



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Veera Kapanen

# Esimiehenä itseohjautuvassa tiimissä

## Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden yksikkö YAMK

Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen

Opinnäytetyö

Syyskuu 2018

Tekijä(t) Otsikko	Veera Kapanen Esimiehenä itseohjautuvassa tiimissä. Systemoitu kirjallisuuskatsaus
Sivumäärä Aika	73 sivua + 9 liitettä 18.11.2018
Tutkinto	Terveystieteiden (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen
Ohjaaja(t)	Ly Kalam-Salminen, Lehtori, TtT
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla, millainen rooli esimiehellä on itseohjautuvassa tiimissä sekä millaista osaamista ja tukea esimies tarvitsee johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä. Opinnäytetyön tavoitteena on, että tutkimustuloksista saatavaa tietoa on mahdollista hyödyntää esimiestyössä itseohjautuvaa tiimiä rakennettaessa ja kehitettäessä työpaikoilla. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat: esimiehen rooli tiimityössä sekä millaista osaamista ja tukea esimies tarvitsee johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä.</p> <p>Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineistonkeruu tehtiin kevään 2018 aikana ja sitä täydennettiin aineiston pienuuden vuoksi vielä syksyllä 2018. Tiedonhaun tukena käytettiin Cochranen, Cinahl, Pubmed, Finna.fi ja Medic tietokantoja. Aineistolle määriteltiin valintaperusteet sisäänotto- ja poissulkukriteerein. Kirjallisuuskatsauksen aineisto arvioitiin JBI laadunarviointikriteereitä apuna käyttäen. Aineistoon valikoitui lopulta 15 tutkimusta ja artikkeleita, jotka sijoituivat tutkimusvuosiltaan ajalle 2010-2018. Aineistolle tehtiin induktiivinen sisällönanalyysi.</p> <p>Tulosten mukaan esimiehen rooli tiimityöskentelyssä vaihtelee, sillä siihen vaikuttava esimiehen eettisyys ja arvot, kyky tukea itseohjautuvaa tiimiä sekä esimiehen johtamisosaaminen. Esimiehen johtaessa itseohjautuvaa tiimiä, korostuvat osaamisessa esimiehen koulutus- ja ammattitaito, esimiestaidot sekä valmentava johtajuus. Esimies tarvitsee tukea johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä. Esimiehen osaamista tulisi arvioida ja seurata säännöllisesti. Lisäksi esimiehellä tulisi olla aikaa omalle lisäkoulutukselle, mentoroinnille sekä työnohjaukselle.</p> <p>Johtopäätöksenä tuloksista voidaan esittää, että esimiehen valmentavan johtamisen osaaminen auttaa johtamaan itseohjautuvaa tiimiä. Esimiehen eettinen ja arvojohtaminen vaikuttavat itseohjautuvan tiimin toimintaan positiivisesti. Esimies tarvitsee jatkuvaa koulutus- ja kehittymismahdollisuutta kyetäkseen johtamaan itseohjautuvaa tiimiä. Esimiehellä tulee olla kyky kannustaa ja tukea tiimin jäseniä heidän tarvitsemallaan tavalla. Hyvä esimies tukea kyetäkseen toimimaan itseohjautuvan tiimin esimiehenä. Vertaistuki ja mentorointi edistävät ja tukevat esimiestyötä. Esimiehen tulee osata ottaa huomioon omat osaamis- ja kehittymistarpeet johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä.</p>	
Avainsanat	Itseohjautuvuus, tiimityö, terveydenhuolto, esimies

Author(s) Title	Veera Kapanen As a supervisor in a self-guided team. Systematic literature review
Number of Pages Date	73 pages + 9 appendices 18.11.2018
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master`s Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Leadership in Health Care and Social Services
Instructor(s)	Ly Kalam-Salminen, Lecturer, PhD
<p>The aim and purpose of this thesis is to find out, through the systematic literature review, what role the supervisor has in the self-directed team and what kind of expertise and support the supervisor needs in leading a self-directed team. It is possible to utilize the information obtained from the research results when creating and developing a self-directed team at workplaces. The research questions of the thesis were as follows: the role of supervisor in teamwork and the skills and support the supervisor needs in leading a self-directed team. The aim of the thesis is to help identify the skills and support needed by supervisors and find the right ways to support the supervisor in managing the self-directed team.</p> <p>This systematic literature review was collected during the spring of 2018 and was supplemented by a small amount of data in the autumn of 2018. Cochrane, Cinahl, Pubmed, Finna.fi and Medic databases were used to support the data search. Selection criteria were defined for the data by the input and exclusion criteria. Literature collection material for evaluation using JBI using the quality assessment criteria. Finally, 15 research papers and articles were selected for the data, which ranged from their research years to 2010-2018. An inductive content analysis was made for the data.</p> <p>According to the results, the role of a supervisor in teamwork varies, being influenced by the superior's ethics and values, the ability to support a self-directed team, and leadership skills. When a supervisor leads a self-guided team, emphasis is placed on supervisor training and professional skills, leadership skills, and leadership in leadership. The manager needs support when leading a self-directed team. Expert's skills should be evaluated and monitored on a regular basis. In addition, the supervisor should have time for additional training, mentoring and job counseling.</p> <p>As a conclusion, the results can show that leadership skills in supervisory leadership help to lead a self-directed team. The ethical and value management of a supervisor will affect the self-directed team's performance positively. The supervisor needs constant education and development opportunities to lead a self-directed team. The manager must have the ability to encourage and support team members in their own way. Good senior support to be able to act as a supervisor of the self-directed team. Peer support and mentoring promote and support supervisory work. The manager should be able to consider own skills and development needs while leading a self-guided team.</p>	
Keywords	Self-direction, teamwork, health care, superior

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Systemoidun kirjallisuuskatsauksen teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Itseohjautuvuus	2
2.2	Tiimityö	5
2.3	Itseohjautuva tiimi	7
3	Esimiehen rooli itseohjautuvan tiimin johtamisessa	9
4	Johtamisuudistus ja itseohjautuva tiimi Helsingin Sotessa	11
5	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	14
6	Systemoidun kirjallisuuskatsauksen toteutus	15
6.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus	15
6.2	Tutkimuskysymyksien muotoilu	16
6.3	Aineiston sisäänotto ja poissulkukriteerit	17
6.4	Aineiston keruu tietokannoista	18
6.5	Aineiston laadun arviointi	23
6.6	Kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto	23
6.7	Aineiston analysointi	24
7	Tulokset	25
7.1	Esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä	25
7.1.1	Eettisyys ja arvot	26
7.1.2	Itseohjautuvan tiimin tukeminen	27
7.1.3	Johtamisosaaminen	28
7.2	Esimiehen osaaminen johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä	29
7.2.1	Koulutus ja ammattitaito	30
7.2.2	Esimiestaidot	31
7.2.3	Valmentava johtaminen	31
7.3	Esimiehen tuen tarve johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä	32
7.3.1	Tuen tarve	33
7.3.2	Osaamisen arviointi	34
7.3.3	Esimieskoulutus	34
7.4	Yhteenveto tuloksista	36
8	Pohdinta	37

8.1 Tulosten tarkastelu	37
8.2 Luotettavuus ja eettisyys	40
8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet	42
Lähteet	44

#### Liitteet

Liite 1. Tiedonhaku tietokannoista

Liite 2. Yhteenveto tutkimusaineistoksi valikoituneista tutkimuksista

Liite 3. JBI Kriittisen arvioinnin tarkastuslista kohortti/tapaustyyppiselle tutkimukselle

Liite 4. JBI Kriittisen arvioinnin tarkastuslista kuvailevalle tutkimukselle

Liite 5. JBI Kriittisen arvioinnin tarkastuslista tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle

Liite 6. JBI Kriittisen arvioinnin tarkastuslista asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille

Liite 7. JBI Kriittisen arvioinnin tarkastuslista järjestelmälliselle katsaukselle

Liite 8. Laadunarviointitaulukko

Liite 9. Sisällönanalyysitaulukko

## 1 Johdanto

Kilpailutilanteen kiristyessä sekä kuntien taloustilanteen heikentyessä on terveydenhuollon pystyttävä toimimaan vieläkin tehokkaammin. Painetta uudistukselle palvelujen tehostamisen lisäksi luo hallinnon ja organisaation jäykkä rakenne. Sosiaali- ja terveysalan tulisi olla ammattitaitoista, luottamuksellista sekä sitoutuvaa. Työyhteisössä tähdätään innovatiivisuuteen sekä rakenteeltaan joustavampaan työelämään. Lisäksi työorganisaatiota luodaan vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 3-6.)

Samalla kun tiimityö yleistyy, työvoima sekä johtamistasot pienenevät (Sanerma 2009, 26). Asiakkaita palvelemaan niukentuvilla henkilöstöresursseilla ja samalla asiantuntijoita tulisi sitouttaa organisaatioon. Markkinoilla menestyäkseen on sekä työnjakoa että organisaation toimintaa pystyttävä toteuttamaan uusilla tavoilla. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevat muutokset tulisi olla tehokkaita ratkaisuja. (Pöysti 2016, 24–27.) Terveydenhuollossa tulisi huomioida työnteon laadukkuus, ammatillisuus, työssä viihtyminen sekä potilasturvallisuus.

Toimintamallina tiimityöskentely yleistyy, mutta haasteitakin on siinä, kuinka se toimii käytännössä. Tiimityön avulla tiedonkulku, yhteistyö sekä asiakastyytyväisyyden tulisi parantua. Tiimityö ja sen kehittäminen vaatii, että yhteistyö työpaikalla paranee, vanhoja työtapoja muutetaan ja lisäksi luodaan yhteisesti sovittuja uusia tapoja toimia. Työpaikalla muutos työssä tarkoittaa esimerkiksi työnkuvan tai toimitilan muutosta, henkilöstövähennystä sekä toiminnan kehittämistä. Suurin haaste muutoksessa on työntekijöiden asenne. On tutkittu, että työntekijä suhtautuu tapahtuvaan muutokseen myönteisemmin, kun työntekijällä on mahdollisuus olla mukana suunnittelemassa tulevia muutoksia, olla mukana toteuttamassa sekä kehittämässä. (Pusenius 2015, 1.) Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla, millainen rooli esimiehellä on itseohjautuvassa tiimissä sekä millaista osaamista ja tukea esimies tarvitsee johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä. Tavoitteena on, että tutkimustuloksista saatavaa tietoa on mahdollista hyödyntää esimiestyössä itseohjautuvaa tiimiä rakennettaessa ja kehitettäessä työpaikoilla.

## 2 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen teoreettiset lähtökohdat

### 2.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuva henkilö kykenee toimimaan omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta sekä kontrollin tarvetta. Jotta työntekijä voisi olla itseohjautuva, tulee hänen olla itsemotivoitunut. Työntekijällä on oltava halu kehittyä ja mennä työssään eteenpäin, ilman ulkopuolista pakottamista. Sosiaali- ja terveystieteissä on muutoksessa, kun käytössä olevat resurssit supistuvat ja samalla asiakasta tulisi palvella vieläkin paremmin. Itseohjautuvuus on mahdollisuus ratkaista tätä haastetta. Jokaisen henkilön itseohjautuvuus on erilaista, joka luo haasteita itseohjautuvuuden toteutumiseksi. Itseohjautuva henkilö päättää itse oman työn organisoimisesta. Itseohjautuvuus on päätöksentekoa, mutta samalla se luo henkilölle painetta kantaa vastuuta itse tekemistään päätöksistä. (Martela & Jarenko 2017: 12-18.)

Tärkeintä on kuitenkin, että työntekijällä oltava työskentelyyn liittyen selkeä tavoite tai päämäärä, jota kohti työntekijä itseohjautuu. Päämäärän tavoitteluun tarvitaan työntekijältä myös riittävää osaamista. (Martela & Jarenko 2017: 12.) Nämä taidot ovat olleet aiemmin vain esimiehen vastuulla. Tällä hetkellä työtä tehdään työpaikoilla pienissä tiimeissä tai jokainen yksin työhuoneissaan, tähän toivotaan muutosta kehittämällä entistä enemmän tiimityötä. Työntekijän vaikutusmahdollisuus omaan työhön ja sen sisältöön on koko työyhteisön yhteisvastuulla.

Itseohjautuvuuden määritelmässä on mukana neljä perustekijää. Nämä ovat tietoisuus edistymisestä työssä, työn merkityksen tiedostaminen, valinnan mahdollisuus sekä kyvykkyyden tunne työtehtävien suhteen. Työntekijän tunniessa valinnan mahdollisuutta, auttaa se valitsemaan oikeita toimenpiteitä. Työntekijällä on mahdollisuus valita itselleen mielekäs ja merkityksellinen tehtävä, omia toimintatapoja, ymmärrystä ja arviointia käyttäen. Työntekijä tuntee edistävänsä, kun hän askel askeleelta pääsee kohti työn tarkoitusta. Työntekijä on tietoinen omasta edistymisestään, kun edistymistä seurataan säännöllisesti. Työntekijä tuntee kyvykkyyttä, sillä hän suoriutuu hyvin, kun työntekijällä on mahdollisuus valita työtehtävä ja suoriutua siitä huolellisesti sekä laadukkaasti. Työn merkityksellisyyden tunne tulee, kun työntekijällä on mahdollisuus käyttää voimavaroja sekä aikaa työtehtäviin, jotka ovat arvokkaita. Tavoite on työntekijällä selkeänä mielessä. (Liukkonen, Aaltonen, Kataja 2006, 50-51.)

Itseohjautuvuudelle on tarve tämän päivän työelämässä, sillä esimiehellä ei ole mahdollisuutta luoda yksin tarvittavia palveluja asiakkaille niitä vaadittavassa ajassa. Itseohjautuvuus tukee työntekijän motivaatiota ja kasvattaa työn mielekkyyttä. Tällä hetkellä menestyvät yritykset, jotka panostavat itseohjautuvuuteen, tehokkuuteen sekä sisäisen motivaation kasvuun. Itseohjautuvassa tiimissä johtaminen kuuluu kaikille. Aiemmin esimiehen tehtäviin on kuulunut hahmottaa kokonaisuutta ja toimia sen mukaan, tehdä valintoja, kantaa vastuuta, priorisoida sekä näyttää suuntaa. Itseohjautuvassa tiimissä jokainen työntekijä kantaa vastuuta ja tekee valintoja. Keskeisin asia itseohjautuvuudessa on pystyä tekemään muutoksia. (Tolonen, Syrjänen 2017. 216-217.)

Itseohjautuvat työntekijät selviävät työelämässä tapahtuvista muutoksista paremmin kuin vähemmän itseohjautuva työntekijä. Itseohjautuva työntekijä kokee muutoksen mahdollisuutena ja kehittymisenä, eivät uhkana. Itseohjautuva työntekijä osaa myös valmistautua muutoksiin hankkimalla tietoa ja informaatiota muutokseen liittyen. Itseohjautuvalla tiimillä on kyky sopeutua uusiin tilanteisiin ja sitä kautta mukauttaa omaa toimintaansa tilanteen vaatimalla tavalla. (Sundholm 2000, 16, 53–55.)

Itseohjautuvuuteen linkitetään vahvasti työntekijän sisäinen ja ulkoinen motivaatio, sillä nämä tukevat työntekijän itseohjautuvuutta työssä. Motivaatio on mahdollista jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisia motivaation syitä toiminnallemme ovat esimerkiksi maine, raha, arvostus, vastuuntuntoisuus toista ihmistä kohtaan. Sisäisen motivaation syitä ovat itsensä toteuttaminen, merkityksellisyyden kokeminen, uuden oppiminen. Motivaatio, joka on sisäsyntyistä johtaa usein varmemmin pysyvään innostukseen, sillä sen tekeminen tuottaa nautintoa. Työelämän tavoitteet ovat ulkoa annettua. Motivaatio auttaa innostamaan työhön ja tällä on myönteinen vaikutus työelämässä. Innostunut ilmapiiri tiimissä auttaa edistämään luottamusta, avoimuutta sekä tiedonkulkua. (Juutilainen, Laamanen, Räsänen 2016. 70.)

Sisäinen motivaation ajatuksena on, että työntekijä tekee jotakin omaehtoisesti sen vuoksi, että jonkin asian tekeminen on palkitsevaa (Nurmi ja Salmela-Aro 2005, 16; Vilkkö-Riihelä 2006, 450). Sisäisen motivaatioon vaikuttavia syitä on kuvattu tarkemmin kuviossa 1. Sisäinen motivaatio on iso osa työntekijää, työntekijän tunteita ja ajatuksia työhön liittyen. Autonominen orientaatio, itseohjautuvuus, liittyvät työntekijän sisäiseen motivaatioon ja määrittävät työntekijän suhtautumista työympäristön tapahtumiin. (Martela & Jarenko 2017: 12-18.)





Kuvio 1. Sisäisen motivaatioon vaikuttavat tekijät.

Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat neljä psykologista perustarvetta, jotka ovat kyvykkyys, vapaaehtoisuus, hyväntekeminen sekä yhteenkuuluvuus. Psykologiset perustarpeet ovat työntekijän kokemuksia, jotka ovat tiimityön onnistumisen kannalta oleellisia. Perustarpeet ovat osa motivaatiota ja itseohjautuvuutta. (Martela & Jarenko 2015, 56-60.)

Ulkoisia motivaatiotekijöitä vahvemmin työntekijää motivoi sisäiset tekijät, joita ovat esimerkiksi työn merkityksellisyys, itsenäisyys sekä onnistumisen kokemus. Ulkoisesti pakottamalla ei tiimissä saavuteta luovuutta, vaan työntekijän ja sitä kautta tiimin luovuus on mahdollista saada esiin sisäisten motivaatiotekijöiden avulla. Tällä tarkoitetaan arvostuksen tilan sekä yhteenkuuluvuuden vahvistamista, työn merkityksellisyyttä sekä työntekijän itseluottamuksen vahvistamista. Kannustaminen sekä onnistumiset lisäävät tiimin sisäistä vahvuutta. (Rahkamo 2014. 2:177-178.)

Työntekijälle on tärkeää hahmottaa perustehtävä, vaikutusmahdollisuudet työssä sekä oman työn merkitys. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on se, että työntekijällä on mahdollisuus haastaa itseään, ratkaista työhön liittyviä ongelmia sekä haasteita itsenäisesti. Se tuo työntekijälle lisää sisältöä työhön ja tämän avulla työntekijällä on mahdollisuus tuntea kehittyvänsä sekä saada lisää itsevarmuutta työtehtävässä toimiessaan. Nämä tekijät lisäävät työmotivaatiota. (Järvinen 2013: 27, 30; Vuorinen 2008: 24.) Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta on syventynyt sisäiseen motivaatioon, julkaisussa korostetaan sitä, jos työntekijöitä kontrolloi, he tekevät vähemmän mitään muuta kuin ne asiat mitä käsketään tehdä. Tällä on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon työnteossa, ja se vaikuttaa tuottavuuteen sekä kykyyn uudistua heikentävästi. (Martela-Jarenko 2014:2.)

## 2.2 Tiimityö

Tiimityö on kahden tai useamman terveydenhuollon ammattilaisen välistä vuorovaikutusta, jotta potilas saa tarvitsemaansa apua ja hoitoa (Eduardo, Frush 2013, 5). Tiimityön perusta on se, että työntekijät työskentelevät yhdessä ja kehittävät työskentelytapojaan sekä keskinäisiä suhteitaan (Heikkilä 2002, 19). Terveydenhuollossa tiimityön avulla on mahdollista saada taloudellisia säästöjä organisaatioon, työn tulos parantuu, työtyytyväisyys kasvaa sekä tiedonjakaminen lisääntyy (Sanerma 2009, 98).

Tiimi ei kuitenkaan toimi, mikäli yhteistyö ei ole sujuvaa. Yhteistyö on yhdessä tekemistä, jota usein pidetään itsestäänselvyytenä (Aira 2012, 16–17). Sosiaali- ja terveydenhuollossa korostetaan yhä enemmän moniammatillista yhteistyötä (Kangasniemi, Haapa, Arala, Tilander & Suurtala 2015, 26–27). Moniammatillisuus on terveydenhuollossa asiakaslähtöistä työskentelyä.

