

Itseohjautuvuus kotihoidossa:
työntekijöiden kokemuksia uudesta tiimimallikokeilusta

Ilja Miskala

Pauli Saksa

Pauliina Uurto

Opinnäytetyö, syksy 2017

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Diak Etelä, Helsinki

Sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelma

Sosionomi, Sairaanhoitaja (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Miskala, Ilja; Saksa, Pauli & Uurto, Pauliina. Itseohjautuvuus kotihoidossa: työntekijöiden kokemuksia uudesta tiimimallista. Diak, Helsinki. Syksy 2017. Sivut 86., 5 liitettä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen, sosionomi ja sairaanhoitaja (YAMK).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten kotihoidon henkilökunta koki uuden itseohjautuvan tiimimallikokeilun. Helsingin kaupungin kotihoito aloitti itseohjautuvuuskokeilut vuonna 2016. Tämä liittyi osaksi sosiaali- ja terveystoimialalla käynnistynyttä johtamisen uudistusta.

Itseohjautuvuusteorian kannalta keskeisessä roolissa on yksilön sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation neljä psykologista perustarvetta ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Organisaatiot, jotka tukevat työntekijän sisäistä motivaatiota sekä tarkoituksen tunnetta saavat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työntekijöitä. Sisäisellä motivaatiolla on vaikutusta myös työn tehokkuuteen.

Haastattelimme kahta itseohjautuvuuskokeilussa mukana olevaa tiimiä. Kyseessä oli kaksi erillistä teemahaastattelua jotka suoritettiin kevään 2017 aikana. Aineisto analysoitiin käyttämällä teorialähtöistä aineistonanalyysiä. Aineisto luokiteltiin siten, että sisäisen motivaation teorian neljän elementtiä olivat aineiston yhdistäviä kategorioita. Lisäksi viidenneksi kategoriaksi nousi muut esiin tulleet asiat. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että työntekijät näkevät itseohjautuvuuskokeilut kokonaisuudessaan hyvänä asiana ja asiakaskokemusta edistävänä toimintamallina. Haasteita on tuonut erityisesti muutoksen kokonaisvaltaisuus.

Aineiston keruun ajankohtana kokeilu on ollut vielä alkuvaiheessa, mikä heijastuu myös tuloksiin. Opinnäyte osoittaa, että Helsingin kaupungin mittaristolla arvioitaessa itseohjautuvien tiimien kokeilu on onnistunut, sillä työntekijät kehittävät työtään ja toimintaansa ja kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työnsä tuloksiin. Johtamisen rooli on erilainen itseohjautuvissa tiimeissä verrattuna perinteisempiin hoitotiimeihin ja johtamisella voidaan vaikuttaa itseohjautuvuuden onnistumiseen. Lisäksi tehokkuuden voidaan arvioida parantuneen itseohjautuvan työtavan ja vähentyneen byrokratian johdosta, vaikkakin tehokkuuden tarkastelu vaatii lisää tutkimusta.

Asiasanat: itseohjautuvuusteoria, itseohjautuvat tiimit, johtaminen, kotihoito, sisäinen motivaatio

ABSTRACT

Miskala, Ilja; Saksa, Pauli & Uurto, Pauliina. Self-management in homecare: how healthcare workers experience the new self-managed team model. 86 pages, 5 appendices. Language: Finnish. Autumn 2017.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree programme in Leadership. Degree: Master of Social and Health Care Services.

In this thesis the goal was to examine Helsinki city homecare workers' experiences in new self-managed teams. Helsinki city homecare began the experiment with the new self-managed team model in 2016. At the same time Helsinki city Social and healthcare department introduced a new leadership model.

One of the key elements in the self-determination theory is an individual's self-motivation. In self-determination theory there are four psychological basic needs: autonomy, competence, relatedness and benevolence. Organizations that support an individual's own motivation and a sense of meaningfulness will have more committed and contented workers. Self-motivation also has effects on an individual's performance and efficiency.

In this study two teams were interviewed which are part of the self-managed team model experiment. The interviews were conducted during spring 2017 for the two teams using self-determination theory as a framework for the interview. The resulting data was then analyzed using a theory-based analysis method. The data from the interviews was categorized using the four psychological basic needs. The fifth category given by the analysis of the data was named "other meaningful things".

The thesis results show that the homecare workers see the self-managed team model in its entirety as a positive thing and as a working method that can provide better client experience. Challenges arise from the comprehensiveness of change. During the time of collecting the data the experience was still in its first stages, which may have affected the results. The thesis results show that using the city of Helsinki's own indicators the experiment of the self-managed team model is a success. This can be shown in how workers are developing their own work and working methods. Workers also feel that they can have an influence on the results of the work. The role of leadership is different on self-managed teams when compared to more traditional healthcare teams and leadership can have a strong effect on how self-managed teams can work successfully. The productivity of work has improved thanks to the self-managed team methods and the ensuing reduction in bureaucracy. This last statement still needs more investigation and research.

Keywords: self-determination theory, self-managed teams, leadership, self-motivation

Sisällys	
1 JOHDANTO	6
2 UUDISTETTujen PALVELUIDEN JOHTAMISMALLI SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMIALALLA	7
3 ITSEOHJAUTUVUUSKOKEILU SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMIALALLA....	10
3.1 Kotihoito	11
3.2 Kotihoidon kehittämishaasteet	12
3.3 Itseohjautuvien tiimien mallina Buurtzorg.....	14
3.3.1 Buurtzorgin historia	14
3.3.2 Itseohjautuvat tiimit Buurtzorgissa.....	15
4 SISÄINEN MOTIVAATIO ITSEOHJAUTUVUUDESSA	16
4.1 Itseohjautuvuusteorian taustaa	17
4.2 Sisäisen motivaation elementit.....	17
4.2.1 Vapaaehtoisuus.....	19
4.2.2 Kyvykkyys.....	20
4.2.3 Yhteenkuuluvuus.....	20
4.2.4 Hyväntekeminen.....	21
5 ITSEOHJAUTUVUUS TIIMEISSÄ	22
5.1 Itseohjautuvat tiimit.....	22
5.2 Edellytykset itseohjautuvalle tiimille	27
5.2.1 Viestinnän läpinäkyvyys	27
5.2.2 Konfliktin ratkaisemisen taito	28
5.3 Itsensä johtaminen itseohjautuvissa tiimeissä.....	30
6 ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN.....	32
6.1 Valmentava esimiestyö	32
6.2 Jaettu johtajuus	34
6.3 Muutosten johtaminen	35
6.4 Kokeilut johtamisen ja kehittämisen keinona.....	37
7 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TARKOITUS	41
8 TEEMAHAASTATTELU LAADULLISESSA TUTKIMUKSESSA JA AINEISTON KERUU	41
8.1 Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa	41

8.2 Aineiston keruu.....	43
9 TEORIALÄHTÖINEN SISÄLLÖNANALYYSI JA OPINNÄYTETYÖN	
AINEISTON ANALYSOINTI	44
9.1 Teorialähtöinen sisällönanalyysi.....	44
9.2 Opinnäytetyön aineiston analysointi.....	45
10 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	46
10.1 Vapaaehtoisuus.....	46
10.2 Kyvykkyys.....	49
10.3 Yhteenkuuluvuus.....	53
10.4 Hyväntekeminen.....	55
10.5 Muut esiin nousseet asiat.....	58
11 POHDINTA.....	59
11.1 Tulosten pohdinta.....	59
11.1.1 Vapaaehtoisuus.....	60
11.1.2 Kyvykkyys.....	62
11.1.3 Yhteenkuuluvuus.....	64
11.1.4 Hyväntekeminen.....	65
11.1.5 Muut esiin nousseet asiat.....	67
11.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	68
11.3 Jatkotutkimusaiheet.....	72
LÄHTEET	74
LIITE 1. HELSINGIN SANOMIEN UUTISOINTIA	81
LIITE 2. INFO OSALLISTUJILLE	82
LIITE 3. LUPA NAUHOITTAMISEEN.....	83
LIITE 4. ESIMERKKI AINEISTON ANALYYSISTÄ	84
LIITE 5. TEEMAHAASTattelun apukysymykset	86

1 JOHDANTO

Työelämä on suurten muutosten äärellä. Mediassa työelämän uudistajina näytettyvät erityisesti ohjelmistofirmat. Perinteisen johtamisen rinnalle on tullut malleja, joissa esimiehen ja työntekijän roolit ovat muuttuneet ja byrokratiaa on aiempaa vähemmän. Esimerkiksi Helsingin Sanomat (Liite 1) on uutisoinut näistä työelämän muutoksista. Parhaaksi listattujen työpaikkojen joukossa on monia uudenlaista johtajuutta toteuttavia organisaatiota, joista useissa työntekijät ovat itseohjautuvia (Great place to work 2017).

Työelämän lisäksi myös sosiaali- ja terveystyöpalvelut ovat valtakunnallisesti suuren muutoksen edessä uuden sote- ja maakuntauudistuksen myötä. Tarkoituksena on, että 1.1.2020 alkaen sosiaali- ja terveystyöpalveluiden järjestäminen siirtyy maakuntien vastuulle. Tulevien muutoksien myötä kaikkien Suomen kansalaisten palvelut tulevat muuttumaan, mutta samalla muutokset vaikuttavat myös satojen tuhansien ihmisten työhön. (Sote- ja maakuntauudistus. Mitä sote-uudistus tarkoittaa minulle?.)

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala on arvioinut sote-palveluiden uudistusta ja todennut, että palveluprosessien uudistumisen myötä toimialan on osattava järjestäytyä uudella tavalla. Uudistuvat palvelut vaativat monenlaista kehittämistä. Toimiala on päättänyt keskittyä kehittämään erityisesti organisaatiokulttuuria, palvelukulttuuria, brändiä, ydinprosesseja ja johtamista. (Helsingin kaupunki 2016, 4–7.)

Opinnäytetyömme keskittyy henkilöstönäkökulmaan, johon kuuluu oleellisesti myös johtaminen. Kokonaisvaltaisessa uudistumisessa henkilöstöllä tulee olemaan merkittävä rooli ja henkilöstökokemuksen tarkastelu on osa uudistuksen toimeenpanoa (Helsingin kaupunki 2016, 4–5). Henkilöstön keskeinen rooli palvelujen uudistumisessa vaikuttaa myös siihen, että johtamisen malli vaatii uudistamista. Sosiaali- ja terveystoimialan sairaala-, kuntoutus- ja hoivayksikön eri toimipisteissä kokeillaan uudenlaista itseohjautuvaa tiimimallia. Opinnäyte-

työssämme tuomme esiin millaisia ajatuksia kokeilut ovat herättäneet henkilöstössä kokeilun alkuvaiheessa.

2 UUDISTETTUJEN PALVELUIDEN JOHTAMISMALLI SOSIAALI- JA Terveystoimialalla

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan uudistettujen palvelujen johtamismalli liittyy osaksi laajempaa yhteiskunnallista uudistumista, joka on lähtenyt liikkeelle hallituksen sote-uudistuksesta. Sosiaali- ja terveysministeriö haluaa kehittää ja uudistaa sosiaali- ja terveysalaa sekä parantaa johtamis- ja työ-kulttuuria Suomessa. Yhtenä osana tätä palveluiden kehittämistä on palveluiden kehittäminen asiakaslähtoisemmäksi sekä johtamisen uudistaminen sosiaali- ja terveysalalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 15–27.) Myös maakunnissa tullaan uudistamaan palveluja sosiaali- ja terveysministeriön ohjeiden mukaisesti. Maakuntien palvelulupauksessa todetaan, että palveluita on tarkoitus toteuttaa asiakkaita osallistaen. Lisäksi palveluiden järjestämisen avoimuutta halutaan edistää, sekä kehittää palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja kustannusvaikuttavuutta (Sote- ja maakunta uudistus 2017.)

Hallintoa voidaan kehittää ja uudistaa monella tapaa ja monesta näkökulmasta. Hallinnon kehittäminen voidaan jakaa rakennelähtöiseen hallinnon kehittämiseen, yksilölähtöiseen hallinnon kehittämiseen, yhteistyö- ja yhteisölähtöiseen hallinnon kehittämiseen, prosessilähtöiseen hallinnon kehittämiseen ja periaatelähtöiseen hallinnon kehittämiseen. (Harisalo, Aarrevaara, Stenvall & Virtanen 2007, 191–235.) Sosiaali- ja terveystoimessa otettiin käyttöön uusi johtamisjärjestelmä 1.6.2017. Tämän uudistuksen yhteydessä sosiaali- ja terveystoimialan hallinnon rakenne uudistettiin. (Helsingin kaupunki 2017a.)

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala on selvittänyt sote-palveluiden kehittämistä ja todennut, että palveluprosessien uudistuminen myötä viraston on osattava toimia uudella tavalla. Sosiaali- ja terveystoimialan on kyettävä

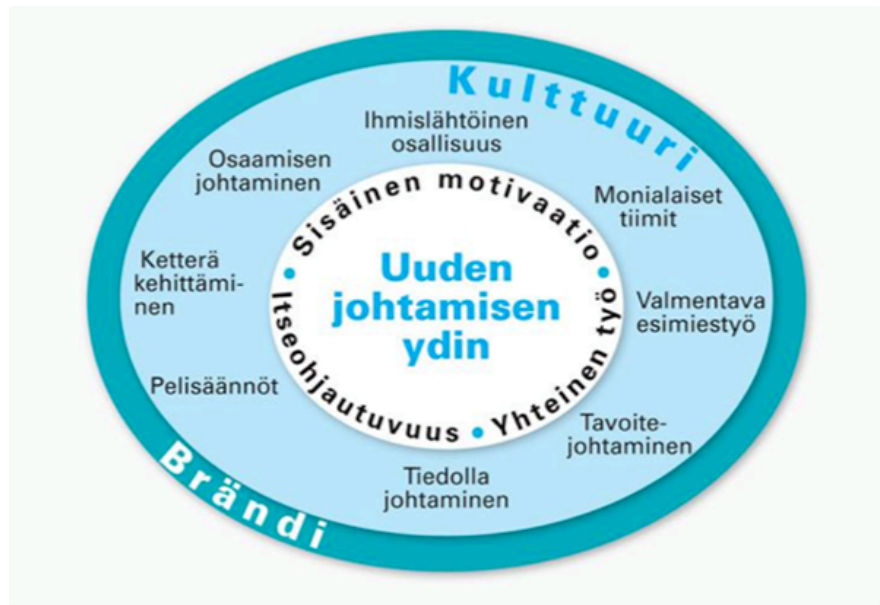
muun muassa hyödyntämään paremmin nykyisiä resursseja, mutta myös esimerkiksi digitalisaatio tulee osaltaan muuttamaan toimialan toimintatapoja.



Kuvio 1. Palvelujen uudistaminen
(Helsingin kaupunki 2017a, 14.)

Sosiaali- ja terveystoimiala tavoittelee digitalisaation lisäksi aiempaa parempaa saatavuutta ja asiakaskokemusta sekä tuottavuutta ja vaikuttavuutta. (Helsingin kaupunki 2016, 4–5.) Työntekijöiden arvioidaan saavuttavan määritellyt tavoitteet johtamisen kautta, minkä vuoksi johtamisen tavoitteeksi on lisätty hyvä henkilöstökokemus. Uudistettujen palveluiden johtamisen ydin koostuu yhteisestä työstä, itseohjautuvuudesta ja sisäisestä motivaatiosta. (Helsingin kaupunki 2016, 7–16.)

Uudistettujen palveluiden johtamismallin kehittämistä varten luotiin työryhmä, joka arvioi millä tavoin eri johtamismallit sopivat uudistettujen palveluiden johtamiseen. Työryhmä arvioi kuinka eri johtamismallit tukevat uuden johtamisen ydintä. Työryhmän totesi, että parhaiten uudistettuun johtajuuteen sopii yhdistelmä seuraavista johtamismalleista: osaamisen johtaminen, tavoitejohtaminen, tiedolla johtaminen ja valmentava esimiestyö. (Helsingin kaupunki 2016, 37–38.)



Kuvio 2. Uuden johtamisen ydin (Helsingin kaupunki 2017a, 1.)

Kaupungilla on käytössä johtamiseen uusi käsikirja, joka on tarkoitettu tueksi esimiestyöhön ja työyhteisöille. Käsikirja sisältää ohjeita ja vinkkejä kuinka palvelumallia voidaan työyhteisössä hyödyntää. (Helsingin kaupunki 2016; Helsingin kaupunki 2017a.)

Myönteinen henkilöstökokemus syntyy oman ammattitaidon hyödyntämisen ja oman työn kehittämisen mahdollisuudesta. Lisäksi luottamus, sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa ja nähdä oman työnsä tulokset, vaikuttavat henkilöstökokemukseen. Tukemalla edellä mainittuja tavoitteita organisaatio vaikuttaa samalla myönteisesti omaan menestykseen. (Helsingin kaupunki 2016, 9.)

Johtamisen on uudistuttava, jotta asiakkaiden tarpeisiin voidaan jatkossa vastata paremmin. Tämä vaatii työtapojen muuttumista. Jatkossa monialaisten tiimien rooli korostuu ja ne tekevät itsenäisiä päätöksiä toimien itseohjautuvasti. Palvelujen laatu ja hyvä asiakaskokemus mahdollistuvat työntekijöiden avulla. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tyytyväisiä tekemäänsä työhön ja he

tuottavat laadukasta ja tuloksellista palvelua asiakkaalle. Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja omaan työhön ja sen tuloksiin vaikuttamisen tunnetta voidaan pitää itseohjautuvuuteen ja itseohjautuviin tiimeihin siirtymisen onnistumisen mittarina. (Helsingin kaupunki, 2014.)

Kaupungin vanha johtamismalli ei olisi tukenut uudistuvia sosiaali- ja terveyspalveluita tarpeeksi. Vanha malli tuki huonosti itseohjautuvuutta ja yhteistä työtä. Myöskään työntekijöiden sisäistä motivaatiota ei vanhassa mallissa hyödynnetty tarpeeksi. Vanha organisaatiomalli tuki hierarkkista toimintaa, eikä se ollut tehokas. Johtaminen vaikuttaa paljon palvelujen vaikuttavuuteen, tuottavuuteen, saavutettavuuteen, sekä asiakas- ja henkilöstökokemukseen. Johtamista kehitetään jatkossa uuden johtamismallin mukaisesti. (Helsingin kaupunki 2017a.)

3 ITSEOHJAUTUVUUSKOKEILU SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMIALALLA

Helsingin kaupunki aloitti itseohjautuvuuden ja itseohjautuvien tiimimallien kehittämisen ja kokeilut silloisessa sosiaali- ja terveystoimialalla vuonna 2016. Kokeilut aloitettiin sairaala-, kuntoutus- ja hoivayksikön tiimeissä eri puolella Helsingiä. Mallia itseohjautuvuuteen on haettu sosiaali- ja terveystoimialan työntekijöiden opintomatoilta muun muassa Hollannista. (Oiva-Akatemia 2016.) Esittelemme Hollannin opintomatkan vierailukohteista, Buurtzorgin itseohjautuvuusmallin tarkemmin kappaleessa 3.3.

