valmentavassa johtamisessa tarvitaan kokonaisuuksien hahmottamista, päivittäistä työn tekemistä ja tulevaisuuteen katsomista. Tämä vaatii valmentavan tiimin johtajalta erilaisia taitoja. (Ristikangas ym. 2021, 58.)

**Asiantuntija** on kunnianhimoinen ammattilainen, joka syventää osaamista ja kokemusta. Hän hakeutuu työtehtäviin, joissa saa arvostusta osaamiselle. **Ihmisten johtaja** johtaa työntekijöitä yksilöinä ja tunnistaa heidän erilaisuutensa, vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Tällainen johtaja rakentaa luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta työntekijöihin ja samalla pyrkii huomaamaan heidän erilaiset toiveensa. Hän järjestää aikaa kahdenkeskisille keskusteluille motivoitakseen työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet. **Tiimin johtajan** tehtävänä on valmentaa tiimiä työskentelemään yhtenäisesti ja sitouttaa heitä saavuttamaan yhteiset tavoitteet. (Ristikangas ym. 2021, 58–60, 66.)

**Ajattele kokonaisvaltaisesti ja rakenna työyhteisöä.** Tiimi on osa isompaa kokonaisuutta, jossa autetaan tiimiä löytämään ja ymmärtämään roolinsa. Riittävällä ajan antamisella pystytään vaikuttamaan siihen, kuinka tiiminä voi vaikuttaa asiakastyöskentelyyn. Kun pystyy vaikuttamaan oman tiimin toimintatapaan, pystyy samalla vaikuttamaan työyhteisön kulttuuriin. (Ristikangas ym. 2021, 66–67.)

**Tue itseäsi ja sparraa toisia.** Valmentavan tiimin johtamisessa tarvitaan yhteistyötä eri tahojen välillä. Tukea voidaan hakea monilta eri työntekijöiltä: kollegoilta, omalta esihenkilöltä tai työpsykologilta. Jokainen kanssakokhtaaminen voi opettaa ja tuoda eteen erilaisia asioita. (Ristikangas ym. 2021, 66–67.)

**Sitouta tiimiä yhteisiin tavoitteisiin ja itsenäiseen päätöksentekoon.** Tavoitteena on, että jokainen tiimin työntekijä ymmärtävää yhteiset tavoitteet ja niiden merkityksen sekä on valmis toimimaan niiden eteen. Tavoitteiden toteuttamiseen tiimi tarvitsee valtaa ja vastuuta tehdä päätöksiä tiimin toiminnassa. Tämä vaatii esihenkilöltä riittävästi rohkeutta antaa vastuuta tiimin työntekijöille. Esihenkilön oma itseohjautuvuus edes auttaa tiimin jäseniä sitoutumaan tavoitteisiin. (Ristikangas ym. 2021, 67.)

**Osallista ja rakenna yhteistä ymmärrystä.** Tiimin työntekijöiden osallistaminen on mukana kaikessa valmentavan johtamisen päivittäisessä tekemisessä. Osallistamisen ja yhteisen ymmärryksen rakentamisessa on uskottava, että osallistamisen avulla päästään parempaan lopputulokseen. (Ristikangas ym. 2021, 67.)

**Kehitä tiimin rakenteita ja käytäntöjä.** Rakenteiden ja käytäntöjen kehittämisessä tarvitaan järjestelmällisyyttä, ymmärrystä, pitkäjänteisyyttä ja kokeiluja. Erialaisten kokeiluiden avulla rakenteita ja käytäntöjä pystytään uudistamaan. Muutoksien saattaminen käytäntöön voi tarvita pitkäjänteisyyttä. (Ristikangas ym. 2021, 67–68.)

**Vahvista vuorovaikutusta.** Valmentava tiimin johtaja tarvitsee hyviä vuorovaikutustaitoja vahvistaessaan tiimin vuorovaikutussuhteita. Lisäksi tiimin johtajalta vaaditaan taitoa ilmasta itseään selkeästi sekä osata esittää eriäviä mielipiteitä säilyttäen samalla keskusteluyhteys tiimin työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutussuhteita vahvistetaan tiimin kanssa jokapäiväisessä toiminnassa. Näitä taitoja tarvitaan, jotta pystytään saavuttamaan yhteiset tavoitteet. (Ristikangas ym. 2021, 68.)

**Johda yhteistyötä ja yhdessä oppimista.** Yhteistyön johtaminen vaatii valmentavalta tiimin johtajalta riittävästi uskoa siihen, että yhteistyön avulla tiimi saavuttaa tavoitteet ja päämäärät. Tämä vaatii valmentavan tiimin johtajalta kykyä ohjata tiimin työntekijöitä työskentelemään yhdessä toistensa kanssa. Yhteinen työskentely ja kokemukset mahdollistavat yhteisen oppimisen. Yhdessä oppimisen tarkoituksena on keskustella asioista löytäen niistä uudenlaisia toimintatapoja. (Ristikangas ym. 2021, 68.)

**Vahvista tiimin turvallisuutta.** Tiimin turvallisuuden rakentamisessa on vastuussa jokainen tiimin työntekijä. Turvallisuus rakentuu tiimissä, eikä sitä pystytä antamaan tiimille valmiina pakettina. Valmentavan tiimin johtaja pystyy rakentamaan turvallisuutta olemalla avoin. Tiimin ristiriitojen tukemisessa tarvitaan valmentavalta tiimin johtajalta riittävästi rohkeutta tuoda esille yhteiseen keskusteluun hankalia asioita ja käsitellä niitä rakentavasti yhdessä tiimin työntekijöiden kanssa. (Ristikangas ym. 2021, 68–69.)

**Havainnoi ja ohjaa tiimin toimintaa.** Valmentavan tiimin johtajan täytyy tarkastella tiimin toimintaa kokonaisuutena. Tiimiä ohjattaessa pystytään rakentamaan luottamusta sekä vahvistamaan yhteistä vastuullisuutta. Se mahdollistaa uudenlaisten tarinoiden syntymisen ja yhteisen kehittymisen. (Ristikangas ym. 2021, 69.)

## 5 VALMENTAVAN JOHTAMISEN TYÖKALUPAKKI

Ristikangas & Grünbaum (2013) tuovat esille, että valmentava esihenkilötyö on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista vaikuttamista, jossa yhdistyvät ajatukset, tunteet, tahto ja arvostava asenne. Valmentava esihenkilö tarvitsee yksilöiden ja tiimien johtamiseen monipuolista osaamista. Valmentavan johtamisen työkalut auttavat hyödyntämään yksilöiden ja tiimien potentiaalia. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Työelämässä on tärkeää panostaa työntekijöiden voimavaroihin, jotta he tekevät työtään sitoutuneesti. Työntekijöiltä edellytetään vuorovaikutustaitoja, osaamisen ylläpitämistä, aloitteellisuutta, vastuullisuutta ja laadukasta työtä. Valmentavalta esihenkilöltä edellytetään itsetuntemusta ja itsensä johtamista, kykyä pysähtyä sekä vuorovaikutustaitoja. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Johtamisen vaikuttavuus ratkaistaan lopulta monipuolisten työkalujen taitavalla käyttämisellä. Onnistuakseen työtehtävissä valmentavan esihenkilön kannattaa aloittaa opettelu itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisen taidot ylläpitävät ja tukevat esihenkilötyötä arjen johtamisessa. (Ristikangas & Grünbaum 2013; Sydänmaanlakka 2022, 25–30.)

**Itsensä johtamisen** keskeisimpiä asioita ovat uudistuminen ja kehittyminen. Tärkein tavoite on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Sydänmaanlakka (2022, 155–164) tuo kirjassa esille seitsemän vaiheen työkalun itsensä johtamiseen, jossa edetään ihmettelystä kohti itsensä kehittämistä. Ihmettely on innovatiivisuuden ja oppimisen lähtökohta. Oppimista voidaan kehittää pohtimalla ja arvioimalla ympärillä olevia asioita. Itseään on osattava ohjata tavoitteellisesti ottaen huomioon vastuut, mahdollisuudet ja asioiden tärkeys. Lopuksi on löydettävä tasapaino itsensä kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2022, 155–164.)

**GROW-malli.** Valmentavassa johtamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia malleja. GROW-malli on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä valmentavan johtamisen työkaluista. GROW-malli sisältää neljä erilaista osa-aluetta (kuva 3): tavoite, nykytila, vaihtoehdot ja teot. Mallin avulla edetään tavoitteista kohti

tekoja. Johdettavalla on vastuu tavoitteiden asettamisesta, nykytilan määrittelystä, vaihtoehtojen tarkastelusta ja tekojen onnistumisesta. (Ristikangas ym. 2019, 164.)



Kuva 3. GROW-malli (mukaillen Ristikangas ym. 2019, 264)

**Pilari-malli.** Pilari-malli on muokattu GROW-mallista, ja se sisältää kuusi erilaista osa-aluetta (kuva 4). Pilari-työkalun avulla työstetään vastuullisuutta, sitoutumista ja onnistumisia kaksin käytävässä vuorovaikutustilanteessa. Pilari-mallin avulla muodostetaan näkemys nykytilanteesta ja edetään kohti tavoitteita hyödyntämällä eri osa-alueiden kysymyksiä. Mallin avulla pystytään rakentamaan sekä vahvistamaan työntekijän ja esihenkilön välistä suhdetta. (Ristikangas ym. 2019, 265–266.)



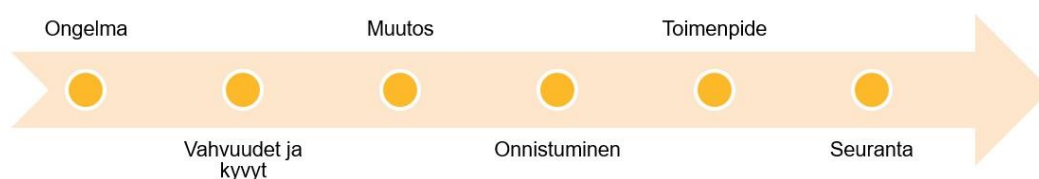
Kuva 4. Pilari-malli (mukaillen Ristikangas ym. 2019, 265–266)

**Palautteenannon rautalankamalli** on tehokas positiivisen ja rakentavan palautteen työkalu. Palautteenannon rautalankamalli sisältää kolme erilaista vaihetta, jotka ovat palautteen antajan omat tunteet, ajatukset ja havainnot (kuva 5). Ensimmäisessä vaiheessa kysytään palautteen antajalta hänen omaa näkemystään ja arviota tilanteesta. Toisessa vaiheessa pyydetään palautteen antajaa kertomaan, mitä hän on nähnyt toisen tekävän ja kuulevan sekä millaisia vaikutuksia on ollut havainnoilla. Kolmannessa vaiheessa autetaan palautteen antajaa tarjoamalla hänelle tulevaisuuden suuntaviivoja. (Ristikangas ym. 2019, 272–273.)



Kuva 5. Palautteenannon rautalankamalli (mukaiillen Ristikangas ym. 2019, 272–273)

**Vahvuuskeskeisen ratkaisukeskustelun** tavoitteena on löytää työntekijän omat vahvuudet ja kyvyt ratkaista asioita (kuva 6). Keskustelussa lähdetään liikkeellä ongelman tunnistamisesta ja etsitään vahvuudet ja kyvyt ratkaista ongelma. Selvitetään mitä asian eteen on jo tehty ja mistä tiedostaa olevansa oikealla tiellä. Tämän jälkeen varmistetaan ongelmassa onnistuminen ja autetaan tarvittaessa ratkaisun näkemisessä. Lopuksi on varmistettava, millaisiin toimenpiteisiin työntekijä ryhtyy ja on sovittava seuraava aika keskustelulle. (Ristikangas ym. 2019, 275–276.)



Kuva 6. Vahvuuskeskeinen ratkaisukeskustelu (mukaiillen Ristikangas ym. 2019, 275–276.)

## 6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

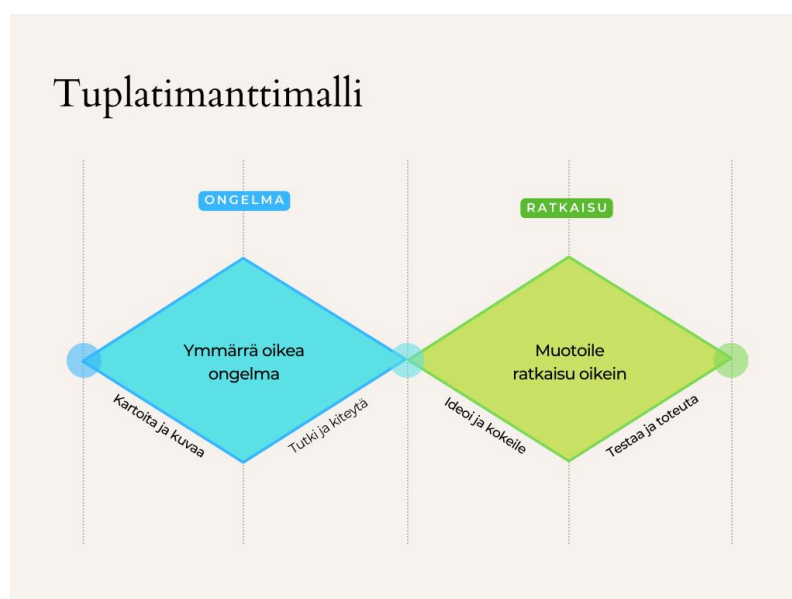
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kotihoidon esihenkilöille valmentavan johtamisen työkalupakki tiimien itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen menetelmien tulosten perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä valmentavan johtamisen menetelmien käyttöä ja antaa konkreettisia työkaluja kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Valmentavan johtamisen avulla pystytään lisäämään tiimien tehokkuutta ja sitoutumista työhön sekä kehittämään ja edistämään oppimista. Itseohjautuvuus tuo tiimeille tunteen työn osaamisesta ja vastuun saamisesta. Itseohjautuvista terveydenhuollon tiimeistä on tehty erilaisia tutkimuksia, mutta tuloksissa on ristiriitaisuutta johtuen tutkimusten vähäisestä määrästä. (Surakka ym. 2020, 24).

Palvelumuotoiluprosessi koostuu erilaisista vaiheista, ja jokaisella vaiheella on oma tutkimuskysymyksensä (Tuulaniemi 2011, 124–272). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset ovat

1. Mikä on kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytila?
2. Mikä on kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytila?
3. Mitkä ovat kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet ja millä valmentavan johtamisen menetelmillä tuetaan kotihoidon tiimien itseohjautuvuutta?
4. Millaiseksi valmentavan johtamisen työkalupakki koetaan kotihoidon tiimien itseohjautuvuudessa?