Tiimin syntyminen vaatii työtä, suunnittelua sekä sitoutumista. Tiimityöskentelyssä tarvitaan ymmärrystä siitä, mistä tiimityössä on kysymys ja kuinka tiimi toimii. (Thompson 2004, 3.) Tiimityö tarkoittaa yhdessä tekemistä ja työskentelyä ryhmässä tai tiimissä, jolla on yhteinen tavoite tai tehtävä, lisäksi tiimissä on mahdollisuus suunnitella itse työtä ja sen toteutusta sekä aikatauluja. Ryhmään kuuluu yleensä kaksi tai useampi ihminen, jotka muodostavat keskenään vuorovaikutuksessa olevan yhteisön tai joukon. (Vilkman 2016.) Ryhmiä tai tiimejä perustetaan työelämässä hoitamaan jotakin tehtävää tai produktiota. Joillakin työpaikoilla voidaan samanlaista ryhmää tai tiimiä kutsua soluksi. (Sanerma 2009, 95-98.)

Tiimityöskentelystä on todettu olevan hyötyä, mikäli tarkastellaan asiaa tuloksellisuuden näkökulmasta. Tiimityöskentely on tuottavaa, mikäli ryhmän dynamiikalla on mahdollisuus kehittyä huipputiimiksi. Tämä vaatii työtä kaikilta tiimin jäseniltä sekä lisäksi sietokykyä ristiriitoja ratkoessa. Tiimin toimiessa parhaimmillaan, sen jäsenet osaavat täydentää ja tukea toistensa osaamista. Viime vuosina eri organisaatioissa on lähdetty kehittämään toimintaa sekä työskentelyä entistä enemmän tiimityöskentelyyn. Tiimissä tiimin jäsenet sitoutuvat työskentelyyn, tiedostavat päämäärän mitä kohti ollaan matkalla. (Sanerma 2009, 95-98.)

Toimivassa tiimissä tiimin jäsenien tekemät ratkaisut ovat parempia ja heillä on kyky selviytyä ongelmista paremmin. Toimiva tiimi on luottamuksellinen, avoin sekä rehellinen. Tiimityön lisääntyminen vaatii lisääntyvästi aikaa keskustelulle ja yhdessä tekemiselle. Yhdessä tavoitteiden saavuttaminen vievät enemmän aikaa ja toiminnan tulee olla systemaattista. Olennaista on, että toimivassa tiimissä perustehtävä on innostava ja selkeä. Tiimityön kehitysvaiheet on mahdollista jakaa seuraavalla tavalla, kuten seuraavassa taulukossa on esitetty. (Vilkman 2016.)

Perustamisvaiheessa tiimin tehtävä ja rakenne selkiytyvät. Myrskyvaiheessa tiimi ei vielä kykene hyödyntämään voimavarojaan, tiimissä on sisäistä ristiriitaa. Oppimisvaiheessa tiimin jäsenet oppivat hyödyntämään jäsenien erilaista osaamista. Suoritusvaiheessa tiimi hioo vielä yhteistä työskentelytapaa ja oppii tuntemaan toistensa työskentelytapoja. Huippuimivaiheessa tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja toiminta on työyhteisölle merkittävää. Hajoamisvaiheessa tiimin perustehtävä on toteutunut ja saatu valmiiksi. (Nikkilä ja Paasivaara 2007: 125–126.)



Kuvio 2. Tiimin vaiheet.

Kun tiimissä on mahdollisimman paljon erilaista näkemystä, on tiimillä parempi mahdollisuus kehittyä. Tiimityön tulisi aina tuottaa selkeää hyötyä tiimin jäsenille ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Tiimin jäsenen ei tarvitse osata itse kaikkea, tiimin jäsenen tulee voida luottaa, että kaikilla on omat vahvuudet tiimissä.

Tiimityötä sujuvoittavat vastavuoroisuus tiimien välillä, tiimin avoimuus ja yhteinen tavoite, jokaisen yksilön sekä tiimin vastuunkanto yhteisestä työstä, työn hyvä organisointi sekä tiimin hyvä henki. Tiimityön lähtökohta on työn kehittäminen työntekijälähtöisesti.

Työyhteisössä tulisi lisätä avoimuutta sekä vuorovaikutusta, käydä tasa-arvoista keskustelua sekä hyödyntää itsearviointia työyhteisön kehittämisessä. (Sanerma 2009, 33.)

Terveysalalla muutosprosessin edetessä voi tulla eteen monenlaisia haasteita, kuten potilasturvallisuus, työn laadukkuus, ammattimainen työote sekä työstä nauttiminen. Tiimityöllä on mahdollisuus vastata tarpeeseen, jolla on mahdollista luoda positiivinen työympäristö sekä työtavat, jotka vaikuttavat työyhteisön ja työntekijän työhön. (Upenieks, Lee, Flanagan & Doebbeling 2009, 169.)

Tiitu kuvaa diplomityössään (2017) kuinka ratkaiseva tekijä tiimityön onnistumiselle on panostaa uusiin tapoihin ja työpaikan ilmapiiriin. Kun työpaikan ilmapiiri on kunnossa, uskaltaa työntekijä olla oma itsensä ja tällöin työntekijän osaaminen on osa yhteistä etua. Hyvä tiimi tarvitsee onnistuakseen erilaisia ajatuksia ja ihmisiä. Lisäksi työntekijöiden tulee tuntee olonsa työssään turvalliseksi, tämä saa työntekijät työskentelemään yhteisen hyvän ja tavoitteen eteen. Kun työntekijöiden ja esimiesten välillä säilyy keskinäinen kunnioitus sekä luottamus, on onnistumisen todennäköisyys tiimityössä noussut.

### 2.3 Itseohjautuva tiimi

Itseohjautuva tiimissä tärkein ajatus on se, että työntekijät toimivat tiimissä vapaaehtoisesti. Työntekijä työskentelee organisaatiossa, sillä he ovat sitoutuneita organisaation päämäärään ja toimivat sen eduksi. Yhdessä tekemällä päämäärä on helpommin saavutettavissa kuin yksin. Itseohjautuvan tiimin tärkein perusta on luottamus. Tiimissä työntekijät saavat toimia melko vapaasti. On mahdollista, että työyhteisössä toimii työntekijöitä, jotka eivät ole aina luottamuksen arvoisia ja esimies ei aina tiedä miten tiimin jäsenet käyttävät työaikaansa. Tästä johtuen jokaisella itseohjautuvalla tiimillä tulisi olla sovittuna, kuinka toimia ongelmatilanteissa, kun joku työntekijöistä pettää luottamuksen tai ei hoida sovittuja työtehtäviä. Ongelmatilanteiden toimintatapa olisi hyvä lähteä henkilökunnasta, ei niinkään esimiehestä. Toimintavan tulisi olla yhdessä sovittu ja näin ollen jokainen tiimin jäsen on velvollinen tarttumaan ongelman ratkaisuun yhdessä sovitun mallin mukaan. Mikäli tiimi ei saa ongelma ratkaistuksi itse, voi esimies tällöin tulla avuksi. (Martela 2017. 138-139.)

Itseohjautuvassa tiimissä voi usein työskennellä eri ammattiryhmien edustajia. Moniammatillinen yhteistyö onkin keskeinen työväline, jonka avulla on mahdollisuus vastata lisääntyviin palvelutarpeiden haasteisiin terveydenhuollossa (Nikander. 2003). Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa työskentelyä tiimissä, joka koostuu asiantuntijoista, joilla on erilainen koulutustausta. Tiimin avulla on tarkoitus saada luotettavaa ja vaikuttavaa terveyshyötyä potilaalle.

Moniammatillinen yhteistyö vaatii kehittyäkseen työyhteisön muutosta asiantuntijuuden autonomiaan (Rajakaltio. 2005, 141). Muutoksessa on kuitenkin huomioitava terveydenhuoltoalalla, että laadullinen hoito sekä potilasturvallisuus on työskentelymallin muutoksesta huolimatta säilyttävä. (Kinnunen 2010, 4-10.) Uuden toimintatavasta sekä sen käyttöönotosta seuraa muutosprosessi, josta voi aiheutua haasteita. (Kinnunen 2008, 22–23.) Tiimityönmalli tuo muutosta työskentelytapoihin sekä organisaation rakentamiseen. Muutokset heijastuvat ilmapiiriin, vuorovaikutukseen sekä tiimien toimintaan. (Taittonen, Janhonen, Johanson, Nikkilä & Pirttilä 2008, 3-7.)

Työyhteisössä voidaan tavoitella työntekijöiden hyvinvointia sekä työn sujuvuutta. Toimintamallina tiimityö antaa hyvän avun tähän ja näihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Kun työ on sujuvaa, nähdään se usein voimavarana niin organisaatiolle kuin tiimille. Kun työntekijä työskentelee sujuvassa tiimissä, työntekijä sitoutuu ja viihtyy työssään paremmin. (Taittonen ym. 2008, 30–31.) Tiimissä työskentelevä henkilö tekee vähemmän virheitä ja kohtaa vaaratilanteita työssään. Lisäksi heillä on vähemmän sairautapauksia tai työstä johtuvia vammoja (Lyubovnikova, West, Dawson & Carter 2014).

Sote-ala on tällä hetkellä suuren muutoksen kourissa. Jatkossa kilpailua ei ole vain asiakkaista vaan myös osaavasta ja innostuneista työntekijöistä. Resurssit ovat tiukalla, palveluita tarvitsevia on jatkossa yhä enemmän, väestö ikääntyy ja on entistä monikulttuurisempaa. Asiakkaille tarjolla olevien palveluiden tulisi olla vaikuttavia, tuottavia, mutta myös entistä helpommin saatavilla. Sote-alalla itseohjautuvaa tiimiä pidetään uudenaikaisena työn ja toiminnan kehittämismahdollisuutena. Työntekijät tarvitsevat kuitenkin itseohjautuvuuden vahvistamista varten uusia taitoja. (Ojala & Mäki 2017: 266-285.)

Itseohjautuvan tiimin tärkein asia on itse tiimi ja sen toimivuus, ei niinkään esimerkiksi kesken oleva projekti. Tiimillä tulee olla täysi päätösvalta työstä ja sen toteuttamisesta. Tiimin päätöksen tekoon kuuluvat esimerkiksi työhön liittyvät tavat ja tavoitteet, kenelle vastuut jakautuvat ja työntekijöiden roolit.

Itseohjautuva tiimi tarvitsee kuitenkin esimiestä. Esimiehen tehtävä on kuitenkin muuttunut vallan jakautuessa. Esimiehen tehtävänä on tukea sekä ohjata tiimin jäseniä kohti yhteistä tavoitetta sekä varmistaa, että yhteinen suunta on kaikilla tiedossa. Esimies mahdollistaa työskentelyn tiimin jäsenille. Esimies luo avoimen ilmapiirin, mahdollisuuden keskustelulle. (Martela & Jarenko 2017. 313-315.) Itseohjautuvassa tiimissä esimies panostaa sisäisen motivaation johtamiseen. Jokaisella tiimin jäsenellä on halu tehdä parhaansa. Tiimin toiminta lähtee siitä, että tiimin jäsenen luotetaan ja hänelle annetaan mahdollisuus tehdä työnsä niin hyvin kuin mahdollista. Esimiehen tulee osata päästää irti ja luottaa tiiminsä jäseniin. (Martela & Jarenko, 2015. 20, 94, 203.)

### 3 Esimiehen rooli itseohjautuvan tiimin johtamisessa

Johtamiseen on alettu kiinnittää nykyisin entistä enemmän huomiota ja esimiehet toimivatkin enemmän alaistensa valmentajina. (Ristikangas-Ristikangas 2010: 9.) Perinteisesti esimiehen työnkuvaan kuuluu esimerkiksi operatiivisen johtamisen lisäksi suoritus- tavoitteiden saavuttaminen sekä tilannejohtaminen. Työtehtävässä painottuvat töiden organisointi, resurssien tehokas käyttö, hoitotyön jatkuva kehittäminen sekä vastuu henkilökunnan työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Esimiehen tulee olla vuorovaikutustaitoinen, systemaattisesti ajatteleva, tukea muutostohtajuutta sekä toimia taloudellisesti. Esimies on vaativassa roolissa henkilökunnan sekä johdon välillä. (Vuorinen 2008: 19, 21.)

Tulevaisuudessa esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä on aiempaa mahdollistavampi ja ohjaavampi. Tiimin yhteinen tavoite on selkeä koko työyhteisölle. Esimiehen ja itseohjautuvan tiimin yhteistyö on kehittävä ja uuden oppimista tukevaa. Esimiehellä on itseohjautuvassa tiimissä kolme erilaista roolia, jotka ovat leader, manager ja coach. Parhaan tulokset saavuttamiseksi nämä kolme roolia tulisi olla tasapainossa. Esimiehen on tärkeää harjoitella kaikkia kolmea roolia sekä käyttää niitä esimiehen omien vahvuuksien ja arvojen mukaan. (Carlsson, Forssell 2008, 32-34.)

Managerina toimiessaan esimies määrittää tiimin jäsenien vastuun ja roolit sekä varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet noudattavat yhteisiä pelisääntöjä. Managerina esimies valvoo työn onnistumista, huolehtii hallinnollisista töistä sekä analysoi tiimin toimintaa.

(Carlsson, Forssell 2008, 32-34.) Leaderina toimiessaan esimies vahvistaa tiimin tietoisuutta organisaation tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista. Esimies huolehtii avoimesta viestinnästä. Esimies seuraa tarkasti yhdessä asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Ristikangas, Grünbaum. 2016, 26.) Coachina toimiessaan esimies toimii tiimin jäsenen tukena, jotta työntekijällä on mahdollisuus toteuttaa työtehtävä mahdollisimman sopivalla tavalla. Esimies on läsnä, kuuntelee ja keskustelee avoimesti tiimin kanssa. Esimies innostaa, vastuuttaa ja sitouttaa tiimiä työskentelemään kohti yhteistä tavoitetta. Näin jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus löytää omat vahvuutensa, potentiaalinsa sekä voimavaransa. (Ristikangas, Grünbaum. 2016,27.)

Valmentavan esimiehen roolit sekä toimintatavat ovat tietoinen valinta työyhteisön tavoittellessa tietynlaista työskulttuuria. Esimiehen roolit painottuvat eritavoin arjen tilanteista riippuen. Jossakin tilanteessa tiimi tai tiimin jäsen tarvitsee tukipilaria, joka hoitaa hallinnolliset asiat. Tällöin esimiehellä korostuu managerin rooli. Leaderia tarvitaan taas silloin, kun esimies haluaa luoda luottamusta ja uskoa tiimin tulevaisuuteen. Coachin roolissa esimies haluaa tiimin toimivan tehokkaasti. Esimiehen valmentavalla otteella tiimin jäsenet sitoutuvat haasteisiin ja niiden ratkaisemiseen käyttämällä omaa osaamistaan parhaiten. Rajan veto esimiehen roolien välillä ei ole helppoa, roolit sekoittuvat arjessa päivittäin. Esimiehen tulisi hallita kaikkia rooleja, jotta esimies kykenee toimimaan kokonaisvaltaisesti itseohjautuvan tiimin kanssa. (Ristikangas 2016, 26-28.)

Puhuttaessa osaamisen kehittämisestä sekä valmentavasta esimiestyöstä, keskitytään usein vain ajattelemaan yksilöä ja yksilön oppimista. Jos esimies kiinnittää huomionsa vain yksittäiseen tiimin jäseneseen osaamisen edistämiseen, jää tavoittamatta olennaisia menestystekijöitä. Esimiehen huomioidessa koko tiimin osaamisen kehittämisen, saa esimiehen rooli uudenlaista sävyä. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.) Esimies tarvitsee vuorovaikutustaitoja sekä ryhmänohjaustaitoa, jotta ryhmä kykenee kehittymään ja oppimaan yhdessä.

Esimiestyö on tänä päivänä enemmän valmentavaa työtä ja valmentajalla on tärkeä rooli, jotta joukkue voi onnistua. Esimiehen on tärkeä tuntee ja tutustua tiimin jäseniin, jotta tiimi voisi onnistua paremmin. Esimiehellä tulee olla tiedossa jokaisen työntekijän odotukset, missä tilanteessa tiimi on sekä tärkeimpänä asiana saada tiimin luottamus.

Tiimissä esimiehen tulisi tukea tiimin oppimista. Läpinäkyvyyttä edistää yhdessä tekeminen. Tiimin hyvinvoinnista on myös tärkeää huolehtia. Työntekijät usein odottavat, että

esimies toimisi tiimin johtajana. Esimies vastaisi tiimin toiminnasta sekä toimivuudesta. (Rötkin 2015, 87–88.) Tiimi voi olla työntekijälle myös merkittävä suoriutumisen tuki. Tiimi toimii parhaimmillaan silloin, kun jokaisella työntekijällä on hyvä päivä, mutta huonoja päiviä tulee myös. Tällöin tiimin tuki ja apu ovat korvaamattomia ja kuten Tiitu Helsingin Sanomien (26.1.2018) lehtiartikkelissa mainitsi, tiimi on niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Esimiehen tehtävänä on luoda tiimille voimavaroja, seurata ja antaa palautetta toiminnasta. Työyhteisön ilmapiiriin tulisi antaa tukea, olla luottamuksellinen, tukea työntekijän itsenäisyyttä. (Järvinen 2001: 83–85.)

#### **4 Johtamisuudistus ja itseohjautuva tiimi Helsingin Sotessa**

Sosiaali- ja terveysministeriössä halutaan kehittää sekä uudistaa sotealaa ja samalla parantaa johtamis- ja työkuultuuria. Yksi osa palveluiden kehittämistä on palveluiden saaminen asiakaslähtöisemmäksi sekä uudistaa johtamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 15-27.) Helsingin kaupungin uudistettu johtamismalli on yhdistelmä seuraavia johtamismalleja; tavoitejohtaminen, osaamisen johtaminen, valmentava esimiestyö sekä tiedolla johtaminen. (Helsingin kaupunki 2016, 37-38.) Jotta asiakkaiden tarpeisiin on mahdollista vastata jatkossa paremmin, on johtamisen uudistuttava. Esimies tukee työntekijöiden sisäistä motivaatiota, jotta toimintaa on mahdollisuus kehittää. Tämä vaatii tunnetta, että omaan työhön sekä tuloksiin on mahdollisuus vaikuttaa, näitä asioita pidetään itseohjautuvuuden ja itseohjautuvien tiimien onnistumisen avaimina. (Helsingin kaupunki 2014.)

Helsingin vanha johtamismalli ei tukenut uudistuvaa sosiaali- ja terveydenhuoltoa tarpeeksi, muutoksia oli tehtävä. Vanha johtamismalli oli hierarkkinen eikä tukenut itseohjautuvan tiimin toimintaa. Uusi johtamismalli ja itseohjautuvan tiimin toiminta ei ole kuitenkaan ollut täysin yksinkertaista ja helposti syntyvää. Itseohjautuvuus ja tiimin luominen ovat vaatineet aikaa, keskustelua ja yhteistä tekemistä esimiehen ja henkilökunnan välillä. (Helsingin kaupunki 2014.)

Helsingissä on kehitetty sotepalveluita ja todettu, että uusien palveluprosessien myötä on viraston osattava luoda uusi toimintatapa. Sosiaali- ja terveystoimialan on pystyttävä



hyödyntämään nykyisiä resursseja entistä paremmin, mutta myös huomioitava esimerkiksi digitalisaatio tulevien toimintatapojen muutoksessa. Helsinki on ottanut käyttöön nelimaalitavoitteen, joka käy ilmi kuvioista 2. Muutoksilla haetaan palvelujen entistä parempaa tuottavuutta, saatavuutta sekä vaikuttavuutta. Lisäksi tavoitteissa otetaan huomioon myös henkilöstökokemus, jolla on suuri vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen. (Helsingin kaupunki 2017.)



Kuvio 3. Helsingin kaupunki, 2017. Palvelujen uudistaminen.

Nelimaali eli Quadruple aim:n on kehittyneempi malli aiemmasta triple aim- mallista. Nelimaalin tavoitteessa huomioidaan henkilöstön kokemus, kuinka saada henkilöstö voiman paremmin työelämässä. Hyvä henkilöstökokemus parantaa asiakkaiden hoitokokemuksia sekä lisää terveydenhuollon henkilöstön työn merkityksellisyyttä. (Feeley 2017; Sikka, Morath, Leape 2015.) Terveysthuollon henkilöstön sitoutuminen työhön on ensiarvoisen tärkeää tavoitellessa vaikuttavuutta, saatavuutta sekä tuottavuutta. Hyvän henkilöstökokemuksen avulla on mahdollista tarjota potilaille parempaa hoitoa, parempaa terveyttä sekä terveydenhuollon kustannusten laskua. (Bodenheimer, Sinsky 2014.)