Itseohjautuvuuskokeiluja tehdään kuudessa eri sairaala-, kuntoutus ja hoivayksikön eri tiimissä. Kokeiluun osallistuvat tiimit ovat osallistuneet vuoden 2016 syyskuusta alkaen Oiva-Akatemian työpajoihin, joiden tarkoituksena on valmentaa tiimejä itseohjautuvaan työhön ja luoda pohja uudelle toiminnalle. Monipuolisten palvelukeskusten kehittämisen projektipäällikkö Maritta Haaviston työkuvaan on kuulunut itseohjautuvuuskokeilujen koordinointi. Itseohjautuvuuskokeiluissa tiimit ovat kokeilleet itseohjautuvuutta eri näkökulmista ja keskittyneet tiettyihin kokonaisuuksiin, kuten rekrytointiin. Tarkastelemissamme tiimeis-

sä asiakkaat on jaettu tuen tarpeen mukaan kolmeen eri ryhmään. Hoitajat ovat osaamisen ja kiinnostuksen mukaan jakautuneet samaisiin ryhmiin. Lisäksi tiimit ovat lähteneet luomaan uudenlaista työvuorosuunnittelua.

(Haavisto Maritta, 7.12.2016.)

Määrittelemme seuraavaksi kotihoidon ja kerromme millaisia ovat kotihoidon kehittämishaasteet. Esittelemme myös hollantilaisen Buurtzorgin kotihoitomallia, jota Helsingin kaupunki on käyttänyt oman mallinsa esimerkkinä.

3.1 Kotihoito

Kotihoidossa, kotisairaanhoidon ja kotipalveluiden tarjoamat palvelut on yhdistetty. Palveluiden sisältöä säädetään ja määritellään sosiaali- ja terveydenhuoltolaissa. Kotisairaanhoidon on potilaalle palvelu – ja hoitosuunnitelman mukaan sovittua palvelua, potilaan asunpaikassa, kotona tai siihen verrattavassa paikassa. Kotihoito on moniammatillisesti toteutettavaa sairaan- ja terveydenhoidonpalvelua (Sosiaali- ja terveydenhuoltolaki § 20, Terveydenhuoltolaki § 25.)

Helsingin kaupungin kotihoidon palvelut tukevat kotona asuvaa asiakasta. Kotihoidon asiakaskunta koostuu vanhuksista, yli 18-vuotiaista vammaisista henkilöistä, toipilaista ja pitkäaikaissairaista, jotka tarvitsevat hoitoa ja palvelua kotiin. Kotihoito huolehtii hoivasta ja sairaanhoidollisista toimenpiteistä, lääkkeistä sekä perushoidosta. Palvelu tarjoaa myös ateriat- ja kauppapalveluja, turvapuhelimen ja apuvälineitä sekä palvelusetelin joka on tarkoitettu kotisiivoukseen. Eläkeikäisten määrän ennustetaan kasvavan Helsingissä 20 % kaupungin asukkaista vuoteen 2030 mennessä. Tämä asettaa omat haasteensa ikäihmisten palveluille. (Helsingin kaupunki 2015.)

Kotihoito on organisoitu Helsingissä jakamalla kaupungin alueen palvelut seitsemään kotihoidon yksikköön. Kotihoidon yksiköt koostuvat lähipalveluista. Näillä lähipalvelualueilla on pääsääntöisesti kaksi tai kolme tiimiä. Kotihoidon toimintamallina on moniammatillinen tiimityö, jonka tehtävänä on tukea asiakkaan asumista omassa kodissa, toimintakyvyn rajoitteista huolimatta.

(Helsingin kaupunki 2015.)

3.2 Kotihoidon kehittämishaasteet

Kotihoidon tuottavuus on kasvanut 2000-luvun aikana. Sairaala-, kuntoutus ja hoivapalvelut selvittivät vuonna 2015 kotihoidon asiakkaiden tyytyväisyyttä kotihoidon palveluihin. Tähän kyselyyn vastanneista henkilöistä 18 % ei saanut apua tai tukea muualta kuin kotihoidolta. Kyselyn perusteella kehitettävää oli muun muassa asiakkaan arkiliikkumisen tukemisessa, palveluiden joustavuudessa sekä asiakkaiden ja kotihoidon välisessä yhteydenpidossa. (Helsingin kaupunki 2015.)

Kotihoitoon kohdistuu monenlaisia kehittämistarpeita. Väestö ikääntyy, mutta taloudellisia resursseja ei juurikaan lisätä. Tämä vaatii olemassa olevien palveluiden kehittämistä paremmiksi ja täysin uudenlaista ajattelua. Säännöllisten kotiin annettavien palveluiden piirissä Suomessa on 95 000 henkilöä ja muualla kuin yksityisasunnossa hoitoa saa reilut 50 000 henkilöä. Jatkossa tarvitaan yhä enemmän monialaisia ja oikeanlaisen tarpeen arviointiin perustuvia yksilöllisiä palveluita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 6) Uudenmaan alueella 30% sosiaali- ja terveysalan kustannuksista syntyy paljon palveluita käyttävien ikääntyneiden henkilöiden palveluiden kustannuksista. Kotihoidon kokonaiskustannukset Uudenmaan alueella ovat 220 miljoonaa euroa vuodessa. (Uusimaa 2019 2017.)

Kehittämis- ja uudistamistoimissa on monta haastetta, jotka tulisi huomioida siihen ryhdyttäessä. Jari Stenvall ja Petri Virtanen ovat tutkineet kehittämis- ja uudistamistoimintaa sosiaali- ja terveysalalla. Kehittämiseen liittyy useita näkökulmia, jotka olisi hyvä huomioida ennen kuin aloittaa käytännön kehittämisen ja uudistamisen. Usein kehittämistoiminta on hankalaa ja haastavaa. Lisäksi liian usein toimintaa kehitetään vain kehittämisen vuoksi ja tuloksia ei saada siirrettyä käytäntöihin. Sosiaali- ja terveyspalveluissa kehittämissimpulsseja saattaa olla liikaa ja lakimuutokset sekä poliittiset päätökset vaikuttavat kehittämishankkeisiin.

Kehittäminen ja uudistaminen ovat vahvasti henkilösidonnaisia; avainhenkilöiden vaihtuminen saattaa pysäyttää prosessin tai ainakin hidastaa sitä. Kehittämistoiminta on usein liian suunnitelmakeskeistä ja tilaa epäonnistumisille tai kokeiluille ei ole tarpeeksi. Haasteena on myös, kuinka projektit päätetään oikealla tavalla. Kehittäminen ja uudistaminen vaativat koordinoitaita sekä kokonaisuuden hallintaa. (Stenvall & Virtanen 2012, 15–18.) Kehittämisessä on otettava myös asiakkaan mielipide huomioon ja asiakkaat tulee osallistaa omien palveluidensa suunnitteluun (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 15 – 17).

Helsingin kaupungin kotihoito on mukana useissa kehittämisprojekteissa, kuten valtakunnallisessa hallituksen kärkihankkeessa (I & O – hanke), jossa kehitetään ikäihmisten kotihoitoa. Helsingin kaupungin kotihoito on ollut mukana myös useissa alueellisissa kehittämishankkeissa, kuten Viisaus vanhuuden kodissa -hankkeessa, Kotona, kotoa, kotiin -kuntoutuksen kehittäminen -hankkeessa ja Kestävää hyvinvointia ikäihmisille -hankkeessa. Kotihoito on tehnyt myös aktiivista yhteistyötä GeroMetro kehittämisverkoston kanssa. (Helsingin kaupunki 2017b; Helsingin kaupunki 2015.)

Kotihoitoon on lisätty vakansseja vuonna 2016 ja palveluita järjestetään asiakaslähtöisesti sekä palveluita ja toimitapoja kehitetään jatkuvasti. (Helsingin kaupunki 2017b.) Tärkeää on, että myös työntekijälähtöinen kehittämis- ja uudistamistyö saadaan osaksi arjen työskentelyä. Tällöin kehittämisestä ja uudistuksista tulee osa työntekijöiden normaalia työtä. Tämä edellyttää organisatiokulttuurilta muutoksia ja on mietittävä millä tavalla työntekijät ovat mukana kehittämisessä ja uudistuksissa. (Stenvall & Virtanen 2012, 192–193.) Kehittämällä henkilökunnan osaamista halutaan kehittää yhteistä työtä, yhteistyössä toimimista asiakkaan parhaaksi, itsensä ja toisten johtamista, vastuun ottoa asiakkaasta sekä työn laadusta ja palvelujen kehittämisestä. (Sosiaali ja terveysministeriö 2017, 19 – 20.)

3.3 Itseohjautuvien tiimien mallina Buurtzorg

Hollanti on itseohjautuvien tiimien edelläkävijä. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala on käyttänyt esikuvanaan itseohjautuvien tiimien kehittämisessä erityisesti Hollannissa toimintaansa aloittanutta, Buurtzorg-organisaatiota. Buurtzorg on vuonna 2007 perustettu hoitoalan organisaatio, joka aloitti toimintansa neljän hengen kotihoidon tiimillä. Itseohjautuva toiminta kehittyi ja onnistui niin hyvin, että vuonna 2016 organisaatiossa oli noin 10,000 hoitajaa ja Buurtzorg hallitsi noin 70 % koko Hollannin kotihoidon markkinoista. Tässä mallissa hoitajat tekevät työtä yhdessä niin, että osaajia on sekä sosiaali- että terveydenhoidon puolelta. Itseohjautuvassa tiimissä on maksimissaan 12 hoitajaa. Alueilla, joilla he tekevät työtä, on maksimissaan 10,000 asukasta. (Dinter Van & Henvel van den 2016, 2–22.)

3.3.1 Buurtzorgin historia

Hollannissa on ollut jo 1900-luvulta lähtien lähiöissä ja asutusten keskuudessa kotisairaanhoidaja. Tämä hoitoalan ammattilainen on huolehtinut alueensa sairasta ja vanhuksista. Kotisairaanhoidaja on ollut tärkeä osa maan terveydenhuoltojärjestelmää. Yhteistyö omalääkäreiden ja sairaaloiden kanssa on ollut jatkuvaa ja vastavuoroista. (Laloux 2014, 62–64.)

Hollannin terveydenhuoltojärjestelmä kehitti 1990-luvulla uudenlaisen organisoitumisen mallin. He kehittivät, että sairaanhoitajat, jotka työskentelevät itsenäisesti voisivat organisoiutua keskenään. Tässä mallissa tavoiteltiin muun muassa työtaakan jakamista tasapuolisesti ja osaamisen jakamista hoitajien keskuudessa. Organisoitumisen seurauksena eri toimijat alkoivat yhdistyä nopeasti. Tuloksena oli, että viiden vuoden aikana 295 organisaatiota oli fuusioitunut niin, että niitä oli jäljellä enää 86. (Laloux 2014, 62–64.)

Nämä jäljellä olevat toimijat määrittelivät tavoitteet toiminnalleen tarkasti. Heillä oli työssä suunnittelijoita, puhelinvaihteen hoitajia, vastaanottohoitajia, esimiehiä ja erikoissairaanhoidajia. Suunnittelijat laativat hoitajille tarkat ja mahdollisi-

simman tehokkaat reitit asiakkaiden luokse. Vastaanottohoitajat ottivat uudet potilaan hoidon piiriin ja he myös laativat potilaan palvelusuunnitelman. Puhelinvaihteen hoitajat ohjasivat potilaita puhelimitse. Esimiesten työpanos keskittyi kentällä työtä tekevien hoitajien avuksi. (Laloux 2014, 62–64.)

Hoidon suunnitelmallisuutta ja tehokuutta varmistettiin niin, että jokaiselle hoitotapahtumalle sovittiin aikarajat. Hoitotapahtumat luokiteltiin sen mukaisesti, millaista asiantuntijuutta tietty tapahtuma vaati ja esimerkiksi erikoissairaanhoitaja lähetettiin ainoastaan hankaliin ja vaativimpiin kohteisiin. Jokaisen potilaan kotioverssa oli koodi, mistä ilmeni hänen hoitoluokitus. Hoitajat skannasivat koodin jokaisella hoitokäynnillä. Näin kaikki tapahtumat kirjautuivat pääjärjestelmään mistä saatiin raportit ja analyysit tapahtumista. Kyseisillä toimenpiteillä saatiin kustannukset pieneneään. (Laloux 2014, 62–64.)

Edellä mainitulla hoidon tehostamisella saatiin Hollannin kotisairaanhoitoon taloudellisia hyötyjä, mutta hoidon laatu kärsi. Myös osaamisen suhteen on tapahtunut suurta kehitystä. Uudistus on toisaalta tuonut myös ahdinkoa erityisesti hoitajien ja potilaiden keskuuteen. Uudistuksen myötä, asiakkaan kotiin saattoi mennä joka päivä uusi hoitaja. Potilaat joutuivat kertomaan sairaushistoriansa päivittäin uudelleen. Potilaiden inhimillinen kohtaaminen oli kärsinyt muutoksessa. Heistä oli tullut ikään kuin tuotteita, joille annetaan tiettyjä palveluita. Hoitajilla ei ollut riittävästi aikaa ja he joutuivat usein hoitamaan potilastapaamisen kiireessä, jolloin kohtaamiselle ei jäänyt tilaa. Esimiestaso näiden toimijoiden huipulla koki, ettei työn merkityksellisyys kasvanut. Liian monisäkeinen esimiestaso aiheutti aloitekyvyn ja motivaation tukahtumista. (Laloux 2014, 62–64.)

3.3.2 Itseohjautuvat tiimit Buurtzorgissa

Buurtzorgin perusti sairaanhoitaja, Jos de Blok, joka teki kotisairaanhoitajan työtä Hollannin kotisairaanhoidossa 10 vuotta ennen Buurtzorgin perustamista. Kotisairaanhoitajan uran aikaa hän teki myös esimiestyötä. Hän havaitsi, että hänen oli vaikeaa vaikuttaa tai muuttaa hollantilaista terveydenhuollon järjestel-

mää ja omaa työtään sisältäpäin. Tällöin hän sai idean perustaa oman kotisairaanhoidoyrityksen.(Laloux 2014, 65–66.)

Buurtzorgin organisaatiossa tiimit toimivat 10-12 hoitajan voimin. Jokaisella tiimillä on noin 50 potilasta hoidettavanaan omilla lähialueillaan. Tiimi hoitaa potilaan kokonaisvaltaisesti. Tiimit tekevät päätökset hoitotoimenpiteistä itsenäisesti ja ottavat päätöksissään huomioon potilaiden hoidon ja palvelujen tarpeet. Tiimit toimivat itsenäisesti myös siinä määrin, että ne vuokraavat omat työtilansa, sopivat yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa ja järjestäytyvät potilasmäärän ja hoitotarpeiden mukaisesti.(Laloux 2014, 65–66.)

Tiimeissä päätökset tehdään yhdessä, eikä tiimeissä ole esimiestä. Jokaisen potilaan hoito suunnitellaan niin, että potilaan luona käy maksimissaan kaksi eri hoitajaa. Tavoitteena on, että hoitaja pystyy tutustumaan omaan potilaaseensa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti huolehtien heidän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnistaan. Potilaiden omia voimavaroja ja itsenäistä toimintakykyä sairauksista tai rajoitteista huolimatta pyritään ylläpitämään yllä heidän arjessaan. Buurtzorgin tiimit hyödyntävät myös hoidettavan henkilön naapurustoa. He selvittävät, voisiko naapureista olla apua hoidettavan henkilön arjessa. Palvelukokonaisuus on saanut hyvää palautetta kaikilta osapuolilta. (Laloux 2014, 65–66.)

Buurtzorg menestyy hyvin ja yrityksen kasvunopeus on ollut huimaa. Yritys aloitti kymmenellä sairaanhoitajalla kun seitsemän vuoden jälkeen perustamisesta heitä oli jo 7000.(Laloux 2014, 65–66.)

4 SISÄINEN MOTIVAATIO ITSEOHJAUTUVUUDESSA

Käsitlemme tässä kappaleessa sisäistä motivaatiota teoreettisessa viitekehyksessä. Esittelemme itseohjautuvuusteorian taustaa, johon sisäinen motivaatio oleellisesti liittyy. Erittelemme sisäinen motivaation eri elementit ja koostamme niiden keskeiset piirteet.

4.1 Itseohjautuvuusteorian taustaa

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollointia (Martela & Jarenko 2017, 12). Edward L. Deci ja Robert M. Ryan (2002, 5) ovat luoneet itseohjautuvuusteorian, joka käsittelee motivaatiota homonomian ja autonomian kautta. Homonomialla tarkoitetaan yhteenkuuluvuuden ja yhteyden tunnetta suhteessa minän ulkopuolisiin asioihin ja toimijoihin. Autonomia taas merkitsee itsenäisyyttä ja omista asioista päättämistä. Deci teki 1970- luvulla tutkimuksia motivaation yhteydestä sisäiseen ja ulkoiseen palkitsemiseen. Hän päätteli, että rangaistukset ja palkkiot voidaan tulkita joko ulkopuolelta tulevana kontrolloimisena tai informaationa oman suorituksen laadusta. Konkreettinen ja selvä palaute vähensi sisäistä motivaatiota. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio ja ulkoinen kontrolli nähtiin kääntäen verrannollisina toisiinsa. Käytännössä tämä näyttäytyi niin, että mitä itsenäisemmäksi työntekijä työnsä koki, sitä korkeampi oli hänen sisäinen motivaationsa. Toisaalta, jos työntekijä koki voimakasta ulkoista kontrollia, sisäinen motivaatio väheni. (Deci & Gagne 2005, 331–362; Deci & Ryan 2000, 227–268.)

Itseohjautuvuusteorian lähtökohtana on nähdä ihmiset aktiivisina ja kehitystä hakevina olentoina, jotka etsivät oman minuutensa yhteyttä ja vuorovaikutusta muiden kanssa, sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta johonkin suurempaan sosiaaliseen yhteisöön. Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria näkee ihmisen adaptiivisen kehityksen kannalta luonnollisena sen, että tarvitsemme mielenkiintoista tekemistä, kykyjen harjoittelua, yhteenkuuluvuuden tunnetta sosiaalisessa kanssakäymisessä sekä sisäisen maailman ja kokemusten vuoropuhelua ja yhteneväisyyttä. (Deci & Ryan 2000, 229.)

4.2 Sisäisen motivaation elementit

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on proaktiivista eli silloin yksilö etsii sellaista tekemistä joka innostaa häntä. Sisäistä motivaatiota ruokkivissa tehtävissä yksilö ei joudu pakottamaan it-

seään tekemiseen vaan energia tekemiseen löytyy luontaisesti. Sisäisesti motivoitunut toiminta kuormittaa henkilöä vähemmän kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Ulkoiset motivaation lähteet voivat tukea myös sisäistä motivaatiota, mutta myös vähentää sitä. (Martela & Jarenko 2014, 14; Deci & Ryan 2002, 24–27.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa sellaista motivaatiota, missä yksilö pyrkii tekemään häntä itseään innostavia asioita, joita hän pitää merkityksellisinä. (Martela & Jarenko 2015, 26). Sisäinen motivaatio ja sen tukeminen on tärkeää monesta syystä. Tutkimusten mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät voivat paremmin, sillä innostumisella on positiivisia terveysvaikutuksia. Sisäisesti motivoituneet työntekijät myös kokevat muun muassa harvemmin työuupumusta. Tuottavuuden näkökulmasta sisäisesti motivoituneet työntekijät saavat enemmän aikaa, mikä luonnollisesti vaikuttaa organisaation tulokseen. (Martela & Jarenko 2015, 21.)

Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttaa ihmisen neljä psykologista perustarvetta jotka ovat; vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Psykologiset perustarpeet ovat sellaisia kokemuksia, jotka ovat hyvälle elämälle oleellisia. Psykologisten perustarpeiden nähdään olevan myös osa ihmisen motivaatiojärjestelmää. Näistä perustarpeista kolme ensimmäistä; vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus pohjautuvat professoreiden Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuus teoriaan. Neljäs psykologinen perustarve hyväntekeminen pohjautuu puolestaan Helsingin yliopiston tutkijatohtorin Frank Martelan ja Ryanin yhteiseen tutkimushankkeeseen, jossa on tutkittu, onko halu tehdä hyvää yksi psykologisista perustarpeista. (Martela & Jarenko 2015, 56.) Psykologiset perustarpeet voidaan jakaa itsensä toteuttamiseen liittyviin tarpeisiin sekä yhteyden kokemisen tarpeisiin. Vapaaehtoisuus ja kyvykkyys ovat itsensä toteuttamisen kaksi perustarvetta ja yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen yhteyden kokemisen kaksi perustarvetta. (Martela & Jarenko 2015, 57–60.)



Kuvio 3. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat psykologiset perustarpeet

4.2.1 Vapaaehtoisuus

Vapaaehtoisuus liittyy vahvasti ihmisen toimintaan. Jos ihmisen toiminta on vapaaehtoista, tuntee hän valinnanvapautta tai tyytyväisyyttä itseensä. Ihmisten toimiessa vapaaehtoisesti he ovat täysin tekojensa takana ja tuntevat, että heillä on vaihtoehtoja. He ovat myös valmiimpia yhteistyöhön muiden kanssa. (Deci & Ryan 2002, 54.) Työntekijän tuntiessa vapaaehtoisuuden tunteita hän tuntee, että hänen tekemänsä työ ei ole ulkoapäin määrättyä, vaan se edustaa myös sitä mitä henkilö on ihmisenä (Martela & Jarenko 2015, 17).

Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta yksilö voi tuntea vapaaehtoisuuden tunteita toimiessaan ryhmässä tai itsenäisesti. Vapaaehtoisuus nähdään valinnanvapauden, halukkuuden ja hyväksynnän näkökulmasta eikä esimerkiksi itsekkyyden tai välinpitämättömyyden kautta. Kun ihmiset kokevat vapaaehtoisuuden tunteita he useasti kokevat myös yhteenkuuluvuuden tunteita samanaikaisesti. Tuntiessaan itsensä vapaiksi ihmiset kokevat tarvetta etsiä merkityksellisiä yhteyksiä muiden ihmisten kanssa. (Deci & Ryan 2002, 54.)

Vapaaehtoisuutta kokiessaan työntekijä tuntee olevansa vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikilla on olemassa totaalinen vapaus tehdä mitä tahansa, vaan sitä, että

työntekijä noudattaa määräyksiä vapaasta tahdostaan. Vapaaehtoisuuden lisäksi tarvitaan kyvykkyyttä. Mikäli yksilön kyvyt eivät ole suhteessa hänen taitoihinsa on vapaaehtoisuuden hyödyt hänelle rajalliset. (Martela & Jarenko 2015, 58 – 59.)

4.2.2 Kyvykkyys

Kyvykkyys tarkoittaa tehokkuuden tunnetta, jota yksilö tuntee sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Kyvykkyys tarkoitetaan myös tunnetta, jota yksilö kokee saadessaan tehdä kykyjään vastaavia töitä ja saadessaan niistä tunnustusta. Tarve kyvykkyyteen saa ihmiset etsimään juuri itselleen sopivia haasteita. Ihminen haluaa myös ylläpitää sekä kehittää taitojaan ja osaamistaan aktiivisuuden kautta. Kyvykkyys ei ole opittu taito vaan enemmän tunnetila, jossa yksilö tuntee itseluottamusta ja tehokkuuden tunteita. (Deci & Ryan 2002, 7).

Sellainen onnistumisen tunne joka tulee täysin ulkoapäin määrätyn tehtävän tai kontrollin kautta ei saavuta positiivisia vaikutuksia verrattuna itsenäisesti valittuihin tehtäviin tai aktiviteetteihin (Deci & Ryan 2017, 96). Kyvykkääksi itsensä tunteva henkilö kokee osaavansa oman työnsä ja saavansa asioita aikaiseksi. Kyse on lähinnä kahdesta asiasta; osaamisesta sekä aikaansaamisesta. Ihmisen osaaminen ollessa hyvää ja saadessa tuloksia aikaiseksi on tekemisessä virtaavuuden eli flow:n tunnetta. Oppimisen ja kehittymisen tunne on tärkeää, sillä silloin henkilö kokee samalla oman kyvykkyytensä kasvavan. Juuri sopivat haasteet ovat tärkeä osa työarkea. Liian vaikeat tehtävät ahdistavat ja liian helpot tehtävät saattavat tuntua tylsiltä. Kun vapaaehtoisuus sekä kyvykkyys ovat molemmat kunnossa kokee ihminen voivansa toteuttaa itseään. Itsensä toteuttamisen lisäksi ihminen haluaa olla yhteydessä myös toisiin ihmisiin. (Martela & Jarenko 2015, 59–60.)

4.2.3 Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuudesta ja sen tunteesta voidaan puhua, kun ihminen on vuorovaikutuksessa muiden kanssa, saa tunteen toisista välittämisestä ja siitä että toiset välittävät hänestä. Yhteenkuuluvuudessa ihminen tuntee kuuluvansa osaksi jotain suurempaa, esimerkiksi yhteisöä tai ryhmää. Kyseessä on ennen kaikkea tunne kuulumisesta turvalliseen yhteisöön tai ryhmään ihmisiä ja näissä ryhmissä toimimisesta. (Deci & Ryan 2002, 7.) Myös työpaikalla tarvitsemme yhteenkuuluvuuden tunteita ja kokemuksia siitä, että meistä välitetään ja jokaista kohdellaan yksilönä. Välittämisen kokemus työyhteisössä syntyy hyvän yhteishengen sekä keskinäisen arvostamisen kautta. (Martela & Jarenko 2015, 61.)

Koska ihmiset haluavat tuntea olevansa kuuluvansa ryhmään, he haluavat myös olla kiinnostuneita siitä mitä muut ajattelevat ja tekevät sekä mitä muut odottavat heiltä. Yksilöillä on valmius hyväksyä muiden mielipiteitä tai käsityksiä asioista osaksi omaa ajatteluaan. Tärkeää on se, miten yksilö suhtautuu muiden näkemyksiin ja miten ne sopivat osaksi hänen omaa minäkuvaansa. (Deci & Ryan 2017, 96.)

Sosiaalinen ympäristö, joka tukee yksilön omia tavoitteita sekä tarpeita, luo mahdollisuuden henkilökohtaisen kasvun prosesseille. Tämä taas luo sisäsyntyistä motivoituneisuutta ja rakentaa sillan ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden välille. Vastaavanlaisesti sellainen ympäristö joka ei tue yksilön vapautta, kyvykkyyttä tai yhteisöllisyyttä, yhdistetään useimmin huonoon motivaatioon ja huonoihin suorituksiin, sekä tyytymättömyyteen. (Deci & Ryan 2000, 227–228.)

4.2.4 Hyväntekeminen

Ihmisellä on mahdollisuus kokea saavansa aikaan hyvää työnsä kautta. Henkilön tekemällä työllä on myönteinen vaikutus työtovereihin ja työyhteisöön, asiakkaisiin sekä myös yhteiskuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 18.) Kyseessä on tunne siitä, että ihminen voi vaikuttaa myönteisesti itsensä ympärillä olevien henkilöiden elämään. Hyväntekeminen on voimakas ja merkittävä tunne.

Yksilön tuntiessa, että hän tekee jotain merkityksellistä, saa hän siitä arvokkuuden tunnetta myös omaan elämäänsä. Hyväntekemisen vastakohtana on pahantekeminen eli tunne siitä, että oma toiminta vahingoittaa muita. Kukaan ei pysty tekemään työtä pitkään niiden negatiivisten tunteiden kanssa, joita pahantekeminen aiheuttaa. (Martela & Jarenko 2015, 61–62.)

Kun ihminen tekee hyvää muille siitä seuraa kokemus hyväntekemisestä, tämä kokemus vahvistaa yksilön hyvinvointia myös pitkällä aikavälillä. (Martela 2017b, 81). Erilaiset toisten auttamista käsittelevät tutkimukset osoittavat, että motivoitumme luontaisesti auttamaan toisia ihmisiä. Tämä ei tarkoita, että meitä eivät motivoisi myös itsekkäät asiat, ja usein toimintamme onkin sekoitus itsekkäitä, että muihin kohdistuvia motivaatiotekijöitä. Hyväntekemisen vaaliminen ja vahvistaminen on usein hyväksi ihmiselle, se vahvistaa yksilön merkityksellisyyden tunnetta, se saattaa myös vähentää alttiutta sairastua masennukseen. Hyväntekeminen on yhteydessä vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyteen sekä yhteenkuuluvuuteen. (Martela 2017b, 85–88.) Olisi ensiarvoisen tärkeää, että erilaiset instituutiot, ideologiat ja yhteiskunnat pyrkisivät vahvistamaan hyväntekemistä, me tarvitsemme toisiamme pärjätäksemme ja voidaksemme hyvin (Martela 2017b, 94–95).

5 ITSEOHJAUTUVUUS TIIMEISSÄ

Määrittelemme kappaleessa itseohjautuvat tiimit. Esittelemme myös tärkeimmät edellytykset itseohjautuvien tiimien toiminnalle. Tarkastelemme lisäksi itsensä johtamisen merkitystä itseohjautuvuudelle.

5.1 Itseohjautuvat tiimit

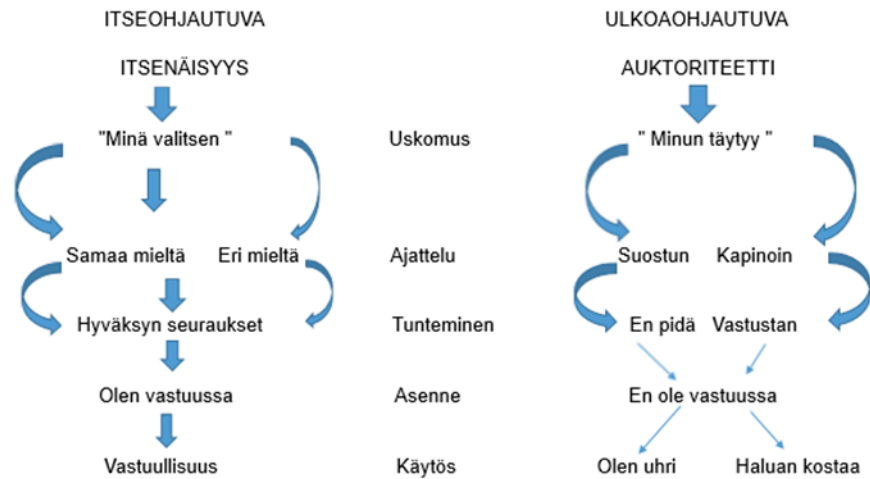
Jon Katzenbach ja Douglas Smith ovat määritelleet menestyvän tiimin seuraavasti: tiimissä pieni ryhmä ihmisiä ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteiseen toimintamalliin sekä yhteisiin suoritustavoitteisiin. Heillä on toisiaan täy-

dentäviä toimintoja ja he pitävät itseään yhteisvastuullisina toimijoina. Kyseisen määritelmän mukaan toimiva tiimi perustuu viiteen tekijään jotka ovat; yhteinen toimintanalli, osaamisen täydentävyys, tavoitteisiin sitoutuminen, halukkuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen sekä yhteisvastuu tuloksista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 67.)

Itseohjautuvien tiimien ajatellaan pohjautuvan työntekijöiden keskinäisille suhteille, jossa hierarkialle ei ole tarvetta. (Laloux 2014, 56). Helsingin kaupungin Sosiaali- ja terveysvirasto määrittelee oman itseohjautuvuutensa niin, että henkilöstö on oma-aloitteista sekä proaktiivista ja se kehittää jatkuvasti työtään ja toimintaansa. Yhteistyötä tehdään yli yksikkörajojen ja henkilöstöllä on rooleja joihin he sopivat osaamisensa puolesta parhaiten. (Helsingin kaupunki 2016, 20–23.)

Oleellista itseohjautuvien tiimien toiminnassa on, että työntekoon liittyvissä päätöksissä valta on ohjattu työntekijöille. Maija Vähämäki toteaa, että tärkeintä itseohjautuvuuden onnistumiselle on vuorovaikutuksen kehittyminen ja tapamalla vuorovaikutusta harjoitetaan. Ratkaisevaa on myös se millaisiin työtehtäviin itseohjautuvia tiimejä sovelletaan. Itseohjautuviin tiimeihin osallistuvien työyhteisöjen lähtötilanne tulee olla selvitettyä. Vähämäki toteaa väitöskirjassaan, ettei perinteinen ylhäältä alas johtamisen kulttuuri ole sopiva ympäristö itseohjautuvuudelle. (Vähämäki 2008, 139–143.)

Itseohjautuvalla tiimillä tulee olla päätösvalta omien työtehtäviensä organisointiin. Tiimi valitsee joukostaan yhteyshenkilön joka raportoi ja keskustelee johdolle tiimin tilanteista. Työtehtävien muodostuminen tapahtuu osaamisen mukaan ja parhaat osaajat saavat vastuuta enemmän. Tämä edellyttää sitä, että työntekijät sopivat yhdessä kokonaisuuksista ja tekevät yhdessä ratkaisuja. Sen jälkeen yhteinen vastuu jakaantuu yksilön vastuuksi ja syntyy omat vastualueet jolloin työt tulee tehdyksi hyvin. (Vähämäki 2008, 148.)



KUVIO 4. Vastuu vai vastuuttomuus
(Ristikangas & Grünbaum 2014, 137.)

Organisaatioihin kohdistuvat odotukset eivät aina korreloi organisaatioiden arjen toiminnan kanssa. Organisaation sisällä voi olla hierarkisesti suunniteltua organisoitumista sekä itseohjautuvaa organisoitumista. (Den Hond, Järvi, Välikangas 2017, 227.)

TAULUKKO 1. Organisoitumisen tyypit ja elementit
(Martela & Jarenko 2017, 228–229.)

	Itseohjautuva organisoituminen	Suunniteltu organisoituminen
Osallistuminen ja sen luonne	<i>Affiliaatio</i> osallistuminen perustuu yksiköiden kytköksiin ryhmän kanssa. Kytkös voi syntyä identifioitumisen tai ystävyysuhteiden kautta.	<i>Jäsenyys</i> osallistuminen perustuu yksilöiden viralliseen hyväksyntään ryhmän jäseniksi.

	<p>vapaaehtoisuus: periaatteessa kuka tahansa voi osallistua.</p> <p>osallistujien ei tarvitse esimerkiksi rekisteröityä.</p> <p>affiliaatio päättyy vetäytymisellä tai ryhmän poissulkemisella.</p>	<p>vain valitut yksilöt voivat osallistua.</p> <p>jäsenten tulee rekisteröityä.</p> <p>Jäsenyys päättyy, kun sopimus(esim. työsopimus) päättyy.</p>
Auktoriteetti	<p><i>Ryhmällä on auktoriteetti</i></p> <p>ryhmällä kollektiivina on auktoriteetti.</p> <p>Ryhmäläiset voivat vapaaehtoisesti hyväksyä määräysvallan, ryhmän normit, arvot ja käytänteet.</p>	<p><i>Auktoriteetti määräytyy hierarkisen aseman mukaan</i></p> <p>auktoriteetti on organisaatiohierarkian ylimpien positioiden haltijoilla.</p> <p>osallistujien odotetaan hyväksyvän hierarkiassa ylimpien positioiden haltijoiden määräysvallan ja näiden asettamat säännöt</p>
Säännöt	<p><i>Normit ja Arvot</i></p> <p>säännöt ovat implisiittisiä.</p>	<p><i>Eksplisiittiset säännöt</i></p> <p>säännöt ovat eksplisiittisiä.</p>

	<p>säännöt luodaan ja muokataan ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa: esimerkiksi yhdessä sovitut toimintaperiaatteet.</p> <p>sosialisaation kautta yksilö oppii ja hyväksyy vallitsevat normit ja arvojärjestyksen.</p>	<p>hierarkiassa ylimpien positioiden haltijat laativat, muokkaavat ja hyväksyvät säännöt, jotka ovat yleensä kirjallisessa muodossa ja joita muut organisaation jäsenet noudattavat.</p>
Seuranta	<p><i>Vastavuoroinen ja epämuodollinen</i></p> <p>seuranta tapahtuu tarkkailemalla yksilöiden käytöstä suhteessa ryhmän normeihin, arvoihin, käytänteisiin ja toimintaperiaatteisiin.</p>	<p><i>Systemaattinen</i></p> <p>seuranta on rutinoitunutta ja pohjautuu ennalta sovittuihin tavoitteisiin, usein myös määrämuotoisiin standardeihin ja mittareihin.</p>
Motivaatio	<p><i>Sisäsyntyinen</i></p> <p>motivaatio on pääsääntöisesti sisäsyntyistä.</p> <p>kannustimet: muiden osallistujien tunnustus suhteessa ryhmän normeihin, arvoihin ja</p>	<p><i>Ulkosyntyinen</i></p> <p>motivaatio on pääsääntöisesti ulkosyntyistä ja kannustimet ruokkivat ulkosyntyistä motivaatiota.</p> <p>kannustimet: perustuvat hyväksytyyn suoritukseen suhteessa ennalta sovittuihin standardeihin,</p>

	käytänteisiin. Oma halu ja palo olla mukana.	materiaalisia(esim. rahalliset bonukset) tai symbolisia palkintoja tai sanktioita, jopa jäsenyyden miettiminen.
--	----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.2 Edellytykset itseohjautuvalle tiimille

Itseohjautuvuuden keskeisiä edellytyksiä ovat viestinnän läpinäkyvyys ja konfliktin ratkaisemisen taito. Avaamme nämä käsitteet seuraavaksi. Näitä tekijöitä on painotettu, esimerkiksi itseohjautuvuus seminaareissa, joissa on pohdittu itseohjautuvuuden edellytyksiä. (Filosofian akatemia. Itseohjautuvuuswebinaari 2017.)

5.2.1 Viestinnän läpinäkyvyys

Demokraattisen yhteiskunnan vallankäytön tulisi olla läpinäkyvää. Asiaan liittyy vahvasti suoraselkäisyyden ja rehellisyyden periaatteet. (Aalto 2012, 73.) Ihmisten kesken tapahtuvat kaikki toiminnot ovat kommunikaatiota. Myös johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa. (Kilpi 2017, 111–112.) Hierarkisessa organisaatiossa tiedonkulku tapahtuu alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin. Ylin johto laatii strategian keskijohdolta saamansa informaation kautta ja valuttaa tiedon jälleen työntekijöille keskijohdon kautta. Keskijohdon alla toimivat työntekijät tietävät vain niistä tehtävistä joita heille on määritelty. Koetaan, että vain ylimmän johdon tarvitsee tietää kokonaisuus, koska ylimmän johdon tehtävä on luoda toiminnalle strategia. Itseohjautuvassa organisaatiossa yksittäinen työntekijä on tärkeä osa päätöksentekoa. Hänellä on vapaus toimia itsenäisesti ja auttaa toiminnallaan edistämään organisaation etua ja tavoitteiden täyttymistä. Näin ollen on erityisen tärkeää, että jokaisella työntekijällä on riittävä ymmärrys kokonaisuudesta, jotta hän pystyy tekemään

toiminnan kannalta parhaita päätöksiä. (Martela 2017, 141–143.)