## 7 PALVELUMUOTOILUN TOTEUTUS JA TULOKSIA

Opinnäytetyön toteuttamisessa käytetään palvelumuotoilun tuplatimanttimallia (kuva 7, taulukko 1). Palvelumuotoilun avulla pyritään kehittämään ratkaisuja palveluja käyttäville asiakkaille, palvelujen tuottajille ja tarjoajille. Näin ollen voidaan löytää piilossa olevia ratkaisuja ja mahdollisuuksia sekä luoda palvelukokonaisuuksia, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita, toiveita ja tavoitteita. (Tuulaniemi 2011, 98.)



Kuva 7. Palvelumuotoiluprosessin tuplatimanttimalli (mukaillen PalvelumuotoiluPalo s.a.)

Tässä opinnäytetyössä osallistujina olivat kotihoidon tiimejä keskiseltä kotihoiton alueelta mukaan lukien tiimien palveluesihenkilö sekä kotihoidon esihenkilöitä. Vetovoimainen vanhustyö -hankkeeseen osallistuvista tiimeistä valikoitui opinnäytetyöhön kaksi tiimiä. Mielestäni oli luontevaa lähteä kehittämään ja syventämään hankkeessa mukana olleiden tiimien itseohjautuvuutta valmentavan johtamisen menetelmiä käyttäen.

Vetovoimainen vanhustyö -hankkeesta on kerrottu luvassa 2.3. Vetovoimaisen vanhustyö -hankkeen tuloksena syntyi vanhustyön vetovoimamalli sekä siihen liittyvä itsearviotyökalu. Hankkeessa esille tulleet tulokset voidaan jakaa työyhteisöihin, viestintään ja oppilaitoksiin liittyviin tuloksiin sekä tuotettuihin materiaaleihin. Hankkeen tuloksista nousivat esille seuraavat asiat: perehdytyksen ja viestinnän kehittäminen, tiedonkulun paraneminen, koulutukset ja valmennukset, uudet näkökulmat ja ajatukset, hoitotyön ja toiminnan kehittyminen sekä

työhyvinvoinnin ja motivaation kehittyminen. Hankkeeseen osallistuneet saivat itselleen uudenlaisia ajatuksia ja näkökulmia sekä kokivat työhyvinvointinsa ja motivaationsa kehittyneen. (Pirskanen 2023.)

Tuloksista käy ilmi, että henkilöstön osallistuminen hankkeen tarjoamiin valmennuksiin on lisännyt heidän viestintäosaamistaan ja vahvistanut heidän keskinäistä vuorovaikutustaan ja yhteisöllisyyttään. Tulosten mukaan perehdytys, viestintä sekä tiedonkulku olivat parantuneet hankkeen aikana. Valmennuksien avulla osallistujat ovat voineet käsitellä työyhteisöjen toimintaa ja kertoa asioista avoimesti yhteisten keskusteluiden aikana. Lisäksi osallistujat ovat kokeneet avoimuuden, yhteistyön ja yhteisen kanssakäymisen parantuneen hankkeen aikana. Hankkeen aikana tuotettuja materiaaleja ja valmennuksia voidaan hyödyntää työyhteisöjen kehittämisessä sekä oppilaitosten vanhustyön opetuksessa. Oppilaitoksiin liittyvistä tuloksista ilmenee tuotetun materiaalin vaikea arviointi, koska monet opiskelijat valmistuivat hankkeen päättymisen jälkeen. Hankkeen sosiaalisen median eri kanavat saivat hyvin näkyvyyttä ja seuraajien määrä kasvoi jatkuvasti. (Pirskanen 2023.)

Hankkeen keskeisimpinä haasteina olivat koronapandemia, työvoimapula, hoitotyön muutokset sekä hyvinvointialueiden valmistelu. Organisaatioiden ja työyhteisöjen kiire sekä työvoimapula toivat haasteita hankkeen tavoitteiden saavuttamiseen. Hanke koettiin ylimääräisenä kaiken muun työn ohella. Jatkokehittämistarpeista nousee esille muun muassa esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen. (Pirskanen 2023.)

Taulukko 1. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet (mukaillen Tuulaniemi 2011)

Palvelumuotoiluprosessi	Tutkimuskysymys	Menetelmät	Analysimenetelmät	Tuotos	Aikataulu
Kartoita ja kuvaa	Mikä on kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytila?	Ideointipuu kotihoidon tiimien kanssa vanhustyön hankkeen tulosten analyysi	Teemoittelu	Kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytila	2/2023 – 4/2023
Tutki ja kiteytä	Mikä on kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytila?	Ideointipuu kotihoidon esihenkilöiden kanssa	Teemoittelu	Nykytilan analyysi (ensimmäisen vaiheen tulokset)	4/2023 – 5/2023
Ideoi ja kokeile	Mitkä ovat kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet ja millä valmentavan johtamisen menetelmillä tuetaan kotihoidon tiimien itseohjautuvuutta?	Aivoriihi esihenkilöiden kanssa	Teemoittelu ja sen kulun dokumentointi raporttiin	Valmentavan johtamisen menetelmät tiimien itseohjautuvuuden tueksi työkalupakin rakentaminen	5/2023 – 7/2023
Testaa ja toteuta	Millaiseksi valmentavan johtamisen työkalupakki koetaan kotihoidon tiimien itseohjautuvuudessa?	NPS – kysely kotihoidon esihenkilöille	NPS -analysoinnissa pistemäärän laskeminen	Työkalupakin viimeistely	7/2023 – 8/2023

## 7.1 Kartoita ja kuvaa

Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen lähestymistapana palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on keino osallistaa ihmiset ratkaisemaan yhdessä yhteistä ongelmaa. Palvelumuotoilun keskiössä on ymmärtää ongelman syy ja käyttää siihen tarpeeksi aikaa. (Tuulaniemi 2011, 132–134; PalvelumuotoiluPalo s.a.)

Kartoita ja kuvaa -vaiheen aikana kartoitetaan palvelun nykytilannetta ja tunnistetaan ongelmia, joita halutaan tutkia paremmin. Aineiston keräämisen avulla rakennetaan kokonaisvaltainen kuva palvelun nykytilanteesta. Kerätyistä aineistosta valitaan tärkeimmät asiat. Aineisto jäsenellään sellaiseen muotoon, että sitä on helppo hyödyntää palvelumuotoilun muissa vaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 136–141; PalvelumuotoiluPalo s.a.)

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa huomioidaan tarpeet, unelmat ja toiveet. Erilaisia menetelmiä käyttäen kerätään niin sanottua hillaista tietoa. Tämän vaiheen aikana on tarkoitus saada esille palvelua koskevaa kokemusta ja tehdä se näkyväksi. Kartoita ja kuvaa -vaiheessa etsitään ja määritellään tavoitteet ja tarpeet tehtävälle kehitystyölle. Oleellista on tehdä lyhyt analyysi toimintaympäristöstä ja kuvata organisaation nykytilaa ja tavoitteita. (Tuulaniemi 2011, 136–141; PalvelumuotoiluPalo s.a.)

Kartoita ja tutki -vaiheessa etsitään vastauksia tutkimuskysymykseen *Mikä on kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytila?*

### 7.1.1 Tiedonhaku

Opinnäytetyön **kirjallisuuskatsauksessa** (liite 1) sovelletaan tutkimustietoa ja tietokirjallisuutta. Teoreettisessa viitekehityksessä käytin muun muassa Finna, PubMed ja Google Scholar. Valikoituneen tutkimustiedon hakuehtoina käytettiin julkaisuja vuoden 2012 jälkeen vuoteen 2023. Teoreettiseen viitekehitykseen hyväksytään vertaisarvioidut tutkimukset ja tutkimusartikkelit, väitöskirjat sekä aihealueen perusteoriaa kuvaavat kirjat. Tiedonhaussa käytetään erilaisia hakusanoja (taulukko 2), kuten ”valmentava johtaja”, ”itseohjautuvuus”, ”tiimityö”, ”kotihoito”, ”moniammatillinen tiimi”, ”yhteisöohjautuvuus” ja ”self management” ja ”healthcare”.

Taulukko 2. Tiedonhakutaulukko

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Haun tulokset	Hyväksymiskriteerit	Valitut
Finna	(itseohjautuvuus AND tiimityö AND itseohjautuva tiimi)	suomi, englanti 2012-2022 väitöskirja artikkeli	7	otsikko ja sisältö kuvaavat aihetta vertaisarvioitu	1
Finna	(Valmentava AND johtaminen)	suomi, englanti 2012-2022 väitöskirja artikkeli	17	otsikko ja sisältö kuvaavat aihetta vertaisarvioitu	1
Finna	(Vuorovaikutus AND tiimi)	suomi, englanti 2012-2022 väitöskirja artikkeli	78	otsikko ja sisältö kuvaavat aihetta vertaisarvioitu	1
PubMed	(self management AND teams AND healthcare)	Free full text 2012-2022	410	otsikko ja sisältö kuvaavat aihetta	1
PubMed	(self management AND Buurtzorg)	Free full text 2012-2022	3	otsikko ja sisältö kuvaavat aihetta	1
Google scholar	(Yhteisöohjautuvuus AND itseohjautuvuus AND tiimi)		151	otsikko ja sisältö kuvaavat aihetta	1

### 7.1.2 Ideointipuun toteutus ja analyysi

Ideointipuu on ketterän ideoinnin väline, jonka avulla saadaan nopeasti kokonaiskuva käsiteltävä aiheesta ja sen vahvuuksista, joita ovat nopeus, näkökulmien helppo esiintuominen ja keskustelun herättäminen. Ideointipuun heikkouksia voivat olla hiljaisten ja ujojen ihmisten pysyminen taka-alalla. Tällöin asioiden käsittely saattaa jäädä melko pinnalliseksi. Kartoita ja kuvaa -vaiheen aikana käytettiin ideointipuu-menetelmää. Tarkoituksena oli pyrkiä nopeaan,

20–40 minuuttia kestävään ideointiin ja ideoiden kirjaamiseen. (Ideointipuu s.a.)

Ennen kotihoidon tiimeille suunnattua työpajaa ja kutsukirjeen lähettämistä olin yhteydessä keskisen alueen kotihoidon tiimin esihenkilöön. Esihenkilön kanssa yhdessä sovittiin ajankohta työpajalle. Lähetin kutsun työpajaan tiimien esihenkilölle huhtikuun puolenvälin jälkeen, jolloin Pohjois-Savon hyvinvointialueen ikääntyvien palveluiden toimialajohtaja oli hyväksynyt tutkimuslupa-anomuksen. Kotihoidon esihenkilö lähetti ideointipuun kutsukirjeen (liite 2) valikoiduille keskisen alueen kotihoidon tiimien työntekijöille. Kutsukirjeen liitteenä olivat tietosuojailmoitus ja tietoinen suostumuslomake. Lisäksi kutsukirjeessä kerrottiin itseohjautuvuuden määritelmä, ja se oli nähtävissä ideointipuu-työpajassa.

Tässä opinnäytetyössä ideointipuu rakennettiin käyttämällä Canva-ohjelmaa. Ideointipuussa oli kolme oksaa opinnäytetyön tekijän ideoimille teemoille, jotka rakentuivat pohjautuen teoreettiseen viitekehukseen. Ideointipuun teemat käsittelevät itseohjautuvuutta (kuva 8). Kysymysten avulla pyrittiin saamaan selville kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytilaa.

Ensimmäinen ideointipuun työpaja järjestettiin toukokuun alussa kotihoidon tiimien tiimitilassa. Työpajaan osallistui 9 työntekijää 16 työntekijästä. Opinnäytetyön tekijä teki valmiiksi fläppi-työkalulle ideointipuun ja kirjoitti ideointipuun oksille kysymykset, joilla kartoitettiin kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytilaa. Ennen ideointipuun aloitusta pidettiin noin 10 minuutin esittäytyminen ja käytiin yhdessä läpi, kuinka ideointipuu työpajassa toimitaan. Työpajaan osallistujille annettiin post-it-lappuja ja tusseja ideointipuun täyttämistä varten. Osallistujat päätyivät nopeasti siihen, että yksi heistä kirjoitti esille tulleet ajatukset puun oksille. Jokainen työpajaan osallistuva osallistui työpajassa käytävään keskusteluun. Työpajan vetäjänä kannustin osallistujia keskustelemaan, jos he kokivat haasteita ideointipuun kysymyksissä. Osallistujat pohtivat yhdessä, mille oksalle heidän esille tulleet ideat ja ajatukset parhaiten kuuluivat. (Ideointipuu s.a.) Työpajan lopuksi työpajasta tehtiin yhteenveto ja osallistujille kerrottiin jatkotyöskentelystä sekä seuraavista työpajoista ja opinnäytetyön etenemisestä. Lisäksi keräsin tietoiset suostumuslomakkeet ja otin valokuvan

työpuhelimella ideointipuu tuotoksesta. Valokuvan lähetin oppilaitoksen sähköpostiini.