Yhä enemmän puhutaan sisäisestä motivaatiosta sekä itsensä johtamisesta. Työntekijällä itsellään on yhä enemmän vastuu itsensä kehittämisestä, aiemmin vastuu on ollut lähiesimiehellä. Johtaminen on parhaimmillaan tunteiden virittämistä, innostamista, tavoite- ja palauteviestintää. Johtaminen auttaa mahdollistamaan sujuvan ja hyvän työn, tarkoitus ei ole hankaloittaa työntekoa. Osaamista varmistetaan, luottamusta rakenne-

taan sekä ongelmiin puututaan. Itsensä johtaminen on yksi tämän päivän osaamisvaatimus. Kun työntekijä johtaa itseään, hänellä on kyky arvioida oman työn tuloksia omiin ja organisaation tavoitteisiin verrattaessa. Työntekijä tekee kehittämis ehdotuksia, hallitsee omaa ajankäyttöään sekä työn kuormittavuutta sekä ottaa puheeksi ongelmatilanteita, joita työpaikalla ilmenee. (Rauramo 2015.)

Helsingin sotessa käytössä olevassa mallissa työntekijän on osattava toimia yhdessä muiden kanssa tiimissä, kyettävä ottamaan vastuu kokonaisuudesta eikä vain omasta työstään sekä autettava muita ilman erillistä pyyntöä. (Ojala & Mäki 2017: 271.) Jotta työntekijä voi ottaa vastuuta ja toimia itseohjautuvassa tiimissä, on työntekijän ensin tunnettava itsensä kykynsä johtaa itseään. Itseohjautuva tiimi työskentelee tavoitteellisesti ja näille tavoitteille on mittarit, joita tiimi seuraa aktiivisesti. Tiimin toimintaa ohjaavat raamit, yhteiset pelisäännöt toimintatavoista ja käytänteistä.

Helsingin kaupunki perusti kehittämisryhmän uudistettujen palveluiden johtamismallia varten. Työryhmän tarkoituksena oli arvioida, miten erilaiset johtamismallit sopisivat uudistettujen palvelujen johtamiseen. Sosiaali- ja terveystoimialan itseohjautuvien tiimien kehittäminen alkoi vuonna 2016. Itseohjautuvissa tiimeissä kokeiltiin itseohjautuvuutta eri näkökulmista ja itseohjautuvuutta huomioitiin erityisesti rekrytointia tehdessä. Itseohjautuvien tiimien kehittäminen vaati kuitenkin muutosta myös johtamiseen, tästä nähtävillä kuvio 4. Kuvion ympärillä ovat kriittiset menestystekijät, joiden avulla pyritään kohti kuvion ytimessä määritetyjä tavoitteita. Johtamisen ytimeen sekä menestystekijöihin panostamalla muodostuu uuden johtamisen kulttuuri. (Mäki & Kuoppamäki 2017, 18.) Uudistetun johtamisen malleja ovat esimerkiksi tavoitejohtaminen, osaamisen johtaminen sekä tiedolla johtaminen. (Helsingin kaupunki 2016, 37-38.)



Kuvio 4. Helsingin kaupunki 2017. Uudistettujen palvelujen johtamismalli.

Helsingin kaupungilla on käytössään johtamisen käsikirja, jonka avulla tuetaan esimiestyötä sekä työyhteisöä. Tulevaisuudessa itseohjautuvan tiimin rooli korostuu ja tiimit tekevät entistä enemmän päätöksiä itsenäisesti toimiessaan itseohjautuvasti. Sisäisesti motivoitunut tiimi ja sen työntekijä ovat tyytyväisiä työhön ja tuottavat tuloksellista ja laadukasta palvelua asiakkaille. Esimies tulee tiimin jäsenien sisäistä motivaatiota. (Helsingin kaupunki 2014.)

## 5 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla, millainen rooli esimiehellä on itseohjautuvassa tiimissä sekä millaista osaamista ja tukea esimies tarvitsee johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä. Tavoitteena on saada tietoa, jota on mahdollista hyödyntää esimiestyössä itseohjautuvaa tiimiä rakennettaessa ja kehitettäessä työpaikoilla.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

1. Millainen rooli esimiehellä on itseohjautuvassa tiimissä?

2. Millaista osaamista esimies tarvitsee johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä?
3. Millaista tukea esimies tarvitsee johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä?

## 6 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen toteutus

### 6.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Tutkimusprosessi kirjallisuuskatsauksessa on monivaiheista ja tieteellinen tutkimusmenetelmä. (Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013: 92). Toiminta joka on näyttöön perustuvaa, on ajantasaisen tiedon harkittua käyttöä. Näyttöön perustuva hoitotyö lisää tarvetta laadukkaalle sekä käytännönläheiselle katsaukselle (Johansson-Axelin-Stolt-Ääri 2007: 98). Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa hyödynnetään alkuperäistutkimusta, jonka avulla on mahdollista tiivistää tietoa ja tehdä kriittisiä johtopäätöksiä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla arvioidaan jo olemassa olevaa tietoa. (Johansson ym. 2007: 2-3; Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013; 97; Kemppainen 2012: 19–20.)

Kirjallisuuskatsaus on koottua tietoa rajatulta alueelta. Kirjallisuuskatsauksella haetaan tavallisesti vastausta johonkin tutkimusongelmaan. Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista hahmottaa, millaista tietoa on jo mahdollisesti olemassa, tiedon määrää sekä tutkimuksien sisältöä sekä menetelmiä. Näyttöön perustuva käytäntö hoitotyössä on lisännyt erilaisten katsauksien tarvetta. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007: 3-4, 84.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tulisi olla tutkijoita kaksi tai useampi. Tässä opinnäytetyössä on tekijöitä vain yksi, joten tämän vuoksi opinnäytetyö toteutetaan systemoituna kirjallisuuskatsauksena, jossa on integroidun kirjallisuuskatsauksen piirteitä. (Lehtiö, Johansson: 2016, 35.) Systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista hakea jo aiemmin tutkittua tietoa tehokkaasti. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää apuna sisällönanalyysiä, tämän avulla tutkija pystyy koota ja tiivistää usean kymmenen tutkimuksen tiedon. Tiedon tiivistämiseen voidaan käyttää sisällön analyysin avulla tehtyä luokittelurunkoa. Integroidussa kirjallisuuskatsauksessa katsaustyyppi on

laaja ja se voi sisältää teoreettista tai empiiristä kirjallisuutta tai molempia. Integroidussa kirjallisuuskatsauksessa on sekä systemaattisen että narratiivisen kirjallisuuskatsauksen piirteitä. (Tuomi, Sarajärvi: 2009, 123.)

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valikoidaan harkiten, arvioiden ja analysoiden tutkimustietoa, jolla haetaan vastausta tutkimuskysymykseen. Työtavat ja tiedonhaku-menetelmät on kuvattava raportissa tarkasti, jotta tiedonhaku on mahdollista toistaa uudelleen ja virhemahdollisuus olisi pieni. Raportista tulee käydä ilmi tiedon hakuun liittyen seuraavat asiat: hakustrategia, valinta- ja poissulkukriteerit, laadun arviointi, tiedonkeruu sekä yhdistäminen. (Pekkala: 2000, 59.)

## 6.2 Tutkimuskysymyksiä muotoilu

Hakutermien laatimiseen käytin apuna PICO-asetelmaa. Käytetyt hakutermit ovat lueteltu alla olevassa taulukossa. (Isojärvi: 2001.) Systemaattisesti tehtävä kirjallisuushaku tuottaa onnistuneen lopputuloksen, kun sen tutkimuskysymys on määritelty hyvin. Tutkimuskysymysten muotoiluun käytin apuna PICO-asetelmaa, jota voidaan hyödyntää työkaluna tehtäessä sovellettua systemaattista kirjallisuuskatsausta. PICO:n avulla tutkija pystyy selkiyttämään ja muotoilemaan tutkimuskysymyksen ja valitsemaan saatavasta hakutuloksesta tutkimukseen mukaan otettavat artikkelit. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2017.)

PICO-asetelman osat ovat:

- P = Potilas/Kohderyhmä/Probleema (Population, Patient, Problem): terveysongelma ja potilasryhmä, jota tutkitaan.
- I = Interventio (Intervention): tutkittava interventio/menetelmä, jolla terveysongelmaan pyritään vaikuttamaan.
- C = Vertailumenetelmä (Comparison): vaihtoehtoinen menetelmä, johon tutkittavaa menetelmää verrataan.
- O= Terveystulos (Outcome): menetelmän tuottamat terveystulokset, joita halutaan selvittää. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2017.)

Tutkimuskysymyksestä on mahdollisuus määrittellä PICO (potilasryhmä, interventio, vertailuinterventio, tulos), jonka avulla on mahdollisuus arvioida voiko tutkimustulosta yleistää. Tutkija pystyy PICO:n avulla kohdentamaan haun ja käytettävät hakutermit tutkimuskysymykseen. (Johansson ym. 2007: 47, 49.) Tutkimuskysymyksiä avulla määritellään tutkimusaiheen käsitteet (concept). Kun avainsanat on määritelty, etsitään aiempia tutkimuksia hakupalvelimia apuna käyttäen. (Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013: 98.) Laadun arviointi on tärkeä osa tutkimuksen luotettavuutta. (Johansson ym. 2007: 101.) Systemaattiseen kirjallisuuskatsauksen valitut tutkimukset esitetään lukijalle taulukkona, jotta lukijan on helpompi ymmärtää analyysin eteneminen sekä tutkimuksien vahvuudet ja rajoitukset. (Johansson ym. 2007: 46–47,97: Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013: 97, 198.)

Taulukko 1. Hakutermit PICO-asetella

PICON OSA	P	I	O
Avainsanat	Esimies Henkilöstö Tiimi Tiiminjäsen Työyhteisö Alainen Osastonhoitaja Johtaminen	- Itseohjautuvuus - itseohjautuva tiimi - tiimityö	- osaaminen - tuki - kyvyt - ammattitaito - ammatillinen osaaminen - tietotaito - kompetenssi

### 6.3 Aineiston sisäänotto ja poissulkukriteerit

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa määritetään käytettävät alkuperäistutkimusten hyväksymis- ja poissulkukriteerit, joiden avulla valikoidaan mahdollisimman selkeä yhteenveto tutkittavaan aiheeseen kuuluvia ja luotettavista lähteistä olevia tutkimuksia. (Mäkelä ym. 1996; Williamson – Whittaker 2017:36.) Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen olen rajannut suomen ja englannin kielisiin tutkimuksiin. Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit on kuvannut alla olevaan taulukoon 4.

Aineistohakua tehdessä sekä analysoitaessa on tärkeää muistaa ja pitää mielessä tutkimuskysymys. Tutkimuksen sisäotto- sekä poissulkukriteerit voivat kohdistua mihin tahansa PICO-asetelman osaan. Aineistosta otetaan tarkasteluun ensin otsikot ja tämän jälkeen abstraktit sekä lopuksi koko teksti tutkimuskysymyksen näkökulmasta.

Taulukko 2. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen sisäotto- ja poissulkukriteerit

Sisäntokriteerit	Poissulkukriteeri
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimuksessa tutkittu esimiehen roolia</li> <li>- Tutkimuksessa tutkittu itseohjautuvuutta</li> <li>- Tutkimuksessa tutkittu tiimityötä</li> <li>- Tutkimuksessa tutkittu esimiehen osaamista ja tuen tarvetta</li> <li>- Kokotekstiversio tutkimuksesta saatavilla</li> <li>- Tutkimus julkaistu vuosina 2010-2018</li> <li>- JBI laadunarviointipisteet ovat 5 tai enemmän</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkimuksessa ei ole tutkittu esimiehen roolia</li> <li>- Tutkimuksessa ei ole tutkittu itseohjautuvuutta</li> <li>- Tutkimuksessa ei ole tutkittu tiimityötä</li> <li>- Tutkimuksessa ei ole tutkittu esimiehen osaamista ja tuentarvetta</li> <li>- Kokotekstiversiota ei ole tutkimuksesta saatavilla</li> <li>- Muu kuin suomen ja englanninkielinen tutkimus</li> <li>- Tutkimus julkaistu ennen vuotta 2010</li> <li>- JBI laadunarviointipisteet ovat alle 5</li> </ul>

#### 6.4 Aineiston keruu tietokannoista

Tehtäessä systemaattista kirjallisuuskatsausta on tiedonhaku toteutettava järjestelmällisesti (Lehtiö – Johansson 2015: 37). Tietokannat tai tiedonlähde ei yksistään ole tarpeeksi kattava, jotta se sisältäisi kaiken aiheesta julkaistun kirjallisuuden, joten tiedonhaku on tarpeellista tehdä useasta eri tiedonlähteistä. (Isojärvi 2007.) Kaikki tietokannat toimivat hiukan eri tavoin, joten peruslauseke on hyvä muokata, jotta se sopisi kaikkiin tietokantoihin (Lehtiö – Johansson 2015: 37).

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa kirjallisuuden etsintä vie eniten aikaa, jonka vuoksi huolellisesti tehty suunnittelu helpottaa tehtävää tutkimustyötä. Käytössä olevia kirjallisuuden lähteitä on paljon ja tietoa käytettävissä jatkuvasti enemmän. Tehtävälle

kirjallisuushaulla on tarpeen määrittää selvät rajat eli millaista tietoa etsitään ja millä keinoin, mistä lähteistä ja kuinka pitkään ajallisesti. Resursoinnissa on hyvä ottaa huomioon käytettävissä oleva aika, tutkijan kokemus, aineistonkopiointimahdollisuus, käytettävissä olevat ohjelmistot sekä kaukolainojen käytön rajallisuus. Usein systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetään vain yhtä tietokantaa. (Williamson – Whittaker 2017:36; Mäkelä ym. 1996.)

Kun suunnittelin aineiston keruuta, tein valinnan hakuun käytettävistä tietokannoista sekä hakutermeistä. Koehakuja tein keväällä 2018. Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen kirjallisuushaku tehtiin sähköisistä tietokannoista kustannustehokkuuden vuoksi. Mikäli sähköinen haku ei olisi tuottanut tarvittavia määriä tuloksia, olisi aineiston hakua voitu jatkaa manuaalisesti. Tutkimuksessa käytetyt tietokannat kuvattu alla olevassa taulukossa. (Lipguides 2017.)

Aineiston haku tehtiin viidestä eri tietokannasta (Cinahl, Cochrane, Pubmed, Medic ja Finna.fi). Ensimmäistä testihakua tehdessä hakusanoina käytettiin Cinahlissa self-direction AND teamwork AND leadership AND management. Hakutulokseksi tuli 1 artikkelia. Tämä artikkeli ei otsikkotasolla soveltunut jatkotarkasteluun. Testihaku tehtiin myös Medic tietokantaan. Hakutermeinä käytin itseohjautuvuus AND tiimityö AND esimies, hausta ei tullut yhtään tulosta. Testihaun hakutermejä muutettiin itseohjautuvuus OR tiimityö AND johtaminen ja hakutuloksia tuli 75 kappaletta. Hakutulosta rajattiin vuosiin 2010-2018 ja kokotekstiversioihin, jolloin tulos oli 13 osumaa. Tuloksista jatkotarkasteluun soveltui 5 artikkelia.

Taulukko 3. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat

CINAHL (Cumulative Index to Nursing and allied Health Literature)	Sisältää hoitotieteen ja lähialojen artikkeleita. Keskeinen kansainvälinen tietokanta hoitotieteellisiin tiedonhauihin
Cochrane	Lääke- ja terveystieteiden tietokanta. Näyttöön perustuvia systemaattisia katsauksia ja näyttöön perustuvaa aineistoa
Pubmed	Lääketieteellinen viite- ja kokotekstietietokanta



Medic	Suomalainen, terveystieteellinen tietokanta
Finna.fi	Tieteellisiä julkaisuja sähköisessä muodossa. Finna korvaa entisen Nelli-portaalin.

Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi tulee kuvata auki, jotta tutkimuksen tulokset olisivat uudelleen toistettavissa. Hakuprosessin tulokset on kuvattu taulukon avulla (Liite 1). Luotettavuuden ja toistettavuuden kannalta on tärkeää tietää, miten tuloksiin on päädytty.

Lopulliseen tiedonhakuun valikoitui seuraavia tietokantoja: CINAHL, Cochrane, Pubmed, Finna.Fi ja Medic. Aineiston valinta sekä keruu suoritettiin 15.4-8.6.2018 välisenä aikana, mutta hakusanoja tarkennettiin kuitenkin vielä 18.10.2018 aineiston pienuuden vuoksi. Lisäksi 18.10.2018 hakusanoja täsmennettiin, jotta aineisto saatiin paremmin sopimaan tutkittavaan aiheeseen.

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen varsinainen aineiston haku tehtiin CINAHL tietokantaan hakutermeillä Self-direction OR teamwork AND leadership AND management. Haku rajattiin kokotekstiversioihin ja vuosiin 2010-2018. Haku tuotti 167 osumaa, josta otsikon perusteella valikoitui 30 artikkelia. Tiivistelmän perusteella valikoitui 6 artikkelia koko tekstitarkasteluun. Kokotekstin perusteella mukaan lopulliseen katsauksen valikoitu 4 artikkelia. Nämä artikkelit valikoituivat mukaan lopulliseen katsaukseen.

Seuraava haku tehtiin Cochrane tietokantaan hakutermeillä self-direction OR teamwork AND leadership AND management. Haku rajattiin kokotekstiversioihin ja vuosiin 2010-2018. Hakua rajattiin vielä toiminnolla Cochrane reviews, jolloin hakutulos oli 2 artikkelia, joista otsikon perusteella mukaan valikoitui 1 artikkeli. Tiivistelmän perusteella mukaan ei valikoitunut yhtään artikkelia lopulliseen katsaukseen.