Euroopan unionissa on todettu, että julkisen datan vapaa käyttö hyödyntää hallinnon avoimuutta. Sen uskotaan myös ruokkivan digitaalisia innovaatioita. Avoimen datan koetaan tukevan demokratiaa ja osallistumista. Helsingin kaupungilla on otettu käyttöön Helsinki Region Infoshare- palvelu. Siellä kuntalainen pystyy seuraamaan pääkaupunkiseudun päätöksentekoa, hankkeita ja tulevaisuuden suunnitelmia. (Aalto 2012, 79-81; Helsinki Region Infoshare 2017.)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra laati vuosina 2010-2012 uudistuksen verkkopalveluunsa. Uudistus perustui arvovalintaan avoimuudesta. Sitrassa syntyi strategia, missä tavoitteet luotiin kriittisten menestystekijöiden kautta. (Aalto 2012, 78.)

TAULUKKO 2. Sitran verkkopalvelun uudistusstrategia

LINJAUS	KRIITTINEN MENESTYSTEKIJÄ
Houkuttelemme verkossa yhdessä tekemiseen	Yhdessä tekemisen kulttuuri saadaan vakiinnutettua
Sitran ihmiset käyvät dialogia verkossa	Saadaan aikaan kulttuuri, jossa ihmiset uskaltavat puhua
Kuka tahansa pystyy ymmärtämään työmme peruslähtökohdat	Tarjoamme keinoja sisällöntuotannon monipuolistamiseen
Sitra on verkossa avoin, läpinäkyvä ja ajantasainen	Tehdään arvovalinta avoimuudesta
Läsnäolomme verkossa muuntuu tavoitteen mukaan	Tuemme kokeiluja

5.2.2 Konfliktin ratkaisemisen taito

Konfliktitilanteet ovat osa ihmisten arkea myös työelämässä. Tärkeintä

konfliktinratkaisun näkökulmasta on ottaa asiat puheeksi sekä yrittää löytää niihin yhteistyössä hyviä ratkaisuja. Itseohjautuva organisaatio ei myöskään voi välttyä konflikteilta ja organisaatiolla on hyvä olla olemassa toimintasuunnitelma konfliktitilanteita varten. Itseohjautuva organisaation merkittävin ero, ylhäältäpäin johdettuun organisaatioon konfliktinratkaisussa on asiasta yhdessä päättäminen. Itseohjautuvassa organisaatiossa tiimi käsittelee myös konfliktitilanteet ja tekee niistä päätöksen yhdessä. Ylhäältäpäin johdetussa organisaatiossa päätöksen ja vastuun mahdollisista toimenpiteistä kantaa usein esimies tai johtaja. (Laloux 2014, 139.)

Luottamus on itseohjautuvassa organisaatioissa tärkeää. Tällöin jatkuvaa valvontaa ja kontrollia ei tarvita. Itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat myös toimintatavat siltä varalta, että joku rikkoo työntekijöiden keskinäisen luottamuksen. Tällaisten konfliktinratkaisumekanismien ei tarvitse olla ylhäältäpäin saneltuja. Vaikeammissa tilanteissa toimenpiteistä voidaan päättää yhdessä. Monilla itseorganisointineilla toimijoilla on olemassa selkeät konfliktinratkaisumekanismit (Laloux 2014, 139). Useat itseohjautuvat organisaatiot käyttävät samantyyppisiä konfliktinratkaisukeinoja. Ensiksi ongelmaan yritetään löytää ratkaisua yksilökeskustelun avulla, tämän jälkeen asiaa voidaan pohtia mentorin tai luottohenkilön kanssa ja lopuksi asiasta keskustellaan tiimin kesken. Tällaisessa konfliktinratkaisukeinossa tärkeää on se, että tiimi on itse vastuussa myös konfliktinratkaisusta. Tätä tehtävää ei voida säilyttää ainoastaan esimiehen harteille. (Laloux 2014, 114.)

Timo Pehrman määrittelee konfliktin prosessiksi, jossa yksi tapauksen osapuolista havaitsee ja ymmärtää intressiensä olevan vastakkaiset tai erilaiset verrattuna muiden osapuolten intresseihin. Konfliktit voivat monesti johtaa jopa siihen että jokin osapuoli kokee tulleen kiusatuksi. Näin saattaa käydä etenkin silloin jos konflikti on jatkunut jo pitkään. Konfliktia voidaan pitää myös oppimisprosessina. Harvoin konfliktit nähdään kuitenkaan myönteisinä asioina. Konfliktit koetaan usein hankalina ja niitä hävetään, vaikka ne kuuluvat osaksi meidän kaikkien arkea. (Pehrman 2011, 36-43.) Konfliktin syyt voidaan Pehrmanin mukaan jakaa viiteen erilaiseen kategoriaan, jotka ovat vuorovaikutukseen liittyviin tekijät, henkilökohtaiset tekijät,

tehtäväsuuntautuneet tekijät, kulttuurista johtuvat tekijät ja muut tekijät (Pehrman 2011, 194–195).

Työyhteisöjen sovittelutilanteet voivat olla kahden ihmisen, ryhmän, ryhmien välisen tai organisaatiota koskevien konfliktien sovittelua. Tärkeää on käsitellä osapuolten käsityksiä ja näkemyksiä konfliktista, yhteisymmärryksen avulla voidaan päästä asioissa sovintoon (Pehrman 2011, 46). Pehrman näkee, että työyhteisön konfliktitilanteisiin voidaan saada ratkaisuja sovittelun avulla. Sovittelun avulla työyhteisön jäsenten kyky ratkaista ongelmia paranee hieman, mutta etenkin rohkeus kohdata työyhteisön haasteita kasvaa. Myös alaisten rohkeus keskustella ongelmista esimiehen kanssa lisääntyy. Tutkimuksessa todetaan, että tärkein opittu asia oli se että konflikteihin tulee tarttua rohkeasti ja ottaa asiat puheeksi. (Pehrman 2011, 177–191.)

5.3 Itsensä johtaminen itseohjautuvissa tiimeissä

Organisaatiot ja työympäristöt ovat muuttuneet nopeasti. Muutokset vaativat työntekijältä monenlaista osaamista kuten, joustavuutta, kykyä jatkuvaan uudistumiseen, sekä luovuutta. Muutokset työelämässä vaikuttavat myös siihen, että itsensä johtamisen taito tulee työelämässä entistä tärkeämmäksi. Tutkimukset osoittavat, että hyvällä itsensä johtamisen taidolla on positiivista vaikutusta ammatilliseen ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen. (Sydänmaalakka 2006, 16, 44.)

Monet organisaatioista, jotka toteutettavat itseohjautuvuutta, korostavat itsensä johtamisen tärkeyttä. Esimerkiksi teknologia yritys Vincer painottaa, että organisaatioiden on tuettava itsensä johtamista. Vincer esittää, että henkilöstön työympäristön ja johtamiskulttuurin on muututtava sellaisiksi, että ihmiset voivat johtaa itseään. Vincerillä on kehitetty LaaS eli Leadership as a Service – johtamisen palvelumalli. Siinä työntekijät valitsevat omiin tarpeisiin sopivia johtamispalveluita sähköisen verkkopalvelun avulla. Vincerin mukaan työntekijöillä on erilaiset tavat hallita työtään, joten myös johtamista koskevat tarpeet ovat yksilöllisiä. LaaS:issa palvelut on jaettu neljän kattoteeman alle.

Nämä teemat ovat: hyvinvointi, oma osaaminen, oma ura ja liiketoiminta. Neljän kattoteeman alla on useita kymmeniä erilaisia palveluja, joista työntekijä voi valita itselleen sopivia, esimerkiksi keskustelua stressinhallinnasta tai keskustelua työn tavoitteista. Mallin nähdään tukevan uudella tavalla työntekijän yksilöllisiä tarpeita ja itsensä johtamista. (Kuitunen & Pystynen 2017, 287–310.)

Itsensä johtaminen on Sydänmaalakan mukaan prosessi, jossa pyritään vaikuttamaan omaan itseensä. Itsensä johtamisessa ohjataan itsereflektion kautta omaa kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja. Lopullisena tarkoituksena on löytää laajempi ja konkreettisempi tietoisuus. (Sydänmaalakka 2006, 297.) Myös Smith kuvaa määritelmässään itsensä johtamista tilaksi, jossa yksilö on tietoisempi itsestään ja on kosketuksissa omien persoonallisten ominaisuuksiensa kanssa. (Smith 2001, 269–270). Salmimies tiivistää, että itsensä johtamisessa on monenlaista itseensä kohdistuvaa vaikuttamista ja kurinalaista itsensä ohjaamista. Itsensä johtamisessa on yksilön kyettävä muuttumaan jatkuvasti, oppimaan uutta ja poisoppimaan vanhasta. Keskiöön itsensä johtamisessa nousee vastuun ottaminen itsestä ja muista. (Salmimies 2008, 21.)

Useat tutkijat ovat tutkineet itsensä johtamisen strategioita (mm. Manz 1992; England 2002; Smith 2001). Esittelemme seuraavaksi Williamsin itsensä johtamisen strategiat joissa korostuu strategioiden yhteys sisäinen motivaatioon. Williamsin mukaan itsensä johtamisen strategiat voidaan jakaa kolmeen eri alueeseen:

- 1) työn sisältöön liittyvät strategiat
- 2) tehtävään suorittamiseen liittyvät strategiat
- 3) ajatuksen vaikuttamiseen liittyvät strategiat (Williams 1997, 141.)

Työn sisältöön liittyvillä strategioilla tarkoitetaan työn sisältöön vaikuttamista, niin että sisäinen motivaatio tehdä työtä kasvaa. Jos työ itsessään ei ole yksilölle palkitsevaa voi oikeanlainen työympäristö auttaa motivoitumaan sisäisesti. Esimerkiksi tiimimuotoinen työyhteisö voi olla tällainen työympäristö. Työssä onnistuminen vaikuttaa positiivisesti sisäiseen motivaatioon ja tämä

näkökulma huomioidaan myös työn suorittamiseen liittyvissä strategioissa. Välitavoitteet ja niihin pääseminen on esimerkki, jolla yksilön tunne omasta pätevyydestä kasvaa ja samalla myös sisäinen motivaatio tehtävää kohtaan kasvaa. (Williams 1997, 141.)

6 ITSEOHJAUTUVUUDEN JOHTAMINEN

Kappaleessa kerromme itseohjautuvuuteen liittyvistä johtamismalleista. Esittelemme valmentavan esimiestyön, jaetun johtajuuden, muutosten johtamisen sekä kokeilut johtamisen ja kehittämisen keinoina.

6.1 Valmentava esimiestyö

Työpaikoille on löydettävä keinoja, joilla työntekijöiden eri tapoja motivoitua voidaan tukea. Uusia keinoja tarvitaan myös työn tuottavuuden lisäämiseen. Nykypäivänä työelämässä keskiössä ovat työntekijän näkökulmasta työn merkityksellisyyden kokemus ja jatkuva työssä innostuminen. Valmentavan esimiestyön nähdään vastaavan näihin tarpeisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.)

Valmentavan esimiestyön kattokäsitteenä voidaan nähdä valmentavaa johtajuutta, joka ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen ajattelu- ja toimintapa, joka pyrkii arvostavaan, osallistavaan ja tavoitteelliseen yhteistoimintaan. Tämä määritelmä pitää sisällään valmentavan otteen perusajatuksen, jonka taustalla on esimiehen tasavertainen suhde työntekijöihin. Valmentava esimiestyö eroaa näin ollen suuresti autoritäärisestä esimiestyöstä, jossa työntekijöiden oletetaan toimivan käskyjen mukaisesti (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13–15).

Valmentavassa esimiestyössä oleellista on, että asiat tehdään, suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä. Tärkeää on myös työlle asetetut perusraamit ja säännöt,

sekä tavoite joiden pohjalta työssä eteen tulevat valinnat tulisi tehdä. Erilaisiin kokeiluihin kannustetaan ja virheitä ei pelätä, vaan niistä saatu tieto hyödynnetään oppimiskokemuksena. Työskentelyssä korostuu hierarkian sijaan yhteistyö ja toimivat prosessit. Työntekijän rooli valmentavassa esimiestyössä on aiempia johtamismalleja vastuullisempi ja vaatii myös suurempaa sitoutumista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15–16).

Valmentavan esimiehen rooli on tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja auttaa heitä löytämään toimivimmat ratkaisut vaihteleviin tilanteisiin. Valmentava esimies on työntekijöidensä keskustelukumppani, joka kirkastaa organisaation tavoitteet työntekijälle, mutta hän myös sparraa heitä löytämään uusia keinoja tavoitteiden ratkaisemiseksi. (Hirvihuhta 2006, 7.)

TAULUKKO 3. Valmentavan johtajuuden ydinosaaminen

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	<ul style="list-style-type: none"> - Välittömyys ja nöyryys - Kyky asettua toisen asemaan - Toisten kunnioittaminen - odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> - Kuuntelutaito - Kysymysten tekemisen taito - Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> - Havainnointi- ja analyysitaito - Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa - Linjakkuus ja jämäkkyys

(Ristikangas & Ristikangas 2010, 26.)

Helsingin kaupunki on määritellyt johtamisen käsikirjassaan valmentavan esimiehen tehtäviksi seuraavat asiat:

1. tukee tiimejä löytämään itse ratkaisun.
2. mahdollistaa tiimien onnistumisen ja varmistaa riittävät resurssit
3. ohjaa tiimien kehittymistä ja oppimista ja varmistaa, että tiimin jäsenet tietävät, mitä työssä tulevaisuudessa edellytetään.
4. varmistaa, että sekä tiimit että yksittäiset työntekijät osallistuvat aktiivisesti keskusteluun tavoitteista ja tuloksista.

(Helsingin kaupunki 2016, 30.)

Yleisimpiä riskejä valmentavan johtajuuden toteuttamisessa on työntekijöiden ja johtajien ennakkoluulot muita kohtaan (Gilley & Boughton 1997, 17). Työntekijät voivat myös kokea, että valmennus tuo esille heidän heikkouksiaan. Valmennuksessa olisikin oleellista painottaa, että pyrkimyksenä siinä on virheiden etsimisen sijaan työntekijöiden ammatillinen kehittyminen. Jos aitoa vuoropuhelua ei saada aikaiseksi, voi se aiheuttaa tilanteen jossa työntekijät eivät luota riittävästi esimiehiinsä. Erilaiset toimintatapojen muutokset voivat aiheuttaa vastustusta joissakin henkilöissä ja he saattavat yrittää saada muitakin vastustamaan valmentavaa johtajuutta. (Lawson 2009, 70.)

6.2 Jaettu johtajuus

Kun koko työyhteisö alkaa ajaa samoja päämääriä jokaisen osaamisten ja taitojen mukaisesti, seurauksena syntyy jaettua johtajuutta. Työntekijöistä koostuu prosessin kuluessa joukkue. Avoin vuorovaikutus, päämäärähakuisuus ja symbolisuus edistävät todennäköisyyttä jaettuun johtajuuteen. Jaetun johtajuuden syntyminen on usean eri tekijän summa. (Juuti 2013, 145–146.)

Kärkkäinen (2016) toteaa, että johtajan toiminta on keskiössä, kun puhutaan jaetun johtajuuden ilmiöstä. Jaetun johtajuuden sijaan hän puhuu mieluummin johtajuuden jakamisesta tarkoittaen yhdessä tekemistä. Tämän lisäksi johtajuuden jakamisen edellytyksenä ovat sujuva viestintä, kokonaistoiminnan organisointi ja hallinta, positiivisen toimintakulttuurin luominen ja ylläpitäminen sekä kehittävä johtajuus. (Kärkkäinen 2016, 5–38.)

Itseohjautuvuus näyttää suuntaa, jossa ihmiset ovat itsenäisiä toimijoita. Itseohjautuvuuden johtamisen tarkastelussa nousee esiin kaksi näkemystä, jotka vaikuttavat johtajuuden hallitsevuuteen; näkemys hajautuneesta johtajuudesta ja näkemys systeemisestä johtajuudesta. Hajautuneessa johtajuudessa johtajuuden ajatellaan jakaantuvan usean toimijan kesken. Systeemisen johtajuuden näkemyksen keskipisteenä on se, että johtajuus hajautuu sekä ihmisten että muun muassa toimintatapojen, tilanteiden ja kontekstien kesken. Kyseiset johtajuuden näkemykset ovat nousseet huomion kohteeksi 2000-luvulla. Hajautuneen johtajuuden ajattelu on muuttanut johtajuusajattelun suuntaa selkeästi. Keskiössä on vuorovaikutuksen tarkastelu; millaisista vuorovaikutuksen tavoista syntyy hyvää johtajuutta. (Kostamo 2017, 102–104.)

6.3 Muutosten johtaminen

Organisaatio voi suhtautua muutoksiin joko proaktiivisesti eli ennakoiden tai reaktiivisesti eli alistuen. Toki kaikkia muutoksia ja kriisejä ei voida ennakoida, mutta niihin ennalta varautuminen ja tällaisten tilanteiden harjoittelu auttavat. Hyvä proaktiivinen toiminta voidaan saavuttaa vain vahvalla henkilöstöjohtamisella. Proaktiivisessa yhteisössä tehdään paljon ryhmätyötä ja kaikki osallistuvat päätöksentekoon. (Aro 2002, 16.)

Yhteiskunnassa ja toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka ovat muodostuneet pysyväksi olotilaksi. Muutoksia ei voida estää ja maailmankaikkeus muuttuu yhä kiihtyneemmällä tahdilla. Muutoksia tapahtuu niin työ- kuin yksityiselämässä. Yksilöt voivat kokea muutoksen eri tavoin. Toisille muutos näyttäytyy pienenä asiana tai mahdollisuutena, kun toinen saattaa kokea sen kriisinä, jopa tuntemattomana uhkana. Muutosta voidaan pelätä ja väistellä, koska se on riskien realisoitumista. (Juuti & Virtanen 2009, 12–14.)

Muutos on prosessi, jossa jokin asia muuttuu tai syntyy toisenlaiseksi kuin se aiemmin oli. Muutos voi olla nopea tai hidas, suuri tai pieni. Muutoksessa

pyritään tekemään asiat toisin kuin ennen, uudella tavalla. Muutoksella voi olla vaikutusta myös sellaisiin asioihin, joihin sitä ei oltu tarkoitus kohdistaa. Muutos saattaa kohdistua myös alueeseen, mitä ei oltu tunnistettu muutoksen valmistelussa. (Myllymäki 2017, 20.)