Kuva 8. Ideointipuun runko palvelumuotoilun kartoita ja kuvaa vaiheen ideointipalaveriin (muokailen Martela ym. 2021; Vuori 2021; Salovaara 2020)

Ideointipuun työpajan vastaukset analysoitiin teemoittelemalla. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat, että teemoittelu on yksi laadullisen aineiston yleisimmistä analyysimenetelmistä, kun tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen. Teemoittelun tarkoituksena on pilkkoa ja järjestää aineistoa aihepiireittäin. Teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta numeroiden ja lukumäärien sijasta korostuvat teeman sisältö sekä mitä teemasta on sanottu ja millaisia asioita katsotaan sisältyvän kokonaisuuteen. Aineistosta pyritään löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat. Aineistosta löytyviä sitaatteja voidaan käyttää havainnollistamaan ja elävöittämään tutkimusta sekä tarjoamaan lukijalle todiste siitä, että tutkijalla on ollut aineisto, johon hän analyysinsä pohjaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistoa järjestellään teemojen mukaisesti. Jokaisen teeman alle kootaan jokaisesta aineistosta sellaiset kohdat, jotka käsittelevät kyseessä olevaa teemaa. Teemoittelussa voidaan käyttää apuna teemakortistoa, johon aineistoa pilkotaan ja järjestellään aihealueittain. Ideana on löytää aineistosta tiettyä

teemaa kuvaavia näkemyksiä. Löydetyt näkemykset järjestellään kunkin teeman alle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä opinnäytetyön vaiheessa teemoittelun lähtökohtana oli ideointipuun oksien kysymykset (kuva 8), joiden pohjalta järjestelin aineistoa. Tämän jälkeen koodasin väreillä aineistosta havaittuja asioita. Koodausväreinä käytin sinistä, punaista, violettiä, vihreää ja keltaista väriä, koska ne erottuivat selkeästi toisistaan. Alkuperäisistä ilmaisuista etsin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Teemoittelun pääteemana oli kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytila. Kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytilan tuloksista koostui kolme eri yläteemaa: itseohjautuvuuden näkyminen tiimissä, työskentelyn vaatavuudet itseohjautuvassa tiimissä ja itseohjautuvan tiimin hyödyt (taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkki teemoittelusta ideointipuu I:ssä

Pääteema	Yläteema	Alkuperäinen ilmaisu	Alateema
Kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytila	Itseohjautuvuuden näkyminen tiimissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arvostus ja kunnioitus työkaveria kohtaan</li> <li>• ystävällisyys</li> <li>• avoimuus</li> <li>• turvallinen työympäristö</li> <li>• autonominen työvuorosuunnittelu ja yhteisöllisyys</li> <li>• viikkopalaverit (koko tiimi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvät työyhteisötaidot</li> <li>• autonominen ja yhteisöllinen työvuorosuunnittelu</li> </ul>
	Työskentelyn vaatavuuden itseohjautuvassa tiimissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• itsenäinen koulutuksiin lähteminen</li> <li>• oma osaaminen</li> <li>• ylläpitää itsenäisesti hyvää työilmapiiriä</li> <li>• positiivinen asenne</li> <li>• uskaltaa pistää itsensä likoon</li> <li>• sitoutuu työhön ja sen kehittämiseen</li> <li>• asioiden, huomioiden vieminen eteenpäin</li> <li>• perehdytys</li> <li>• vastuu omista ja toisten töistä ja jaksamisesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijä sitoutuu, perehtyy ja ottaa vastuuta työstä ja työn kehittämiseen</li> <li>• työntekijä tunnistaa ja ylläpitää osaamista</li> <li>• työntekijä ylläpitää hyvää työilmapiiriä</li> </ul>
	Itseohjautuvan tiimin hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• helpottaa työtä, rauhoittaa omien töiden tekemistä</li> <li>• voi tehdä omalla tyylillä työtehtävät</li> <li>• avun pyytäminen matalla kynnyksellä</li> <li>• turvallisuus (asiakkaan näkökulmasta)</li> <li>• päätetään yhdessä/ asiakasasioista, ongelmanratkaisuisia</li> <li>• esihenkilön luottamus tiimiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työtehtävien tekeminen omalla persoonalla</li> <li>• arvostava ja oikeudenmukainen johtaminen</li> </ul>

### 7.1.3 Ideointipuun tulokset

Työpajaan osallistuneet pitivät tärkeänä itseohjautuvuuden näkymistä tiimissä. He toivat työpajassa esille hyvät työyhteisötaidot, kuten arvostuksen ja kunnioituksen merkityksen. He kertoivat, että yhteisöllisyys näkyy heidän tiiminsä päivittäisessä työskentelyssä autonomisen työvuorosuunnittelun myötä.

*”arvostus ja kunnioitus työkaveria kohtaan”*

*”autonominen työvuorosuunnittelu ja yhteisöllisyys”*

Työpajaan osallistuvien mukaan itseohjautuvassa tiimissä vaaditaan työntekijältä sitoutumista, perehtyneisyyttä ja vastuunottamista työstä. He korostivat, että työntekijän täytyy pitää huolta omasta hyvinvoinnista ja samalla ylläpitää hyvää ja positiivista työilmapiiriä.

*”sitoutuu työhön ja työn kehittämiseen”*

*”vastuu omista ja toisten töistä ja jaksamisesta”*

Työpajaan osallistuvien mukaan itseohjautuvan tiimin hyötynä koettiin mahdollisuus työskennellä omana itsenään. He toivat esille itseohjautuvan tiimin tarvitsevan esihenkilön luottamuksen tiimin päivittäiseen työskentelyyn. He korostivat esihenkilön luottamuksen antavan mahdollisuuksia työskennellä turvallisessa työympäristössä omana itsenään.

*”voi tehdä omalla tyylillä työtehtävät”*

*”esihenkilön luottamus tiimiin”*

## **7.2 Tutki ja kiteytä**

Opinnäytetyön tutki ja kiteytä -vaiheen aineiston keräämisessä ja teemoittelussa käytettiin samaa ideointipuu-menetelmää kuin kartoita ja kuvaa -vaiheessa (kuva 8). Tutki ja kiteytä -vaiheen aikana syvennetään ymmärrystä palvelun kohderyhmän tarpeista ja toiveista laadullisilla sekä luovilla menetelmillä. Tavoitteena on avartaa näkemystä haasteesta, saada kokonaisvaltainen ymmärrys kehitettävästä palvelusta sekä löytää piilossa olevat tarpeet. Tämän vaiheen aikana kerätystä aineistosta valitaan tärkeimmät asiat. Kerätty aineisto kootaan ymmärrettävään muotoon, jolloin sitä on helppo hyödyntää kehittämässä. (Tuulaniemi 2011, 142–148; PalvelumuotoiluPalo s.a.)

Tutki ja kiteytä -vaiheessa etsitään vastauksia tutkimuskysymykseen *Mikä on kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytila?*

### 7.2.1 Ideointipuun toteutus ja analyysi

Ennen kotihoidon tiimien esihenkilöille suunnattua työpajaa ja kutsukirjeen lähettämistä liitteineen olin yhteydessä kotihoidon alue-esihenkilöön. Alue-esihenkilön kanssa yhdessä sovittiin ajankohta työpajalle. Lähetin kutsun, tietosuojailmoituksen ja tietoinen suostumus -lomakkeen ideointipuu-työpajaan kotihoidon alue-esihenkilölle toukokuun alussa. Ideointipuun kutsukirje (liite 3) lähetettiin valikoidulle keskisen alueen kotihoidon tiimien esihenkilöille alue-esihenkilön toimesta. Kutsukirjeen liitteenä oli tietosuojailmoitus ja tietoinen suostumuslomake. Ideointipuun kutsukirjeessä kerrottiin valmentavan johtamisen määritelmä ja se kerrottiin uudelleen Microsoft Teams -kokouksen aluksi.

Ideointipuu rakennettiin käyttämällä Canva-ohjelmaa. Ideointipuussa oli kolme oksaa opinnäytetyön tekijän ideoimille teemoille, jotka rakentuivat pohjautuen teoreettiseen viitekehykseen. Ideointipuun teemat käsittelivät valmentavaa johtamista (kuva 9). Kysymysten avulla pyrittiin saamaan selville kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytilaa. Ideointipuun vahvuuksina ovat nopeus, erilaisten ajatusten helppo esiintuominen ja keskustelun herättely. Ideointipuun heikkouksina voivat olla ujojen ja hiljaisten tiimiläisten pysyminen taka-ajalla ja asioiden pinnallinen käsittelytapa.

Ideointipuun työpaja järjestettiin Microsoft Teams -kokouksena, koska kotihoidon tiimien esihenkilöt työskentelevät eri puolilla Pohjois-Savon hyvinvointialuetta. Opinnäytetyön tekijä oli tehnyt Microsoft Teams -kokousta varten PowerPoint -esityksen, jossa kävi ilmi valmentavan johtamisen määritelmä ja edellisen työpajan tuloksia. Microsoft Teams -kokouksen aikana oli nähtävillä ideointipuun kysymykset, jonka avulla tutkittiin kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytilaa. Työpajaan osallistui 8 esihenkilöä 22 esihenkilön joukosta. Ideointipuun aluksi jokainen osallistuja esittäytyi toisilleen, samalla käytiin läpi ideointipuun tarkoitus ja tavoite. Lisäksi opinnäytetyön tekijä keräsi tietoiset suostumuslomakkeet.

Toisessa työpajassa valmentavan johtamisen nykytilaa lähdettiin selvittämään kysymys kerrallaan. Jokainen työpajaan osallistuva kertoi omia ideoita ja ajatuksiaan työpajassa käsiteltäviin kysymyksiin. Jos osallistujat kokivat haas-

teita, rohkaisin heitä keskustelemaan käsiteltävästä aiheesta. Työpajan lopuksi työpajasta tehtiin yhteenveto ja osallistujille kerrottiin jatkotyöskentelystä sekä seuraavasta työpajasta ja opinnäytetyön etenemisestä. Lisäksi pyysin lähettämään tietoisien suostumuslomakkeen organisaation sisäisessä postissa. (Ideointipuu s.a.)



Kuva 9. Ideointipuun runko palvelumuotoilun tutki ja kiteytyä vaiheen ideointipalaveriin (mukailen Soback 2021; Ristikangas ym. 2021)

Tässä opinnäytetyön vaiheessa Ideointipuun tuotokset analysoitiin teemoitellen. Analyysimenetelmä on kuvattu luvussa 6.1.

Microsoft Teams -kokous nauhoitettiin ja litterointiin Microsoft Teamsin tallennustyökalulla. Tallennettu työpaja litteroitiin käyttäen apuna Microsoft Office Wordin Sanele-Litteroi-työkalua. Aineistoa kertyi yhteensä neljän A4 sivun verran. Fontti oli Calibri, fonttikoko oli 11 ja riviväli oli 1,5, reunusten ollessa normaalit. Työpajaan osallistuvien kehon kieli ja vuorovaikutus oli vaikeaa ottaa huomioon, koska työpajan toteutus tapahtui kokonaisuudessaan verkossa.

Tässä opinnäytetyön vaiheessa teemoittelun lähtökohtana oli ideointipuun oksien kysymykset (kuva 9), joiden pohjalta järjestelin aineistoa. Tämän jälkeen koodasin sinisellä, punaisella, violetilla, vihreällä ja keltaisella värillä aineistosta havaittuja asioita. Alkuperäisistä ilmaisuista etsin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Teemoittelun pääteemana oli kotihoidon tiimien valmentavan

johtamisen nykytila. Kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytilan tuloksista koostui kolme eri yläteemaa: johtamisen muuttuminen valmentavan johtamisen myötä, valmentavan johtamisen tukeminen organisaatiossa ja valmentavan johtamisen hyödyt tiimissä (taulukko 4).

### 7.2.2 Ideointipuun tulokset

Osallistujat toivat työpajassa esille valmentavan johtamisen vaativan omassa työskentelyssä motivaatiota, sitoutumista ja uskallusta antaa vastuuta. He toivat esille, että tarvitaan riittävästi aikaa työstää valmentavaa johtamistyyliä. Työpajassa osallistujat keskustelivat siitä, että valmentavan johtamisen lähtökohtana ovat yhtenäiset pelisäännöt ja työntekijöiden työnkuvat. He korostivat sen johtavan sujuvaan yhteistyöhön ja vastuun jakamiseen.

*”Vaatii alkutöissä paljon motivointia. Vaatii sitä, että itse motivoituu siihen johtamistyyliin ja sitten myös sitä, että ikään kuin annetaan se ja uskalletaan antaa vastuuta ja vastuu uskalletaan ottaa vastaan.”*

*”Aikaresursseja vaatisi tosi paljon. Että siihen oikeasti saisi pureutua ja paneutua, että siitä tulisi päivittäinen tapa.”*

*”Pitää olla pelisäännöt tiimissä luotuna ja selkeänä kaikilla. Samaten kun jokaisen työnkuvat, mitä kuuluu perustehtäviin. Ovat varmasti semmoisia lähtökohtia. Toki myös yhteistyön on oltava sujuvaa, jotta vastuut sieltä jakautuvat ja tehtävät tulee tehtyä.”*

Aineistosta kävi ilmi, että organisaatiolta tarvitaan lisää koulutusta valmentavaan johtamiseen. Osallistujilla oli yhtenäinen ajatus siitä, että organisaatio tukee tällä hetkellä valmentavaa johtamista kouluttamalla esihenkilöitä. Työpajassa osallistujat keskustelivat siitä, että hyvinvointialue on tuonut enemmän mahdollisuuksia moniammatilliseen työskentelyyn.

*”Henkilöstö tarvitsee koulutusta asian tiimoilta”*

*”Organisaatio tukee tällä hetkellä kouluttamalla”*

*”Keskustelukulttuuri on keskustelevampaa ja kysyvämpää”*

Valmentavan johtamisen hyödyt tiimissä kuvautuivat aineistossa monella eri tasolla niin organisaation, tiimin kuin yksilön näkökulmasta. Valmentava johta-

minen lisää tiimin ja työntekijöiden osallistavuutta luoden positiivisen vaikutelman, jossa tiimi toimisi ketterästi ja saumattomasti mieltien yhdessä erilaisia vaihtoehtoja. Näiden lisäksi osallistujat toivat esille valmentavan johtamisen lisäävän työntekijöiden osallistavuutta sekä vastuunottamista. Organisaatiossa tarvitaan osallistujien mukaan muutosta toimintakulttuuriin, jossa johtaminen on oikeudenmukaista ja arvostavaa. Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että luottamuksella on suuri vaikutus itseohjautuvaan työyhteisöön.

*”Toivoo, että tiimi toimisi ketterästi ja jouhevasti, saumattomasti ja täydellisesti. Organisaation toiminta tehostuisi ja tukisi inhimillisyyttä unohtamatta.”*

*”Yksilöillekin positiivisia vaikutuksia, Tulisi sitä vastuuta enemmän ja tulisi kannettua vastuuta muutoinkin enemmän itsestään ja ympäristöstään. On varmasti monella eri tasolla hyötyä sekä organisaation, tiimin, että yksilön.”*

*”Ei ole luottamusta organisaatioon, ei ole luottamusta esihenkilötasoon.”*

Taulukko 4. Kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytila

Pääteema	Yläteema	Alateema
Kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytila	Johtamisen muuttuminen valmentavan johtamisen myötä	<ul style="list-style-type: none"> <li>riittävästi aikaresursseja johtamistyylin muuttamiseen</li> <li>esihenkilö motivoituu, sitoutuu ja uskaltaa antaa vastuuta</li> <li>yhteiset pelisäännöt ja työnkuvat</li> </ul>
	Valmentavan johtamisen tukeminen organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> <li>esihenkilöiden ja organisaation kouluttaminen</li> <li>moniammatillinen yhteistyö</li> </ul>
	Valmentavan johtamisen hyödyt tiimissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>osallisuuden ja vastuunottamisen lisääntyminen</li> <li>arvostava, luottamuksellinen ja oikeudenmukainen johtaminen</li> </ul>

### 7.3 Ideoi ja kokeile

Ideoi ja kokeile -vaiheen aikana kehitetään mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja organisaation tavoitteiden ja asiakastarpeiden mukaisesti. Tämän vaiheen aikana ideat mukautuvat toteutuskelpoisiksi kokonaisuuksiksi.

Ideoita kokeilemalla saadaan helposti ja nopeasti tietää, mitkä ratkaisuisista ja asioista ovat kehityskelpoisia. Onnistuneella kokeilulla saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista. (Tuulaniemi 2011, 180–195; PalvelumuotoiluPalo s.a.)

Ideoi ja kokeile -vaiheessa etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin: *Mitkä ovat kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet ja millä valmentavan johtamisen menetelmillä tuetaan kotihoidon tiimien itseohjautuvuutta?*

### 7.3.1 Aivoriihen toteutus ja analyysi

Aivoriihen tarkoituksena on tuoda esille erilaisia ideoita. Aivoriihi on luovan ongelmaratkaisun menetelmä, jonka tavoitteena on yhdessä osallistujien kanssa luoda erilaisia ideoita. Mitä enemmän ideoita löytyy, sitä isommalla todennäköisyydellä löytyy toteutuskelpoisia ideoita. Aivoriihi menetelmää käytetään suurien ideamäärien tuottamiseen yhdessä kaikkien osallistujien kanssa. (Aivoriihi s.a.)