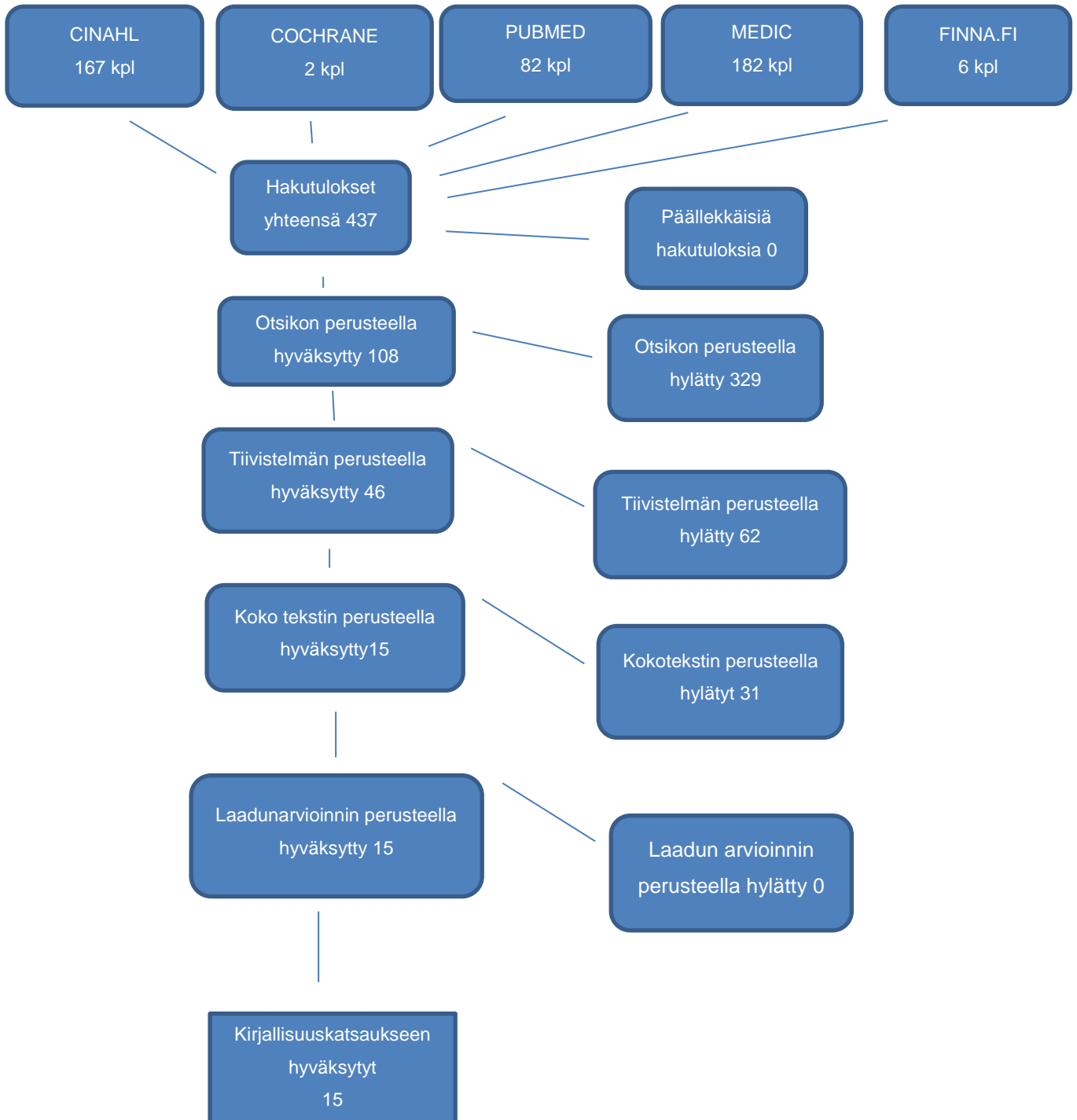
Pubmed tietokannasta haku tehtiin hakutermeillä self-direction OR teamwork AND leadership AND management AND role. Haku rajattiin kokotekstiversioihin ja vuosiin 2010-2018. Hakutulos oli yhteensä 41 artikkelia. Otsikon mukaan valikoitui mukaan 20 artikkelia. Tiivistelmän perusteella mukaan valikoitui 2 artikkelia, jotka lopulta valikoituivat mukaan myös koko tekstin perustella. Pubmedista tehtiin vielä toinen aineistoa täydentävä haku lokakuussa 2018 hakutermeillä leadership OR management AND role AND

teamwork. Hakutulos oli 41 artikkelia. Otsikon perusteella valikoitu mukaan 10 artikkelia. Tiivistelmän perusteella mukaan valikoitui 3 artikkelia. Nämä artikkelit valikoituivat mukaan lopulliseen katsaukseen.

Medic tietokantahaku tehtiin hakusanoilla itseohjautuvuus OR tiimityö AND johtaminen. Haku rajattiin kokotekstiversioihin ja vuosiin 2010-2018. Hakutulos oli 13 artikkelia, josta otsikon perusteella valikoitu 3 artikkelia, tiivistelmän sekä kokotekstin perusteella mukaan ei valikoitunut yhtään artikkelia. Medicistä tehtiin vielä uusi tutkimusaineistoa täydentävä lokakuussa 2018 haku hakusanalla johtaminen. Hakutulos oli 169 artikkelia. Otsikon perusteella mukaan valikoitui 50 artikkelia ja tiivistelmän perusteella 25 artikkelia. Koko tekstin perusteella lopulliseen katsaukseen valikoitui mukaan 4 artikkelia.

Aineistohakua täsmennettiin vielä lokakuussa 2018 Finna.Fi tietokantaan aineiston pienuuden vuoksi. Finna.fi käytettiin hakutermejä itseohjautuvuus OR tiimityö AND esimies. Haku rajattiin kokotekstiversioihin ja vuosiin 2010-2018. Hakua rajattiin vielä pro gradu tutkielmaan sekä maisterivaiheen työhön. Hakutulos oli 6 artikkelia. Otsikon perusteella kaikki 6 artikkelia valikoitu mukaan. Koko tekstin ja laadun arvioinnin jälkeen lopulliseen työhön valikoitui 2 artikkelia.

Yhteensä hakujen perusteella hakutuloksia tuli yhteensä 167 artikkelia, josta lopulliseen katsaukseen valikoitui laadunarvion perusteella 15 tutkimusta/artikkelia. Alla olevaan kuvioon 4 on kuvattu tehty hakuprosessi.



Kuvio 4. Hakuprosessi

## 6.5 Aineiston laadun arviointi

Aineiston arviointi on tärkeä osa systemoidun kirjallisuuskatsauksen toteuttamista. Arvioinnin avulla on mahdollista kuvata valikoituja artikkeleita monipuolisesti. Jokaisesta artikkelista arviointikriteeri käydään tarkasti läpi. Arvioinnin avulla voidaan tuottaa tarvittavaa tietoa artikkelin merkittävydestä ja kokonaisuudesta. (Lementti – Ylönen 2015:76-77.) Artikkelit on arvioitu systemaattisesti, kun tutkimukset on koottu sekä karsittu. Tämän jälkeen huomio kiinnittyy tutkimuksien validiteettiin eli luotettavuuteen (Mäkelä ym. 1996). Kun kirjallisuuskatsauksen aineisto oli koottu ja karsittu, ne arvioitiin. Tässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa laadun arvioinnin toteutti yksi tutkija, yleisesti laadunarviointia toteuttaa kaksi tutkijaa.

Tämän opinnäytetyön jokainen tutkimus on arvioitu JBI kriittisen arvioinnin tarkastuslistan mukaisesti, käyttäen jokaiselle artikkelille/tutkimukselle soveltuvaa lomaketta (Liitteet 3-7). Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valikoituneet artikkelit/tutkimukset täyttivät määritellyt sisäaottokriteerit. Kaikki mukaan valikoituneet artikkelit/tutkimukset saivat JBI laadunarviointilomakkeella pisteitä yhteensä 5 tai enemmän. Laadunarvioinnin pisteet ja tulokset on kuvattu taulukkoon (Liite 8.)

## 6.6 Kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineistolle tehdyn laadunarvioinnin jälkeen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 15 artikkelia/tutkimusta. Aineisto on julkaistu vuosina 2010-2018. Systemoituun kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto oli sekä suomenkielistä (n=7) että englanninkielistä (n=9). Suurin osa tutkimuksista oli kansainvälisiä. Yhdysvaltalaisia artikkeleita/tutkimuksia valikoitui (=4) (Miller, Kim, Silverman, Bauer 2018), (Pidgeon 2017), (Fernandez, Shah, Rosenman, Kozlowski, Parker, Grand 2017), (Cottrill, Lopez, Hoffman 2013). Englantilaisia artikkeleita/tutkimuksia (=3) (Ellis, Abbott 2013), (Mc Naughton 2013), (Williams, Tyson 2010). Sekä yksi espanjalainen artikkeli/tutkimus (Gonzalez-Hernando, Carbonero-Martín, Lara-Ortega, Martín-Villamor. 2013.) Suomalaisia artikkeleita/tutkimuksia valikoitui (=7) (Lappalainen. 2018.), (Kantanen. 2017.), (Tast 2017), (Lipponen 2016), (Honkanen 2015), (Vesterinen. 2013.), (Piirainen. 2013.)

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineistosta kvantitatiivisia tutkimuksia (=3) (Cottrill, ym 2013), (McNaughton 2013), (Gonzalez-Hernando 2013). Kvalitatiivisia tutkimuksia (=4) (Honkanen 2015), (Tast 2017), (Williams 2010), (Lipponen 2016) (Piirainen 2013).

Näkökulma-artikkeleita (=3) (Ellis 2013, Pidgeon 2017 ja Lappalainen 2018). Monimene-  
netelmätutkimuksia (=2) (Kantanen 2017), (Vesterinen 2013). Systemaattisia kirjalli-  
suuskatsauksia (=2) (Miller 2018), (Fernandez 2017). Tutkimusmenetelminä on käytetty  
esimerkiksi mittareita (Kantanen 2017), kyselytutkimusta (Vesterinen 2013, Kantanen  
2017, Cottrill 2013), havainnointia (Gonzalez-Hernando 2013), kirjallisuuskatsausta (Mil-  
ler 2018, Fernandez 2017) ja teemahaastattelun avulla (Lipponen 2016, Piirainen 2013).  
Tarkemmat tiedot valituista tutkimuksista on luettavissa yhteenvetotaulukosta liitteestä  
2.

## 6.7 Aineiston analysointi

Ensimmäinen vaihe on valita aineiston käsittelymenetelmä. Kirjallisuuskatsauksessa ai-  
neiston käsittelyn on vastattava tutkimuksen tarkoitusta ja millaista tietoa tutkimuksella  
on tarkoitus tuottaa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoite on, että sen avulla  
voidaan koota yhteen tietoa, jota on jo olemassa. Jo olemassa olevaa tietoa voidaan  
yhdistää ja rakentaa tai pilkkoa, analysoida ja vertailla. Hajanaisestä aineistosta on mah-  
dollisuus tuottaa yhdistettyä tietoa, jolloin aineistoon on mahdollisuus soveltua synteesi  
tai analyysi. (Kangasniemi – Pölkki 2015: 84-85.) Analysoitaessa systemaattisen kirjalli-  
suuskatsauksen aineistoa, aineisto järjestellään sekä luokitellaan. Aineistosta muodos-  
tetaan taulukko (liite 2), jossa kerrotaan tutkimus (sen tekijä(t), tieteenala, maa, julkaisu-  
vuosi), tarkoitus menetelmät sekä tulokset. Aineistosta pyritään löytämään eroja sekä  
samankaltaisuuksia.

Toisessa vaiheessa aineiston määrästä riippuen valikoituneet tutkimukset on mahdol-  
lista esitellä kuvailevalla menetelmällä tai sanallisesti. Analyysiyksikkönä on mahdollista  
kyttää esimerkiksi yhtä sanaa. Aineistosta usein esitetään tutkimuksessa käytetty mene-  
telmä ja julkaisua koskeva tieto sekä käsitteelliset kysymykset. Tarkastelun avulla on  
mahdollista arvioida alkuperätutkimuksen tietojen luotettavuutta, menetelmiä, vahvuuk-  
sia ja heikkouksia. (Kangasniemi – Pölkki 2015: 86-87.) Kun aineistosta on löytynyt  
kaikki olennainen tieto, pelkistetään se yksittäiseksi ilmaisuksi. Sen jälkeen pelkistetty  
ilmaisu ryhmitellään teeman mukaisesti alakategoriaan. Alakategorialle annetaan sitä  
kuvaava nimi, huomioiden kuitenkin tutkimuskysymys. Alakategoria yhdistetään yläkate-  
goriaan ja lopuksi yläkategorialle nimetään yksi, sitä kuvaava otsikko. Eri kategorian  
avulla on tarkoitus vastata tutkimuskysymyksiin. (Kangasniemi – Pölkki 2015. 87.) Vii-  
meisessä vaiheessa aineiston analyysissä valitun aineiston tulokset esitellään tarkasti.

Tulokset on mahdollista esittää esimerkiksi sisällön analyysin avulla muodostettujen kategorioiden mukaan. Raportissa on hyvä huomioida kriittisyys sekä tulosten hyödynnettävyys.

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineisto on analysoitu induktiivisella sisällön analyysillä. Tämä tarkoittaa aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja perustuu aina tutkittavan aineiston tarkoitukseen sekä tutkimuskysymyksiin. Induktiivisen sisällönanalyysin avulla aineisto puretaan osiin ja samankaltaiset osat yhdistetään. (Kylmä – Juvakka 2007: 113.) Tämän sovelletun systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston analysointi alkoi tutkimuksien ja artikkeleiden lukemisella. Koko aineisto luettiin kertaalleen läpi, jotta valikoituneesta aineistosta saatiin kokonaiskuva ja aineistosta oli mahdollista muodostaa synteesi. Englanninkieliset tutkimukset ja artikkelit suomennettiin ja niiden sanastoon perehdyttiin. Toisella kerralla aineistoa lukiessa tehtiin muistiinpanoja. Kolmannella kerralla artikkeleista/tutkimuksista irrotettiin asiakokonaisuuksia sekä lauseita, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Lauseet suomennettiin sekä kirjattiin. Tutkimusprosessissa on hyödynnetty myös ryhmittelyä, pelkistämistä sekä abstrahointia. Sisällönanalyysitaulukko luettavissa liitteessä 9.

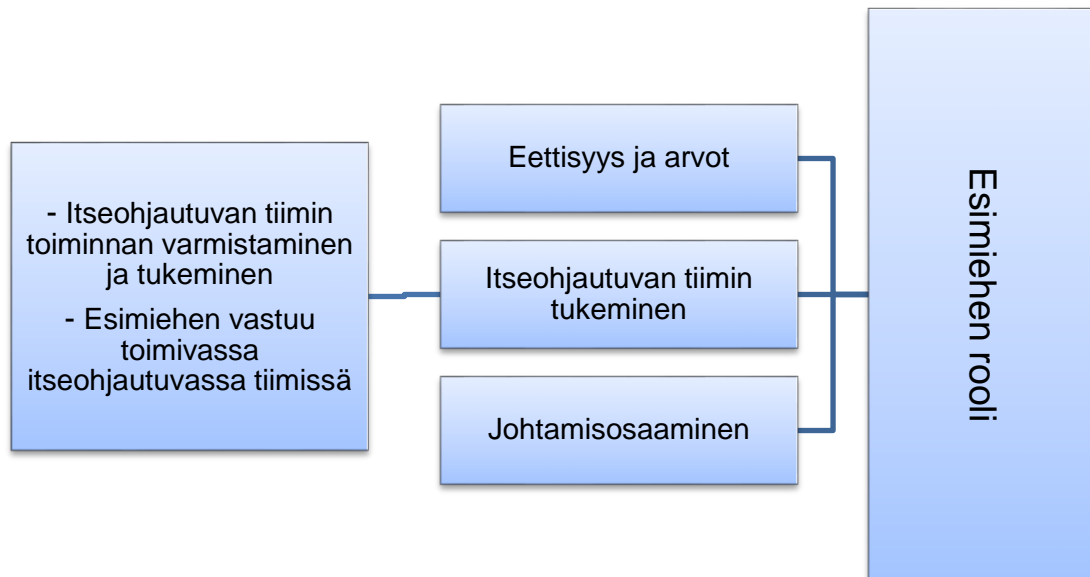
## 7 Tulokset

Tässä systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tulokset esitetään sisällön analyysin avulla muodostuneiden pääluokkien mukaan. Pääluokkien otsikot muodostuivat tutkimuskysymyksistä.

### 7.1 Esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli esimiehen roolia itseohjautuvassa tiimissä. Tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, millainen esimiehen rooli on johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä. Tulosten avulla selvitet-

tiin esimiehen roolin erityispiirteitä ja tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää esimiestyötä kehitettäessä. Aineistosta nousi esiin kolme yläluokkaa: Eettisyys ja arvot, itseohjautuvan tiimin tukeminen sekä johtamisosaaminen. Seuraavaan kuvioon (kuvio 5) on kuvattu ensimmäisen tutkimuskysymyksen keskeiset tulokset.



Kuvio 5. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen keskeiset tulokset.

### 7.1.1 Eettisyys ja arvot

Esimiehen arvot määrittelevät oikean sekä väärän. Esimiehellä kehittyy eettinen perusta vähitellen, mutta myös esimiehen ammatillisiin arvoihin vaikuttavat henkilökohtaiset arvot. Muutos on esimiehen toimesta johdettavissa puheen sekä keskustelun avulla. Tällöin korostuu esimiehen hyvä vuorovaikutus sekä yhteistyötaito henkilökunnan kanssa. Tämä edistää oikeudenmukaisuutta sekä auttaa eettisen periaatteen toteutumisessa. Muutostilanne työyhteisössä vaikuttaa koko työyhteisöön. Tällöin esimies on tärkein yhdyshenkilö organisaation johdon sekä henkilöstön välillä. Esimiehen toimiessa eettisesti, korostuvat tällöin esimiehen rehellisyys sekä korkea moraalit. Eettisesti toimiva esimies on tasapuolinen henkilöstölle, arvostaa henkilöstöään sekä työvereitaan ja kantaa vastuuta henkilökunnasta sekä heidän osaamisen kehittämisestä. Esimies tukee henkilöstöä oman työn hallinnassa sekä arvioi henkilökunnan työn hallintaa positiivisella tavalla. (Kts. esim. Kantanen 2017, Piirainen 2013, Lipponen 2016.)

Esimies toimii esimerkkinä itseohjautuvan tiimin jäsenille rakennettaessa tiimin luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Esimies toimii oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti kaikkia tiimin jäseniä kohtaan ja edistää näin tiimin jäsenien keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Lisäksi esimiehen eettisellä johtamistaidolla katsotaan olevan merkitystä potilaan hyvään hoitoon terveysalalla. Terveystieteiden ollessa jatkuvassa muutoksessa, esimies tukee eettisellä sekä arvojohtamisella tiimin jäseniä ja helpottaa näin sopeutumista muutoksiin. (Kts. esim. Kantanen 2017, Piirainen 2013, Lipponen 2016.)

### 7.1.2 Itseohjautuvan tiimin tukeminen

Itseohjautuvan tiimin tukemisen alaluokiksi muodostui itseohjautuvan tiimin toiminnan varmistaminen ja tukeminen sekä esimiehen vastuu toimivassa itseohjautuvassa tiimissä

#### **Itseohjautuvan tiimin toiminnan varmistaminen ja tukeminen**

Aineiston mukaan, jotta itseohjautuva tiimi toimii parhaimmalla mahdollisella tavalla, tulee esimiehen huolehtia ja vastata tiedonkulusta tiimin sisällä. Esimies huolehtii, että tiimillä on tarpeeksi aikaa arjessa kokoontua yhdessä kokouksiin ja tiimipalaveriin. Mikäli näin ei ole, heikentää se tiimin toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Itseohjautuvassa tiimissä henkilöstöllä on kuitenkin vastuu huolehtia omasta osaamisesta sekä sen ylläpitämisestä. Esimies huolehtii ja seuraa, että itseohjautuvan tiimin jäsenet koulutetaan ja ovat motivoituneita uuden oppimiselle. Avoin keskustelu ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa edistää henkilökunnan työhön sitoutumista ja halua kehittyä. (Kts. esim. Piirainen 2017, Honkanen 2015, Lipponen 2016.)

Esimiehellä tulee olla rohkeutta antaa työntekijälle mahdollisuus hallita työtään ja toimia itseohjautuvasti. Mikäli esimies haluaa ohjata tiimin työskentelyä tarkasti, vie se näin mahdollisuuden tiimiltä ja sen jäseniltä avoimeen ja itsenäiseen työskentelyyn. Esimiehen tulee kannustaa henkilöstöä, jotta nämä lähtisivät rohkeasti etsimään ja toteuttamaan uusia työtapoja tiimille asetettujen tavoitteiden saavuttamista varten. Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että esimies arvioi tiimin toimintaa yhdessä tiimin kanssa. Ratkaisumalleja sekä kehittämissideoita toiminnan parantamiseksi hiotaan yhdessä tiimin kanssa palaverissa tai kokouksissa. (Kts. esim. Miller 2018, Williams 2010.)

#### **Esimiehen vastuu toimivassa itseohjautuvassa tiimissä**



Aineiston mukaan tiimityöskentelyllä on katsottu olevan myönteinen vaikutus potilastyöhön terveydenhuollossa. Tiimityöskentelyn avulla haetaan lisää vaikuttavuutta, saata- vuutta sekä säästöä terveydenhuollon kasvaviin menoihin. Aineiston mukaan tiimityö ja sen edut ovat olleet suuria ja esimerkiksi simulaatioharjoitukset auttavat kehittämään tiimityötä. Itseohjautuvassa tiimissä esimies vastaa hallinnollisesta työstä. Hallinnontyötä on yritetty jakaa tiimin sisällä tiimin jäsenille tasaisesti, mutta aineiston mukaan itseohjautuva tiimi toimii parhaiten, kun tehtävät tiimissä on jaettu selkeästi ja hallinnon osaa- minen on esimiehellä (Kts. esim. Miller 2018, Piirainen 2017.)