Henkilöstön muutosvastarinta voi aiheuttaa pahimmillaan sen, että kehitysprojekti tai muutoshanke epäonnistuu. Varsinainen epäonnistumisen syy ei kuitenkaan ole muutosvastarinta vaan puutteet muutoksen johtamisessa tai johtamisen puuttuminen kokonaan. Muutoksen johtamiseen vaikuttaa muutoksen ominaisuudet. Yllättävät muutokset tuovat mukanaan enemmän ongelmia kuin tiedossa olevat tai suunnitellut muutokset. Jotta muutoksen johtaminen voisi onnistua, Myllymäki (2017) on listannut oleellisia asioita jotka tulisi huomioida muutosprosessin valmistelussa:

- 1) Ymmärrä kokonaisuus- kokonaisuus mihin muutos kohdistuu, tulee hahmottaa. Työlistalle tulee kirjata tarkkaan kaikki asiat jotka liittyvät muutokseen.
- 2) Ensin ihmiset, sitten asiat- parhaiksi kehittyneissä firmoissa palkataan ja huomioidaan ensin sopivimmat ihmiset tekemään muutosta. Sen jälkeen luodaan uusi strategia toiminnalle.
- 3) Hyödynnä momentum- toimintaan liittyvät epäjatkuvuuskohdat tulee hyödyntää. Epäjatkuvuuskohdalla tarkoitetaan esimerkiksi fuusioita ja ylimmän johdon vaihdoksia. Näissä tilanteissa tulisi tehdä samalla kertaa kaikki tarpeelliset muutokset.
- 4) Synnytä muutostahto- puhutaan myös eloonjäämisahdistuksesta. Tämä tarkoittaa, että haluamme tehdä epäkohdille jotain. Yksi keino herättää muutostahtoa on tuoda ulkopuolisen todellisuuden tuominen sisäänpäin kääntyneen toiminnan tietoon.
- 5) Muutosagentit liikkeelle- hyödynnetään muutoksessa ne henkilöt, jotka tuntevat muutoshankkeen parhaiten. Näiden henkilöiden tulee osata tiedottaa muutoksesta eri tilanteissa, esim. myös kahvihuonekeskusteluissa. He ovat henkilöitä, joita jokaisen on helppo lähestyä ja jotka vastaavat mielellään kaikenlaisiin kysymyksiin.
- 6) Tiedota- viestinnän tarkka suunnittelu ja valmistelu on tärkeää. Vaikka

viestintä on vaikeaa, vähemmänkin onnistunut viestintä on parempi kuin ei mitään. Muutosagentit tulee ottaa apuun tiedottamisessa. Järjestä muodollisia sekä vapaamuotoisia keskustelutilanteita. Kaikki tiedotuskanavat on otettava hyötykäyttöön.

7) Sitouta- kun ihminen tuntee voivansa vaikuttaa itseänsäkin koskevan muutoksen sisältöön, hän alkaa todennäköisemmin kannattamaan muutosta.

8) Muista propagandan myöhäisvaikutus- fiksu muutosjohtaja toimii yhteisen edun nimissä. Hän informoi ideasta ja ottaa vastaan kaiken vastustuksen. Ajan myötä, kun ihmiset alkavat puhua ideasta kuin omastaan, tällainen johtaja antaa ihmisten ottaa myös kunnian ideasta.

9) Hoida jarrumiehet- ja naiset- nämä muutosta vastustavat henkilöt tulee huomioida tarkasti. Heistä voi selviytyä kolmella eri tavalla: heidän huomionsa voi kiinnittää muualle esimerkiksi antamalla heille vaativan erikoistehtävän kaukana muutoksesta. Heihin voi kohdistaa ryhmäpainetta hyväksyttävien työtapojen nimissä tai heidät kannattaa irtisanoa.

10) Hoida oppimisahdistusta- tämän ajatellaan olevan luonnollinen reaktio muutokseen. Keinoja oppimisahdistuksen vähentämiseen on useita, muun muassa vastustamattoman positiivisen vision luominen sekä organisaation järjestämä koulutus. Näillä keinoilla pyritään lisäämään ihmisen turvallisuudentunnetta tilanteessa kun hän kokee pelkoa muutoksen vuoksi.

11) Pysäytä negatiivinen ja käynnistä positiivinen kehitys- hanke tai alkava kehitystyö tulee valmistella kunnolla ennen aloitusta. Jos muutoshanke kuitenkin lähtee väärälle uralle, se tulee nopeasti keskeyttää. Ensin keskeytystä tulee tunnistaa, onko organisaatiossa menossa oikea vai väärä kehitys muutoshankkeen suhteen.

12) Äärimmäiset keinot – kun vaihtoehtona selviytyminen tai tuhoutuminen. Todetaan tilanteen vakavuus, käydään faktat läpi ja irtisanotaan muutosta jarruttavat henkilöt. (Myllymäki 2017, 53– 103.)

6.4 Kokeilut johtamisen ja kehittämisen keinona

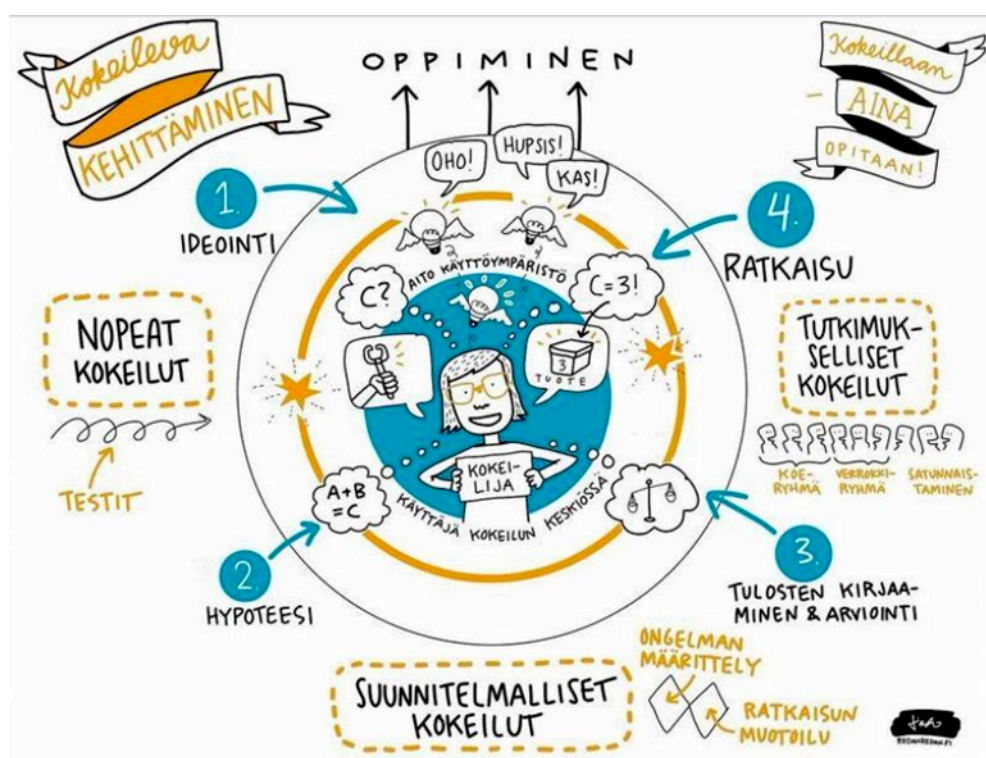
Kokeiluja on käytetty keinona kehittämiseen halki maailman historian. Kokeiluja on tehty erilaisissa ympäristöissä ja hyvin eri laajuisina. Erik Scheneiderhan

(Schneiderhan 2011, 597–604) on esimerkiksi tutkinut sosiaalityön pioneeri Jane Addamsin toimintaa. Schneiderhanin mukaan Addams alkoi käyttämään 1800-luvun lopulla pragmatismien filosofiaan pohjautuvaa kokeellista kehittämistä perustamassaan settlementissa, Hull Housessa, Chicagossa. Aloittaessaan Hull Housen toimintaa Addams ei tiennyt mitkä olisivat parhaat keinot ihmisten auttamiseen. Kollegoidensa kanssa Addams päätyi kokeilemaan erilaisia toimintatapoja kuten, tarjoamaan pyykinpesumahdollisuuden alueen ihmisille. Suomessa tunnettuja laajempia yhteiskunnallisia kokeiluja on esimerkiksi neuvolan synty (Annala ym. 2015, 7).

Viime vuosina erilaisia kokeiluja ja kokeilukulttuuria on pyritty nostamaan aiempaa keskeisempään asemaan suomalaisessa yhteiskunnassa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta on esimerkiksi teettänyt mietinnön, jossa kannustetaan julkishallinnon kehittämiseen kokeilujen kautta. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2014). Pääministeri Juha Sipilän hallitus haluaa vahvistaa kokeilukulttuuria ja on nostanut yhdeksi kärkihankkeekseen kokeilukulttuurin käyttöönoton. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 27). Suomessa muun muassa Sitra ja ajatushautomo Demos Helsinki ovat tuottaneet tietoa kokeiluista ja nostaneet sitä esiin keinona ketterämpään ja tehokkaampaan kehittämiseen. (Berg, Hildén, Lahti, & Suomen ympäristökeskus 2014; Annala ym. 2015).

Demos Helsinki määrittelee kokeilut Design for Government raportissaan seuraavasti: ”tapa saada tietoa toimenpiteiden tai muutosten hyödyllisyydestä ja vaikutuksista ennen niiden laajempaa käyttöönottoa.” (Annala ym. 2015, 17). Sitran mukaan kokeilut ovat ideoiden testaamista nopeasti, kevyesti ja pienellä budjetilla. Kokeilukulttuuri nähdään keinona viedä ideat käytäntöön ja siinä idea kehitetään onnistumisen ja epäonnistumisen kautta. Kokeilukulttuuriin kuuluu suunnittelu, mutta siinä suunnitellaan vain niitä asioita, joita voidaan suunnitella. Epäonnistuminen nähdään kokeilukulttuurissa tuloksena. (Sitra 2017, 0:29–0:58.) Työ- ja elinkeinoministeriö tuo esille omassa määritelmässään, että kokeiluissa kehitettävä palvelu saa lopullisen muotonsa vasta prosessin aikana. Ajatuksena kokeilussa ei ole niinkään valmiin ratkaisun pilotointi vaan juuri kehitysprosessi, jonka aikana palvelu kehittyy kohti lopullista muotoaan (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Käytännössä kokeiluprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensin kokeilussa ideoidaan ja määritellään hypoteesi. Tätä seuraa itse käytännön kokeilu. Viimeisenä vaiheena prosessissa on kokeilun arviointi ja oppien vieminen eteenpäin. (Alanko 2017, 6.) Kokeilujen ero verrattuina muihin kehittämisen välineisiin on nimenomaan käytännön tekemisen korostumisessa. (Berg ym. 2014, 11).



KUVIO 5. Kokeilujen suunnitelmallisuuden tasot (Valtioneuvoston kanslia 2017, 17.)

Kokeiluja tehdään eri tarkoituksiin ja niitä voidaan jaotella niiden suunnitelmallisuuden mukaan nopeisiin kokeiluihin, suunnitelmallisiin kokeiluihin ja tutkimuksellisiin kokeiluihin. Nopeissa kokeiluissa kokeillaan usein yksittäistä asiaa ja niissä pyritään nopeaan ja konkreettiseen testaukseen asiakkaan kanssa. Nopeat kokeilut toimivat erityisesti nopeaan toimintaan epävarmassa maastossa. Suunnitelmallisiin kokeiluihin kuuluu laajempi tiedonkeruu ennen varsinaista kokeiluvaihetta ja se sopii vähemmän nopeatempoiseen kehittämiseen, esimerkiksi erilaisiin palvelumuotoiluprojekteihin. Tutkimuksellisissa kokeiluissa on sel-

keä tieteellinen ote ja niissä pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa jonkin asian vaikutuksista. (Berg 2016, 10.)

Kokeilutoiminnan kolme tasoa

Hallitus tukee kokeilukulttuuria kolmella tasolla:



KUVIO 6. Kokeilutoiminnan kolme tasoa (Kokeileva Suomi 2017.)

Toinen tapa jaotella kokeiluja on hallituksen käyttämä kolmijako, jossa kokeilut on jaoteltu kolmeen tasoon; strategiaan kokeiluihin, kokeilukeskittymiin ja ruohonjuuritason kokeiluihin. Strategisissa kokeiluissa keskitytään hallituksen strategiaan tavoitteisiin, kokeilukeskittymissä esimerkiksi tiettyyn alueeseen tai teemaan ja ruohonjuuritason kokeiluissa pienimuotoiseen kokeilevaan kehittämiseen. (Kokeileva Suomi 2017.)

Maailma muuttuu yhä kompleksisemmaksi. Esimerkiksi organisaatio on kompleksinen systeemi, joka pitää sisällään monia eri toimijoita, jotka tekevät itsenäisiä päätöksiä ja myös niiden syy-seuraus-suhteet muuttuvat jatkuvasti. Kompleksisessa maailmassa kokeileva organisaatio pärjää ja kokeilut ovat hyvä väline kehittämiselle. Organisaatio voi mahdollistaa kokeilukulttuuria mahdollistamalla työntekijöiden autonomian, jolloin kompleksisia asioita voidaan lähestyä kokeilujen kautta yksinkertaisesti ja järjestelmällisesti. (Paju 2017, 37,333; Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 263–264.)

Kokeilut toimivat tutkimuksen lisäksi innovaatioiden luojina. Perinteiset selvitysraportit ja isot projektit eivät aina pysty tähän jähmeytensä vuoksi. (Sitra 2017, 0:17–0:25). Jyväskylässä toteutettiin 15 erilaista kokeilua vuonna 2013. Näiden kokeilujen analyysin yhteenvedona todettiin, että strategiset kokeilut ovat hallinnollisesti kevyitä johtamisen ja kehittämisen työkaluja ja ovat potentiaalisesti tehokkaita saamaan aikaan muutosta. Analyysissä myös todettiin, että on hyvä pyrkiä edistämään muutosta, jossa siedetään entistä paremmin epävarmuutta ja epäonnistumisia. (Berg ym. 2014, 6.)

7 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TARKOITUS

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää miten henkilökunta kokee uuden tiimimallikokeilun. Tarkastelemme opinnäytetyössämme Helsingin kaupungin kotihoidon kahta eri hoitotiimiä. Selvitämme kuinka itseohjautuvuus näyttäytyy arjen työssä ja millainen merkitys kokeilulla on työntekijälle. Tavoitteena on, että Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimi voi hyödyntää opinnäytetyöstä saatua ajankohtaista tietoa itseohjautuvien tiimien työn kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaisia kokemuksia kotihoidon työntekijöillä on itseohjautuvasta tiimimallista?
- 2) Millaisia haasteita itseohjautuviin tiimeihin liittyy?

8 TEEMAHAASTATTELU LAADULLISESSA TUTKIMUKSESSA JA AINEISTON KERUU

Kappaleessa esittelemme haastattelumenetelmänä teemahaastattelun. Keromme lisäksi miksi päädyimme teemahaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä ja miten aineiston kerääminen on edennyt opinnäytetyössämme.

8.1 Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa

Laadullinen tutkimus on hyvä tapa toteuttaa tutkimusta silloin kun tutkimusongelmat käsittelevät henkilön tai henkilöiden kokemuksia ja käyttäytymistä tai jos haluamme ymmärtää ilmiöitä niiden takana. Laadullinen tutkimus myös antaa mahdollisuuden päästä lähemmäksi tutkittavia henkilöitä sekä saada yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tätä tietoa voidaan saada ainoastaan menemällä sinne missä ihmiset ovat ja esimerkiksi keskustelemalla henkilökohtaisesti heidän kanssaan. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkittavien äänet tulevat kuuluviin ja valta-asetelmaa tutkijan ja tutkittavan välillä voidaan kaventaa. Tutkittavat voidaan laadullisessa tutkimuksessa osallistaa mukaan tutkimukseen ja tehdä heidän kanssaan yhteistyötä. (Creswell 2007, 39.) Keskeiset laadullisessa tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi (Metsämuuronen 2009, 220).

Teemahaastattelu on yksi keino kerätä tietoa laadullisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelussa pyritään löytämään keskustelun avulla vastauksia esimerkiksi tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelussa aihepiirit on etukäteen määriteltä, mutta keskustelu on vapaata ja aihealueiden järjestys voi vaihdella. Tärkeää on kuitenkin, että kaikki teema-alueet käydään läpi. Kun haastatteluista saatu materiaali on tallennettu voi tutkija aloittaa puhtaaksi kirjoittamisen eli litteroinnin. (Eskola & Vastamäki 2010, 24–42.)

Haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa ja se sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun kautta haastateltavat osallistuvat tutkimusprosessiin aktiivisina ja merkityksiä luovina henkilöinä. Teemahaastattelussa voidaan lähteä siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia haastattelun avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34–48.)

Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Tässä haastattelutavassa haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samat. Teemat toimivat esimerkiksi haastattelijan mukana olevana muistilistana ja tarpeellisena keskustelun kiintopisteenä. (Hirsjärvi & Hurme

2011, 34–48.)

Ryhmähaastattelun avulla voidaan saada tietoa nopeasti ja samanaikaisesti useammalta vastaajalta. Ryhmähaastattelu on vapaamuotoinen keskustelu, jossa siihen osallistuvat henkilöt kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelu voi hankaloitua siinä tapauksessa, jos yksi tai kaksi henkilöä alkavat dominoimaan ryhmäkeskustelua. Haastattelijan tehtävänä on keskustelun aikaansaaminen ja sen helpottaminen. Haastatteliija huolehtii, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja että kaikki haastateltavat pääsevät osallistumaan keskusteluun (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61–63.)

8.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyössä tarkoituksenamme oli saada selville työntekijöiden kokemuksia uudesta tiimimallikokeilusta. Opinnäytetyömme toteutimme laadullisen tutkimuksen keinoin ja tiedonkeruumenetelmänä käytimme teemahaastattelua. Päädyimme keräämään tietoa opinnäytetyöhön teemahaastattelulla, koska Helsingin kaupunki oli toivonut, että selvitämme työntekijöiden kokemuksia uudesta tiimimallista. Teemahaastattelu sopii hyvin kokemusten selvittämiseen. Lisäksi kaupunki oli aloittanut Celkee -palautejärjestelmän käyttämisen, jolla he saivat kyselyiden muodossa tietoa työntekijöiden ajatuksista. Meidän kannatti näin ollen tarkastella työntekijöiden kokemuksia yksityiskohtaisemmin. Halusimme myös tukea työntekijöiden aktiivista osallistumista tutkimusprosessiin, jonka teemahaastattelu mahdollisti. Teemahaastattelu myös mahdollisti sen, että pystyimme havainnoimaan työntekijöiden kehonkieltä ja keskinäistä vuorovaikutusta. Opinnäytetyön taustalla on itseohjautuvuusteoria, jonka mukaan pystyimme teemoittamaan haastattelun eri osioihin.

Aloitimme aineistonkeruuprosessin lähettämällä tiimien esimiehille infokirjeet ja suostumuslomakkeet haastatteluun liittyen kuukautta ennen haastattelutilanteita. Liitteet 2 ja 3. Pyysimme heitä motivoimaan haastatteluihin 3–5 tiimien työntekijää. Haastattelut tapahtuivat 23.5.2017 ja 29.5.2017

kotihoidon neuvotteluhuoneessa. Kumpaankin haastatteluun saapui kolme työntekijää.

Teemahaastattelun runko perustui opinnäytetyön viitekehykseen, eli tässä työssä sisäisen motivaation neljään elementtiin; vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Haastattelutilanteissa työntekijöitä kehoitettiin kertomaan omia kokemuksiaan itseohjautuvuuskokeilusta ja puhumaan asioista vapaasti. Kirjasimme apukysymyksiä elementtien mukaan, joita hyödynsimme syventämään keskusteluita.