Aivoriihi koostuu vetäjästä ja noin 5–12 osallistujasta. Aluksi osallistujille esitellään ideoinnin kohteena oleva aihe ja kerrotaan, kuinka työskentely aivoriihessä tapahtuu. Tarvittaessa työskentelyn alussa voidaan pitää noin 10 minuutin harjoitus, jos osallistujat eivät ole aiemmin olleet mukana aivoriihessä. Tämän jälkeen määritellään aivoriihessä ratkaistava ongelma. Jokainen osallistuja kirjaa muistiin omia ideoita. (Aivoriihi s.a.)

Ennen kotihoidon tiimien esihenkilöille suunnattua työpajaa ja kutsukirjeen lähettämistä liitteineen olin yhteydessä kotihoidon alue-esihenkilöön. Alue-esihenkilön kanssa yhdessä sovittiin ajankohta työpajalle. Lähetin kutsun aivoriihi-työpajaan kotihoidon alue-esihenkilölle kesäkuussa. Hän lähetti kutsukirjeen (liite 4) keskisen alueen kotihoidon tiimien esihenkilöille. Kutsukirjeen liitteinä oli tietosuojailmoitus ja tietoinen suostumuslomake. Lisäksi kutsukirjeessä kerrottiin kokouksen nauhoituksesta.

Aivoriihi toteutettiin heinäkuun alussa Microsoft Teams-kokouksena, koska kotihoidon esihenkilöiltä työskentelee eri puolilla Pohjois-Savon hyvinvointialueen keskistä palvelualueetta. Microsoft Teams-kokouksen aikana hyödynnettiin Padlet-työskentelyalustaa, jonka avulla kaikki näkivät samanaikaisesti sinne

kirjoitetut tekstit. Opinnäytetyöntekijänä oli laatinut valmiiksi Padlet-työskentelyalustalle aivoriihen teemat ja tarkentavat kysymykset. Padlet-työskentelyalustan kysymykset pohjautuvat teoreettiseen viitekehukseen. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan selville kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet sekä valmentavan johtamisen menetelmät tiimien itseohjautuvuuden tukemiseen.

Aivoriihessä käsitellään tiimien itseohjautuvuuden tavoitteita ja valmentavan johtamisen menetelmiä. Aivoriihi toteutettiin Microsoft Teams-kokouksen avulla, jossa kaikki osallistujat työskentelivät yhdessä Padlet-työskentelyalustalla teema kerrallaan. Aivoriihi työpajaan osallistui 6 esihenkilöä 21 esihenkilön joukosta. Ensimmäisen teeman aiheena oli kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet. Toisessa teemassa käsiteltiin keskustelukulttuurista turvallissa ja luottamuksellisessa ympäristössä. Kolmannen teeman aiheena oli itsenäisen päätöksenteon tunnistaminen ja toimintatapojen tutkiskelu. Neljäs teema käsitteli kiittämistä ja kannustamista, sparrausta ja palautteen antamista.

Ennen aivoriihityöskentelyn aloitusta opinnäytetyön tekijä kertoi Microsoft Teams-kokouksen tarkoituksen ja kävi läpi edellisten työpajojen tulokset. Tämän jälkeen pidettiin noin 10 minuutin yhteinen esittäytyminen ja käytiin yhdessä läpi, kuinka aivoriihessä toimitaan ja miten Padlet-työskentelyalue toimii. Aivoriihessä käsiteltiin yksi teema kerrallaan. Jokainen osallistuja pääsi kirjoittamaan Padlet-työskentelyalueelle omat ajatuksensa ja ideansa käsiteltävän teeman kysymyksiin. Lopuksi työpajasta tehtiin yhteenveto ja osallistujille kerrottiin jatkotyöskentelystä ja opinnäytetyön etenemisestä. Lisäksi opinnäytetyön tekijä keräsi tietoiset suostumuslomakkeet.

Microsoft Teams-kokouksen lopuksi, kun aivoriihen kaikki teemat oltiin käsitelty, opinnäytetyöntekijä keskusteli osallistujien kanssa siitä, millaisen valmentavan johtamisen työkalupakin esihenkilöt toivovat saavansa tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Työkalupakin tarkoituksena on saada tukea valmentavan johtamisen menetelmien käyttöön tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Esihenkilöt toivoivat yhteisesti, että työkalupakki sisältäisi samanlaisia teemoja kuin aivoriihi. Näiden lisäksi he toivoivat työkalupakin olevan yksinkertainen, tiivis, ymmärrettävä ja osallistava. Opinnäytetyön tekijä rakensi työkalupakin

esihenkilöiden toiveiden mukaisesti pohjautuen teoreettiseen viitekehykseen ja työpajojen tuotoksiin. Työkalupakki tehtiin käyttäen Canva-ohjelmaa (kuva 11).

Tässä opinnäytetyön vaiheessa teemoittelun lähtökohtana olivat aivoriihen teemat, joiden pohjalta järjestelin aineistoa. Tämän jälkeen käsittelin teemoja yksitellen ja koodasin sinisellä, punaisella, violetilla, vihreällä ja keltaisella väriellä aineistosta havaittuja asioita. Alkuperäisistä ilmaisuista etsin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia.

### 7.3.2 Aivoriihen tulokset

Aivoriihen ensimmäisenä pääteema oli **kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet**. Pääteema koostui viidestä yläteemasta: tiimin valmius itseohjautuvuuden lisääntymiseen, motivaation riittävyys itseohjautuvuuteen, tiimin muutos kohti itseohjautuvuuden tavoitteita, tiimin hyvinvoinnin lisääntyminen itseohjautuvuuden avulla ja valmentavan johtamisen menetelmien näkyminen tiimissä (taulukko 5).

Taulukko 5. Kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteiden tuloksista

Pääteema	Yläteema	Alateema
Kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet	Tiimin valmius itseohjautuvuuden lisääntymiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esihenkilön ohjaus ja tuki riittävällä läsnäololla</li> <li>• yhteisöllisyyden huomiointi</li> <li>• itseohjautuvuuden kehityksen lisääntyminen</li> </ul>
	Motivaation riittävyys itseohjautuvuuteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riittävästi koulutusta, ohjausta, perehdytystä ja neuvontaa</li> <li>• selkeät pelisäännöt ja työnkuvat</li> </ul>
	Tiimin muutos kohti itseohjautuvuuden tavoitteita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oman työn kehittämisen merkitys</li> <li>• yhteistä aikaa keskusteluille</li> </ul>
	Tiimin hyvinvoinnin lisääntyminen itseohjautuvuuden avulla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijän mahdollisuus vaikuttaa oman työn kehittymiseen</li> <li>• työntekijä ottaa vastuuta työstä ja työn kehittamisestä</li> </ul>
	Valmentavan johtamisen elementtien näkyminen tiimissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esihenkilön läsnäolo</li> <li>• keskusteleva ja avoin ilmapiiri</li> </ul>

Työpajaan osallistujat toivat esille, että esihenkilöltä vaaditaan riittävää läsnäoloa, ohjausta ja tukea, jotta tiimi olisi valmiimpi itseohjautuvuuden lisääntymis-

seen. Osallistujat kertoivat, että tiimin itseohjautuvuus on kehittynyt osaksi arkea. Tiimin itseohjautuvuuden lisääntymisen esteenä pidettiin yhteisöllisyyden riittämätöntä huomiointia.

*”Osa tiimistä on ottanut itseohjautuvuuden osaksi omaa arkea. Tiimistä löytynyt useampia henkilöitä, jotka ovat jo ottaneet isoja harppauksia itseohjautuvuudessa. Kehittämistä ja kehittymistä on heidän kohdallaan selkeästi näkyvillä”*

*”Itseohjautuvuuden esteenä tuntuu monella olevan ”vanhanaikainen” ylhäältä johtamisen ajattelumalli. Omaa osaamista ja halua kehittyä ja kehittää ei välttämättä halua tuoda esille. ”Vanha tuttu työ” on turvallisemman tuntuinen, kuin kehittämään lähteminen.”*

*”Estää itseohjautuvuutta: yhteisöllisyyttä ei huomioida”*

Työpajan osallistujat kertoivat, että tiimin itseohjautuvuuden motivaation riittävyyden ylläpitämiseen tarvitaan lisää koulutusta, ohjausta, perehdytystä ja neuvontaa. Osallistujat toivat esille, että itseohjautuvuuden motivaation ylläpitämisen tarvitaan tiimiin selkeät pelisäännöt.

*”Pelisäännöt on oltava kunnossa.”*

*”Osalla hyvä motivaatio työn kehittämiseen ja itseohjautuvuuteen, osa tarvitsee ohjausta ja neuvontaa lähes päivittäin.”*

*”Itseohjautuvuuteen on ainakin itselläni motivaatio tehdä. Lisäkoulutusta tosin asiassa tarvitaan.”*

Osallistujat toivat työpajassa esille, että tiimi pääsee kohti itseohjautuvuutta, kun oma työ ja kehittyminen nähdään merkityksellisenä. He toivat esille, että keskusteluille on järjestettävä riittävästi yhteistä aikaa. Yhteisten keskusteluiden avulla tiimissä pystytään paremmin käsittelemään esille tulleita asioita.

*”Yhteistä aikaa keskusteluille ja pohditaan mitä ja miten asioita kannattaa tehdä/ viedä eteenpäin.”*

*”Oman työn ja kehittämisen merkityksellisuus. Asioita pitää uskaltaa tuoda paremmin esille.”*

Osallistujat kertoivat työpajassa itseohjautuvan tiimin hyvinvoinnin lisääntymisen antavan työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn kehittymiseen. Osallistujat totesivat yhteisesti, että työntekijöiden on otettava vastuuta työstä ja työn kehittämisestä.

*”Työntekijät saavat vaikuttaa oman työn kehittämiseen, tunne, että heitä kuullaan ja kuunnellaan. Keskusteleva ilmapiiri. Jokaisen mielipide on tärkeä.”*

*”Tiimiläiset saavat päättää ja sopia enemmän työhön liittyvistä asioista ja saavat vaikuttaa työhönsä.”*

Valmentavan johtamisen elementit näkyivät tiimissä esihenkilön läsnäolona, avoimena ja keskustelevana ilmapiirinä sekä mahdollisuutena kertoa mielipiteitään ja vaikuttaa työhönsä.

*”Ilmapiiri avoin, keskusteleva, esihenkilö läsnä.”*

*”Jokaisella olisi mahdollisuus kertoa mielipiteitään tai mahdollisuus vaikuttaa.”*

Aivoriihen toisena pääteema oli **keskustelevaa johtamista kysymyksillä turvallisessa ja luottamuksellisessa ympäristössä**. Pääteema koostui neljästä yläteemasta: tiimin keskustelukulttuuri ja siihen vaikuttavat tekijät, vastuun jakaminen tiimissä, esihenkilön tai työntekijän epäonnistumisen seuraukset sekä vaikeiden asioiden käsittely tiimissä (taulukko 6).

Taulukko 6. Keskustelevan johtamisen kysymysten, turvallisen ja luottamuksellisen ympäristön tuloksista

Pääteema	Yläteema	Alateema
Keskustelevaa johtamista kysymyksillä, turvallisessa ja luottamuksellisessa ympäristössä	Tiimin keskustelukulttuuri ja siihen vaikuttavat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avoin ja läsnä oleva</li> <li>• luottamus työyhteisöön</li> </ul>
	Vastuun jakaminen tiimissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastuut jaetaan tasaisesti</li> <li>• vastuut hoidetaan vaihtelevasti</li> </ul>
	Esihenkilön tai työntekijän epäonnistumisen seuraukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keskustelemalla ja kehittämällä asioita yhteisesti</li> <li>• etsimällä vaihtoehtoja asioihin</li> </ul>
	Vaikeiden asioiden käsittely tiimissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avoimesti tiimissä keskustelemalla</li> <li>• henkilökohtaisesti keskustelemalla</li> </ul>

Osallistujat kertoivat työpajassa, että työyhteisön keskustelukulttuuri näkyy tiimissä avoimuutena, läsnä olemisena ja luottamuksellisuutena. He korostivat luottamuksen olevan tärkein ja keskeisin asia tiimin keskustelukulttuurissa.

*”Avoimen keskustelun kulttuuria on jalkautettu tiimin arkeen. Kaikista asioista tulee pystyä keskustelemaan ja etenkin epäkohdat voidaan tuoda esille ilman pelkoa. Kun esihenkilö on osa tiimiä ja antanut mahdollisuuden avoimeen keskusteluun uskalletaan alkujännityksen jälkeen asioita tuoda paremmin esille.”*

*”Luottamus tiimiläisten ja esihenkilön kesken ehkä tärkeintä.”*

Osallistujat nostivat työpajassa esille, että tiimin vastuiden jakaminen on osittain haasteellista. He kertoivat, että vastuualueita hoidetaan vaihtelevasti.

*”Pyrittä jakamaan vastuuta tasaisesti. Jotkut eivät halua juuri mitään vastuuta ja osalla on liikaakin. Ei turhia vastuita. Vain joilla on merkitystä.”*

*”Vastuuta jaettu vaihtelevasti työntekijöiden kesken. Osa ottanut vastuuta ja jakaa tieto- taitoaan osa ei halua mitään ”ylimääräistä”.*

Osallistujat kertoivat, että epäonnistumisia käsitellään tiimeissä keskustelemalla asioista yhteisesti. Lisäksi korostettiin, että myös esihenkilö kehittää omaa toimintaansa havaittuaan siinä virheitä.

*”Ei syyllistetä, vaan etsitään vaihtoehtoja ja kehitetään toimintaa sen mukaisesti. Esihenkilökin tunnustaa omat virheensä ja kehittää myös omaa toimintaansa.”*

*”Kun olen virheen tehnyt, olen sen myöntänyt tiimin edessä. Yhdessä on sitten käsitelty tiimissä tapahtuneet muut mahdolliset epäonnistumiset.”*

Osallistujat toivat työpajassa esille, että vaikeita asioita käsitellään tiimissä avoimesti niin yksilö- kuin ryhmäkeskusteluina.

*”Riippuu asiasta. Joko yksilö- tai ryhmäkeskusteluna.”*

*”Asian ottaminen esille ja avoin keskustelu.”*

Aivoriihen kolmantena pääteema oli **itsenäisen päätöksenteon tunnistaminen ja toimintatapojen tutkiskelu**. Pääteema koostui neljästä yläteemasta: keinot yhtenäisen päätöksenteon tukemiseen, vaikutusmahdollisuudet omassa työssä, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet tiimin toiminnan kehittämisessä ja työntekijöiden osallistaminen päivittäiseen työskentelyyn (taulukko 7).