Esimies on arjessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa itseohjautuvan tiimin kanssa. Tällä varmistetaan tiimin avoin ja luottamuksellinen toiminta, jotta tiimi suoriutuu kohti sille ase- tttua tavoitetta. Esimies seuraa tarkasti itseohjautuvan tiimin tehokkuutta ja suoritusky- kyä. Esimiehen onkin tärkeää seurata, että esimerkiksi työ tiimin sisällä jakautuu tasai- sesti, jotta yksi tiimin jäsen ei kuormitu liikaa. Tiimin suorituskyky ja toiminta on tehok- kainta, kun kaikille on oma rooli sekä tiimin tavoite selkeitä. Tämä vaatii kuitenkin jatku- vaa keskustelua ja avoimuutta, niin tiimin jäseniltä kuin esimieheltäkin. (Kts. esim. Hon- kanen 2015, Fernandez 2017.)

### 7.1.3 Johtamisosaaminen

Aineistosta nousi esiin erilaisia johtamistyyliä, kuten demokraattinen, valmentava, visi- onäärinen johtamistyyli. Nämä johtamistyyliä nähdään myös tehokkaimpina ja ne vaikut- tavat positiivisesti tiimin jäsenien työtyytyväisyyteen sekä ammatilliseen kehitykseen. Esimiehen käyttämä johtamistyyli vaikuttaa ja auttaa tiimiä saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Erilaiset johtamistyyliä vaikuttavat esimieheen itseensä, tiimin jäseniin sekä työorganisaatioon. Työorganisaation tiedonkulku sekä arvot vaikuttavat esimiehen joh- tamistyyliin, samoin tiimin jäsenien erilaisuus. (Kts. esim. Vesterinen 2013, Ellis 2013, González-Hernando 2013, Cottrill 2013.)

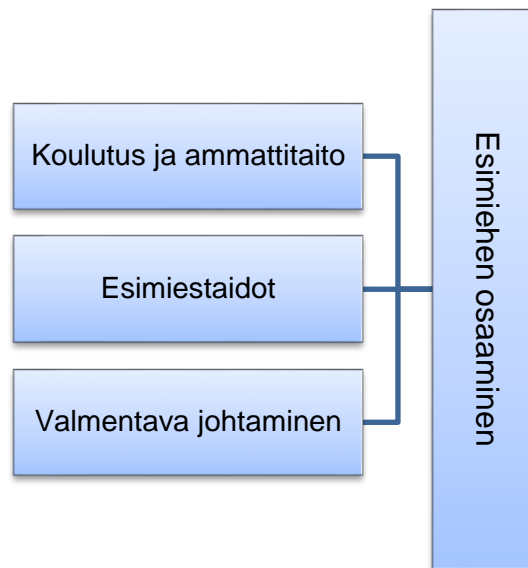
Esimiestyöhön kohdistuu painetta niin yhteiskunnallisesta, taloudellisesta kuin teknolo- gisestakin näkökulmasta. Varsinkin julkisella sektorilla, toimintamalleja arvioidaan jatku- vasti uudelleen ja muutostilasta on tullutkin enemmän pysyvämpi tilanne. Luovuus sekä itseohjautuvuus edistävät organisaation menestystä. Lisäksi tarve johtamiskulttuurin muutokselle on huomattu. Henkilöstön arvot, uskomukset sekä käyttäytyminen vastusta lähtökohtaisesti muutosta. Esimiehen tuen tarve kohdistuukin eniten siihen, kuinka py- syä jatkuvasti uudistuvan terveydenhuollon matkassa ja samalla esimiehen tulisi kyetä

tukemaan henkilökuntaa. Esimiehen tulisi osata hyödyntää muutosta tehokkaasti ja integroida se jouhevasti osaksi jo olemassa olevaa järjestelmää. (Kts. esim. Piirainen 2013, Kantanen 2017, Vesterinen 2013.)

Aineiston mukaan muutosjohtamisessa korostuu tiimin esimiehen taito ohjata toimintaa kohti määriteltyä tavoitetta. Esimiehellä olisi kuitenkin tarve enemmän ajalle, jotta esimies pystyy paremmin selkeyttämään vaaditut tavoitteet tiimin jäsenille. Esimiehen tulisi huomioida tiimin jäsenet yksilöinä, sillä jokainen reagoi muutokseen eri tavalla. Lisäksi tiimin jäsenet tarvitsevat tukea ja ohjausta voidakseen osallistua rakentavalla tavalla muutokseen. Myönteinen muutosjohtaminen tiimityöskentelyssä välillä lisää positiivisuutta terveydenhuollon tiimeissä. Kun esimies keskittyy innovaatioihin, sopeuttaa muutokseen sekä keskittyy parannuksiin, lisää se turvallista sekä kannustavaa ilmapiiriä. Esimiehen on mahdollista kehittää tiimiä sekä sen innovatiivista ajattelua avoimen keskustelun avulla. Kehittävän sekä muutosmyönteisen ilmapiirin saaminen vaatii kuitenkin asianmukaista ja riittävää koulutusta esimiehille. (Kts. esim. González- Hernando 2013, Lappalainen 2018.)

## 7.2 Esimiehen osaaminen johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen toinen tutkimuskysymys käsitteli, millaista osaamista esimies tarvitsee johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä. Tutkimuskysymyksen avulla etsittiin tietoa esimiehen osaamistarpeisiin johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä. Tuloksia on mahdollista hyödyntää esimiestyötä kehitettäessä, koulutuksissa ja opinnoissa. Aineistosta nousi esille kolme alaluokkaa: koulutus ja ammattitaito, esimiestaidot sekä valmentava johtaminen. Seuraavaan kuvioon (kuvio 6) on kuvattu toisen tutkimuskysymyksen keskeiset tulokset.



Kuvio 6. Toisen tutkimuskysymyksen keskeiset tulokset.

### 7.2.1 Koulutus ja ammattitaito

Jotta itseohjautuva tiimi voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, on jokainen tiimin jäsen huolehdittava jatkuvasta osaamisen kehittämisestä. Esimiehen tulisi itseohjautuvassa tiimissä peilata omaa osaamistaan tiimin toimintaan ja muokata johtamismallia sen mukaan. Jotta esimies voi toimia itseohjautuvan tiimin esimiehenä, tulee esimiehen jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja hankkia ajankohtaista, näyttöön perustuvaa tietoa. Johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä, korostuu esimiehen ammatillinen osaaminen ja pätevyys työtehtävään. Esimiehen tulee olla arjessa jatkuvasti askeleen tiimiä ja sen jäseniä edellä. (Kts. esim. Piirainen 2013, Lipponen 2016, Pidgeon 2017.)

Aineiston mukaan esimiehellä on vastuu omasta ammatillisesta kehitymisestä sekä sen ylläpitämisestä. Lisäksi ammattikirjallisuus ja sen seuraaminen antavat arjen työhön lisäapuja. Uuden tiedon etsiminen ja kriittinen arviointi ovat tärkeitä. Itseohjautuvan tiimin toimintaa tukee uusi ja ajankohtainen tieto, joka on näyttöön perustuvaa. Kun hoitotyön esimiehen johtamiskykyä vahvistetaan, varmistetaan tuloksellinen sekä tavoitteellinen toiminta. Tämän avulla on mahdollisuus parantaa potilasturvallisuutta, edistää uusia hoitokäytänteitä sekä tehdä kustannussäästöä. Esimiehen johtamisosaamista vahvistamalla, on mahdollista vaikuttaa henkilökunnan tyytyväisyyteen työssä sekä työhyvinvointiin. Esimiehen taitava ja vahva johtamisosaaminen lisäävät houkuttelevuutta johtamis-

työhön sekä auttaa löytämään uusia esimieskandidaatteja. Esimiehen rooli tiimityöskentelyssä on tärkeää, jotta tulevaisuudessa pystytään turvaamaan laadukkaat sosiaali- ja terveystalvvelut potilaille. (Kts. esim. Piirainen 2013, Lipponen 2016, Pidgeon 2017.)

### 7.2.2 Esimiestaidot

Kun hoitotyön esimiehen johtamiskykyä vahvistetaan, tällä varmistetaan tuloksellinen sekä tavoitteellinen toiminta. Tämän avulla on mahdollisuus parantaa potilasturvallisuutta, edistää uusia hoitokäytänteitä sekä tehdä kustannussäästöä. Esimiehen johtamisosaamista vahvistamalla, on mahdollista vaikuttaa henkilökunnan tyytyväisyyteen työssä sekä työhyvinvointiin. Esimiehen taitava ja vahva johtamisosaaminen lisäävät houkuttelevuutta johtamistyöhön sekä auttaa löytämään uusia esimieskandidaatteja. Esimiehen rooli tiimityöskentelyssä on tärkeää, jotta tulevaisuudessa pystytään turvaamaan laadukkaat sosiaali- ja terveystalvvelut potilaille. Esimies kannustaa ja innostaa myös tiimin jäseniä uuden tiedon etsimiseen, joka auttaa tiimiä löytämään vielä parempia toimintamalleja kohti yhteistä tavoitetta. (Kts. esim. Lappalainen 2018, Pidgeon 2017, Lipponen 2016.)

Esimehen keskeinen työ terveydenhuollossa on henkilöstön johtaminen. Terveydenhuollon esimiestyö vaatii erikoisosaamista, kuten taloudellinen osaaminen, muutosjohtaminen sekä projektiosaaminen. Esimiehen tulisi hallita uudet ja kehittyvät digitaaliset palvelut sekä esimerkiksi palvelumuotoilua, jolla kehittää työtä. Työ sosiaali- ja terveydenhuollossa on tulevaisuudessa vielä enemmän moniammatillista. Osaava henkilökunta lisää tehokkuutta. Esimiehen tulisi ottaa nämä asiat huomioon myös rekrytoinnissa, myönteinen asenne edistää työyksikön tavoitteeseen pääsyä. (Kts. esim. Lappalainen 2018, Pidgeon 2017, Lipponen 2016.)

### 7.2.3 Valmentava johtaminen

Valmentavan esimiehen avulla henkilökunnan on mahdollista parantaa ammatillista osaamista. Tämä vaatii kuitenkin työntekijän omaa aktiivisuutta sekä oma-aloitteellisuutta, halua kehittää omaa ammatillista osaamista. Keskinäinen luottamus sekä mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin. Valmentava esimies kiinnittää enemmän huomiota työn-

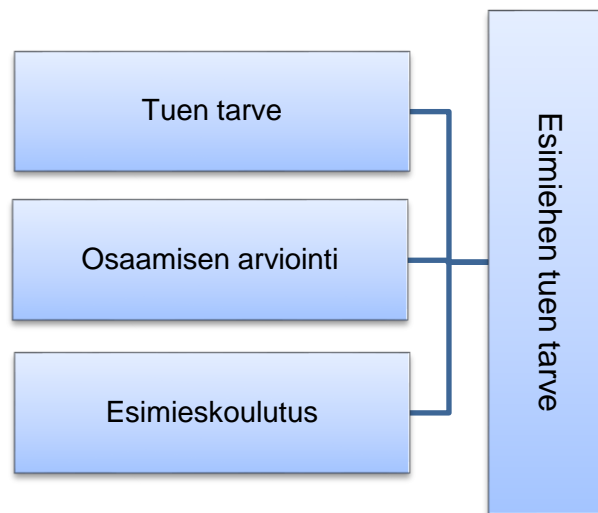
tekijän kehittymiseen ammatillisesti sekä töiden delegoimiseen. Työntekijällä on resursseja ja työntekijä nähdään asiantuntijana. Kuitenkin työntekijän taidot vaihtelevat yksilöllisesti. Esimies kannustaa itsenäiseen ajatteluun sekä keräämään uutta tietoa. Esimiehen palautteen anto työntekijälle on tärkeää. (Kts. esim. Vesterinen 2013, Ellis 2013, Lipponen 2016.)

Aineiston mukaan valmentava esimies motivoi ja johtaa itseohjautuvaa tiimiä. Esimies tekee työtä omalla persoonallaan, jolloin esimiehen oma persoona ohjaa toimintatapaa esimiehenä. Luonteenpiirteet, kuten tehokkuus, rauhallisuus sekä esimiehen sosiaaliset taidot näkyvät arjen päivittäisessä johtamisessa. Esimiestyön rikkaus on tiimin jäsenien erilaiset persoonat, joilla on mahdollisuus tehdä työtä omana itsenään. (Kts. esim. Vesterinen 2013, Ellis 2013, Lipponen 2016.)

Aineiston mukaan valmentava esimies antaa itseohjautuvan tiimin jäsenille mahdollisuuden parantaa ja kehittää ammatillista osaamista. Esimies valmentaa tiimin jäseniä aktiivisesti, mutta tällöin tiimin jäsenen tulee olla oma-aloitteinen ja työntekijällä tulee olla oma halu kehittää ammattitaitoaan. Valmentava esimies luottaa tiimin jäseniin ja antaa heidän tehdä päätöksiä itsenäisesti työhön liittyen. (Kts. esim. Vesterinen 2013, Ellis 2013, Lipponen 2016.)

### 7.3 Esimiehen tuen tarve johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli esimiehen tuen tarvetta johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä. Tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää esimiehen tuen tarve, millä tavoin esimiestyötä itseohjautuvassa tiimissä on mahdollista edistää. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimiestyössä sekä lisäkoulutuksissa. Aineistosta nousi esiin kolme alaluokkaa: tuen tarve, osaamisen arviointi sekä esimieskoulutus. Seuraavaan kuvioon (kuviokuva 7) on kuvattu kolmannen tutkimuskysymyksen keskeiset tulokset.



Kuvio 7. Kolmannen tutkimuskysymyksen keskeiset tulokset.

### 7.3.1 Tuen tarve

Aineiston mukaan esimiehen saama tuki organisaation ylemmältä taholta vaihtelee suuresti. Itseohjautuvan tiimin esimies tarvitsee tuloksien mukaan enemmän tukea kuin mitä esimies saa. Oman työparin tuki auttaa arjen ongelmien ratkaisussa, mutta mikäli suhde työpariin on etäinen, voi kanssakäymisiä olla työparin kanssa harvoin. Oman esimiehen tuki on tärkeää ja tuloksien mukaan esimies saa omalta esimieheltä tukea hankalissa tilanteissa. Oman esimiehen tuki on enemmän konsultoivaa ja keskustelevaa. Lisäksi esimies luottaa alaiseensa normaalia enemmän johtotilanteissa.

Tuloksien mukaan vertaistuki muilta kollegoilta koetaan äärimmäisen tärkeäksi. Usein esimiehillä onkin oma kollegiaalinen verkostonsa, jonka kanssa esimiehet pitävät usein yhteyttä ja jakavat arjen haasteita. Vertaistuki koetaan tärkeäksi myös henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa. Tiimin tuki esimiehelle on tärkeää. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja työn tekeminen niin hyvin kuin mahdollista. Lisäksi oman osaamisen reflektointi auttaa tulosten mukaan esimiestä tulevaisuuden haasteissa. Tutkimustuloksien mukaan onkin näyttöä siitä, että esimerkiksi simulaatioharjoittelu tarjoaa kokemuksellista oppia esimiehille esimiestyöhön. (Kts. esim. González- Hernando 2013, Lappalainen 2018, Piirainen 2013, Williams 2010, McNaughton 2013, Lipponen 2016.)

### 7.3.2 Osaamisen arviointi

Aineiston mukaan vuosittain pidettävät kehityskeskustelut ovat edelleen tärkeä osa tavoitteiden hahmottamista sekä ammatillista kehittymistä. Sen vuoksi on tärkeää, että myös itseohjautuvan tiimin esimiehellä on mahdollisuus kehityskeskusteluun oman esimiehen kanssa. Samalla on mahdollista arvioida tiimin onnistumista sekä tavoitteiden toteutumista. Johtamistyötä onkin jatkuvasti arvioitava, jotta tiimille annetut tavoitteet saavutetaan. Aineiston mukaan terveydenhuollon yksiköissä määrättyjä tavoitteita seurataan erilaisin mittarein, esimerkiksi saatavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. (Vesterinen 2013, McNaughton 2013.)

Aineiston mukaan esimiehen osaamista tulee kartoittaa ja mitata. Tämä edistää tiimin työskentelyä sekä auttaa yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Esimiehen osaamista kartoitettaessa on tärkeää, että tämä tehdään avoimesti ja luottamuksellisesti. Esimiehen osaaminen vaikuttaa suuresti kykyyn johtaa itseohjautuvaa tiimiä ja näin ollen sen toimintaan. Aineiston mukaan osaamiskartoitusta olisi hyvä tehdä tasaisin väliajoin, jotta on mahdollista seurata kehitystä ja tehdä muutoksia. (Kts. esim. Vesterinen 2013, Tast 2016, McNaughton 2013.)

### 7.3.3 Esimieskoulutus

Aineistosta nousi esiin esimiehen työn pirstaleisuus. Usein esimiehen vastuulle kuuluu hoitotyönjohtamisen lisäksi toiminnan ja fyysisten rakenteiden kunnossapito. Esimies huolehtii toimintayksikön toiminnasta kokonaisvaltaisesti lattiasta kattoon. Esimiehen näkökulmasta olisi tarve, että organisaatio osallistuisi enemmän kunnossapitotoimintaan ja esimiehellä jäisi enemmän aikaa ydintehtävän hoitamiseksi. (Kts. esim. González-Hernando 2013, Miller 2018, Lipponen 2016.)

Aineiston mukaan esimies tarvitsee täydennyskoulutusta, jotta esimiehellä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Tämän lisäksi esimies tarvitsee johtamiseen teoretietoja sekä käytännön osaamista hoitotyöstä, jotta työyksikön johtaminen kokonaisuudessaan onnistuu. Esimiehen on kyettävä perustelemaan työyksikköä koskevat päätökset niin, jotta henkilöstö sitoutuu työhön sekä tuleviin muutoksiin. Toki esimies tarvitsee tätä osaamista myös keskusteltaessa vaikuttavuudesta sekä tehokkuudesta verraten sitä näyttöön perustuvaan hoitotyöhön. Työyksikön uusia strategioita suunniteltaessa esimies on tärkeässä roolissa hoitotyön ja resurssien kannalta. Tulevaisuudessa tarvitaan

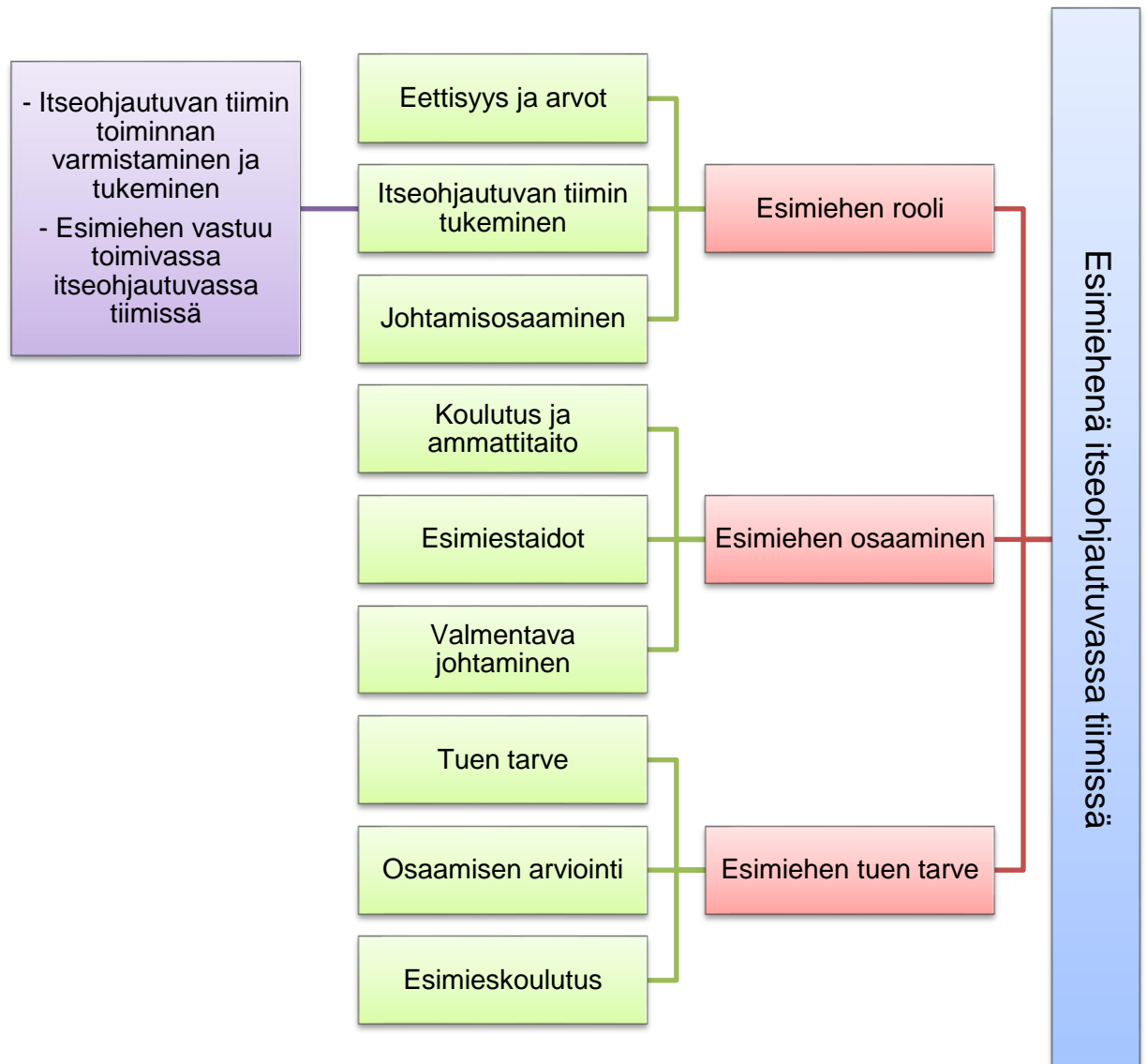
lisääntyvästä ammatillisesti kehittyviä sekä motivoituneita esimiehiä. Esimiestyö hoitotyössä muuttuu yhä vaativammaksi, viime vuosina esimiehen työ on laajentunut sekä monipuolistunut. Jotta laadukasta johtamista edistetään ja turvataan, on organisaation johdon mahdollistettava sekä varmistettava esimiehien riittävä täydennyskoulutus sekä työnohjaus tukemaan esimiehiä johtamistyössä. (Kts. esim. González-Hernando 2013, Miller 2018, Lipponen 2016.)