Haastattelutilanne kesti noin 45 minuuttia molempina päivinä. Nauhoitimme haastattelut. Jaoimme omat roolimme niin, että yksi meistä oli pääasiallisessa vastuussa apukysymysten toteutumisesta, yksi nauhoituksista ja yksi havainnoinnista. Aineistoa kertyi yhteensä 20 sivua litteroitua tekstiä. Reflektoimme yhdessä haastattelukokonaisuudet kummankin haastattelun jälkeen

9 TEORIALÄHTÖINEN SISÄLLÖNANALYYSI JA OPINNÄYTETYÖN AINEISTON ANALYSOINTI

Kappaleessa esittelemme teorialähtöisen sisällönanalyysin teorian pohjalta. Lisäksi kerromme kuinka oman opinnäytetyön analysointiprosessi on edennyt.

9.1 Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Opinnäytetyön aineistoa voidaan analysoida kolmella tapaa, analyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai näiden kahden yhdistelmä. Teorialähtöisessä aineiston analyysissä teoriaa käytetään apuna ja tukena etsittäessä kerätylle aineistolle selitystä ja ymmärrystä. Tekstistä pyritään löytämään sisältöjä ja merkityksiä teoriakehyksen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kohdeilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. (Kananen 2015, 171 – 178.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysiä ohjaa aikaisempi teoria, Teemahaastattelun teemat voivat rakentua varsin tarkkaan jo aiemmin tiedetyn varaan, tällöin myös aiempi teoria ohjaa analyysiä (Tuomi 2007, 128–135).

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja tiedon analyysi vuorottelevat. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen tietää minkälaista ja minkä verran tietoa tarvitaan. Tiedon analysoinnissa voidaan kuvata viisi erilaista vaihetta. Ensin tietoa kerätään valitulla menetelmällä esimerkiksi haastattelu. Tätä seuraa, että kerätty aineisto litteroidaan. Aineistoa tarkastellaan lopulta tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kautta. Saatu materiaali tiivistetään tai hajotetaan ja tekstikokonaisuuksia luokitellaan ja yhdistetään (Kananen, 2014.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä muodostetaan analyysirunko. Analyysirunko voidaan toteuttaa kahdella erilaisella tavalla. Ensinnäkin analyysirungon sisälle voidaan muodostaa tutkimusaineistosta erilaisia luokituksia tai kategorioita, jotka muodostetaan yksityisestä yleiseen. Tämä tapa tunnetaan induktiivisena sisällönanalyysinä. Käyttämällä induktiivista sisällönanalyysin periaatteita kerätystä aineistosta poimitaan asioita, jotka tutkijan mukaan kuuluvat analyysirunkoon ja niitä asioita jotka jäävät analyysirungon ulkopuolelle. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä aineiston osista muodostetaan uusia luokkia noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Toinen tapa muodostaa analyysirunko on käyttää aikaisempia teorioita tai käsitteitä luokitusten ja kategorioiden luomisessa aineistosta. Tällä tavalla voidaan testata aiempaa teoriaa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Opinnäytetyössä olemme käyttäneet jälkimmäistä aikaisemman teorian hyödyntämistä luokitusten ja kategorioiden luomisessa

9.2 Opinnäytetyön aineiston analysointi

Aloitimme haastatteluaineiston purkamisen käymällä yhdessä läpi haastattelutilanteet heti haastattelujen jälkeen. Arvioimme kokonaisvaikutelmaa ja ilmapiiriä. Kirjasimme kootusti haastattelujen keskeisimmät havainnot. Jatkoimme analyysiä litteroimalla koko aineiston eli kirjoittamalla kaikki äänitallenteet teksteiksi.

Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 20 sivua. Jaoimme tekstit keskenämme ja lopuksi kävimme ne yhdessä läpi.

Kun haastattelujen litteroinnit olivat valmiita, aloimme työstää aineistoa teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Aluksi pelkistimme aineistoamme siten, että karsimme teksteistä tutkimuskysymysten kannalta epäoleellisen pois. Tämän jälkeen jatkoimme pelkistämistä luomalla alakategoriat ja yläkategoriat. Yhdistävät kategoriat muodostuivat sisäisen motivaation elementeistä; vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Lisäksi loimme yhdistävän kategorian luokan, muut esille tulleet asiat. Tähän luokkaan kokosimme ne asiat, jotka eivät suoraan kuuluneet sisäisen motivaation elementteihin. Liite 4, esimerkki aineisto analyysistä.

Tarkastelimme tuloksia ja totesimme, että suurin osa keskusteluissa ilmenneistä asioista liittyivät itsensä toteuttamisen perustarpeisiin; kyvykkyYTEEN ja vapaaehtoisuuteen. Yhteyden toteuttamisen perustarpeiden; yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen kategorian teemat herättivät vähemmän keskustelua. Lisäksi aineistoista tuli muutamia keskusteluaiheita, jotka liittyivät muihin asioihin, jotka koimme tärkeiksi kehittämistyön kannalta. Kävimme tutkimustuloksia läpi reflektoiden omia näkökulmiamme saatuihin tuloksiin. Keskustelimme tuloksista myös opinnäytetyötä ohjaavien opettajiemme kanssa ohjausryhmissä.

10 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Kuvaamme seuraavaksi tarkemmin millaisia tuloksia aineistosta nousi. Tulokset olemme jakaneet itseohjautuvuusteorian mukaan vapaaehtoisuuteen, kyvykkyYTEEN, yhteenkuuluvuuteen ja hyväntekemiseen. Lisäksi kuvaamme muita esille nousseita asioita. Kunkin tulokskappaleen jälkeen olemme koonneet kuvioon keskeiset keskusteluaiheet.

10.1 Vapaaehtoisuus

Itseohjautuvuuskokeilu on työntekijöiden haastattelujen mukaan lisännyt heidän

mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Työntekijät totesivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa melko vapaasti omaan työhön ja toimia itseohjautuvasti asiakaskäynneillä ja ideoida uudenlaisia toimintatapoja. Itseohjautunut ja aiempaa vapaammat toimintatavat vaativat työntekijältä rohkeutta ja luottamusta omaan ammattitaitoon. Hoitajat kokevat, että kotihoidon ohjaajat ovat olleet aina koulutusmyönteisiä ja ohjaavat työntekijöitä kiitettävästi koulutuksiin.

Joo ja se et se itseohjautuvuus näkyis tuolla kentälläkin, justiin et me pystytään niinku vaikuttaan siihen omaan työhömmä myös.

Mä voin ideoida, et kokeillaanks tämmöstä, et se et löytyy se rohkeus ja luottaa siihen omaan ammattitaitoon.

Kyllä mun mielestä meillä on niinku ei nyt voi sanoo vapaat kädet mut aika paljon me pystytään ite kyllä mitä me halutaan suunnitella tätä työtä ja vaikuttaa siihen niinku.

Työntekijät toivat haastatteluissa esiin, että he ovat kokeneet työssään tärkeäksi omiin työvuoroihin vaikuttamisen. Jatkuvien muutosten aikana omiin työvuoroihin vaikuttaminen tuntuu erityisen tärkeältä. Työntekijät pystyvät itseohjautuvuuskokeilun myötä suunnittelemaan aiempaa paremmin käyntejä omien asiakkaiden luokse tai tehdä heidän kanssaan jotain yhdessä, kuten käydä hautausmaalla tai lääkärissä. Hoitajat suunnittelevat päivän sisältöjä yhdessä. Työntekijät ilmoittavat työnjakajalle etukäteen tarvitsemansa ajan erityisiin tilanteisiin. Työnjakajalle moninaisten asioiden huomioiminen, kuten lomat ja vapaapäivät tuovat lisää haastetta. Iltavuoroissa työnsuunnittelu ei ole yhtä joustavaa. Itseohjautuvuuskokeilun myötä kehitettyjen pienryhmien nähdään mahdollistaneen paremman työn suunnittelun. Tulevaisuudelta työntekijät odottavat työvuoro-suunnittelun edelleen kehittämistä ja esimerkiksi pidempiä työpäiviä ratkaisuna laadukkaammalle asiakastyölle.

Hienoo on se mun mielest et me saadaan vaikuttaa, niihin meidän työvuoroihin. Se on ollut paras asia tällä hetkellä, koska koko ajan tulee muutoksia.

Kyllä mun mielestä aika isostikin voidaan vaikuttaa, kylhän me keskenään suunnitellaan ne päivät aika pitkälle ja nyt sitte on vielä vähä erilaisia työvuoro suunnitelmia, et lähetään kokeilee vähä uudenlaista työvuorosuunnitteluakin.

Itseohjautuvuuskokeilun ilmapiiri on ollut avoin ja salliva. Työntekijät ovat kokeneet, että uusia asioita voi kokeilla melko vapaasti. Uusi itseohjautuvuusmalli nähdään kokonaisuudessaan hyvänä asiana. Toisaalta työntekijät tiedostavat, että prosessi on vielä kesken ja mallin kehittäminen alussa. Virheitä pidetään hyvinä asioina ja kokemuksina, joista voidaan oppia. Lähiesimiehet kannustavat työntekijöitä ideointiin.

Niin et tavallaan mulle on jäänyt semmonen olo, että kaikki ovet on auki, eikös meille oo tuotu vielä esille et kaikki on mahdollista.

Et tää itseohjautuvuus on varmasti äärettömän hyvä juttu kun ne kaikki palikat on kohdallaan et se homma toimii.

Jos tulee virheitä, niin virheistä oppii ja niitä pitääkin tehdä. Niistä oppii, että olikin tosi huono idea, kokeillaan jotain muuta. Ei kannata tyrmätä jotain asiasta toimimattomana ennen kun on kokeillut tai vaan sen takia ettei niin oo koskaan tehty.

Ennen itseohjautuvuuskokeilua oli tavallista, että työntekijät kysyivät esimieheltä ratkaisuja arjen haasteisiin. Itseohjautuvuuskokeilun myötä tiimin keskinäinen kehittäminen ja yhteinen päätöksenteko on lisääntynyt ja esiin nousseisiin ongelmiin pyritään löytämään yhdessä ratkaisu.

Tämmösiin päivittäisiin pieniin asioihin mitä sitte ehkä ois ennen menty kysyyn esimieheltä "miten me tehään kun tää ei nyt toimi". Anna meille nyt joku ratkaisu, mut se että sen sijaan haetaan sitä rakaisua ite ja jokainen saa sanoa mielipiteensä et mä oon sitä mieltä et tehään näin. Demokraattisesti päätetään.

Työntekijöille on ollut haastavaa, että itseohjautuvuus ei ole ollut valmis malli. Kokeilu on vaatinut työntekijöiltä panostusta mallin kehittämiseen. Haastetta on tuonut myös esimiestyön muutos. Kokeilun myötä esimies on ollut aiempaa enemmän taustalla ja työntekijät ovat olleet ratkaisemassa itse erilaisia arjen haasteita. Työntekijät kokevat, että he tarvitsevat uusia tavoitteita kun nykyiset on saavutettu.

Et se on vähän sama et teille annetaan aihe, luokaa tästä itseohjautuva malli, ei kukaan tiedä mitä lähetään tekemään. Se on huomattavamman paljon helpompaa ku joku tuo sulle A-nelosen ja täs on säännöt ja näin tehdään, se on

helppo mennä laput silmillä ja tehdä juuri niin kuin luomaan jotain uutta ja itse keksiä.

Mut toi on varmaan just se mitä tarkoitin sillä alun kankeudella että se että se tiimi niinku oppii siihen et ei oo selän takana joku sanomassa että nyt teette näin ja näin vaan et meidän täytyy se ite ratkaista.

Sit jatkossa varmaan tarviis olla jotain tavoitteita, et nyt tästä eteenpäin kun ollaan täs pisteessä ja nyt ei oo sit näköpiirissä et mitä tästä eteenpäin, niin nyt varmaan pitäis rupee miettimään että mikä on seuraava et keskiviikkona kun on isompaa kokousta ja tämmöstä nyt ois varmaan ehkä hyvä ottaa siellä, mikä on seuraava virstanpylväs nyt tässä hommassa.

Vapaaehtoisuuden keskusteluaiheet	
<u>Positiiviset</u>	<u>Negatiiviset</u>
Työhön vaikuttaminen	Keskeneräisyys
Pienryhmät	Esimiestyö
Asiakastyö	Tavoitteet
Työn suunnittelu	
Ilmanpiiri	
Tiimityö	

KUVIO 7. Vapaaehtoisuuden keskeiset keskusteluaiheet

10.2 Kyvykkyys

Haastatteluaineistosta selviää, että henkilökunta suhtautuu itseohjautuvuuskokeiluun positiivisesti, mutta näkee mallissa myös kehitettävää.

Niin, on hyviä asioita ja sitten niitä kehittämisen arvoisia asioita.

Kyllä tää on positiivinen juttu.

Asiakastyön tavoitteet ja isot linjat ovat työntekijöille melko selviä. Työntekijät painottivat, että tärkeä tavoite on yksilöllisen hoitotyön kehittäminen. Pienryhmien yhtenä tavoitteena on, että he pystyvät tuomaan muulle työyhteisölle asiakkaiden tarpeet selkeästi esille. Työntekijöille on epäselvää

mitä tulisi tehdä, kun nykyiset tavoitteet on saavutettu. Työtä helpottaisi itseohjautuvuuskokeilun välitavoitteet ja konkreettisesti kirjatut tavoitteet, joita käytäisiin yhdessä säännöllisesti läpi.

Ehkä tietyllä tavalla vähän jämähdetykin nyt tällä hetkellä paikalleen. Pitäs ottaa uusi askel eteenpäin” ”Et kun pääsee johonki tiettyyn tavoitteeseen, niinku et tavallaan tää homma toimii niin sit sitä vähän tuudittautuu jee nyt ollaanki ja vellotaan täs tyytyväisyydessä.

Ei oikeestaan oo koska me ei oo ollu varsinaisesti et ois kirjattu ylös jotkut nämä tavoitteet johonkin, niin sit ehkä jos oiskin kirjattu näin niin ehkä niitä käytäs läpi mut ei me oo sil tavalla konkreettisia tavoitteita kirjattu mihinkään.

Hoitajien mukaan itseohjautuvuus vaatii työntekijältä joustavaa asennetta ja ymmärrystä siitä, että muutos on jatkuvaa ja hoitoalakin kehittyy. Muutos nähdään tarpeellisena ja hoitajien koetaan olevan aktiivinen toimija muutoksessa. Itseohjautunut toimintatapa vaatii hoitajilta myös rohkeaa asennetta tehdä itsenäisempiä arjen päätöksiä.

Ja se on jatkuvaa. Tää muutos tulee olemaan jatkuvaa. Täs kun on lähdetty tekee näitä muutoksia niin niitä ei voi pelätä. Koko ajan tää hoitoala muuttuu.

Kyllä ja se vaatii myös hoitajilta rohkeutta niinku lähtee että ei mun tarviikaan välttämättä kysyy kaikkee.

Ehkä tärkein riippumatta siitä miten sitä lähtee luomaan ja kehittämään ois se ihan ykköstärke juttui ois se asenne että kyllä näitä asioita voi muuttaa. Ei oo pakko mennä laput silmillä, samalla tavalla kun on menty 20 vuotta...

Itseohjautuvuuskokeilun myötä luotuihin pienryhmiin ollaan oltu tyytyväisiä. Pienryhmät ovat helpottaneet työn hallintaa, lisänneet tiedonkulkua sekä työn suunnitelmallisuutta. Pienryhmät ovat auttaneet ymmärtämään ja selkeyttämään erilaisten asiakasryhmien erityistarpeita sekä tehneet hoitotyöstä yksilöllisempää ja laadukkaampaa. Pienryhmissä asiakkaat on jaettu somaattisesti sairaisiin, muistisairaisiin ja mielenterveys- ja päihdetaustaisiin. Hoitajat ovat valikoituneet pienryhmiin osaamisen ja mielenkiinnon mukaan. Eri ryhmien tarpeet voivat olla hyvin erilaisia, jonka vuoksi myös hoito on tärkeää suunnitella yksilöllisesti.

Mun mielestä kaikki aikalailla liittyy siihen että me jakauduttiin näihin

pienryhmiin, koska ne on tuonu niin paljon hyviä juttuja.

Et me ollaan niinku ymmärretty esimerkiksi niinku juuri se mielenterveys- ja päihdeongelmaisten määrä, et kun ne on vaan jotenki ollu siellä muiden asiakkaitten, ei me olla ajateltu että he tarviskin ehkä jotain erilaista tukea, tai se että jotku niinku hyvinki syvästi dementoituneet että heillä on vielä hyvä toimintakyky niinku fyysisesti mut et he tarvii sit jotain muuta tukea. Me ei ois ehkä osattu kohdentaa sitä niin hyvin jos, tai varmasti ollaan osattu aiemminki mutta nyt vielä paremmin, mitä pidemmälle tää kehittyy.

Kun sulla on se pienempi porukka, se on huomattavan paljon helpompi hallita kaikki asiat.

Pienryhmien tapaamisissa ollaan pystytty käymään yksittäisten asiakkaiden tilanteita läpi suunnitelmallisesti ja tapaamisten on nähty parantavan asiakastyötä. Aineistosta nousi, että vastuuhoidajamallia pidetään tärkeänä asiana, jonka kehittämiseen halutaan panostaa. Vastuuhoidajat ovat käyneet omien asiakkaidensa luona uudessa mallissa aiempaa enemmän. Mikäli vastuuhoidaja ei ole päässyt käymään asiakkaan luona on pyritty siihen, että joku muu samasta pienryhmästä on käynyt asiakkaan luona.

Sit siinä on myös se kun tietää että ne on viikottain niin sitten ei ole hirvee sellanen paniikki, et mitä me nyt tehdään tän asian kanssa vaan kaikilla on sellanen luottamus, että kyllä tää tästä menee.

Paljo koitetaan jakaa sille et vastuuhoidaja käy vastuuasiakkaitten luona tai ainaki niitten pienryhmien sisällä olevien asiakkaitten luona.

Pienryhmissä suurimmat haasteet olivat jäsenten ja esimiehen uudenaikaiset tai epäselvät roolit ja vaikeus ymmärtää niitä, sekä pienryhmien viikoittaisten tapaamisten peruuntumiset ja epäsäännöllisyys.

Sitten yks mikä on ehkä itseohjautuvassa tiimissä on semmoset roolit, ehkä toisten roolien ymmärtäminen on vähän hankalassa.

Mä ainakin kokisin vähän niinku haastavaksi sen että se esimies on aika paljon taustalla nytte...

Työntekijät ovat olleet tyytyväisiä, että tiimipalaverit on saatu pidettyä ja niihin on saatu selkeämpi rakenne.

Sit ollaan saatu noihin tiimipalaveriinkin semmonen tietynlainen selkeys, se ei rönnyle enään sillä tavalla...

Perehdytys on muuttunut itseohjautuvuuskokeilun myötä tarkemmaksi. Käytössä on ollut myös muistilista, josta perehdyttäjä näkee mitä asioita tulisi käydä läpi. Työntekijät kokivat, että uutta työntekijää varten tulisi jatkossa miettiä perehdytykseen, millä tavalla itseohjautuvuus voidaan ottaa huomioon.

Musta tuntuu ettei meillä aiemmin ollut mitään lappuja...

Se on ehkä tarkempaa nyt.