Taulukko 7. Itsenäisen päätöksenteon tunnistamisen ja toimintatapojen tutkiskelun tuloksista

Pääteema	Yläteema	Alateema
Itsenäisen päätöksenteon tunnistaminen ja toimintatapojen tutkiskelu	Keinot yhtenäisen päätöksenteon tukemiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>säännölliset tiimipalaverit</li> <li>ratkaistaan ja tehdään päätöksiä yhdessä</li> </ul>
	Vaikutusmahdollisuudet omassa työssä	<ul style="list-style-type: none"> <li>vähäiset vaikutusmahdollisuudet esihenkilön omassa työssä</li> <li>hyvät vaikutusmahdollisuudet tiimin sisällä</li> </ul>
	Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet tiimin toiminnan kehittämisessä	<ul style="list-style-type: none"> <li>työntekijöiden ideat ja ajatukset otetaan huomioon</li> <li>tiimin toimintaa kehitetään rohkeasti kokeilemalla</li> </ul>
	Työntekijöiden osallistaminen päivittäiseen työskentelyyn	<ul style="list-style-type: none"> <li>innostetaan ja ohjataan kokeilemaan erilaisia asioita</li> <li>ajan antaminen kehittämiseen ja kehittymiseen</li> </ul>

Osallistajat kertoivat, että kotihoidon tiimien tukeminen yhtenäiseen päätöksentekoon näkyy tiimeissä tarpeena kehittää päätöksenteon mahdollisuutta tiimitasolla. Tärkeänä koettiin säännölliset tiimipalaverit, joissa työntekijöillä on mahdollisuus päättää työntekoon liittyvistä asioista yhtenäisesti.

*”Yleisesti organisaatio tasolla: ei juurikaan, johto päättää. Omassa tiimissä: mietitään ratkaisuja tiimeissä, miten jokin voidaan hoitaa paremmin.”*

*”Viikottaisissa tiimikokouksissa asioita tuodaan yhteisesti päätettäväksi. Kun yhteisöllä on mahdollisuus tehdä päätöksiä ja tulla kuulluksi päätöksen teossa. Kun päätökset ovat yhteisiä niihin paremmin sitoudutaan.”*

Osallistajat kertoivat työpajassa, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyen ovat vähäisiä. He kokivat, ettei oman työn sisältöön pysty vaikuttamaan. He korostivat, että vaikutusmahdollisuudet tiimin päivittäisessä työskentelyssä ovat paremmat. Tiimin johtaminen koettiin vapaampana.

*”Oman tiimin johtaminen aika vapaata”*

*”Voin päättää missä ja minä aikana teen työni. En juurikaan varsinaiseen sisältöön, aikataulut rytmittävät työtä. Vaikutusmahdollisuudet kotihoidon sisällä vähentyneet, työryhmiin ei enää mahdollisuutta.”*

Työpajassa osallistujat kertoivat, että tiimin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet toiminnan kehittämisessä näkyy siten, että kaikkien ideat ja ajatukset otetaan huomioon. He kertoivat, että yhteisesti mietitään rohkeasti kokeilemalla.

*”Uusia ideoita ja ajatuksia otetaan vastaan ja mietitään yhdessä toiminnan kehittämistä. Uskalletaan ketterästi kokeilla eri vaihtoehtoja.”*

Tiimin työntekijöiden osallistaminen päivittäiseen työskentelyyn kuvautui aineistossa yhteisöllisyytenä ja vastuunottamisena, jossa työntekijöitä innostetaan ja ohjataan kokeilemaan erilaisia asioita. Osallistujat toivat esille, että työntekijöille on annettava riittävästi aikaa työn kehittämiseen ja kehittymiseen.

*”Yritän innostaa jokaisen kokeilemaan eri asioita. Välillä on onnistunut hyvin, välillä huonommin. Paljon vaikutusta, kuinka paljon jaksaa motivoida ja kannustaa.”*

*”Ottavat vastuun omasta työstään ja heillä on sopivasti ”ryhmäpaineita”, jolloin asiat hoituvat hyvällä rytmillä.”*

Aivoriihen neljäntenä pääteema oli **kiitä ja kannusta, sparraa ja anna palautetta**. Pääteema koostui neljästä yläteemasta: kannustavan palautteen antaminen, rakentavan/ korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen, esihenkilön toive saada ja vastaanottaa palautetta ja palautteen tärkeys (taulukko 8).

Taulukko 8. Kiitä ja kannusta, sparraa ja anna palautteen tuloksista

Pääteema	Yläteema	Alateema
Kiitä ja kannusta, sparraa ja anna palautetta	Kannustavan palautteen antaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palautetta annetaan avoimesti, suoraan ja tuoreeltaan</li> <li>• palautetta annetaan koko tiimille tai henkilökohtaisesti</li> </ul>
	Rakentavan/ korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palautetta annetaan henkilökohtaisesti yksilötasolla, anonyymisti tiimin kesken</li> <li>• palautetta annetaan säännöllisesti</li> <li>• palautetta saadaan harvoin</li> </ul>
	Esihenkilön toive saada ja vastaanottaa rakentavaa ja korjaavaa palautetta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilökohtaisesti ja suoraan</li> <li>• rakentavasti keskustellen</li> </ul>
	Palautteen tärkeys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mahdollista kehittää työtä</li> <li>• mahdollista kehittää itseään</li> </ul>

Kannustavan palautteen antaminen kuvautui aineistossa avoimuudella, jossa palautetta annetaan niin yksilölle kuin koko ryhmälle.

*”Kannustavaa palautetta ja kiitoksia annan mielelläni aina, kun mahdollista. Sen voi kertoa myös toisten läsnä ollessa.”*

Rakentavan tai korjaavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen tulee aineiston mukaan tapahtua yleisellä tasolla anonyymisti ja yksilötasolla henkilökohtaisesti. Yleisesti koettiin, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan omassa tiimissä säännöllisesti. Palautetta saa harvoin omalta esihenkilöltä.

*”Rakentavan ja korjaavan palautteen antaminen tulee tapahtua yleisellä tasolla anonyymisti, yksilötasolla suoraan. Asiaa käsitellään ensisijaisesti asianomaisten kanssa, ilman syyttämistä.. Asia tuodaan esille avoimesti, mietitään miten asia voidaan korjata ja yhdessä sovitaan miten asiassa jatketaan.”*

*”Itse olen saanut palautetta viime aikoina kollegoilta ja tiimeiltä. En omalta esihenkilöltä.”*

Rakentavaa ja korjaavaa palautetta toivottiin aineiston mukaan saatavan tuoreeltaan, henkilökohtaisesti ja perustellusti.

*”Henkilökohtaisesti, suoraan ja perustellusti suoraan.”*

Aineiston mukaan palautetta pidettiin tärkeänä, koska sen avulla pystytään kehittämään itseään, tiimiä ja työtä.

*”Palautteen saaminen voi parhaimmillaan ohjata työtä parempaan suuntaan.”*

#### **7.4 Testaa ja toteuta**

Tuplatimanttimallin viimeinen vaihe pitää sisällään tuotteen testaamisen ja toteuttamisen. Tämän vaiheen aikana viimeistellään, toteutetaan ja viedään käytäntöön uudet ratkaisut. Tuplatimanttimallin ensimmäisessä vaiheessa on määritelty nykytilanteen ongelma, jonka lähtötilannetta on lähdetty selvittämään. Tämän vaiheen aikana analysoidaan ideoi ja kokeile -vaiheen aikana saatuja tuloksia. Pyritään luomaan asetettuun tavoitteeseen vastaava tuotos. (Tuulaniemi 2011, 230–23, 237–243; PalvelumuotoiluPalo s.a.) Testaa ja toteutus -vaihe tarkoitti tässä opinnäytetyössä valmentavan johtamisen työkalupakin kokoamista sekä siitä palautteen keräämistä. Työkalupakin toimivuuden testaamisen rajasin pois opinnäytetyöstä. Esihenkilöt toivoivat, että työkalupakki sisältäisi samanlaisia teemoja kuin aivoriihi -työpajassa. Tämän pohjalta työkalupakkiin valikoituivat teemoiksi itseohjautuvuus, luottamus, vuorovaikutus ja osallisuus, lisäksi esihenkilöt toivoivat työkalupakin olevan tiivis, ymmärrettävä, yksinkertainen ja osallistava (kuva 11).

Työkalupakkia lähdin työstämään Canva -ohjelman avulla. Työkalupakkia sisältöä lähdin työstämään ja hahmottamaan työpajojen tulosten pohjalta sekä teoretiedon pohjalta. Rakensin työkalupakkiin neljä erilaista kokonaisuutta. Työkalupakissa otin huomioon visuaalista ilmettä värivalinnoilla sekä kuvien ja tekstien sijoittelun avulla. Korjausehdotuksia tuli lisäksi asiasisältöön liittyen. Ensimmäisen version lähetin työelämäohjaajalle kommentoivaksi ja pyysin häneltä palautetta (kuva 10). Työelämäohjaajalta saadun palautteen huomion työkalupakin seuraavassa vaiheessa.



Kuva 10. Valmentava johtamisen työkalupakin ensimmäisen versio.

Testaa ja toteuta -vaiheessa etsitään vastausta tutkimuskysymykseen: *Mil-laiseksi valmentavan johtamisen työkalupakki koetaan kotihoidon tiimien itse-ohjautuvuudessa?*

#### 7.4.1 Valmentavan johtamisen työkalupakki

Tässä vaiheessa otin huomioon edellä mainitut palautteet. Lisäksi työelämä-ohjaaja ehdotti, että sisällyttäisin työkalupakkiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen logon. Logon värimaailma on keltamusta, ja lopulta työkalupakin värimaailma noudatti pitkälti Pohjois-Savon hyvinvointialueen värejä. Logo näkyy selkeästi työkalupakissa, ja lisäksi se on nähtävissä taustalla. Asiasisältöä hahmottelin ensin erilliselle paperille ja kokosin kertaalleen asiasisällön yhteen. Tämän jälkeen sijoittelin tekstejä Canva-ohjelman pohjalle. Sijoittelin tekstit erillisiin laatikoihin asiasisällön mukaisesti, jotta valmentavan johtamisen työkalupakki olisi helposti luettavissa ja ymmärrettävässä muodossa. Työkalupakin alalaitaan sijoitin yksittäisiä kehotuksia tukemaan esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi valmentavan johtamisen työkalupakki (kuva 11).



Kuva 11. Kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen työkalupakki.

## 7.4.2 Tulokset ja analyysi

Testaa ja toteuta-vaiheen aikana käytettiin Net Promoter Score eli NPS-mittaria. Mittarin avulla käyttäjiä pyydettiin vastaamaan kysymykseen *kuinka todennäköisesti suosittelisit työkalunpakin käyttöä kollegallesi?* Mittarin tarkoituksena oli mitata asiakaskokemusta. Vastaamisen apuna käytettiin numeraalista asteikkoa 0–10. Vastaajat, jotka antoivat arvosanan väliltä 9–10, suosittelivat työkalunpakin käyttöä muille. Vastaajat, joiden arvosana oli väliltä 7–8, antoivat neutraalin vastauksen. Palvelun arvostelijoita ovat vastaajat, jotka antoivat ar-

vosanan 0–6 välillä. NPS-luku saadaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttiosuus suosittelijoiden prosenttiosuudesta. Neutraalit ovat sitoutumattomia palveluun, joten heidät jätetään pois tulosten laskennasta. Tulokset voivat vaihdella 0 prosentista 100 prosenttiin. Tulos on erinomainen, kun arvo on yli 50 prosenttia. (About Net Promoter 2021; Tuulaniemi 2011, 241–242.) Kysely toteutettiin Webropol-pohjaisena sähköisenä arviointina. Arviointilinkki lähetettiin kotihoidon esihenkilöille. Arviointilinkin mukana lähetettiin saatekirje (liite 5), jotta vastaajat ymmärtävät, missä NPS:ssä on kyse ja kuinka vastaaminen tapahtuu (liite 6). Vastausaikaa annettiin puolitoista viikkoa.

Ennen kotihoidon esihenkilöille suunnattua kyselyä ja saatekirjeen lähettämistä liitteiseen olin yhteydessä kotihoidon alue-esihenkilöön. Alue-esihenkilön kanssa sovittiin yhdessä ajankohta kyselyn vastaamisesta. Lähetin saatekirjeen, tietosuojailmoituksen ja työkalupakin syyskuun alussa. Kysely lähetettiin keskisen alueen kotihoidon tiimien esihenkilöille alue-esihenkilön toimesta. Saatekirjeen liitteenä oli tietosuojailmoitus ja työkalupakki (kuva 11).

Kysely lähetettiin 19 esihenkilölle, kyselyyn vastasi 5 esihenkilöä. Kyselyyn osallistuneet antoivat työkalupakille NPS-arvon 20. Yksittäisiä NPS numeraalisia arvoja tarkasteltaessa alin annettu numero kysymykseen oli 5 ja korkein 10.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyössä tuotettiin valmentavan johtamisen työkalupakki kotihoidon esihenkilöiden käyttöön tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Työkalupakin suunnittelu toteutui palvelumuotoiluprosessin avulla. Palvelumuotoilun kartoita ja kuvaa - sekä tutki ja kiteytä -vaiheiden aikana käytettiin ideointipuuta. Ideoi ja kokeile -vaiheen aikana käytettiin aivoriihi-menetelmää sekä testaa ja toteuta -vaiheen aikana käytettiin Net Promoter Score-menetelmää. Seuraavassa alaluvussa pohdin opinnäytetyön tuotosta ja tuloksia peilaten teoreettiseen viitekehykseen. Opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä pohdin omassa alaluvussa. Tämän jälkeen tuon esille johtopäätökset ja jatkotutkimuskysymykset omana alalukuna. Viimeisessä alaluvussa tarkastelen omaa oppimista.

### 8.1 Tuotoksen ja tulosten pohdinta

Opinnäytetyön aihe kehiteltiin yhdessä Kuopion kaupungin kanssa vuonna 2022 ja vuonna 2023 opinnäytetyötä tehtiin yhdessä Pohjois-Savon hyvinvointialueen kanssa. Pohjois-Savon hyvinvointialueen yhtenä tavoitteena on panostaa työntekijöiden osaamisen vahvistamiseen sekä valmentavaan johtamiseen. (Kuopio s.a.; Uudistuva Kuopio 2030, 2, 17–22; Aluevaltuusto 2022).

**Kartoita ja kuvaa** -vaiheen aikana saatiin selville kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytila, jonka avulla määriteltiin kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden kehittämistarpeita ja tavoitteita. Tuulaniemi (2011, 136–141) pitää tärkeänä näitä asioita kehittämisessä.