Lisäkoulutus ja siitä saatava tuki oman osaamisen kehittämiseksi on tärkeää. Sekä organisaation sisäinen että ulkopuolinen esimieskoulutus tukevat esimiestyötä johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä. Kuitenkin ulkopuolisen koulutuksen maksullisuus voi rajoittaa ulkopuoliseen koulutukseen pääsyä. Jokaisen esimiehen on käytävä peruskoulutuksen jälkeen myös erilaisia johtamiseen liittyviä, syventäviä koulutuksia. Simulaatioharjoituksia hyödynnetään koulutuksissa yhä enemmän, joka tukee esimiestyötä erityisesti hankalien tilanteiden ratkaisemisessa. Kouluttautuminen vaatii esimieheltä innokkuutta sekä motivaatiota olla mukana muutoksessa, tässä korostuu esimiehen oma aktiivisuus. (Kts. esim. González-Hernando 2013, Miller 2018, Lipponen 2016.)



## 7.4 Yhteenveto tuloksista

Oheiseen kuvioon (kuvio 8) on kuvattu systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineiston keskeiset tulokset tiivistetysti.



Kuvio 8. Yhteenveto tuloksista

## 8 Pohdinta

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla, millainen rooli esimiehellä on tiimityössä sekä millaista osaamista ja tukea esimies tarvitsee johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä. Tutkimustuloksesta saatavaa tietoa on mahdollista hyödyntää terveydenhuoltoalalla tiimityötä rakennettaessa työpaikoilla.

#### **Esimiehen rooli tiimityössä**

Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla halusin selvittää, millainen on esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä. Tulosten mukaan esimiehen eettisyys ja arvot vaikuttavat suuresti tiimin toimintaan. Eettinen esimies koetaan rehelliseksi ja esimiehen moraalilla on korkea. Oikeudenmukaisuus tasa-arvo tiimin työntekijöiden välillä parantaa vuorovaikutusta. Viisas johtaja elää todellisuudessa ja on kykenevä toteuttamaan visiot eettisyydellään sekä rohkeudellaan. (Sydänmaalakka 2017, 286.) Kirjallisuustulosten perusteella itseohjautuvan tiimin esimiehen keskustelu ja kommunikointi henkilöstön kanssa koettiin tärkeäksi. Esimiehen näkökulmasta toivottiin enemmän aikaa keskustelulle henkilökunnan kanssa. Esimiehen tulisi huomioida henkilökuntaa yksilönä, sillä jokainen reagoi muutokseen eri tavalla. Esimiehellä tulisi olla kyky rohkaista työntekijää ammatilliseen kehittymiseen. Henkilökunta on organisaatiossa tärkein voimavara, joten heillä tulisi olla mahdollisuus oppia uusia taitoja. Esimiehen rooli on tärkeä johdettaessa työyksikköä kokonaisuutena. Esimiehen luottamus henkilökuntaan edistää henkilökunnan motivaatiota sekä osallistumista työhön. Työtyytyväisyys sekä luottamus lisäävät henkilökunnan sitoutumista sekä halua jatkaa samassa työssä. Suurin haaste esimiehelle on kuitenkin tulevaisuudessa turvata ammattitaitoisen henkilökunnan saanti. (Hautamäki 2015, 207-210.)

Tulosten mukaan, jotta tiimillä on mahdollisuus toimia itseohjautuvasti, on esimiehen kyettävä antaa siihen tukea sekä mahdollisuus. Tulosten mukaan esimiehen tulee huolehtia myös siitä, että asiat työyksikössä ovat yhteisiä asioita ja niiden käsittelylle on varattu yhteinen aika. Pistrui (2015) mukaan kehityksen avainhenkilö on esimies ja esimiehen tulee tuntea tiimin jäsenet. Esimies tietää ja tunnistaa, kuinka paljon taakkaa työntekijä pystyy kantamaan itsekseen ja ottamaan vastuuta ja missä kohti työntekijä tarvitsee tukea opettellessaan itseohjautuvuutta. Jotta esimies voi johtaa itseohjautuvaa tiimiä, on

hänen osattava itse myös hyvät itseohjautuvuuden taidot. Esimiehen pitää pystyä asettamaan sekä saavuttamaan työyksikölle asetettuja tavoitteita, työskennellä tehokkaasti, mutta huolehtia myös riittävästä palautumisesta. Esimiehen tulee kannustaa henkilökuntaa avoimeen kommunikointiin.

Esimiestyötä ei kuitenkaan usein arvosteta tarpeeksi, vaikka esimies on se, joka ohjaa henkilöstöä kohti yhteistä tavoitetta. Esimiehellä on työyksikössä myös omat hallinnolliset työtehtävät, jotka esimiehen tulee päivittäin hoitaa. Kuitenkin usein kiireen vuoksi sivuutetaan esimiestyön tärkeys. (Salminen 2014, 352-359.) Tästä seuraa se, että esimiestyöhön varataan aikaa sekä resursseja liian vähän ja esimiehen tarvitsema tuki on liian vähäistä. Esimiestyön ollessa puutteellista, vaikuttaa se negatiivisesti henkilöstön tehokkuuteen sekä motivaatioon. (Järvinen 2005, 14-17.)

Esimiehen rooliin itseohjautuvan tiimin johtamisessa vaikuttaa se, että henkilökunnan osaamisen taso on noussut. Työntekijät koulutautuvat enemmän, tämän tarkoituksena on se, että työntekijät tarvitsisivat vähemmän ohjausta ja valvontaa kuin aiemmin. Tämä ei kuitenkaan vähennä esimiestyön tarvetta työpaikoilla. (Huusko 2007, 31-36.) Tiimityössä esimies valvoo ja ohjaa toimintaa. (Spiik 2004, 183-184.) Tiimin selkeät tavoitteet, tiimin jäsenien keskinäinen luottamus, moniammatillinen arvostus sekä jokaisen työpanos ratkaisevat itseohjautuvan tiimin onnistumisen.

### **Esimiehen osaaminen**

Itseohjautuvaa tiimiä johtaessaan esimiehen tulee uskaltaa luopua omasta vallankäytöstä ja jakaa työtään tasapuolisesti kaikille tiimin jäsenille. Kuitenkin, jotta esimiestyössä voisi onnistua, täytyy esimiehen ymmärtää sekä hallita monia erilaisia kokonaisuuksia. Esimiesosaaminen on ihmisten, toiminnan sekä asioiden johtamista. Muutosjohtaminen on tänä päivänä iso osa esimiestyötä ja vaatii myös esimieheltä jatkuvaa kouluttautumista sekä uuden tiedon etsimistä. Näitä havaintoja nousi esiin esimerkiksi Malo (2012) tutkimuksesta.

Esimiehen avoimuus, johdonmukaisuus, määrätietoisuus sekä suoraviivaisuus ovat oiva perusta hyvälle esimiestyölle. Luotettavuus, avoimuus sekä rehellisyys ovat hyvän esimiehen perusarvoja. Esimiehen osaaminen rakentuu kuitenkin kokonaisuudeksi oman osaamisen, kokemuksen, kouluttautumisen sekä mentoroinnin kautta. Esimiehen tärkein

tehtävä itseohjautuvaa tiimiä johtaessaan, on tunnistaa omat vahvuutensa sekä kehittämistarpeensa. Itseohjautuvaa tiimiä johtaessaan tulee esimiehen kyetä myös johtamaan itseään.

Työkokemuksen kautta esimiehellä on mahdollisuus hyödyntää valmentavaa johtamistyylejä. Voidaankin ajatella, että mitä pidempään esimies on työskennellyt samassa työpaikassa, on esimies myös paremmin perehtynyt oman organisaationsa strategiaan sekä visioihin. Esimies toimii henkilökunnan tukena ja sopeuttaa muutoksiin. Tässä asiassa on tärkeää, että nuoret esimiehet saavat tarvitsemaansa koulutusta, jotta voivat johtaa vision suuntaisesti. (Aaltonen, Tuominen, Pajunen 2005, 180-188.) Koulutuksen lisäksi nuorelle esimiehelle on ensisijaisen tärkeää saada kokeneemman kollegan tai kollegojen tukea. Tähän mentorointi on oivallinen keino, sen avulla voidaan soveltaa koulutuksesta saatua tietoa käytännön työhön. Esimiesten johtamisosaaminen näkyy sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuneessa toimintaympäristössä sekä henkilöstörakenteissa tehdyissä muutoksissa. Esimiehen työkokemus ja haku kehittyä omassa työssään vaikuttavat paljon esimiehen rooliin ja kykyyn johtaa itseohjautuvaa tiimiä.

### **Esimiehen tuki**

Kuten henkilökunta myös esimies tarvitsee tukea työhön. Piiraisen (2013) mukaan parhaiten tukea esimies saa työnohjauksesta sekä koulutuksesta. Lisäksi vertaistuki kannattelee esimiestä. Yksi suurista haasteista organisaatioissa on löytää osaavaa sekä motivoitunutta henkilöstöä. Esimiestyö vaikuttaa koko organisaatioon ja tämän vuoksi tehtävään valitulla tulisi olla halua kehittää ja kehittyä työtehtävässä. Todellisuudessa kuitenkin esimiehelle annettu vastuu ja tehtävä ovat niin suuria ja laajoja, että tuen saamiseen sekä tehtävän suorittamiseen ei ole riittävästi aikaa. Esimiestyössä ei siis riitä, että olet pätevä ja osaava. (Järvinen 2005, 17-19.)

Tutkimustulosten perusteella esimiesten tuen tarve vaihtelee osaamisen ja kokemuksen perusteella, mutta esimiestyöhön tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja kehittää esimiestyötä. Kun esimiestyötä ja osaamista vahvistetaan, esimiestyön vaikuttavuus lisääntyy. Malo (2012) mukaan hyvällä esimiehen tuella varmistetaan tavoitteellinen ja tuloksellinen toiminta, joka edistää asiakas- ja potilasturvallisuutta sekä parantaa uusia hoitokäytänteitä ja niiden käyttöönottoa. Hyvä esimiehen tuki lisää myös organisaation kustannussäästöjä. Hoitotyön esimiehet ovat koulutettua henkilöstöä ja heidän panoksensa on

äärimmäisen tärkeää, jotta väestölle voidaan taata laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut.

Aihe vaatii lisätutkimusta näkökulmasta, kuinka tulevaisuudessa suunnitella ja kehittää hoitotyön esimiesten johtamisen koulutuksia. Gothoni (2016) mukaan nuoret esimiehet tarvitsevatkin enemmän lisäkoulutusta parantaakseen osaamistaan johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä. Koulutuksen lisäksi esimies tarvitsee kokeneemman kollegan tukea soveltaakseen koulutuksesta saatua tietoa käytäntöön. Mentorointi on tähän oivallinen keino. Simulaatioharjoituksilla on saatu tärkeää apua esimiestyönkoulutukseen. Simulaatioharjoitus auttaa analysoimaan esimiestoimintaa ja kehittämään sitä.

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tuloksista käy ilmi, että esimies tarvitsee täydennyskoulutusta oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Esimiehen kyky reflektoida omaa toimintaa antaa valmiuden säädellä sekä arvioida omaa johtamistyyliä erilaisissa tilanteissa työyksikössä. Esimiehillä tulisi olla mahdollisuus työhohjaukseen, jossa hankalienkin asioiden käsittely onnistuu luottamuksellisesti. Kokeneemman kollegan mentorointi ja keskustelu avaavat tilanteita ja esimiehellä on mahdollisuus tarkastella tilannetta useasta näkökulmasta. Esimiehet tarvitsevat paljon koulutusta johtamistyyleistä ja niiden vaikutuksesta työyhteisöön sekä itseohjautuvan tiimin toimintaan. Esimies vaikuttaa toiminnallaan tiimin toimivuuteen, henkilöstön rohkeuteen kantaa vastuuta yhteisestä työstä sekä siihen, kuinka tiimi saavuttaa tavoitteensa. Tiimi on siis yhtä vanha kuin on sen heikoin lenkki.

Toimin lähiesimiehenä terveydenhuollossa, joten aihe koskettaa työtäni sekä arkeani työpaikalla. Sovellettu systemaattinen kirjallisuuskatsaus vaatii paljon aikaa ajattelulle sekä intensiivistä keskittymistä. Tämä opinnäytetyö on kuitenkin antanut minulle paljon uusia eväitä jatkoa varten ja avannut silmiäni niin esimiehenä kuin kehittäessänikin omaa työtäni sekä työyksikköä. Tämä sovellettu systemaattinen kirjallisuuskatsaus on ensimmäinen mitä olen koskaan aiemmin tehnyt. Sovellettu systemaattinen kirjallisuuskatsaus opetti etsimään uutta, tutkittua tietoa, joka on tärkeä osa hoitotyön kehittämistä sekä esimiestyötä.

## 8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Huomioitavaa kirjallisuuskatsauksessa ovat tutkijan kokemus, käytettävissä oleva aika, kopiointimahdollisuus sekä ohjelmistot. (Williamson – Whittaker 2017: 36; Mäkelä ym.

1996.) Tutkimuksen luotettavuuteen voi mahdollisesti vaikuttaa se, että opinnäytetyön tekijällä ei ole kokemusta kirjallisuuskatsauksen tekemisestä.

Artikkeleiden hakuun liittyen hakusanat ja aiheen rajausta oli alkuun myös haasteellista, jotta kirjallisuuskatsaukseen löytyisi mahdollisimman ajankohtaista ja tuoretta tietoa. Tämän kirjallisuuskatsauksen aineisto on ollut suomen- ja englanninkielistä. Tämän katsauksen luotettavuutta on saattanut heikentää myös se, että osa aineistosta on jouduttu rajaamaan pois sen julkaisukielen vuoksi. Kääntäjän käyttö ei ollut tätä opinnäytetyötä tehdessä mahdollista käytössä olevan ajan sekä taloudellisen näkökulman vuoksi. Toisaalta aineiston tulkinta olisi ollut eri, mikäli aineisto olisi käännetty kääntäjän toimesta.

Kirjallisuuskatsauksen laadinta vaatii tutkijalta täsmällisyyttä sekä kurinalaisuutta, jotta tutkimus on mahdollista toistaa annetulla tutkimusprosessikuvauksella. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää kerätä tutkimuksia mahdollisimman laajasti, jotta niin sanotuilta tutkimusharhoilta vältyttäisiin. Menetelmällinen laatu voidaan varmistaa siten, että yksittäiset tutkimukset saavat samanlaiset painoarvon. Tilastollista menetelmää on hyvä hyödyntää tutkimustuloksia yhdistettäessä, tämän avulla tiedon tulkinta on selkeää ja tehokkaasti hyödynnettävissä. (Mäkelä y. 1996.) Katsauksen tutkimuksia ohjasivat tutkimuskysymykset sekä sisäänottokriteeri.

Kriittinen arviointi on tärkeä osa systemoidun katsauksen toteuttamista. Arvioinnin avulla on mahdollisuus kuvata valittuja artikkeleita monipuolisesti. (Lementti-Ylönen 2015: 76.) Yleensä laadunarviointia suorittaa kaksi tutkijaa. (Hoitotyön tutkimussäätiö 2013), kuitenkin tätä työtä tehtäessä se ei ollut mahdollista. Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineiston analysoinnin luotettavuutta olisi lisännyt kahden tutkijan käyttö. Arviointikriteerinä opinnäytetyössä käytettiin Joanna Briggs instituutin arviointikriteerejä, jotka ovat suomeksi käännettyjä. Laadunarviointilomakkeet on esitelty liitteissä 3-7. Kriteerien mukaan tutkimukseen valitut artikkelit pisteytettiin arviointikriteerien mukaan ja katsaukseen valittu artikkeli tai tutkimus on saanut pisteitä 5 tai enemmän. Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen laadunarviointi löytyy liitteestä 8. Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoitus oli tutkia millaista aiempaa tietoa tiimityöskentelyyn ja itseohjautuvuuden esimiehen näkökulmasta on käytettävissä. Kirjallisuuskatsauksen tulosten avulla toivoin löytäväni apuja esimiehelle, kuinka tukea ja auttaa työntekijää terveydenhuollon muutoksessa. Kirjallisuuskatsauksen teoriatieto tuki hyvin löydettyä aineistoa ja tuloksia. Haastavuutta systemoidun kirjallisuuskatsauksen tekoon toi myös sisällön analyysi, johon avuksi sain hyviä vinkkejä opinnäytetyötä ohjaavalta lehtorilta. Lisäksi katsauksen

aineisto etsittiin vain sähköisistä tietokannoista. Täydentävä haku manuaalisesti tieteellisistä julkaisuista olisi voinut mahdollisesti tuottaa lisää aineistoa.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta voi laskea kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen hakutermien käyttö sekä hakustrategia. Hakutermit sekä hakustrategia olisivat voineet olla vieläkin tarkemmat. Tässä opinnäytetyössä näkyy tekijän kokemattomuus, sillä tekijällä ei ole kokemusta systemoidun kirjallisuuskatsauksen tekemisestä. Kuitenkin opinnäytetyöprosessi on opettanut paljon uutta systemoidusta kirjallisuuskatsauksesta. Tämän kirjallisuuskatsauksen tekijällä on kuitenkin jonkin verran tutkittavasta ilmiöstä käytännön työn kautta kokemusta. Uskoisin, että tämä kirjallisuuskatsaus olisi varmasti hyötynyt kahdesta tutkijasta, jolloin aihe olisi tullut vielä paremmin katettua.

Tämän opinnäytetyön eettinen pohdinta käynnistyi jo aihetta valitessa. Näkökulma, josta tutkittavaa aihetta tarkastelin, on eettinen valintani. Esimiestyössä tarvitaan tietoa esimiehen roolista, osaamisvaatimuksista sekä tuentarpeesta. Tein eettisesti tietoisena ja harkitun valinnan valitessani tutkimustavaksi systemoidun kirjallisuuskatsauksen.

### 8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Esimiehen roolista itseohjautuvassa tiimissä sekä esimiehen osaamis- ja tuen tarpeesta on mahdollista tehdä seuraavat johtopäätökset tämän kirjallisuuskatsauksen avulla.

1. Esimiehen valmentavan johtamisen osaaminen auttaa johtamaan itseohjautuvaa tiimiä.
2. Esimiehen eettinen ja arvojohtaminen vaikuttavat itseohjautuvan tiimin toimintaan positiivisesti.
3. Esimies tarvitsee jatkuvaa koulutus- ja kehittymismahdollisuutta kyetäkseen johtamaan itseohjautuvaa tiimiä.
4. Esimies huomioi itseohjautuvan tiimin tiiminjäsenten erilaisia tarpeita. Esimiehellä tulee olla kyky kannustaa ja tukea tiimin jäseniä heidän tarvitsemallaan tavalla.