Itseohjautuvuuskokeilussa keskeisimpinä haasteina on pidetty kokonaisvaltaista muutosta. Muutoksen koetaan olevan jatkuvaa ja koskevan kaikkea työhön liittyvää. Uuden tiedon sisäistäminen on ollut osalle työntekijöistä hankalaa. Mallin keskeneräisyys ja tiedon epäselvyys on vaikuttanut työntekijöiden kokemukseen mallista ja aiheuttanut ristiriitaisia tunteita. Työntekijät kokevat, että itseohjautuvuuden kehittämisessä on paljon tehtävää lähitulevaisuudessa. Työntekijät kaipaavat lisää asiantietoa tulevista vaiheista.

Kaikki tuntuu semmoselle isolle möykylle, mulla ei oo vielä semmosta mitään tarkkaa asiantietoa mistään.

Niin et on vähän semmonen palapeli.

Nyt on helpottanu tilanne vähän mut alussa tilanne oli todella vaikea, tosi vaikea.

Ei pysty sisäistämään, minä ainakin palaverissa monesti, ei pysty sisäistämään, ku tulee niin paljon muutoksia, uutta, uutta, uutta.

Työaika asettaa työntekijöille haasteita. Työntekijät kokevat, että aika ei riitä kaikkeen. Asiakasmäärän ymmärretään lisääntyneen ja vaikuttavan ajankäyttöön. Työntekijät kokevat, että työaikaa tarkkaillaan liikaa ja huomiota kiinnitetään numeerisiin arvoihin. Työntekijöiden mielestä tärkeämpää olisi kiinnittää huomiota hoidon laatuun. Ajankäyttöön työntekijät toivovat enemmän väljyyttä, jotta sitä voisi käyttää joustavasti.

Minä ainakin tykkäisin ettei aina niin tuijoteta sitä välitöntä työaikaa. Jotenki minä oon väsyny niihin numeroihin. Minusta se on menny vähä semmoseksi.

Pitäs vaatii pienempi se välitön työaika, jos meinaa laatua toteuttaa.

Celkee- palautejärjestelmän käyttö on jäänyt kokeilun alussa vähäiseksi ja vastauksia kysymyksiin on annettu vain muutamia. Celkee:stä ei ole tiedotettu riittävästi, minkä nähdään vaikuttaneen sen käyttöön. Työntekijät eivät ole ymmärtäneet mihin Celkee- palautejärjestelmä on tarkoitettu ja mikä on sen hyöty. Celkee on nähty myös lisäävän omaa työtä. Työntekijät toivoivat tilaisuutta, jossa heille kerrotaan tarkemmin Celkee:n käytöstä ja tarkoituksesta.

Mikä se on se celkee insight ?

Se ei auta kun sitten niitä sähköpostejakin tulee. Ai tää on joku celkee. En mä tähän jaksa paneutua.

Ja oli meillä siitä vähän esimiehen kanssa puhettakin ja sanoinkin, että meidän täytyy ottaa kokouksessa se tuohon esille...

Kyvykkyyden keskusteluaiheet	
<u>Positiiviset</u>	<u>Negatiiviset</u>
Itseohjautuvuus Isot linjat Itseohjautuvuuden vaatimukset Asiakastyö Pienryhmät Perehdytys	Tavoitteet Tiedotus Epäselvyys Työaika Celkee

KUVIO 8. Kyvykkyyden keskeiset keskusteluaiheet

10.3 Yhteenkuuluvuus

Itseohjautuvuuskokeilu on lisännyt tiimeissä yhteenkuuluvuutta, yhdessä tekemistä ja luottamusta toisiin työntekijöihin. Pienryhmien nähdään mahdollistaneen yhteishengen lisääntymisen. Työ on myös pienryhmien myötä jakaantunut tasaisemmin, eikä esimiestä tarvita paikalle tuomaan kontrollia. Lisäksi vapaamatkustaminen on vähentynyt pienryhmien myötä. Työntekijät kokevat, että he antavat pienryhmissä toisilleen palautetta työn lomassa ja keskusteluilmapiiri on avoin. Yhteenkuuluvuus ei ole tullut itsestään, vaan se on

vaatinut tietoista työskentelyä. Työhyvinvointipäivän pitäminen uudessa ympäristössä koettiin yksittäisenä tapahtumana lisänneen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttamaan tutustumaan toisiin työntekijöihin uudella tavalla. Työhyvinvointipäivää pidettiin yhtenä kokeilun parhaina onnistumisina.

Siellä niinku se keskinäinen et kukin tekee sen oman osansa kun on siinä pienessä porukassa, enemmän ehkä se me ajattelu korostuu, et ei niinkään et se olis esimiestasolta tulevaa kontrollia vaan se niinku me henki ehkä korostuu.

...joskus joillakin ihan paha olla, ettei se ihan helppoo ollut. Mutta nyt musta tuntuu, että meillä on oikeesti tosi hyvä fiilis. Sen kyllä aistii kun menee tilaan missä porukka on. Siellä on hyvä henki jotenkin.

Joo, TYHY-päivä. Se oli ihan mieletön. Kun päästään siitä työmiljööstä pois, niin sitten se kemia saattaa pelatakin. Täällä se ihminen voi olla ihan erilainen kun mennään täältä töistä pois, tulee se vapaa-aika minä.

Yhteenkuuluvuus on tuonut myös haasteita tiimeissä jo ennen itseohjautuvuuskokeilua. Osa työntekijöistä koki, ettei tiimeissä ole vielä riittävästi toistensa kunnioittamista. Kahden eri tiimin yhdistymisen uskotaan vaikuttaneen tähän kokemukseen. Työntekijät pohtivat erilaisia vaihtoehtoja syiksi huonolle yhteenkuuluvuuden tunteelle, kuten erilaisten persoonien yhteentörmäyksen ja alan naisvaltaisuuden. Myös toisten työn ja roolien heikon ymmärtämisen uskottiin vaikuttavan yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Työntekijät toivat esille, että osa työntekijöistä eivät välttämättä ymmärrä tai pidä merkityksellisenä muuhun kuin hoitotyöhön käytettyä aikaa. Esimerkkinä mainittiin, että joku saattaa pitää lounastauon asiakkaan luona tai tehdä asiakkaan luona muuta kuin perushoitotyötä, mutta tämä ollaan saatettu tulkita laiskotteluna. Työyhteisössä ollaan koettu työn välttelyä ja työn epätasaista jakaantumista ja muu kuin hoitotyö on saatettu tulkita tällaisena käytöksenä. Työntekijät kokevat, että kestää tottua siihen, että ryhmä sopii keskenään arjen haasteista, ilman esimiehen puuttumista asiaan.

Ollaan, meillä on ollut ihan palaverikin siitä, mutta johtuuko ihan siitäki että me ollaan kaikki erilaisia ihmisiä, siellä ihan henkilökemiat saattaa vähän napata, toiset on hirveen voimakkaita ne tuo jyräten kaikki julki, toiset on hiljempia...

... kyllä me ollaan sellasii pieniä kuppikuntia mut.

Nyt niinku puuttuu ja semmonen joka pistää stopin joilleki asioille, sen mä nyt koen että hän on kuitenkin siellä ja tarkoituksenmukaisestikin näin mutta se vie varmaan aikansa että siihen ihmiset oppii tulemaan toimeen keskenään ilman et joku on siellä piiskaamassa.

Yhteenkuuluvuuden keskusteluaiheet	
<u>Positiiviset</u>	<u>Negatiiviset</u>
Itseohjautuvuuskokeilu Pienryhmät Suunnitelmallisuus Työhyvinvointipäivä	Kunnioittaminen Roolien ymmärrys Hoitotyö vs Elämänlaatutyö Päätökset tiiminä

KUVIO 9. Yhteenkuuluvuuden keskeiset keskusteluaiheet

10.4 Hyväntekeminen

Työntekijät kokevat, että ovat pystyneet itseohjautuvuuskokeilun myötä vastaamaan paremmin asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin. Asiakkaiden aktivoinnista on myös puhuttu työyhteisössä aiempaa enemmän ja tähän on kannustettu. Asiakkaiden kuuleminen ja aktivoiminen on ollut merkityksellistä, niin hoitajalle kuin myös asiakkaille ja heidän omaisilleen. Asiakkaan kokonaisvaltaisen edun korostaminen tuli haastatteluissa esiin useaan otteeseen. Pienryhmien kautta koettiin pystyvän vaikuttavan paremmin asiakkaan etuun ja yksilölliseen hoitoon. Työntekijät ovat saaneet hyvää palautetta asiakkailta ja omaisilta erityisesti siitä, että asiakkaat ovat päässeet ulos kotoa, esimerkiksi hetkeksi pihalle. Työntekijät ovat nähneet tämän tärkeänä ja tämä on vaikuttanut positiivisesti myös heidän kokemukseen omasta työstä.

Mulle tapahtui tänään sama ja oli kiva, kun lähdin asiakkaan kanssa pihalle. Pelkästään viisitoistaminuuttia on iso asia ja erilaista kun olla siellä kotona.

Ja sit on aina se asiakkaan etu siinä kuitenkin etusijalla, ihan taloudellisesti ja kaikin puolin että siinä pystytään niin monia asioita niinku pienemmässä ryhmässä miettimään, ja se että asiakkaat ei joudu kuitenkaan maksamaan turhasta , kaikkihan on niille maksullista kuitenkin.

Työntekijät toivat haastatteluissa esille, että vastuuhoitajuus tuo asiakkaalle

turvaa ja pysyvyyttä. Asiakkaat ovat ilmaisseet työntekijöille, että he pitävät siitä, että kotona käyvät hoitajat eivät juurikaan vaihdu ja ovat asiakkaalle tuttuja.

Ainakin asiakkailta on tullu sellaista palautetta että ne tykkää tosi paljon kun se omahoitaja ja samat hoitajat käy...

Työntekijät ovat nähneet elämänlaaturyhmän järjestämät tapahtumat tärkeinä kokemuksina, sekä asiakkaille, että työntekijöille. Järjestettyjen tapahtumien koetaan lisäävään asiakkaan aktiivisuutta ja mahdollistavat matalan kynnyksen toiminnan, sillä ne eivät maksa mitään ja asiakkaalle kuuluu kyyditys tapahtumiin. Osa asiakkaista on epäröinyt osallistumista tapahtumiin, mutta osallistuessaan ovat motivoituneet niistä.

Sit oltiin ulkona ja pelattiin mölkkyä. Ihan kaikki osallistu. Sellasetkin jotka ensin ajatteli, että mä en pysty kun mun kädet särkee. Siellä pelattii ja se meni siihen, että voidaanko pelata lissää kun hoitajat oli, et mennäänkö sisälle. Et semmonen on tullut tähän.

Ei maksa mitään. Ja idea on siinä se, et ohjataan sinne päivätoimintaan, et saadaasi asiakkaita pois kotoota.

Työntekijät kokevat itseohjautuvuuskokeiluun liittyvän kehittämistyön tarpeellisenä ja asiakaslähtöisenä ja haluavat kehittää uusia työtapoja entistä paremmiksi. Työntekijät toivat esille, että työyhteisössä on henkilöitä, jotka ovat kehittämistä vastaan. Tällaisten työntekijöiden uskotaan vaikuttavan huonosti asiakkaiden saamaan hoitoon. Kehitystyön nähdään vaikuttavan positiivisesti hoitotyöhön. Työntekijät pohtivat, että toimiessaan Celkee- työkalu voisi tuoda päättäjätasolle esiin heidän tekemänsä työnsä moninaisuutta. Myös alan kollegat, ja esimerkiksi lääkärit ovat todenneet itseohjautuvuusmallin vaikuttavan hyvältä kokeilulta.

Kyllä mä haluisin pitäytyä tässä, kehittää tätä ja nää pienryhmät todellakin kun nää toimii tosi hyvin niin, ne on tosi asiakaslähtöisiä.

Et sehän ois yks hyvä kanava tietysti koska sitä, mä sain sen kuvan että sitä luetaan ihan tuolla niinku päättäjien tasolla että.

Siis mullakin on tuttuja hoitoalalla niin kyllä kelle vaan oon kertonut tästä mejän systeemistä niin kaikki on ollu sitä mieltä et tosi hyvä juttu. Ihan

hoitajat kun lääkäritkin.

Työntekijät kertoivat työnsä pohjautuvan arvoihin. Työn lomassa arvoista ei juurikaan suoraan puhuta, mutta niiden nähdään olevan arjessa tiedostamattomina mukana. Arvoja mietitään paljon, mutta esimerkiksi erityisiä arvokeskusteluja ei pidetä. Työntekijät kokevat, että heillä on jaettu ymmärrys siitä, kuinka asiakkaita kohdatessa toimitaan.

Ei niistä ihan hirveesti puhuta. Ne on meidän arjessa mukana.

Koko ajan se on meidän työssä mukanaakin et kyllä ne arvot aina kun asiakkaiden asioita suunnitellaan. Kyllä se arvoihin perustuu.

Mä luulen, että meillä on siinä mielessä aika yhteneväiset käsitykset. Miten ihmisten kotiin mennään ja kuinka siellä ollaan.

Osa työntekijöistä koki, että vastuuhoidajuus on kärsinyt ja ei toteudu asiakkaan edun mukaisesti. Tiukan aikataulun nähdään heikentävän hoidon laatua ja hoitotyön ohella koetaan haasteelliseksi toteuttaa asiakkaan elämänlaadun tukemista, muilla kuin hoidollisilla keinoilla. Elämänlaatua ollaan eri keinoin kuitenkin pystytty toteuttamaan. Muutoksien nähdään tuleen liian voimakkaina ja tämän pelätään vaikuttavan asiakkaisiin. Hoitajat pitävät pysyvyyttä tärkeänä asiakkaille ja muutoksien ajatellaan vaikuttavan asiakaskokemukseen.

Se on tosi asia jos käyntiaika on kaksyht minuuttia niin sillä tavalla pitkällä tähtäimelle niin mun mielestä semmosta elämänlaadun parantamista ei pysty tekemään siinä hoitotyön ohessa, mutta eilenki tosiaan mä katoinkin et lähin vähän alle sen neljäkolkkyt liikkeelle kentälle, niin mä pystyin viemään päivällä asiakkaan pihalle lounaalle ja juomaan kahvit siihen. Se on hyvä puoli.

Niin ehkä liian suurella forcella tulee muutoksia, jos ajatellaan et me kotihoidossa, ajatellaan asiakkaita, et asiat pysyi suht samoina, mutta ku vaihdetaan vastuuhoidajia ja tehdään pikkutiimejä yhden tiimin sisälle.

Hyväntekemisen keskusteluaiheet	
Positiiviset	Negatiiviset
Yksilöllinen hoitotyö	Huono asenne
Pienryhmät	Vastuuhoidajuus
Vastuuhoidajuus	Tiukka aikataulu
Elämänlaadutyö	Muutoksien määrä

Kehittämistyö Celkee Palautteet Arvot	
------------------------------------------------	--

KUVIO 10. Hyväntekemisen keskeiset keskusteluaiheet

10.5 Muut esiin nouseet asiat

Työntekijät toivat haastatteluissa esille erilaisia keinoja kehittää työtä. Työntekijät olivat pohtineet millä tavoin etäpäivä toimisi kotihoidossa ja olisiko sitä mahdollista kokeilla. Työntekijät toivoivat myös, että lähitulevaisuudessa olisi, esimerkiksi kahden viikon välein päivä, jolloin voisi keskittyä pelkkiin kirjallisiin toimistotöihin.

Siis ei meillä ole mitään sanottu, heitettiin ilmaan tämmönen, et vois tehdä jotain joskus etäpäivänä, esimerkiksi työnjako, eihän se meitä käytännössä, jos ei ole noita kaikkia kirjallisia.

Työntekijät pohtivat millaisia vinkkejä he antaisivat tiimille, joka olisi siirtymässä itseohjautuvaan tiimimalliin. Työntekijät tulivat siihen tulokseen, että positiivinen asenne kehittämistä kohtaan on tärkeää. Lisäksi oleellista olisi hyödyntää kunkin hoitajan henkilökohtaisia vahvuuksia ja arvostaa niitä.

Hyödyntäisi jokaisen hoitajan yksilöllisiä vahvuusalueita ja arvostaisi niitä.

Muut esiin tulleet asiat ja haasteet keskusteluaiheet
Positiiviset
Etäpäivät
Toimistopäivät
Työntekijät vahvuudet

Kuvio 11. Muiden esiin tulleiden asioiden ja haasteiden keskeiset keskusteluaiheet

11 POHDINTA

Pohdimme seuraavaksi yksityiskohtaisemmin haastatteluista saatuja tuloksia. Pohdimme myös opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta, sekä esitämme mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

11.1 Tulosten pohdinta

Haastatteluissa keskityimme henkilöstön kokemukseen. Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että haastatellut työntekijät ovat kokeneet itseohjautuvan tiimimallin tärkeäksi asiaksi. Työntekijät haluavat kehittää mallia ja ymmärtävät, että se on vielä keskeneräinen. Suurimmat haasteet itseohjautuvuudessa liittyvät kehittämistyön myötä tehtyihin kokonaisvaltaisiin muutoksiin, jotka ovat vaikuttaneet osaan työntekijöistä raskaammin. Osa haastatteluissa esiin nousseista aiheista toistuivat halki haastatteluiden ja liittyivät kaikkiin sisäinen motivaation elementteihin. Haastatteluiden aikaan itseohjautuvuuskokeilu oli vasta alkanut, minkä uskomme vaikuttavan kokemukseen mallista.

Työntekijät kehittävät omaa työtään ja toimintaansa. He myös kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työnsä tuloksiin. Näin ollen itseohjautuviin tiimeihin siirtymistä voidaan pitää Helsingin kaupungin mittaristolla onnistuneena. Nämä tekijät ovat olleet kaupungin määritelmän mukaan itseohjautuviin tiimeihin siirtymisen onnistumisen mittareita. Itseohjautuvilla tiimeillä on myös pyritty tehostamaan työtä olemassa olevilla resursseilla. Tulokset osoittavat alustavasti, että itseohjautuvuudella on myönteistä vaikutusta myös tehokkuuteen, sillä työntekijä pystyy toimimaan vapaammin ja byrokratia rajoittaa työntekijää aiempaa vähemmän. Tehokkuuden lisääntyminen tukee Helsingin kaupungin kokeilulle asettamia tavoitteita, vaikkakin tehokkuuden tarkastelu vaatii vielä lisää tutkimusta.

Tuloksissa tuli esiin, että esimiestyöllä on suuri merkitys onnistuneelle henkilöstökokemukselle. Esimiestyö on erilaista itseohjautuvissa tiimeissä ja työympä-

ristössä, joka on aktiivisen muutoksen äärellä. Esimiehen tärkeitä ominaisuuksia on kyky kirkastaa tiimilleen kehittämisen tavoitteet ja tarkoitus, sekä pitää huolta siitä, että tiedotus on riittävän selvää ja monipuolista. Esimiehen uudenlaisen roolin ymmärrettäväksi tekemiseen tulee panostaa, sillä tämä auttaa työntekijää ymmärtämään omaa työtään paremmin. Työntekijän kannalta esimiehen uudenlaisessa roolissa keskeistä on valmentava esimiestyö. Työntekijän tulee pystyä refleктоimaan ja keskustelemaan esimiehensä kanssa, jotta hän löytää itse ratkaisuja omaan työhönsä. Esimiehen on tärkeää olla kehittämistyön sanansaattaja ja muutoksien mahdollistaja. Oleellista on, että esimies luo ilmapiiriä, joka tukee sisäistä motivaatiota.