Kotihoidon itseohjautuvuuden nykytilan tuloksista nousi esille samanlaisia asioita kuin itseohjautuvuuden teoreettisesta viitekehyksestä. Uutela (2019, 142) tuo tutkimuksessaan esille, että työn tekemisen lähtökohtana on oman työtehtävän sisäistäminen sekä ymmärtäminen osana organisaation kokonaistehtävää. Vuoren (2021, 348–350) mukaan itseohjautuvuus on jaettava johtajuutta, jossa jokaisella työntekijällä on kykyä ottaa vastuuta, valtaa ja vapautta sekä johtaa itse itseään. Koistinen ja Kostamo (2021, 67) toteavat, että yhteisöohjautuvassa tiimissä kiinnitetään huomiota erilaisiin rakenteisiin, käytäntöihin, toimintatapoihin ja toiminnan taustalla vallitseviin ajattelutapoihin.

Martelan ym. (2021,19) tutkimus osoittaa, että työntekijän kokemus itseohjautuvuudesta ja vapaudesta tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä lisää työn

merkitystä ja työhyvinvointia sekä vähentää työuupumusta. Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että työntekijät pitävät huolta omasta työhyvinvoinnista ja ottavat vastuuta työtehtävistä. Geerts ym. (2021, 108–109) tuovat tutkimusartikkelissaan esille, että itseohjautuvan tiimin työskentely lisää hoidon tehokkuutta. Tämä ilmeni siten, että työntekijät luottivat omaan osaamiseen ja uskalsivat työskennellä itsenäisesti.

Valmentavan johtamisen työkalupakkiin nostin itseohjautuvuuden omaksi kokonaisuudeksi. Kiteytin työkalupakkiin tulosten perusteella kolme erilaista kokonaisuutta, joissa osallistetaan niin työntekijää kuin työyhteisöä ottamaan yhdessä vastuuta työstä ja työn kehittämisestä, tunnistamaan ja ylläpitämään osaamistaan sekä antamaan mahdollisuus jokaisen johtaa omaa työtään. Sobackin (2021) periaatteet näkyvät näissä kokonaisuuksissa keskustelevana johtamisena, itsenäisen päätöksenteon mahdollistamisena sekä palautteen antamisena ja sparrauksena.

**Tutki ja kiteytä** -vaiheen aikana saatiin selville kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytila. Tämän vaiheen tavoitteena on laajentaa näkemystä haasteesta, saada kokonaisvaltainen ymmärrys kehitettävästä palvelusta sekä löytää piilevät tarpeet. Tutki ja kiteytä -vaiheen aikana kerätystä tiedosta valitaan tärkeimmät näkökulmat. Kerätty tieto kootaan ymmärrettävään muotoon, jolloin sitä on helppo hyödyntää kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 142–148; PalvelumuotoiluPalo s.a.)

Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille, että valmentavan johtamisen lähtökohdina ovat yhteiset pelisäännöt ja työntekijöiden työnkuvat. Esihenkilöt toivat esille, että se johtaa sujuvaan yhteistyöhön ja vastuun jakamiseen. Uutela (2019, 30) määrittelee tutkimuksessaan valmentavan johtamisen olevan esihenkilön ja työntekijän kahdenvälinen suhde, jossa keskitytään työntekijään. Uutelan (2019, 142) mukaan yhtenä tarkoituksena on, että valmentava esihenkilö selventää yksittäiselle työntekijälle työnkuvan ja perustehtävän merkityksen kahdenkeskisissä keskusteluissa. Soback (2021, 57–59) määrittelee valmentavan johtajuuden olevan tasapainoinen yhdistelmä vaatavuutta ja armollisuutta.

Kotihoidon tiimien esihenkilöt kokivat tiimien jäsenten välisen vuorovaikutuksen tärkeäksi. Se luo positiivista vaikutelmaa, jossa tiimi toimii ketterästi, saumattomasti miettien yhdessä erilaisia vaihtoehtoja. Aira (2012, 138–140) tuo tutkimuksessaan esille, että tarvitaan vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken lähteä yhdessä pohtimaan tiimin päämääriä ja tavoitteita. Aira (2012, 138) nostaa esille tiimin muodostamisen vaativan aikaa. Vasta tiimin muodostuttua päästään tehokkaaseen toiminnan vaiheeseen. Lisäksi esille tuli, että liian tiivis yhteistyö tiimin kanssa voi viedä liikaa resursseja. Tärkeää on löytää ja ylläpitää sopiva yhteistyön tekeminen tiimin työntekijöiden kesken.

Ristikangas ym. (2021, 67–68) tuo esille, että rakenteiden ja käytäntöjen kehittämisessä tarvitaan järjestelmällisyyttä, ymmärrystä, pitkäjänteisyyttä ja kokeiluja. Erilaisten kokeilujen avulla rakenteita ja käytäntöjä pystytään uudistamaan. Muutoksien saattaminen käytäntöön voi tarvita pitkäjänteisyyttä. Lisäksi esille tulee, että tiimin jäsenten osallistaminen on mukana kaikessa valmentavan johtamisen päivittäisessä tekemisessä. Osallistamisen ja yhteisen ymmärryksen rakentamisessa on uskottava, että osallistaminen tuottaa ja sitouttaa parempaan lopputulokseen. Greets ym. (2021, 117) tuovat tutkimusartikkelissaan esille, että osallistumisella lisätään itseohjautuvuutta.

**Ideoi ja kokeile** -vaiheen aikana saatiin selville kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet ja valmentavan johtamisen menetelmien käyttäminen kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tukena. Tuulaniemi (2011, 180–195) tuo esille, että tämän vaiheen aikana kehitetään mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja organisaation tavoitteiden ja asiakastarpeiden mukaisesti. Ideoi ja kokeile vaiheen aikana ideat mukautuvat toteutuskelpoisiksi kokonaisuuksiksi.

Kotihoidon itseohjautuvuuden tavoitteista ja valmentavan johtamisen menetelmien tuloksista nousi esille samanlaisia asioita, kuin itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen teoreettisesta viitekehystä. Uutela (2019, 142) nostaa tutkimuksessaan esille, että työn tekemisen lähtökohtana on oman työtehtävän sisäistäminen sekä ymmärtäminen osana organisaation kokonaistehtävää. Valmentavan esihenkilön ja yksittäisen työntekijän välisissä keskusteluissa selvennetään työnkuvan ja perustehtävän merkitys.

Sobac (2021, 115–131) ja Mäkkeli ym. (2021, 90) toteavat, että valmentava johtaminen perustuu luottamukseen. Ristikangas (2013, 171–173) tuo ilmi, että luottamuksen kokemusta pystytään edistämään, kun uskoo toisen työntekijän osaamiseen ja kykyyn tehdä työtä. Uutela (2019, 144) tuo tutkimuksessaan esille, että työntekijöille on tärkeää ja merkityksellistä esihenkilön läsnäolo sekä häneltä saatu tuki.

Soback (2021, 157, 170–171) tuo esille, että valmentavan johtamisen ydin on päätöksenteossa. Siinä esihenkilö valitsee, tekeekö hän päätökset itse vai antaa hän mahdollisuuden työntekijöille tehdä itsenäisiä päätöksiä. Työntekijöiden itsenäinen päätöksenteko vaatii esihenkilöltä sitkeyttä, kykyä tukea pitkäjänteisellä tavalla työntekijöiden osaamista sekä uskallusta toteuttaa omia valintoja. Mäkkeli ym. (2021, 93) nostavat esille, että itsenäisellä päätöksenteolla ja vallan antamisella ei tarkoiteta sitä, kuinka jokainen tekee omaa työtään ja millaisessa järjestyksessä, vaan mitä työtä tehdään.

Ristikangas ym. (2021, 100–104) ja Salminen (2017, 21–25) nostavat esille, että yhteisen vuorovaikutuksen avulla saadaan käyttöön jokaisen työntekijän ammattitaito ja osaaminen. Moniammatillisen tiimin avulla päästään toivottuihin ja tavoitteellisiin lopputuloksiin. Ristikangas ym. (2013, 86–93) toteaa, että avoimen vuorovaikutuksen avulla lisätään luottamusta ja avoimuutta.

Valmentavan johtamisen työkalupakkiin nostin luottamuksen, vuorovaikutuksen ja osallistamisen omiksi kokonaisuuksiksi. Luottamuksen alle kiteytin tulosten perusteella kolmea asiaa, jossa osallistetaan työntekijää ja työyhteisöä tunnistamaan oma vastuu alueensa, uskotaan ja luotetaan työyhteisöön sekä annetaan vastuuta ja vapautta suunnitella omaa työtä. Vuorovaikutuksen alle nousivat tutkimustulosten perusteella hyvä työilmapiiri, työkavereiden arvostus ja kunnioitus sekä avoimuus. Osallisuuden alle nousivat säännölliset tiimipalaverit, yhteinen päätöksenteko ja työyhteisön kehittäminen.

**Testaa ja toteuta** -vaiheen aikana saatiin selville valmentavan johtamisen työkalupakin käyttökokemukset. Tuulaniemi (2011, 230–233, 237–243) tuo esille, että tämän vaiheen aikana viimeistellään, toteutetaan ja viedään käytäntöön uudet ratkaisut sekä analysoidaan ideoi ja kokeile -vaiheen aikana saatuja tuloksia. Lisäksi pyritään luomaan asetettuun tavoitteeseen vastaava tuotos.

Valmentavan johtamisen työkalupakkiin koottiin kaikkien tulosten, esihenkilöitten toiveiden ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta yksinkertainen, osallistava ja tiivis kokonaisuus. Järvinen ym. (2016, 143–147) tuovat ilmi, että valmentava esihenkilö on sitä tehokkaampi, mitä monipuolisempia työkaluja hänellä on käytössään erilaisiin tilanteisiin. Ristikangas ja Grünbaum (2013) tuovat ilmi, että johtamisen vaikuttavuus ratkaistaan lopulta monipuolisten työkalujen taitavalla käyttämisellä.

## 8.2 Menetelmien tarkastelu

Opinnäytetyöhön soveltui hyvin palvelumuotoilu. Opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa käytettiin eri menetelmiä. Kartoita ja kuvaa - sekä tutki ja kiteytä -vaiheen aikana käytettiin ideointipuuta. Ideoi ja kokeile -vaiheen aikana käytettiin aivoriihimenetelmää. Testaa ja toteuta -vaiheen aikana käytettiin NPS-menetelmää. Jokaisessa vaiheessa käytettiin analyysimenetelmänä teemoittelua.

Ideointipuu soveltui hyvin palvelumuotoiluprosessin kartoita ja kuvaa -vaiheeseen, jossa selvitettiin kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytilaa. Ideointipuun avulla haluttiin tuoda esille Tuulaniemen (2011, 136–141) kuvaama ajatus itseohjautuvuuden nykytilan tavoitteista. Menetelmä toimi hyvin, kun osallistajat saivat olla työpajassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Osallistajat keskustelivat yhdessä ideointipuun kysymyksistä, ja yksi osallistujista kirjoitti esille tulleet ideat ideointipuun oksille lyhyesti ja ytimekkäästi. Kartoita ja kuvaa -vaiheen tiedonkeruulla saatiin ideoita ja vastauksia tämän vaiheen tutkimuskysymykseen.

Ideointipuuta käytettiin palvelumuotoiluprosessin tutki ja kiteytä -vaiheessa, jossa selvitettiin kotihoidon tiimien valmentavan johtamisen nykytilaa. Ideointipuun avulla haluttiin tuoda esille Tuulaniemen (2011, 142–148) kuvaama ajatus käsiteltävästä haasteesta ja saada kokonaisvaltainen ymmärrys kehitettävästä tuotoksesta. Menetelmä olisi varmasti toiminut paremmin, jos työpaja olisi järjestetty lähitapaamisena yhteisessä tilassa. Kotihoidon esihenkilöiden työskennellessä eri puolilla Pohjois-Savon hyvinvointialueen keskisellä palvelualueella työpajan toteutus pidettiin Microsoft Teams-kokouksena. Tällä tavoin toteutetussa ideointipuu työpajassa tuli esille oleelliset asiat. Tutki ja

kiteytä -vaiheen tiedonkeruulla saatiin ideoita ja vastauksia tämän vaiheen tutkimuskysymykseen.

Ensimmäiseen ideointipuu työpajaan osallistui 9 työntekijää 16 työntekijästä. Toiseen ideointipuu työpajaan osallistui 8 esihenkilöä 22 esihenkilön joukosta. Työpajaan osallistujien määrään on mahdollisesti vaikuttanut kevään ja kesän aikana työntekijöiden kesälomat. Aineistosta saatiin kerättyä ideoita ja vastauksia palvelumuotoilun kartoita ja kuvaa - sekä tutki ja kiteytä -vaiheen tutkimuskysymyksiin. Tutki ja kiteytä -vaiheessa olisi varmasti saanut enemmän sisältöä, jos ideointipuu olisi toteutettu käyttäen Padlet-työskentelyalustaa.

Aivoriihi oli ideoi ja kokeile -vaiheessa sopiva tiedonkeruumenetelmä, jossa apuna käytettiin Padlet-työskentelyalustaa. Työpajaan osallistui 6 esihenkilöä 21 esihenkilön joukosta Työpajaan osallistujien määrään on mahdollisesti vaikuttanut ajankohtaan osuneet kesälomat. Tuulaniemi (2011, 180–195) mukaan tämän vaiheen aikana kehitetään mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja organisaation tavoitteiden ja asiakastarpeiden mukaisesti. Menetelmä ja työskentelyalusta toimivat hyvin, vaikka työpaja pidettiin Teams -kokouksena. Kotihoidon esihenkilöiden työskennellessä eri puolilla Pohjois-Savon hyvinvointialueen keskisellä palvelualueella työpajan toteutus pidettiin Teams -kokouksena. Menetelmän avulla saatiin määriteltyä kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet ja valmentavan johtamisen menetelmät.

Ideointipuiden- ja aivoriihen aineistot analysointiin teemoittelun avulla. Teemoittelu soveltui mielestäni hyvin käsiteltävään aineistoon. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat, että teemoittelun tarkoituksena on järjestää aineistoa eri aihealueiden mukaisesti. Aineistosta pyritään löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat.

Net Promoter Score sopi hyvin testaa ja toteuta -vaiheeseen. Tämän vaiheen aikana tuotokselle annettiin arvio siitä, kuinka todennäköisesti kotihoidon esihenkilöt suosittelivat työkalupakin käyttöä kollegalle. NPS-menetelmää voidaan arvioida kriittisesti, sillä ihmiset antavat useammin arvosanoiksi keskimääräisiä arvosanoja kuin huonoja tai hyviä. NPS-arvoa laskettaessa otetaan huomioon vain numerot 9–10 ja alle 6. (Tuulaniemi 2011, 241–242.) Tässä

opinnäytetyössä NPS oli riittävän nopea ja helppo arviointimenetelmä. Kysely lähetettiin 19 esihenkilölle, ja kyselyn vastausprosentti oli 26 prosenttia.