5. Hyvä esimies tukea kyetäkseen toimimaan itseohjautuvan tiimin esimiehenä. Vertaistuki ja mentorointi edistävät ja tukevat esimiestyötä
6. Esimiehen tulee osata ottaa huomioon omat osaamis- ja kehittymistarpeet, jotta tarvittava tuki olisi juuri sitä mitä itseohjautuvan tiimin esimies tarvitsee.

### **Jatkotutkimushaasteet**

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla tarkasteltiin esimiehen roolia itseohjautuvassa tiimissä sekä esimiehen osaamisen ja tuen tarvetta. Tuloksia olisi mielenkiintoista tarkastella yhdessä terveydenhuollon henkilöstön kanssa ja saada heidän mielipiteitään ja näkemyksiään aiheeseen liittyen. Lisäksi Esimiehen johtamisosaamista tulisi arvioida ja selvittää onko esimiehellä esimerkiksi valmentavan johtamisen osaamista. Esimiehet tarvitsisivat kuitenkin arjessa enemmän aikaa mentoroinnille, vertaisryhmille sekä työnohjaukselle. Terveydenhuollon esimiestyön vaativuus kasvaa päivä päivältä ja valitettavan usein nuori esimies uupuu suuren työtaakan ja työyksikön haasteiden vuoksi. Jotta esimies pystyy tukemaan ja auttamaan työyksikköään kohti yhteistä tavoitetta, tarvitsee esimies itse samanlaista tukea ja ohjausta organisaation johdolta. Lähiesimiestyö on tärkeää ja palkitsevaa työtä, ja sen avulla työyksikkö saa myös mainetta rekrytointia tehdessä. Kaikella tekemisellä on vaikutus kaikkeen, jonka vuoksi toimintaa kehitettäessä on muistettava huolehtia myös esimiesten jaksamisesta, lisäkoulutuksesta sekä tuesta.



## Lähteet

Aaltonen Tapio, Pajunen Heikki, Tuominen Kalle. 2005. Syty tai sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö – Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 179. Viitattu 3.9.2018. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>.

Bondenheimer, Thomas – Sinsky, Christine. 2014. From Triple to Quadruple Aim: Care of the Patient Requires Care of the Provider. *Annals of Family Medicine*. <http://www.annfammed.org/content/12/6/573.full>. Viitattu 18.11.2018.

Carlsson, Maria – Forssell, Christina. 2008. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Cottrill, Kenna – Lopez, Patricia Denise – Hoffman, Calvin C. How authentic leadership and inclusion benefit organizations. 2013. *Equality Diversity and Inclusion. An International Journal*. Vol.33 No3, 2014.

Eduardo, S., Frush, K. Improving Patient Safety Through Teamwork and Team Training. 2013. Oxford University. [https://books.google.fi/books?id=b-hoAgAAQ-BAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=b-hoAgAAQ-BAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

Ellis, Peter – Abbott, Jane. 2013. Leadership and management skills in health care. *Nurse Prescribing*. Vol 11 No 5.

Feeley, Derek. 2017. The Triple Aim or the Quadruple Aim? Four Points to Help Set Your Strategy. Institute of Healthcare Improvement. <http://www.ihl.org/communities/blogs/the-triple-aim-or-the-quadruple-aim-four-points-to-help-set-your-strategy>. Viitattu 18.11.2018

Fernandez, Rosemarie – Shah, Sachita – Rosenman, Elizabeth – Kozlowski, Stewe – Henricson Parker, Sarah – Grand, James. 2017. Developing team cognition: a role for simulation. *Simul Healthc* 12(2): 96-103.

González-Hernando Carolina, Carbonero- Martín Miguel Ángel, Lara-Ortega Fernando, Martín-Villamor Pedro. "Learning to learn" in Nursing Higher Education. 2013. *Invest Educ Enferm*. 2013;31 (3): 473-479.

Gothöni, R., Hyväri, S., Karjalainen, A. L., Kivirinta, M., Kolkka, M & Vuokila-Oikkonen, P. (toim.) *Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas*. 2016. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Hautamäki, J. 2015. Alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Helsingin kaupunki 2014. Sosiaali- ja terveysviraston strategiasuunnitelma vuosille 2014-2016.

Helsingin kaupunki 2016. Uudistettujen palvelujen johtamismalli-raportti. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Helsingin kaupunki 2017. Uudistettujen sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen käsikirja. Helsinki: Helsingin Kaupunki.

Honkanen, Helinä. 2015. "Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä." Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Pro-gradu- tutkielma. Hallintotiede. Lapin yliopisto.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Publishing Oy.

Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. A: 51/2007.

Isojärvi, Jaana 2001. THL. Tutkimuskysymyksestä hakustrategiaksi: PICO-asetelma informaation työkaluna. Osaamisen ytimessä – tietoaaineistot tutuiksi BMF ry:n kevätseminaari 13.4.2011 Kuopio. Luentomateriaali, Näyttöön perustuva toiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla, Metropolia. 2016.

Juutilainen, A., Laamanen, K. & Räsänen T. 2016. Innostava uudistuminen – kestävä kasvu. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Järvinen, Pekka. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki. WSOYpro.

Järvinen, Pekka 2013. Onnistu esimiehenä. 11. painos. SanomaPro.

Kangasniemi, Mari - Pölkki, Tarja 2015. Aineiston käsittely. Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.): Kirjallisuuskatsaus 63 hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turun Yliopisto. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Juvenes Print. 83-95

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kantanen, Kati 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisaaminen ja sen muutos. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kemppainen, Liisa 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotoina: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000–2011. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Kinnunen, M. 2008. Muutosprosessi ja sen hallitseminen. Case vaaratapahtumien raportointijärjestelmän käyttöönottoprosessi Vaasan keskussairaalassa. Pro gradu -tutkielma. Liiketaloustiede. Johtaminen. Viitattu 3.9.2018. <http://docplayer.fi/79291-Vaasan-yliopisto-kauppatieteellinen-tiedekunta-johtamisen-laitos.html>

Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 3.9.2018. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-323-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-323-3.pdf)

Kupias, Päivi – Peltola, Raija – Pirinen, Jorma. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kääriäinen M. & Lahtinen M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede-lehti. Vol 18. No1.

Lappalainen, Kari 2018. Terveystieteiden hallinnan muutosajureista. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 2018;10(1) 60-78.

Lehtiö, Leeni - Johansson, Elise 2016. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa (toim.): Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A 73. Turku: DigipainoTurun yliopisto. 37-57

Lemetti, Terhi - Ylönen, Minna 2015. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien arviointi. Teoksessa Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.): Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turun Yliopisto. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Juvenes Print. 69-79.

Lipguides 2017. Verkkodokumentti. <<http://libguides.metropolia.fi/sotealat/tietokannat>>Luettu 20.10.2018.

Lipponen, Sari. 2016. Osastonhoitaja – voimaannuttava lähijohtaja? Pro-gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo, Kataja Jukka. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy

Lyubovnikova, J., West, M., Dawson, J. & Carter, M. 2014. 24-Karat or fool's gold? Consequences of real team and co-acting group membership in healthcare organizations. Viitattu 3.9.2018. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2014.992421>

Malo, M. 2012. Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Oulu: Oulun Yliopisto.

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Lietua: Balto print.

Martela, Frank - Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, Frank – Jarenko, Karoliina (toimi.): Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

McNaughton, Susan Maree. 2013. Implementing an interprofessional first-year teamwork project: some key reflections. *Journal of interprofessional care*. 27(5):420-421.

Miller, Christopher J – Kim, Bo – Silverman, Allie – Bauer, Mark S. 2018. A systematic review of team-building interventions in non-acute healthcare settings. *BMC Health Services Research*. Vol 18:146.

Mäkelä Marjukka, Varonen Helena - Teperi Juha 1996. Systemoitu kirjallisuuskatsaus-tiedon tiivistäjänä. *Duodecim* 112: 39-46. <<http://duodecim-lehti.fi/lehti/1996/21/duo60413>>. Luettu 30.9.2018.

Mäkelä, Marjukka - Isojärvi, Jaana. 2017. Tiedonlähteet. Käypä hoito. HTA-opas versio 1.1. *Duodecim*. Päivitetty 26.9.2017. Verkkodokumentti. <<http://www.terveysportti.fi/dtk/hta/koti>>. Luettu 30.9.2018.

Mäki Tiina, Kuoppamäki Sari. 2017. Johtamisen uudistaminen- uuden johtamisen ensiaskeleita.

Nikander, Pirjo. 2003. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollossa haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2003: 40 279-290.

Nikkilä, Juhani – Paasivaara, Leena. 2007. Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintaitoon. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Sipoo: Silverprint.

Nurmi J-E., Salmela-Aro K. 2005. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Salmela-Aro K., Nurmi J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. 2. painos. Keuruu: PS-kustannus.

Otala, Leenamajja - Mäki, Tiina 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu so-tealalla – Kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa Martela, Frank – Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Pidgeon, Kristopher. 2017. The keys for success: Leadership core competencies. *Society of Trauma Nurses*. Vol 24 No 6.

Piirainen, Meeri 2013. Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaationmuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta. Pro Gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Pistrui, J. 2015. How Managers Can See the Future More Clearly. Harvard Business Review. Viitattu 6.11.2018. <https://hbr.org/2015/10/how-managers-can-see-the-future-more-clearly>

Pusenius, N. 2015. Sairaanhoidajien muutoksen kokeminen, muutososaaminen sekä muutosmyönteisyyttä edistävät tekijät. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotiede. Viitattu 6.9.2018.  
[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150807/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150807.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150807/urn_nbn_fi_uef-20150807.pdf)

Pöysti, T. 2016. Sote-uudistuksen tilannekatsaus. Viitattu 6.9.2018.  
<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/1892966/Sosiaali-+ja+terveysjohdon+neuvottelup%C3%A4iv%C3%A4t+3.2.2016+Tuomas+P%C3%B6ystin+esitys.pdf/090e9c4b-0c08-4eff-8ac7-6e1cc885722e>

Rahkamo, S. 2014. Luovuuden johtaminen; uutta etsimässä. Julk. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Toim. Sydänmaanlakka, P. 2014. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Rajakaltio, Helena. 2005. Sosiaalisen pääoman kehkeytymisen ehdot kouluyhteisössä. Esa Poikelan (toim.) kirjassa Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print. Tampere. Saatavissa [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen\\_ja\\_sosiaalinen\\_pääoma\\_2005.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen_ja_sosiaalinen_pääoma_2005.pdf?sequence=1) Luettu 3.9.2018.

Rauramo, Päivi 2015. Johtajuuden muutos syytä tunnistaa. Helsingin Sanomat. Verkkodokumentti. < <http://www.hs.fi/mielipide/art-2000002846142.html>>. Luettu 10.9.2018.

Ristikangas, Marjo-Riitta – Grunbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum.

Rötkin, Laura. 2015, Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum Media cop.

Saarisilta, J. & Heikkilä, J. 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen lopporaportti. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Tekes.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini Oy

Sanerma, Päivi. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla – toimintatutkimus kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Viitattu 3.9.2018.  
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66539/978-951-44-7855-0.pdf?sequence=1>

Sikka, Rishi – Morath, Julianne M – Leape, Lucian. 2015. The Quadruple Aim: care, health, cost and meaning in work. BMJ Quality & Safety. <https://qualitysafety.bmj.com/content/24/10/608>. Viitattu 18.11.2018.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Hallitusohjelman toimeenpanosuunnitelma STM:n hallinnonalalle 2016-2019, Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:2.

Spiik, K-M 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sundholm L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House ja Lievestuore: ER-Paino Ky.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Turenki: Hansaprint Oy.

Syrjänen Tuomas, Tolonen Arttu. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä – itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, Frank – Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Taittonen, M., Janhonen, M., Johanson, J-M., Nikkilä, R. & Pirttilä, I. 2008. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi organisaatiossa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Työterveyslaitos. Helsingin yliopisto.

Tast, Suvi. 2016. Asiantuntijuuden kehittäminen virtuaaliorganisaatioissa – laadullinen tutkimus neljän suomalaisen IT-palveluyrityksen kontekstissa. Pro-gradu tutkielma. Oulun yliopisto.

Thompson, L. 2004. Making the Team. A guide for Managers. Second Edition. Pearson Education LTD.

Tiitu, Tero. 2017. Suomalainen tiimityö joukkuehuippu-urheilussa ja mitä voimakkaan keskinäisen riippuvuuden tiimit voisivat siitä työelämässä oppia. Diplomityö. Aalto-yliopisto.

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi. 126

Upenieks, V., Lee, E., Flanagan, M. & Doebbeling, B. 2009. Research methodology. Healthcare team vitality instrument (HTVI): developing a tool assessing healthcare team functioning. Journal of advanced nursing. Viitattu 6.9.2018.

Valkeapää, Kirsi 2015. Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.): Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turun Yliopisto. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Juvenes Print. 58-67.

Valvira 2009. Terveysteknologia. Julkaistu 15.9.2009, Päivitetty 1.6.2017. Verkkodokumentti. <<http://www.valvira.fi/terveydenhuolto/terveysteknologia>>. Luettu 21.11.2017.

Williams, Brown – Tyson, Andrew. 2010. Self-direction, place and community – Rediscovering the emotional depths: a conversation with social workers in a London Borough. Journal of Social work practice. Vol 24 No 3.

Williamson, Graham R. – Whittaker, Andrew 2017. Succeeding in literature reviews and Research project plans for nursing students. Third edition. Lontoo: Sage Publications Ltd

Vesterinen, Soili 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto.

Vilkkö-Riihelä A. 2006. Psykye. Psykologian käsikirja. 1.-4. painos. Porvoo: WSOY.

Vilkman, Ulla. 2016. Etäjohtaminen - tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vuorinen, Riitta 2008. Muutosjohtaminen suomalaisissa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis 1358 12/2008.

**Liite 1. Tiedonhaku tietokannoista**

Tietokanta ja haun ajankohta	Hakusana	Hakun rajaus	hakutu- los	Otsikon perusteella valittu	Tiivistelmän perusteella valittu	Koko tekstin perusteella valittu
15.4.2018 CINAHL	self-direction OR teamwork AND leadership AND management	haun rajaus vuosille 2010-2018, koko teksti luettavissa	167	30	6	4
20.4.2018 COCHRANE	self-direction OR teamwork AND leadership AND management	haun rajaus vuosille 2010-2018. koko tekstiversio. Cochrane reviews	2	1	0	0
20.4.2018 PUBMED	self-direction OR teamwork AND leadership AND management AND Role	haun rajaus vuosille 2010-2018. Koko tekstiversio	41	20	2	2
08.06.2018 Medic	itseohjautuvuus OR tiimityö AND johtaminen	haun rajaus vuosille 2010-2018. Koko tekstiversio	13	3	0	0



18.10.2018	johtaminen	haun rajaus vuosille 2010-2018. Koko tekstiversio	169	50	25	4
18.10.2018	leadership OR management AND role AND teamwork	haun rajaus vuosille 2010-2018. Kokotekstiversio	41	10	3	3
18.10.2018	itseohjautuvuus OR tiimityö AND esimies	haun rajaus vuosille 2010-2018. Kokotekstiversio	6	6	2	2

## Liite 2. Yhteenveto tutkimusaineistoksi valikoituneista tutkimuksista

Tutkimuksen tekijä, tutkimusvuosi- ja paikka	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Tutkimustulokset
1. González-Hernando Carolina, Carbonero-Mártin Miguel Ángel, Lara-Ortega Fernando, Mártin-Villamor Pedro  2013, Espanja	” Learning to learn” in Nursing Higher Education.	Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia itseohjautuvan oppimisen parantamista ongelmalähtöisen oppimismenetelmää käyttäen.	Ryhmätestaus, jossa mukana 127/135 opiskelijaa. Kokeellinen tutkimus, kvantitatiivinen tutkimus	Opiskelijat osoittivat hyviä tuloksia itseohjautuvuuden oppimisprosessissa. Itseohjautuvuuden kehittyminen paransi oppimista ja auttoi kehittämään työtä. Itseohjautuvuus on välttämätöntä hoitotyön ammattilaisille työssä selviytymisessä.
2. Kantanen, Kati  2017, Tampereen Yliopisto	Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos	Kuvata kuntasektorilla toimivien johtajien osaamista, muutostoimintakykyä ja siihen liittyviä tekijöitä	Empiirinen, kolmivaiheinen tutkimus. Kirjallisuuskatsoaus, kaksiosainen mittari ja kyselytutkimus. Monimene- telmätutkimus	Ajankohtaista tietoa näyttöön perustuvaa tietoa johtamisosaamisesta ja sen kehittämistarpeista. Johtamisosaamisen mittareiden avulla on mahdollista tutkia johtamisosaamista kansainvälisesti sekä kansallisesti. Tutkimuksen avulla on mahdollista tunnistaa johtamisosaamisen osa-alueita, jota vaativat kehittämistä.
3. Lappalainen, Kari  2018, Finnis Journal of eHealth and eWelfare	Terveystieteiden hallinnan muutosajureista	Kuvata keskeiset muutostarjuntaterveystieteiden hallinnassa kirjallisuuskatsauksen avulla	Näkökulma-artikkeli hyödyntäen kansainvälistä kirjallisuutta	Kyvykkyys hallita muutosta on tulevaisuudessa merkittävä kilpailuetu terveydenhuollossa. Osallistamisen tärkeys korostuu muutosprosesseissa sekä henkilöstön itseohjautuvuuden tukeminen.
4. Vesterinen Soili  2013, Oulun yliopisto	Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria	Kuvata sekä analysoida johtamistyyliä ja sen vaikutusta työyksikön toimintaan	Monimene- telmätutkimus. Kirjallisuuskatsoaus, haastattelututkimus sekä	Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti tiimin työntekijöiden tyytyväisyyteen työssä, työssä pysymiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen. Esimiehet käyttävät erilaisia johtamistyyliä, joita esimiehen tuleekin

			kyselylo- make	tarkastella suhteessa työyhteisöön ja tiimin tavoitteisiin.
5. Piirainen Meeri  2013, Itä-Suomen yliopisto	Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta	Kuvata lähiesimiesten kokemuksia eettisen johtamisen näkökulmasta	Teema- haastattelu. Kvalitatiivinen tutkimus	Esimiehen persoonallisuus vaikuttaa eettiseen johtamiseen. Johtamiskoulutuksella on vaikutusta lähiesimiesten käsitykseen eettisestä johtamisesta. Oman esimiehen tuki on tärkeää ja tukee esimiestyötä.
6. Cottrill Kenna, Lopez Patricia Denise, Hoffman Calvin C.  2013, Yhdysvallat	How authentic leadership and inclusion benefit organizations	Tutkia osallisuutta ja siihen liittyviä tekijöitä. Miten rohkaista ja helpottaa työntekijän osallistumista.	Internetkyselytutkimus, johon osallistui 326 työntekijää Yhdysvalloista.	Työntekijä osallisuus ja kyky itsearviontiin edistää työyhteisön toimintaa. Organisaation esimies edistää henkilökunnan sitoutumista ja osallistumista toimintaan aktiivisen johtamisen avulla. Organisaatiossa on mahdollista edistää työntekijä osallisuutta ja työhön sitoutumista.
7. Ellis Peter, Abbott Jane  2013, Englanti	Leadership and management skills in health care	Artikkelissa esitetään eri johtamistyyliä ja niiden vaikutus henkilöstöön	Näyttöön perustuva artikkeli johtajuudesta terveydenhoidossa	Esimiehen viestintätaidot ovat merkittävässä roolissa ja edistää tiimin toimintaa. Vuorovaikutus auttaa saavuttamaan helpommin yhteisiä tavoitteita. Hyvä johtaja omaakin vuorovaikutustaidot, joka edistää tiimin toimintaa kohti asetettua tavoitetta.
8. Pidgeon Kristopher  2017 Yhdysvallat	The keys for success: Leadership core competencies	Artikkelissa kuvataan johtamistaitoja, jonka avulla tiimi ja työyhteisö toimii laadukkaammin, tehokkaammin ja vaikuttavammin.	Näkökulma-artikkeli	Erilaiset kompetenssit ja johtamistyyli vaikuttavat työyhteisön onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Ylläpitämällä osaamista, koulutusta voidaan parantaa johtamisaosaamista. Johtajuutta on jatkuvasti arvioitava, jotta työyhteisön on mahdollista saavuttaa sille asetettut tavoitteet.