### 8.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on luonut ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä, joka ohjaa opinnäytetyönprosessiani. Ohjeiden tavoitteena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä sekä ennaltaehkäistä epärehellisyyttä. Opinnäytetyötä tehdään hyvien tapojen mukaisesti huomioiden rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Opinnäytetyön tekemisessä sovelletaan erilaisia tiedonhankinta-, arviointi- ja tutkimusmenetelmiä. Muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia huomioidaan kunnioittavasti ja tutkimuksiin viitataan asianmukaisesti. Opinnäytetyö suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan sekä valmis opinnäytetyö tallennetaan vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–12.) Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt käyttämään alkuperäisiä ja lähteisiin olen viitannut asianmukaisesti. Toissijaisten lähteiden käyttäminen lisää tiedon muuttumisen riskiä. Opinnäytetyössäni olen kiinnittänyt huomiota lähteiden oikeaoppiseen viittaamiseen, tämä antaa arvostusta lähteitä kohtaan.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeisimmät käsitteet ovat luotettavuus, eettisyys, siirrettävyys, uskottavuus, vahvistettavuus ja riippuvuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyön tekijä on kyennyt valitsemaan ja käyttämään oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman. Luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Opinnäytetyön tekijän täytyy kuvata tutkimuksen eteneminen sellaisena, kuin se on toteutunut. (Puusa & Juuti 2020, 175–179; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Opinnäytetyöhön valikoituneet menetelmät ovat tukeneet palvelumuotoiluprosessia. Opinnäytetyön jokaisen vaiheen olen avannut ja kertonut, mitä ne ovat pitäneet sisällään ja mitä olen niissä tehnyt.

Laadullisen tutkimuksen eettisyyden olen huomioinut opinnäytetyötä tehdessäni. Olen ottanut huomioon, ettei opinnäytetyö vaaranna tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä, eikä heille aiheudu siitä haittaa. Tämä huomioiden opin-

näytetyön liitteistä olen poistanut opinnäytetyösopimuksen, tietosuojailmoituksen ja tietoisien suostumuslomakkeen. Laadullisen tutkimuksen riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyötä tehdään noudattaen tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemiä ohjeita (Puusa & Juuti 2020, 175; Tuomi & Sarajärvi 2018).

Laadullisen tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että opinnäytetyön tuloksia pystytään soveltamaan toisessa työyhteisössä. Opinnäytetyön raportin kirjoittamisessa on huomioitava, että opinnäytetyön lukija pystyy arvioimaan ovatko opinnäytetyön tulokset siirrettävissä toiseen kotihoidon tiimiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Opinnäytetyön raportissa olen kuvannut opinnäytetyön asiayhteyden ja opinnäytetyön oleellimmat oletukset sekä aineiston keräämisen ja analysoinnin, jotta siirrettävyys onnistuisi.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksen kohteena olevat henkilöt hyväksyvät tutkimustulokset oikeiksi ja luottavat siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolella. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, miten opinnäytetyön tulokset ja kerätty aineisto ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimusraporttiin täytyy kuvata asiat niin, että lukija vakuuttuu siitä, että tutkimuksessa esille tulleet asiat ovat tapahtuneet ja niiden kuvaus on tehty asianmukaisesti. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda työkalupakki kotihoidon esihenkilöiden käyttöön. Sen uskottavuutta lisää se, että kotihoidon esihenkilöt osallistuvat työkalupakin rakentamiseen ja uskovat, että työkalupakin käytöstä on hyötyä käytännön työssä. Uskottavuutta lisää opinnäytetyön tietojen monipuolisuus.

Tässä opinnäytetyössä ideointipuiden, aivoriihen ja NPS-palautteen luotettavuutta arvioitiin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Teemoittelun avulla kuvattiin kerätyn aineiston tuloksia. Ideointipuu ja aivoriihi työpajojen tarkoituksena oli kerätä lisää tietoa tiimien itseohjautuvuudesta sekä valmentavasta johtamisesta. Työpajojen avulla pystyttiin ohjaamaan ja tukemaan teorian pohjalta kotihoidon tiimien työntekijöitä ja esihenkilöitä löytämään ratkaisuja tiimien itseohjautuvuuteen ja valmentavaan johtamiseen. Avoimen keskustelun avulla pystyttiin lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta. NPS-palautteen

avulla pystyttiin keräämään tietoa työkalupakin tarpeellisuudesta ja käyttökelpoisuudesta.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019, 5) on luonut ohjeet ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet, joita sovelletaan ihmistä koskevaan tutkimukseen. Peruslähtökohtana on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden luottamus tutkijaa kohtaan. Tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti ja hänellä on myös oikeus kieltäytyä siitä sekä keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Näiden lisäksi tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, kuinka henkilötietoja käsitellään ja miten aineistoa käsitellään ja säilytetään sekä saada ymmärrettävää tietoa tutkimuksen tavoitteista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–9.)

Tässä opinnäytetyössä perehdyin tutkittavaan aiheeseen kattavasti. Lähdemateriaalina käytin tutkimuksia sekä kirjallisuutta tutkittavasta aiheesta. Opinnäytetyötä varten olin laatinut tietosuojailmoituksen ja sen merkitys osallistujille informointiin YAMK-opinnäytetyöhön osallistumisen yhteydessä. Opinnäytetyötä varten oli laadittu opinnäytetyösopimus sekä tietoinen suostumuslomake. Opinnäytetyön tutkimuslupaa hain Pohjois-Savon hyvinvointialueelta opinnäytetyösuunnitelman hyväksymisen jälkeen.

Kotihoidon työntekijöiden ja esihenkilöiden osallistuminen opinnäytetyön tekemiseen oli vapaaehtoista. Osallistumisen vapaaehtoisuuden toin ilmi ideointipuu tapaamisten kutsukirjeissä (liite 2, liite 3), aivoriihen kutsukirjeessä (liite 4) sekä NPS-palautteen saatekirjeessä (liite 5).

#### **8.4 Johtopäätökset ja jatkokehitys**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kotihoidon esihenkilöille valmentavan johtamisen työkalupakki tiimien itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen menetelmien tulosten perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä valmentavan johtamisen menetelmien käyttöä ja antaa konkreettisia työkaluja kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite täyttyivät.

Johtopäätöksinä voi todeta, että työkalupakille on tarvetta. Lisäksi esille tuli, että valmentavaa johtamista tarvitaan lisää ja siihen työntekijät tarvitsevat koulutusta. Vastausten pienestä määrästä huolimatta voi todeta, että työkalupakki koettiin hyvänä. Työkalupakkia tehdessä esille tuli se, että itseohjautuvuutta on jo joissakin tiimeissä ja itseohjautuvuus tulee lisääntymään, jolloin siitä tulee päivittäinen toimintatapa. Huomion arvoista on, että kotihoidon henkilöstö tarvitsee riittävästi aikaa sisäistääkseen toimintamallin, jotta siitä tulisi luonteva osa päivittäistä työskentelyä. Jatkokehitysideana voisi selvittää, onko valmentavan johtamisen menetelmiä otettu tiimeissä käyttöön, miten menetelmiä on arvioitu ja millainen vaikutus valmentavan johtamisen menetelmillä on ollut työhön. Lisäksi jatkokehityksenä voisi olla, että työkalupakkiin lisätään erilaisia työkaluja itseohjautuvuuden tueksi.

## **8.5 Oman oppimisen tarkastelu**

Opinnäytetyö on laaja prosessi. Keväällä 2022 aloitin opinnäytetyön prosessin miettimällä sopivaa aihetta yhdessä työelämäohjaajan kanssa. Aihe on mielenkiintoinen, ja siitä on keskusteltu paljon viime aikoina. Valittu aihe on yksi Pohjois-Savon hyvinvointialueen strateginen tavoite. Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut välillä haasteellista, koska aihe on laaja ja sitä on ollut välillä hankala rajata. Opinnäytetyötä tehdessä siihen tarvittava aika ja työmäärä tulivat kuitenkin hieman yllätyksenä. On myönnettävä, että aikataulutukset on ollut ajoittain vaikeaa. Tähän on vaikuttanut siirtyminen hyvinvointialueelle vuoden 2023 alusta ja oman työkuvan muutos sekä opinnäytetyön tekeminen työn ohessa.

Prosessin oppiminen ideointivaiheesta julkaisemiseen on ollut kaikinensa opettavainen ja positiivinen oppimiskokemus. Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen, pitkä ja haastava. Prosessin aikana olen oppinut ja sisäistänyt, että hyvin tehdyn suunnitelman avulla pystyy työstämään asioista jouhevasti eteenpäin. Prosessin aikana olen oppinut käyttämään erilaisia tietolähteitä, menetelmiä ja työkaluja. Erilaisten työpajojen avulla olen päässyt harjoittelemaan johtamisen taitoja. Näistä kaikista opinnäytetyöprosessin aikana opituista taidoista on varmasti hyötyä tulevaisuuden työelämän haasteissa ja muutoksissa.

Opinnäytetyön positiivisimpia oppimiskokemuksia ovat olleet tuotoksen tekeminen, työpajojen vetäminen, etälaitteiden hallinnan harjoittelu. Lisäksi olen saanut opetella erilaisia asioita, joita tarvitaan työelämässä. Opinnäytetyön tekeminen on kehittänyt ja parantanut paineensietokykyä. Prosessin aikana olen oppinut, että asioita pitää pystyä perustelemaan ja käsiteltäviä asioita täytyy valmistella riittävästi.

Yhteistyö sekä toimeksiantajan että ohjaavien opettajien kanssa on ollut helppoa koko prosessin ajan. Toimeksiantajalta olen saanut tukea silloin kun olen sitä tarvinnut, ja olemme tarvittaessa yhdessä miettineet opinnäytetyötäni. Ohjaavilta opettajilta olen saanut valmiuksia kehittävän palautteen antamiseen, paineensietokykyyn ja itseohjautuvuuteen opinnäytetyötä tehdessä.

Opinnäytetyön aikana kehitetty työkalupakki on hyödynnettävissä ja käytettävissä monella eri alalla. Työkalupakin käyttöä voi muokata omaan työyksikköön ja tiimiin sopivaksi. Työkalupakki on mielestäni onnistunut kokonaisuus, helposti luettavissa ja ymmärrettävissä, tiivis ja selkeä. Työkalupakki on otettu käyttöön omassa työyksikössäni, ja se on otettu työyhteisössä hyvin vastaan.

## LÄHTEET

- About Net Promoter. 2021. Satmetrix Systems, Inc. Saatavissa: <https://www.netpromoter.com/about-net-promoter/> [viitattu 6.2.2023].
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8> [viitattu 22.10.2022].
- Aivoriihi s.a. Innokylä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/ty-okalut/aivoriihi> [viitattu 5.2.2023].
- Aluevaltuusto. 2022. Pohjois-Savon hyvinvointialue. Pöytäkirja 22.12.2022/Pykälä 151. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pshva.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=202269-25> [viitattu 7.1.2023].
- Buurtzorg. 2022a. Our History. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.buurtzorg.com/about-us/history/> [viitattu 23.12.2022].
- Buurtzorg. 2022b. The Buurtzorg Model. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/> [viitattu 23.12.2022].
- Drennan, V. M. Calestani, M., Ross, F., Saunders, M. & West, P. 2018. Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. *BMJ Open*, 6, 1–7. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-021931>. [viitattu 11.2.2023].
- Geerts, I. A. G. M., Bierbooms, J. J. P. A & Cloudt, S. W. M. G. 2021. Understanding self-managing teams in Dutch healthcare: empirical evidence to nonsequential team development processes. *Journal of Health Organization and Management*, 9, 101–120. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/jhom-04-2020-0122>. [viitattu 11.2.2023].
- Ideointipuu s.a. Innokylä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/ideointipuu-brainstorming-tree> [viitattu: 13.9.2022].
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. 2. painos. Liettua: Balto print.
- Kauppinen-Kymäläinen, U. & Hämäläinen, R. 2023. Teams-kokous 12.1.2023. Pohjois-Savon hyvinvointialue.
- Koistinen, J. & Kostamo, T. 2021. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 61–74. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf> [viitattu 6.2.2023].
- Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli* 2, 7–13. PDF-dokumentti. Saatavissa:

[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf). [viitattu 4.11.202].

Kuopio. 2021. Vanhuspalveluiden myöntämisperusteet. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://publish.kuopio.fi/kokous/2021805342-4-1.PDF> [viitattu 8.9.2022].

Kuopio. 2022. Omavalvontasuunnitelma kotihoito. PDF-dokumentti. Saatavissa: [b3109186-5dc8-4307-a2d2-2cb439327f20 \(kuopio.fi\)](https://publish.kuopio.fi/kokous/2022826186-4-1) [viitattu 30.6.2022].

Kuopion kaupunki. 2021. Henkilöstökertomus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://publish.kuopio.fi/kokous/2022826186-4-1>. PDF [viitattu 30.6.2022].

Kuopion strategia vuoteen 2030. 2022. Hyvän elämän pääkaupunki. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/documents/7369547/9081414/Strategia-asiakirja/f0cc921e-2a9a-462c-b7b6-de44afeadb0e> [viitattu 30.6.2022].

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajattelua, koettua, tutkittua. Painettu EU:ssa. Helsinki: Oppian.

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

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli* 2, 21–28. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022020_final.pdf) [viitattu: 4.11.2022].

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 105–118. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf> [viitattu 24.1.2023].

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series business + economy 3/2021. Helsinki: Aalto University. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf> [viitattu 3.12.2022].

Mitä hyvinvointialueella tehdään s.a. Pohjois-Savon hyvinvointialue. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pshyvinvointialue.fi/mita-hyvinvointialueella-tehdaan> [viitattu 7.1.2023].

Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H.-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi – toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 79–97. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf> [viitattu 6.2.2023].

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. E-Kirja. Helsingin kamari Oy. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera\\_oppiminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen) [viitattu 22.1.2023].

Palvelualueet s.a. Kuopio. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Palvelualueet | Kuopio](#). [viitattu 8.9.2022].

PalvelumuotoiluPalo s.a. Palvelumuotoilu, Ihmislähtöistä palveluiden ja liiketoiminnan kehittämistä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu/> [viitattu 8.2.2023].

Pirskanen, S. 2023. TKI-asiantuntija, erityisasiantuntija. Sähköpostiviesti 1.2.2023. Savonia ammattikorkeakoulu.

Pohjois-Savon hyvinvointialue s.a. Mikä on Pohjois-Savon hyvinvointialue? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pshyvinvointialue.fi/> [viitattu 10.9.2022].

Pohjois-Savon hyvinvointialue. 2022. Ikääntyneiden palveluiden myöntämisperusteet ja palvelukuvaus. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://pshyvinvointialue.fi/documents/594193/719531/PSHVA\\_Ik%C3%A4%C3%A4ntyneiden+palveluiden+my%C3%B6nt%C3%A4misperusteet+ja+palvelukuvauset\\_28.12.22.pdf/10bdda6e-98db-8337-f868-497a0667fe98?t=1672319723203](https://pshyvinvointialue.fi/documents/594193/719531/PSHVA_Ik%C3%A4%C3%A4ntyneiden+palveluiden+my%C3%B6nt%C3%A4misperusteet+ja+palvelukuvauset_28.12.22.pdf/10bdda6e-98db-8337-f868-497a0667fe98?t=1672319723203) [viitattu 8.1.2023].