<p>9. Miller Christopher J., Kim Bo, Silverman Allie, Bauer Mark S.</p> <p>2018 Yhdysvallat</p>	<p>A systematic review of team-building interventions in non-acute healthcare settings</p>	<p>Kuvata tiimirakentamista ja toimintaa akuutissa terveydenhuollon yksikössä.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatseaus ja ryhmätyöskentely 14 tiimin kanssa.</p>	<p>Tiimityö ja sen onnistuminen vaikuttavat positiivisesti potilastyöhön terveydenhuollossa. Tiimityö parantaa henkilökunnan sitoutumista työhön ja edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista.</p>
<p>10. Honkanen Helinä</p> <p>2015, Lapin yliopisto</p>	<p>"Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä" Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa</p>	<p>Selvittää henkilöstön kokemukset esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa sekä selvittää millaisia kokemuksia henkilöstöllä on etäjohtamisesta</p>	<p>Kysely ja haastattelututkimus. Kvalitatiivinen tutkimus.</p>	<p>Esimiehen läsnäololla ja vuorovaikutuksella on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja toimintaan. Esimiehen läsnäolon puuttuminen johtaa siihen, että esimies ei tunne työyksikön arkea riittävästi hyvin ja henkilöstön työssä jaksamisen huomiointi jää liian vähäiseksi. Tiimin toiminnan ja tiimille asetun tavoitteen vuoksi on tärkeää, että esimies on läsnä ja lähellä omaa tiimiään.</p>
<p>11. Tast Suvi</p> <p>2016, Oulun yliopisto</p>	<p>Asiantuntijuuden kehittäminen virtuaaliorganisaatioissa – laadullinen tutkimus neljän suomalaisen IT-palveluyrityksen kontekstissa</p>	<p>kuvata millaisia johtamistapoja sekä asiantuntijuuden kehittämistapoja on virtuaalisissa organisaatioissa. Sekä millaisia keinoja ja tukea asiantuntija tarvitsee.</p>	<p>Haastattelu sekä laadullinen loma-keskustelu. Kvalitatiivinen tutkimus.</p>	<p>Uuden tiimin jäsenen aloitessa olisi tärkeää, että esimies käyttäisi aikaa työntekijä perehdytykseen. Kommunikaatio sekä tietojen saatavuus luovat ajoittain arjessa haasteita, jonka kanssa tiimin esimies päivittäin kamppailee. Itseohjautuvan tiimin keskinäinen luottamus korostuu ongelmatilanteissa, sekä esimiehen luottamus tiimin jäseniä kohtaan.</p>
<p>12. Williams Bronwen, Tyson Andrew</p> <p>2010, Englanti</p>	<p>Self-direction, place and community – re-discovering the emotional depths: A conversation with social works in a London Borough</p>	<p>Kuvata millaista tukea työntekijä tarvitsee toimiessaan itseohjautuvasti.</p>	<p>Focusryhmässä oli 11 sosiaalityöntekijää, havainnointi ja haastattelu. Kvalitatiivinen tutkimus.</p>	<p>Työntekijän innostus ja sitoutuminen lisääntyivät, kun itseohjautuvuutta tuettiin. Jatkossa työntekijöiden kouluttaminen, tukeminen ja valmentaminen itseohjautuvaan työskentelyyn.</p>

<p>13. McNauhton Susan Maree</p> <p>2013, Englanti</p>	<p>Implementing an interprofessional first-year teamwork project: some key reflection</p>	<p>Kuvata tiimi-projektin toimintaa suunnittelusta toteutukseen</p>	<p>Focusryhmän havainnointi kolmen lukukauden ajan sekä opiskelijajaloute. Kvantitatiivinen tutkimus</p>	<p>Tiimityöskentely on vielä epävarmaa, mutta se hyödyttää uuden oppimista ja kannustaa myönteiseen yhteiseen toimintaan. Jatkokouluttautumisella ja ohjauksella on tärkeä rooli tiimin kehittämisessä.</p>
<p>14. Fernandez Rosemarie, Shah Sachita, Rosenman Elizabeth D., Kozlowski Stewe W., Parker Sarah Henrickson, Grand James A.</p> <p>2017, Yhdysvallat</p>	<p>Developing team cognition: A role for simulation</p>	<p>Kuvata simulaation avulla tiimin koulutusta ja arvioida sen toimintaa</p>	<p>Syntetisoitu kirjallisuuskatsaus tiimitoiminnasta.</p>	<p>Tiimin tehokkuus ja suorituskyky ovat kriittisessä roolissa tiimin toimivuuteen. Simulaatioharjoitus tarjoaa kokemuksellisen mahdollisuuden harjoittaa ja kehittää tiimin toimintaa.</p>
<p>15. Lipponen Sari</p> <p>2016, Itä-Suomen yliopisto</p>	<p>Osastonhoitaja – voimaannuttava lähijohtaja?</p>	<p>Kuvata lähijohtamisen kokemuksia ja niiden perustaa. Lisäksi osastonhoitaja toimintatapoja sekä tuen tarvetta esimiestyössä</p>	<p>Teema-haastattelu, johon osallistui 12 osastonhoitajaa yhdestä yliopistollisesta sairaalasta. Kvalitatiivinen tutkimus.</p>	<p>Osastonhoitajan läsnäolo ja sen tärkeys arjessa. Osastonhoitajan sama tuki esimiestyöhön vaihtelee määrällisesti ja laadullisesti. Tukea tarvittaisiin enemmän. Esimiehen tuen lisäksi työympäristö on merkittävässä roolissa työntekijän sitoutumisessa työhön.</p>

### Liite 3. JBI Kriittisen arvioinnin tarkastuslista kohortti/tapaustyyppiselle tutkimukselle



21.5.2013  
OHJE

#### JBI Kriittisen arvioinnin tarkastuslista kohortti/tapaus-kontrolli tutkimukselle

Kriittisen arvioinnin tarkastuslistaa käytetään tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikuttavan harhan riskin tunnistamiseen. Arviointikriteerit määrittyvät käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Järjestelmällisen katsauksen teossa edellytetään kahden tutkijan itsenäisesti tekemää arviointia.

JBI-katsausta laadittaessa kohortti/tapaus-kontrolli tutkimusasetelmien mukaisesti tehtyjen tutkimusten arviointi toteutetaan SUMARin MASTARI-moduulissa alla olevien kriteereiden mukaisesti. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa katsauksen tekijöiden käsikirjassa (s. 157-158), johon katsausten tekijöiden on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a). (JBI 2011.)

Kirjoittaja \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_  
Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	n/a
1. Oliko tulokset mitattu luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Olivatko potilaat samassa sairauden vaiheessa/-tilassa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Oliko harhan riski minimoitu tapausten ja vertailtavien valinnassa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Oliko sekoittavat tekijät tunnistettu ja todettiin niiden käsittely?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Arviointiinko tulokset objektiivisia kriteereitä käyttäen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Oliko seurantajakso riittävän pitkä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Oliko otanta edustava suhteessa tutkimuksen kohderyhmään kokonaisuudessaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Olivatko tutkimuksen keskeyttäneiden tulokset kuvattu ja sisällytetty analyysiin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

## Liite 4. JBI Kriittisen arvioinnin tarkastuslista kuvailevalle tutkimukselle

21.5.2013  
OHJE**JBI Kriittisen arvioinnin tarkastuslista kuvailevalle tutkimukselle/ tapaussarjalle**

Kriittisen arvioinnin tarkastuslistaa käytetään tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikuttavan harhan riskin tunnistamiseen. Arviointikriteerit määrittävät käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Järjestelmällisen katsauksen teossa edellytetään kahden tutkijan itsenäisesti tekemää arviointia.

JBI-katsausta laadittaessa kuvailevien tutkimusten ja tapaussarjojen arviointi toteutetaan SUMARin MASTARI-moduulissa alla olevien kriteereiden mukaisesti. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa katsauksen tekijöiden käsikirjassa (s. 157-158), johon katsausten tekijöiden on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a). (JBI 2011.)

Kirjoittaja \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_  
Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	n/a
1. Perustuiko tutkimus satunnaistettuun tai näennäisesti satunnaistettuun otantaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Olivatko otoksen hyväksymiskriteerit määritetty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Oliko sekoittavat tekijät tunnistettu ja todettiin niiden käsittely?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Arvioitiinko tulokset käyttäen objektiivisia kriteerejä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jos ryhmiä vertailtiin keskenään, oliko niiden kuvaus riittävä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Oliko seuranta-aika riittävän pitkä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Olivatko tutkimuksen keskeyttäneiden tulokset kuvattu ja sisällytetty analyysiin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Oliko tulokset mitattu luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

## Liite 5 JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle



21.5.2013  
OHJE

### JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin. Arviointikriteerit määrittyvät käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Järjestelmällisen katsauksen teossa edellytetään kahden tutkijan itsenäisesti tekemää arviointia.

JBI-katsausta laadittaessa tulkinnallisten ja kriittisten tutkimusasetelmien mukaisesti tehtyjen tutkimusten arviointi toteutetaan SUMARin QARI-moduulissa alla olevien kriteereiden mukaisesti. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa SUMARI käyttöohjeessa (s.89-92), johon katsausten tekijöiden on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a). (JBI.)

Kirjoittaja \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_  
Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	n/a
1. Onko kuvattu filosofinen näkökulma ja tutkimusmetodologia yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko tutkimusmetodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Onko tutkimusmetodologia ja aineiston keruumenetelmät yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko tutkimusmetodologia ja aineiston esittäminen ja analyysi yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko tutkimusmetodologia ja tulosten tulkinta yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuurinen tai teoreettinen asemointi ilmaistu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja päinvastoin kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ovatko osallistujat ja heidän äänensä asiaankuuluvasti kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita ja onko tarvittava eettisen toimikunnan hyväksyntä hankittu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):



## Liite 6 JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille



21.5.2013  
OHJE

### JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin. Arviointikriteerit määrittyvät käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Järjestelmällisen katsauksen teossa edellytetään kahden tutkijan itsenäisesti tekemää arviointia.

JBI-katsausta laadittaessa narratiivisten ja asiantuntijoiden mielipiteisiin liittyvien tekstien arviointi toteutetaan SUMARIn NOTARI-moduulissa alla olevien kriteereiden mukaisesti. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa SUMARI käyttöohjeessa (s.171-173), johon katsausten tekijöiden on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a). (JBI.)

Kirjoittaja \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_  
Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	n/a
1. Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko potilaiden/asiakkaiden intressit mielipiteen keskeinen kiinnostuksen kohde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko mielipiteen taustalla oleva logiikka/kokemus selkeästi perusteltu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko perustelu tehty analyyttisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko viittauksia olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön ja onko epäjohtomukaisuudet perusteltu loogisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko mielipiteelle tukea muilta asiantuntijoilta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommenteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

## Liite 7 JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista järjestelmälliselle katsaukselle



20.5.2013  
OHJE

### JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista järjestelmälliselle katsaukselle

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään järjestelmällisen katsauksen metodologisen laadun arviointiin. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa katsauksen tekijöiden käsikirjassa, joihin arvioijan on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?). (The Joanna Briggs Institute 2011.)

Kirjoittaja \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_  
Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?
1. Onko katsauksen kysymys selvästi ja yksiselitteisesti esitetty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Oliko hakustrategia asianmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Olivatko käytetyt tiedon lähteet riittäviä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Olivatko sisäänottokriteerit asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Olivatko tutkimusten arviointikriteerit asianmukaiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Toteuttiko tutkimusten kriittisen arvioinnin itsenäisesti vähintään kaksi arvioijaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Käytettiin tietojen uuttamisvaiheessa menetelmiä virheiden minimoimiseksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Käytettiin tutkimustulosten yhdistämisessä asianmukaisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tukevatko tutkimusten tulokset tehtyjä suosituksia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ovatko linjaukset lisätutkimuksista asianmukaiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

## Liite 8. LAADUNARVIOINTITAUUKKO

Tutkimus	Tutkimuksen tyyppi	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Laadunarviointi JBI kriteerein
Cottrill ym. 2013	kohortti	K	K	?	K	K	K	K	K	K		8/10
Ellis ym. 2013	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	K	K	K	K	K	K	K	-	-	-	7/10
Pidgeon 2017	Asiantuntijoiden näkemys ja narratiivinen teksti	K	K	K	K	K	K	K	-	-	-	7/10
Miller ym. 2018	järjestelmällinen katsaus	K	K	K	K	K	?	K	K	K	n/a	8/10
Honkanen 2015	Tulkinnallinen ja kriittinen tutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	K	n/a	9/10
Tast 2016	Tulkinnallinen ja kriittinen tutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	K	?	9/10
Williams ym. 2010	Tulkinnallinen ja kriittinen tutkimus	K	K	K	K	K	?	K	K	K	?	8/10
McNaughton 2013	Kuvaileva	K	K	K	K	K	K	K	K	?	-	8/10

Fernandez ym. 2017	järjestelmällinen katsaus	K	?	K	K	K	?	K	K	K	?	7/10
Lipponen 2016	Tulkinnallinen ja kriittinen tutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	K	n/a	9/10
Lappalainen 2016	Asiantuntijan näkemys ja narratiivinen teksti	K	K	K	K	K	K	K	-	-	-	7/10
Kantanen 2017	järjestelmällinen katsaus, kohortti	K	K	K	K	K	K	K	K	K	n/a	9/10
Vesterinen 2013	järjestelmällinen katsaus, tulkinnallinen ja kriittinen tutkimus, kohortti	K	K	K	K	?	K	K	K	K	?	8/10
González-Hernando ym. 2013	Kuvaileva	K	K	K	K	K	K	K	K	K	-	9/10
Piirainen 2013	Tulkinnallinen ja kriittinen tutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	K	?	9/10

**Liite 9. Sisällönanalyysitaulukko**

**Millainen on esimiehen rooli johdettaessa itseohjautuvaa tiimiä**

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Esimiehen eettinen johtaminen vaikuttaa tiimin toimintaan (5)	eettinen johtaminen vaikuttaa tiimiin		Eettisyys ja arvot
Esimiehen henkilökohtaiset arvot vaikuttavat johtamiseen (5)	esimiehen arvo on keskeinen merkitys johtamisessa		
Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo henkilöstöä kohtaan (5)	oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus		
Yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen itseohjautuvassa tiimissä (6)	yhteisöllisyys ja luottamus		
Esimiehellä on vastuu tiimissä tiedonkulusta (15)	Esimiehen vastuu tiedonkulusta tiimissä	Itseohjautuvan tiimin toiminnan varmistaminen ja tukeminen	Itseohjautuvan tiimin tukeminen
Esimiehellä on vastuu tiimin yhteisistä kokouksista (15)	Esimiehen vastuu tiimin kokouksista		
Henkilöstön vastuu omasta osaamisesta ja sen ylläpitämisestä (10)	Henkilöstön osaaminen ja sen ylläpito		
Avoin keskustelu ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa (5)	Avoin ilmapiiri edistää tiimin toimintaa		

<b>Esimies tukee työntekijän itseohjautuvuutta (12)</b>	<b>itseohjautuvuuden tukeminen</b>		
<b>Esimies arvioi tiimin työskentelyä (9)</b>	<b>tiimin työskentelyn arviointi</b>		
<b>Tiimityöskentelyllä on myönteinen vaikutus potilastyöhön terveydenhuollossa (9)</b>	<b>tiimityö terveydenhuollossa</b>	<b>Esimiehen vastuu toimivassa itseohjautuvassa tiimissä</b>	
<b>Esimies vastaa hallinnollisista töistä itseohjautuvassa tiimissä (5)</b>	<b>Hallinnollinen vastuu</b>		
<b>Esimies on jatkuvassa vuorovaikutuksessa itseohjautuvan tiimin henkilöstön kanssa (10)</b>	<b>jatkuva vuorovaikutus</b>		
<b>Esimies seuraa itseohjautuvan tiimin tehokkuutta ja suorituskykyä (14)</b>	<b>tehokkuus ja suorituskyky</b>		
<b>Eri johtamistyyli soveltuvat eri tilanteisiin (7)</b>	<b>Johtamistyyli</b>		<b>Johtamisosaaminen</b>
<b>Esimiehellä on kyky johtaa muutosta (2)</b>	<b>muutosjohtaminen</b>		
<b>Jokainen esimies johtaa omalla persoonalla (15)</b>	<b>persoonallinen johtaminen</b>		

<b>Millaista osaamista esimies tarvitsee johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä</b>			
<b>ALKUPERÄINEN ILMAISU</b>	<b>PELKISTETTY ILMAISU</b>	<b>ALALUOKKA</b>	<b>PÄÄLUOKKA</b>
Esimieskoulutus auttaa peilaamaan omaa osaamista ja johtamismallia (5)	Osaaminen ja johtamismallit		Koulutus ja ammattitaito
Koulutus tukee esimiehen johtamistyötä (15)	Koulutuksen tuki		
Vastuu ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä (15)	Ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen		
Ammattikirjallisuuden seuraaminen ja lukeminen (15)	Ammattikirjallisuus		
Esimiehellä on näkemyksiä, intohimoa ja hyvät viestintätaidot henkilökunnan kanssa (7)	Näkemys, intohimo ja viestintä		
Esimiehellä on kyky innostaa henkilökuntaa (7)	Henkilökunnan innostaminen		
Esimiehen johtamistaidot vaativat harjaantumista (8)	Johtamistaitojen harjaantuminen		
Esimies on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa aina rekrytoinnista eläkejuhlaan saakka (15)	Vuorovaikutus henkilöstön kanssa		
Esimies osaa huomioida tiimin työntekijöiden vahvuudet ja heikoudet, työntekijöiden erilaisuus (15)	Osaa tukea henkilöstöä		

Valmentava johtaminen parantaa sekä esimiehen että työntekijän tietoja sekä taitoja (15)	tietojen ja taitojen parantuminen		Valmentava johtaminen
Valmentava johtaminen vaatii sitoutumista sekä itseohjautuvan tiimin työntekijältä että esimieheltä (15)	sitoutuminen		
Valmentavassa johtamisessa esimiehen ja työntekijän rooli on selkeä (15)	Osa tunnistaa työntekijän vahvuudet		

Millaista tukea esimies tarvitsee johtaessaan itseohjautuvaa tiimiä			
ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA	PÄÄLUOKKA
Esimieskoulutus auttaa reflektimaan omaan osaamista johtamisen näkökulmasta (5)	Oman osaamisen reflektointi		Tuen tarve
Muiden esimiesten vertaistuki auttaa jakamaan kokemuksia (15)	vertaistuki		
Kollegan tuki auttavat oppimaan ja kehittymään (1)	Kollegan tuki		
Oman esimiehen tuki ja apu ovat tärkeää kehitymiselle (3)	Esimiehen tuki		
Tiimin henkilöstön tuki auttaa esimiestä arjen haasteissa (13)	henkilöstön tuki		



Tiimin henkilöstö pitää kiinni yhdessä sovituista pelisäännöistä (13)	yhteiset pelisäännöt		
Työparin tuki työssä auttaa päivittäisessä johtamisessa, kun asioita voidaan jakaa (12)	Työparin tuki		
Simulaation perustuva harjoitus tarjoaa kokemuksellista mahdollisuutta kehittää esimiestyötä (14)	Simulaatio harjoitus		
Kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa auttavat tavoitteiden hahmottamisessa (13)	Tavoitteellinen työskentely		Osaamisen arviointi
Johtajuuden jatkuva arviointi tavoitteiden saavuttamiseksi (4)	Johtajuuden arviointi		
Esimiehen osaamisen kartoitus ja mittaaminen (11)	osaamisen kartoitus ja mittaaminen		
Esimies tarvitsee lisätukea työn pirstaloitumiseen ja kohdentumiseen muuhun kuin hoitotyöhön (15)	Työn pirstaloituminen		Esimieskoulutus
Lisäkoulutuksen tärkeys korostuu esimiestyössä (1)	tarve lisäkoulutukselle		
Esimieskoulutus tukee esimiehen kehittymismahdollisuuksia esimiestyössä (1)	kehittymismahdollisuudet		
Esimiehen koulutustarpeisiin tulisi kiinnittää huomiota (9)	koulutustarve		