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. E-kirja Alma Talent verkkokirjahyllyssä. Helsinki: Talentum. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/IABBBXXTBBAED#kohta:2.\(\(20\)VALMENTA-VAN\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(20\)YDINTAIDOT\(\(20\)piste:b377](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/IABBBXXTBBAED#kohta:2.((20)VALMENTA-VAN((20)ESIMIEHEN((20)YDINTAIDOT((20)piste:b377) . [viitattu 8.8.2023].

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/EACBCXCTDG#/kohta:21/piste:b330> [viitattu 17.12.2022].

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Liettua: Balto print.

Ristikangas, M.-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Liettua: Balto Print.

Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppakamari.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa: [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html) [viitattu 10.2.2023].

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 3. Uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.

Salovaara, P. & Mäkkeli, J. 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 39–55. Haaga-Helien julkaisut 3/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf> [viitattu 6.2.2023].

Salovaara, P. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli* 2, 14–20. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf) [viitattu: 5.11.2022].

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. 2.painos. Basam books.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:29. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5457-1> [viitattu 18.6.2022].

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

STM. 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023: Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5457-1>. [viitattu 10.11.2022].

STM. 2022. Kotihoito ja kotipalvelut. Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut> [viitattu 11.9.2022].

Surakka, J., Burström, T., Jantunen, S., Jeglinsky-Kankainen, I., Piippo, J., Rosengren, Å., Ruotsalainen, S. & Sinervo, T. (toim.) 2020. Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa. Yrkehögskolan Arcada Ab. Arcada Publikation 1/2020. Raportti. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020100983669> [viitattu 9.2.2023].

Sydänmaalakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. 1. painos. Viro: Meedia Zone OU.

Terveystieteiden tutkimuskeskuslaki 30.12.2010/1326.

THL. 2022. Kotihoito. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinninlaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/kotihoito> [viitattu 18.6.2022].

THL. 2023. Muuttuvat vanhuspalvelut. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinninlaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut> [viitattu 9.2.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Ensipainos. Kustannusyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789520400118> [10.1.2023].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa \(tenk.fi\)](https://www.tenk.fi/). [viitattu 14.10.2023].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf) [viitattu 18.2.2023].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Uudistuva Kuopio 2030. 2021. UUDISTUVA KUOPIO 2030 – toimenpideohjelma LUONNOS. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://publish.kuopio.fi/koukous/2021722429-10-3.PDF> [viitattu 30.6.2022].

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>. [viitattu 8.9.2022].

Vetovoimainen vanhustyö –hanke, s.a. Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://vetovoimainenvanhustyö.fi/> [viitattu 7.9.2022].

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus. Vol 19 Nro 3 (2021). PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.98465> [viitattu 20.1.2023].

## KIRJALLISUUSKATSAUS

Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Martela, F.; Hakkanen, J.; Hoang, N. &amp; Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series business + economy 3/2021. Helsinki: Aalto University.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää itseohjautuvuuden yhteyttä työhyvinvointiin ja työuupumukseen.</p>	<p>Tutkimusaineistoa on kerätty työssäkäyviltä suomalaisilta, kohdeyhtymänä olivat 18–65-vuotiaat. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä tutkimuslomaketta. Lisäksi aineistoa kerättiin puhe- ja haastattelulla.</p>	<p>Tutkimus tuloksista käy ilmi, että työntekijän kokemus itseohjautuvuudesta ja vapaudesta tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä lisää työn merkitystä ja työhyvinvointia sekä vähentää työuupumusta.</p>
<p>Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata yhteistyötä sekä tarkastella yhteistyön vaikutusta ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.</p>	<p>Tutkimusaineisto on kerätty työ- ja elinkeinoministeriön koordinoiman erityisohjelman, Osaamiskeskusohjelman osaamisklustereista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusaineisto analysointiin käyttäen laadullisen sisällönanalyysia.</p>	<p>Tutkimuksessa nousee esille, että tarvitaan vuorovaikutusta tiimien jäsenten kesken lähteä yhdessä pohtimaan tiimien päämääriä ja tavoitteita. Lisäksi tutkimustuloksissa tulee esille, että tiimien muodostaminen vaatii aikaa. Vasta tiimien muodostuttua päästään tehokkaaseen toiminnan vaiheeseen. Lisäksi esille tulee, että liian tiivis yhteistyö tiimien kanssa voi viedä liikaa resursseja. Tärkeää on löytää ja ylläpitää sopiva yhteistyön tekeminen tiimien työntekijöiden kesken.</p>

<p>Drennan, V. M. Calestani, M., Ross, F., Saunders, M. &amp; West, P. 2018. Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. <i>BMJ Open</i>, 6, 1–7.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville Buurtzorg mallin vaikutuksia terveydenhuollon organisaatioissa.</p>	<p>Monimenetelmällinen tutkimus, johon osallistui 24 työntekijää. Tutkimusaineisto analysointiin teemoittelun avulla.</p>	<p>Tutkimus tuloksista ilmenee, että organisaatioissa, joissa itseohjautuvia tiimejä vasta kehitettiin, työskentely jatkuu edelleen hierarkisena. Tutkimus osoittaa, vaikka organisaation rakenne säilyi hierarkisena, itse tiimin sisäinen hierarkia väheni. Näiden lisäksi tutkimustuloksista käy ilmi, että itseohjautuvan tiimin työskentely voi olla vaikeaa suurissa terveydenhuollon organisaatioissa, koska näissä voi olla edelleen organisaatiokulttuurista johtuvaa hierarkiaa.</p>
<p>Geerts, I. A. G. M., Bierbooms, J. J. P. A &amp; Cloudt, S. W. M. G. 2021. Understanding self-managing teams in Dutch healthcare: empirical evidence to nonsequential team development processes. <i>Journal of Health Organization and Management</i>, 9, 101–120.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää itseohjautuvan tiimin hyötyjä.</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa oli mukana 13 itseohjautuvuuden tiimiä. Tutkimusaineisto analysointiin teemoittelun avulla.</p>	<p>Tutkimustuloksista käy ilmi, että itseohjautuvuuden tiimin työskentely lisää hoidon tehokkuutta. Tämän lisäksi osallistumisella lisätään itseohjautuvuutta.</p>

<p>Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke- massa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Väitöskirja.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää valmentavan esihenkilön ja työntekijän käsitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta.</p>	<p>Tutkimus oli tehty fenomenografisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohteena oli Kela. Tutkimukseen osallistui yhteensä 24 henkilöä. Tutkimusaineisto kerättiin teema-haastattelun avulla.</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan työn tekemisen lähtökohtana on oman työtehtävän sisäistäminen sekä ymmärtäminen osana organisaation kokonaistehtävää. Tuloksista käy ilmi, että valmentava johtaminen on esihenkilön ja työntekijän kahdenvälinen suhde, jossa keskitytään työntekijään.</p>
<p>Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus. Vol 19 Nro 3 (2021).</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ja etsiä tietoa itseohjautuvuuden merkityksestä.</p>	<p>Tutkimus oli tehty fenomenografisena. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Tutkimukseen osallistui yhteensä 50 henkilöä.</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan työntekijöillä ja esihenkilöllä voi olla erilaisia näkemyksiä itseohjautuvuuden merkityksestä. Tuloksista käy ilmi, että itseohjautuvuus on jaettava johtajuutta, jossa jokaisella työntekijällä on kykyä ottaa vastuuta, valtaa ja vapautta sekä johtaa itse itseään.</p>

## KUTSU IDEOINTIPUU TYÖPAJAAN

Hyvä kotihoidon kollega,

Teen YAMK-opinnäytetyöni aiheesta valmentavan johtamisen menetelmien käyttämisestä kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota menetelmiä kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden edistämiseen. Tarkoituksena on kartoittaa kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytilaa ja kehittää tiimien itseohjautuvuutta valmentavan johtamisen menetelmiä käyttäen.

Itseohjautuvuus on jaettua johtajuutta, jossa jokaisella työntekijällä on kykyä ottaa vastuuta, valtaa ja vapautta sekä johtaa itse itseään. Itseohjautuvuus edellyttää hyvää luottamusta, toisten tuntemista ja arvostamista.

Toteutan itseohjautuvuuden nykytilan kartoituksen ideointipuu -menetelmällä. Ideointipuu on ketterän ideoinnin väline, jonka avulla haetaan erilaisia näkökulmia käsiteltävissä olevaan aiheeseen. Tarkoituksena on pyrkiä nopeaan, 20-40 minuuttia kestävään ideointiin ja ideoiden kirjaamiseen.

Kutsun sinut mukaan ideointipuun työpajaan. Ideointipuu –työpaja toteutetaan x.x.2023 klo xx-xx tiimi tilassanne. Tervetuloa!

Osallistumisesi on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisen missä vaiheessa opinnäytetyötä tahansa. Tietosuojaseloste ja tietoinen suostumuslomake ovat kutsun liitteenä.

Ideointipuun tulosten raportoinnista ei voi tunnistaa yksittäistä osallistujaa. Valmiin opinnäytetyön toimitan kotihoidon yksikköömme syksyllä 2023.

Jos tarkennettavaa, olethan yhteydessä.

Ystävällisin terveisin,

Riikka Hämäläinen

## KUTSU ESIHENKILÖIDEN IDEOINTIPUU TYÖPAJAAN

Hyvä kotihoidon kollega,

Teen YAMK-opinnäytetyöni aiheesta valmentavan johtamisen menetelmien käyttämisestä kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota menetelmiä kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden edistämiseen. Tarkoituksena on kartoittaa kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytilaa ja kehittää tiimien itseohjautuvuutta valmentavan johtamisen menetelmiä käyttäen.

”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.”

Toteutan tiimien valmentavan johtamisen nykytilan kartoituksen ideointipuu -menetelmällä. Ideointipuu on ketterän ideoinnin väline, jonka avulla haetaan erilaisia näkökulmia käsiteltävissä olevaan aiheeseen. Tarkoituksena on pyrkiä nopeaan, 20-40 minuuttia kestävään ideointiin ja ideoiden kirjaamiseen.

Kutsun sinut mukaan ideointipuun työpajaan. Ideointipuu –”kokous” toteutetaan x.x.2023 klo xx -xx Teams -yhteydellä. Tervetuloa!

Osallistumalla työpajaan hyväksyt, että Teams kokous nauhoitetaan. Kokouksen nauhoitus ja tallennus hävitetään puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen. Kokouksessa esille tulleet asiat kirjoitetaan opinnäytetyönraporttiin tavalla, jossa ketään ei voida tunnistaa.

Osallistumisesi on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisen missä vaiheessa opinnäytetyötä tahansa. Tietosuojaseloste ja tietoinen suostumuslomake ovat kutsun liitteenä.

Ideointipuun tulosten raportoinnista ei voi tunnistaa yksittäistä osallistujaa. Valmiin opinnäytetyön toimitan kotihoidon yksikköömme syksyllä 2023.

Jos tarkennettavaa, olethan yhteydessä.

Ystävällisin terveisin,

Riikka Hämäläinen

## KUTSU ESIHENKILÖIDEN AIVORIIHEEN

Hyvä kotihoidon kollega,

Teen YAMK-opinnäytetyöni aiheesta valmentavan johtamisen menetelmien käyttämisestä kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota menetelmiä kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden edistämiseen. Tarkoituksena on kartoittaa kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytilaa ja kehittää tiimien itseohjautuvuutta valmentavan johtamisen menetelmiä käyttäen.

Toteutan tiimien itseohjautuvuuden tavoitteet ja valmentavan johtamisen menetelmien tukemisen itseohjautuvuuteen käyttäen aivoriihi -menetelmää. Aivoriihi on ketterän ideoinnin väline, jonka avulla haetaan erilaisia näkökulmia käsiteltävissä olevaan aiheeseen.

Kutsun sinut mukaan aivoriihi työpajaan. Aivoriihi –”kokous” toteutetaan x.x.2023 klo xx -xx TEAMS-yhteydellä ja apuna käytetään Pablet -työskentelyalustaa. Tervetuloa!

Osallistumalla työpajaan, hyväksyt, että TEAMS kokous nauhoitetaan. Kokouksen nauhoitus ja tallennus hävitetään puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen. Kokouksessa esille tulleet asiat kirjoitetaan opinnäytetyönraporttiin tavalla, jossa ketään ei voida tunnistaa.

Osallistumisesi on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisen missä vaiheessa opinnäytetyötä tahansa. Tietosuojaseloste ja tietoinen suostumuslomake ovat kutsun liitteenä.

Aivoriihen tulosten raportoinnista ei voi tunnistaa yksittäistä osallistujaa. Valmiin opinnäytetyön toimitan kotihoidon yksikköömme syksyllä 2023.

Jos tarkennettavaa, olethan yhteydessä.

Ystävällisin terveisin,

Riikka Hämäläinen

## SAATE NPS-ARVIOINTIIN

Hyvä kotihoidon kollega,

Teen YAMK-opinnäytetyöni aiheesta valmentavan johtamisen menetelmien käyttämisestä kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota menetelmiä kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden edistämiseen. Tarkoituksena on kartoittaa kotihoidon tiimien itseohjautuvuuden nykytilaa ja kehittää tiimien itseohjautuvuutta valmentavan johtamisen menetelmiä käyttäen.

Opinnäytetyöni on edennyt kehitetyn työkalupakin arviointivaiheeseen. Arviointi suoritetaan sähköisesti Wepropol-kyselyllä: XXX. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia. Net Promoter Score eli NPS –mittarin avulla käyttäjiä pyydetään vastaamaan kysymykseen, *kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua ystävällesi tai kollegallesi*. Vastaamisen apuna käytetään numeraalista asteikkoa 0-10.

Kutsun sinut vastaamaan arviointikyselyyn. Vastausaikaa on yksi viikko. Jokainen vastaus on opinnäytetyöni kannalta tärkeä.

Osallistumisesi on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisen missä vaiheessa opinnäytetyötä tahansa. Tietosuojaseloste on kutsun liitteenä.

Arvioinnin tulosten raportoinnista ei voi tunnistaa yksittäistä osallistujaa. Valmiin opinnäytetyön toimitan kotihoidon yksikköömme syksyllä 2023.

Jos tarkennettavaa, olethan yhteydessä.

Ystävällisin terveisin,

Riikka Hämäläinen

## NPS-ARVIOINTI

Voitte antaa numeroarvosanan työkalupakille.

0 = En suosittelisi työkalupakkia kollegalleni, 10 = Suosittelisin työkalupakkia kollegalleni

Kuinka todennäköisesti suosittelet työkalupakin käyttöä kollegallesi?

Kiitos!