Opinnäytetyön tulokset hyödyntävät käynnissä olevaa kehitystyötä ja ne ovat ajankohtaisia. Vastaavaa opinnäytetyötä ei ole tehty Helsingin kaupungille. Aihetta ei olla Suomessa hoitotyön näkökulmasta juurikaan tutkittu. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää olemassa olevien itseohjautuvien tiimien kehittämisessä. Lisäksi tuloksista saatuja tietoja voidaan hyödyntää, kun uusia hoitoalalla toimivia itseohjautuvia tiimejä lähdetään muodostamaan.

11.1.1 Vapaaehtoisuus

Tuloksien mukaan kokeilu on lisännyt työntekijöiden mahdollisuutta itsenäisempään työotteeseen ja oman työhön vaikuttamiseen. Työntekijät pystyvät muun muassa suunnittelemaan omaa työtään ja vaikuttamaan omiin työvuoroihin, myös ilmapiiri on sallivampi itseohjautuvampaan työskentelyyn niin yksilötasolla kuin ryhmässä. Tämä vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota, sillä työntekijä pystyy itse määrittelemään omaa toimintaansa asetettujen tavoitteiden ja sääntöjen mukaisesti.

Itseohjautuvuuskokeilussa työntekeymisen malli on ollut vapaampi ja vähemmän ulkoapäin määrättyä kuin aiemmin. Työntekijät totesivat, että tällainen työskentely vaatii uudenlaisia toimintatapoja ja asennoitumista työhön. Tämä voi olla haastavaa osalle nykyisistä työntekijöistä, minkä myös työntekijät mainitsivat haastatteluissa. Työyhteisössä olisi tärkeää kiinnittää erityistä huomiota juuri niihin henkilöihin joille itseohjautuva työskentely on vieraampaa. Hierarkkiseen

ja tarkasti määriteltyn toimintaan tottunut työntekijä tarvitsee pidemmän ajan sopeutua muutokseen. Osalle työntekijöistä muutos voi olla myös liian suuri, eikä nämä henkilöt kenties sopeudu itseohjautuvaan malliin. Uusia työntekijöitä palkatessa oleellista olisi huomioida henkilön kyky toimia itseohjautuvassa tiimissä.

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että työkuultuuri on muuttunut vapaaehtoisuutta paremmin huomioivaksi. Muutosprosessi on kuitenkin alussa ja haastatteluista selvisi, että osa työntekijöistä koki vielä olonsa epävarmaksi toimia itseohjautuvasti. Haastatteluissa työntekijät, kuvailivat vaihtelevasti kuinka itseohjautuvasti he toimivat. Osa kertoi, että itsenäisempi työnteon malli on sallittu, mutta eivät vielä itse niin toimineet. Osa työntekijöistä olivat sisäistäneet yksilöllisen itseohjautuvuuden paremmin ja myös toteuttivat sitä työssään.

Haastatteluissa tuli esiin, että esimiehen rooli on muuttunut asteittain. Esimerkiksi koulutuksista keskusteltaessa työntekijät mainitsivat, että esimiehet ohjaavat heitä niihin kiitettävästi. Tämä antaa kuvan, että koulutuksiin hakeutuminen ei ole vielä täysin itseohjautunutta vaan esimiehellä on tässä suuri rooli. Esi miestyön kannalta haastatteluista ilmeni, että työntekijöille on ollut tärkeää esimiehen kannustus ideointiin ja uudenlaiseen työotteeseen. Esimiehen uudenaikaisessa roolissa keskiöön nousee työntekijöiden motivointi. Muutoksen alkuvaiheessa työntekijöitä saattaa hämmentää esimiehen erilainen rooli. Uskomme, että aiheen säännöllinen käsittely arjessa tukee itseohjautuvan työskentelyn sisäistämistä ja auttaa sekä oman että esimiehen roolin ymmärtämisessä.

Itseohjautuvuus vaatii työntekijöiltä erilaisia taitoja ja osaamista kuin aiemmin, sekä luottamusta itseensä. Samalla vapaampi malli työskennellä lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Itseohjautuvassa mallissa työntekijällä on suurempi valinnanvapaus. Pystyäkseen toimimiaan itseohjautuvasti on tavoitteiden oltava selkeät, jolloin ne auttavat ymmärtämään kokonaisuutta ja hyväksymään muutoksen keskeneräisyyttä. Tähän asiaan itseohjautuvuutta toteuttavien yksiköi-

den on kiinnitettävä huomiota. Ilman selkeitä päämääriä itseohjautuvuus ei voi toteutua.

11.1.2 Kyvykkyys

Itseohjautuvuuskokeilussa työntekijät ovat päässeet haastamaan omaa osaamistaan ja kykyjensä harjoittelua uudella tavalla. Hoitajat kokivat, että joustavuus ja muutosmyönteisyys ovat tärkeitä taitoja itseohjautuvuuden onnistumiselle. Uuden oppiminen on kyvykkyuden kannalta tärkeää, sillä oppiminen ja kehittymisen tunne lisäävät myös kyvykkyuden toteutumista. Hoitajat näkivät itsensä olevan tärkeä ja aktiivinen osa muutosta, sekä kokivat muutoksen tarpeellisenä. Tämä kokemus antaa vankan pohjan kyvykkyuden toteutumiselle ja tekee kehittämisestä sisäisesti motivoivampaa.

Itseohjautuvuuskokeilussa osa työntekijöistä on kokenut muutoksen ja uudet toimintatavat haastavina kokeilun alussa. Näillä henkilöillä on kyvykkyuden tunne saattanut laskea ja haasteet ovat voineet olla liian suuria. Tärkeää on hyvisä ajoin miettiä keinoja, joilla erilaisten työntekijöiden kokemusta kyvykkyydestä pidetään yllä muutoksista huolimatta. Kyvykkyuden tunteen laskeminen voi olla osalle työntekijöistä väliaikaista. Kun kehittämisessä päästään pidemmälle voi työn tekeminen hahmottua paremmin ja näin ollen kyvykkyuden tunne jälleen lisääntyä.

Työntekijät toivat haastatteluissa esille ristiriitaisia ajatuksia työn tavoitteista. Asiakastyöhön liittyvät yleiset tavoitteet koettiin selkeimpinä. Itseohjautuvuuskokeiluun liittyvät tavoitteet puolestaan koettiin epäselvinä. Työntekijät kaipasivat niistä konkreettisesti kirjattuja tavoitteita ja säännöllistä tavoitteiden läpikäymistä sekä asiantietoa aiheesta. Epäselvät tavoitteet rajoittavat työntekijöiden työtä ja osaamisen kehittymistä, sekä hallintaa omasta työstä. Tiimeihin on tärkeää luoda yhdessä määritettyjä tavoitteita ja välitavoitteita, joita käydään läpi säännölli-

sesti. Näillä varmistetaan jaettu ymmärrys kehittämisen tarpeista, jolloin työntekijät pystyvät paremmin itseohjautuvasti määrittelemään parhaat tavat toteuttaa omaa työtään.

Työntekijät korostivat, että pienryhmät ovat yksi parhaista itseohjautuvuuskokeilun onnistumisista. Pienryhmien positiiviset vaikutukset ovat olleet monipuoliset kyvykkyyden kannalta. Pienryhmät mahdollistavat sen, että hoitajat pystyvät toteuttamaan omaa osaamistaan ja tekemään itseään kiinnostavia työntehtäviä. Pienryhmät ovat tehneet työstä myös hallittavampaa ja selkeämpää, sekä asiakastyöstä suunnitelmallisempaa. Tällä on vaikutusta siihen, että työntekijä kokee osaavansa oman työnsä ja saavansa asioita aikaiseksi.

Pienryhmien yhdeksi haasteeksi nostettiin roolien epäselvyys. Tällä tarkoitettiin toisten työntekijöiden roolien epäselvyyttä, sekä esimiehen uuden roolin ymmärtämistä. Epäselvät roolit vaikuttavat heikentävästi ymmärrykseen myös omasta työstä ja mitä työntekijän työtehtäviin kuuluu. Pitkään jatkuessa voi tällä olla vaikutuksia työntekijän itseluottamukseen ja työn tekemisen tehokkuuteen. Lisäksi haasteeksi koettiin tiimipalaverien peruuntumiset, jolla on heikentäviä vaikutuksia tiedonkulkuun ja oman työn suunnitteluun.

Perehdytyksen koettiin parantuneen tarkemmaksi itseohjautuvuuskokeilun myötä. Työntekijät keskustelivat, että uuden työntekijän kannalta on mietittävä, miten itseohjautuvuus huomioidaan perehdytyksessä. Uuden työntekijän näkökulmasta on tärkeää ymmärtää työyhteisön säännöt. Itseohjautunut tiimi eroaa suurestikin perinteisestä hoitotiimistä. Uudelle työntekijälle ei ole itsestään selvää minkälaista on työskentely itseohjautuvassa tiimissä. Uuden työntekijän sopeutumista ja kyvykkyyden tunnetta lisäävät hyvin suunniteltu perehdytys, jossa on huomioita itseohjautuvan tiimin erityisluonne.

Ajan asettamat haasteet työn tekemiseen vaikuttavat myös kyvykkyyden tunteeseen. Työntekijät kokivat, että työaikaan kiinnitetään liikaa huomiota laadun

kustannuksella. Tämä aiheuttaa ristiriitaisia tunteita työntekijöissä. Itseohjautuvuuskokeilu tarjoaa mahdollisuuden joustavampaan työn suunnitteluun. Kokeilun edetessä voi syntyä uudenlaisia mahdollisuuksia kehittää ajankäyttöä, esimerkiksi erilaisten kokeilujen avulla.

Celkee- palautejärjestelmä on jäänyt työntekijöille epäselväksi. Tiedonkulku osaltaan selittää miksi työntekijät eivät kokeilun alkuvaiheessa tunteneet järjestelmää. Ohjeistukseksi järjestelmästä oli laitettu sähköposti, joka ei riittänyt perehdyttämään järjestelmään riittävästi. Näin tärkeän järjestelmän perehdytykseen on oleellista varmistaa tiedonkulun leviäminen ja huolehtia käytännön koulutuksesta. Celkeen käyttöön voi kannustaa viikoittaisissa tapaamisissa. Toimissaan Celkee antaa työntekijöille mahdollisuuden muun muassa seurata omaa ja työn kehittymistä ja keskustella aiheesta matalalla kynnyksellä avoimesti. Tämä lisää työntekijän ymmärrystä itsestään ja kokeilusta.

11.1.3 Yhteenkuuluvuus

Työntekijät ovat kokeneet itseohjautuvuuskokeilun lisänneen heidän välistä yhteenkuuluvuutta ja luottamusta toisiin työntekijöihin. Varsinkin pienryhmät ovat tukeneet yhteishenkeä, jonka nähdään mahdollistavan yhteenkuuluvuuden tunnetta myös itseohjautuvuusteorian mukaan. Työntekijät kuvasivat haastattelussa avointa ja turvallista ilmapiiriä. Turvalliseen yhteisöön kuuluminen on oleellista yhteenkuuluvuuden kannalta ja vaikuttaa näin sisäiseen motivaatioon.

Huomioitavaa on, että yhteenkuuluvuuden eteen on tehty tietoisesti töitä ja se on nähty merkityksellisenä. Tiimit ovat yhdistyneet kahdesta tiimistä yhdeksi, mikä aiheutti haasteita, joita ollaan myöhemmin tiimeissä ratkottu. Tiimit nostivat onnistuneena esimerkkinä työhyvinvointipäivän, joka mahdollisti muihin työntekijöiden tutustumisen työpaikan ulkopuolella. Konkreettiset esimerkit ovat tärkeitä työkaluja, kun uusia itseohjautuvia tiimejä luodaan, sillä niitä voidaan soveltaa uusissa työympäristöissä. Yksittäisen työhyvinvointipäivän lisäksi tarvi-

taan myös arjessa jatkuvaa työtä yhteenkuuluvuuden eteen. Haastatteluissa esimerkiksi kerrottiin, että palautetta annetaan työn lomassa. Tällaiseen toimintaan tulee kannustaa ja luoda yhdessä ilmapiiriä, jossa ihmisiä kohdellaan yksilöinä ja tuetaan myös työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita.

Haastatelluissa tiimeissä oli toisistaan melko poikkeavat näkemykset suhteessa yhteenkuuluvuuteen. Toisessa tiimissä yhteenkuuluvuuden koettiin muodostuneen hyväksi. Toisessa tiimissä puolestaan nähtiin, että työtä yhteenkuuluvuuden eteen on vielä tehtävää. Yhteenkuuluvuutta estäviksi tekijöiksi mainittiin esimerkiksi alan naisvaltaisuus ja erilaisten persoonien yhteentörmäykset. Rekrytoinnin avulla voidaan vaikuttaa siihen, että palkataan tiimeihin sopivia työntekijöitä ja tarvittavaa osaamista. Itseohjautuvuuden kannalta on hyvä päästä tilanteeseen, jossa rekrytointi kuuluu osaksi työntekijöiden työnkuvaa ja yhteisiä päätöksiä. Tällöin työntekijät voivat vaikuttaa siihen, että tiimiin palkataan siihen parhaiten sopivat henkilöt niin osaamisen kuin persoonien kannalta.

Lisäksi toisten työntekijöiden roolien ymmärtäminen koettiin epäselviksi, jolla oli työntekijöiden kokemusten mukaan vaikutusta yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Roolien lisäksi, muu kuin hoidollinen työ asiakkaan luona, herätti toisissa työntekijöissä kitkaa ja se saatettiin tulkita laiskotteluna ja työn epätasaisena jakaantumisenä. Myös yhteenkuuluvuuden kannalta roolien säännöllinen läpikäyminen yhdessä on tärkeää. Merkityksellistä on, että kaikki työntekijät ymmärtävät, että heillä on mahdollisuus toteuttaa perustyön lisäksi elämänlaatutyötä ja se on kirjattu osaksi yhteisiä sääntöjä. Tärkeää on tuoda esiin esimerkkejä siitä, miten elämänlaatutyötä voidaan toteuttaa ja mitä se asiakkaalle merkitsee. Osa työntekijöistä voi kokea elämänlaatutyöskentelyn itselleen vieraaksi, irrallisena lisätyönä tai eivät ymmärrä sen hyötyä. Tällöin saattaa syntyä tunne, että elämänlaatutyö vie aikaa varsinaiselta hoitotyöltä ja eri tavalla työhön suhtautuvien työntekijöiden välille syntyy ristiriitoja

11.1.4 Hyväntekeminen

Uudenlaiset haasteet yhteiskunnassa vaativat ikääntyneiden palveluiden kehittämistä entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Itseohjautuvuuskokeilun myötä työntekijät ovat kokeneet, että he pystyvät paremmin vastamaan yksilöllisiin tarpeisiin ja kokonaisvaltaiseen hoitoon. Hoitajat ovat nähneet yksilöllisen hoidon merkityksellisenä asiakkaalle ja hänen lähipiirille. Samalla työntekijät ovat kokeneet, että he saavat aikaan hyvää oman työnsä kautta. Tällä on merkitystä hoitajan sisäiseen motivaatioon.

Hoitajat toivat esille, että varsinkin pienryhmien kautta he ovat pystyneet vaikuttamaan entistä laadukkaampaan hoidon toteutumiseen. Pienryhmien ja vastuuhoitajuuden kautta ollaan pystytty myös tuomaan asiakkaalle turvallisuutta ja pysyvyyden tunnetta. Työntekijät ovat saaneet tästä positiivista palautetta asiakkailta ja omaisilta ja kokevat pienryhmien parantavan asiakaskokemusta. Palaute kirkastaa työntekijöille sitä hyvää mitä heidän työnsä asiakkaille tuottaa.

Elämänlaaturyhmän järjestämät tapahtumat ovat työntekijöiden mukaan keino lisätä asiakkaiden aktiivisuutta ja motivoituneisuutta. Työntekijät pääsevät näkemään järjestämiensä tapahtumien kautta asiakkaassa tapahtuneen positiivisen muutoksen. Tapahtumat mahdollistavat työntekijöille tutustumisen asiakkaaseen eri ympäristössä, mikä voi luoda uudenlaista asiakasymmärrystä. Tapahtumien kautta työntekijät voivat nähdä uudella tavalla työnsä merkityksen asiakkaan arjessa ja tämä lisää kokemusta työn arvokkuudesta.

Itseohjautuvuuskokeiluun liittyvä kehittämistyö nähdään vaikuttavan asiakkaaseen positiivisesti. Tämä motivoi työntekijää muutoksen keskellä. Osa työntekijöistä ovat kehittämistä vastaan ja näiden työntekijöiden koetaan vaikuttavan asenteellaan negatiivisesti myös asiakaskokemukseen. Kehittämisvastaisella asenteella voi olla heikentävää vaikutusta työyhteisön sisäiseen motivaatioon. Työntekijät kokivat, että Celkee- työkalu voisi tarjota kanavan tuoda esiin työntekijöiden työtä ja sitä hyvää mitä he asiakkailleen tuottavat. Työntekijät ovat

saaneet positiivista palautetta myös työyhteisön ulkopuolisilta kollegoilta ja lääkäreiltä itseohjautuvuuskokeilusta. Tämä vaikuttaa työntekijän näkemykseen kokeilun merkityksellisyydestä ja kirkastaa sitä hyvää mihin kokeilulla pyritään.

Työntekijät kertoivat, etteivät he juuri puhu työn lomassa arvoista. He kokivat, että arvot ovat jaettuja ja kaikki ymmärtävät miten toimia, esimerkiksi kohdatesa asiakkaan. Arvojen läpi käyminen ja niiden suhde itseohjautuvuuskokeiluun voi lisätä ymmärrystä kokeilun tärkeydestä. Kehittämistyö ja uudenlaiset työtavat vaikuttavat kokemukseen arvoista. Ennen kehittämistyötä koettu yhteinen ymmärrys arvoista voikin kehittämisen myötä muuttua. Esimerkkinä tästä on hoitajien ristiriitaiset kokemukset muusta kuin hoidollisesta työstä. Arvoista on tärkeää puhua jatkuvasti, sillä tilanteet muuttuvat, ja esimerkiksi työntekijät vaihtuvat.

Osa työntekijöistä koki, että liialliset muutokset voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen ja asiakkaiden pysyvyyden tunteeseen. Asiakkaita on tärkeää kuunnella muutoksia tehdessä. Asiakkaan kokemus muutoksesta on erilainen, kun hän ymmärtää sen merkityksen ja hyödyn. Näin ollen on oleellista, että asiakkaat ovat mukana kehittämistyössä. Tällöin myös asiakkaan tarpeet tulevat parhaiten huomioituiksi.

11.1.5 Muut esiin nousseet asiat

Hoitajien haastatteluista tuli esiin, että he ovat alkaneet miettiä omaa työtään uudessa valossa ja pohtivat aktiivisesti erilaisia tapoja kehittää sitä. Ajattelussa tulee esiin myös positiivinen suhtautuminen kokeiluilla kehittämiseen ja rohkea ideointi. Tämä näkyy esimerkiksi hoitajien pohtiessa etäpäivää mahdollisuutena tehdä kirjallisia töitä. Hoitajat nostivat esiin myös asenteen merkityksen onnistuneelle kehittämiselle ja hoitajien yksilöllisten vahvuuksien paremman hyödyntämisen ja arvostamisen. Työyhteisössä ei välttämättä tiedosteta yksittäisen

hoitajan kaikkea osaamista, esimerkiksi hoitotyön ulkopuolelta, jota voisi soveltaa myös kotihoidossa. Vahvuuksia kannattaa pyrkiä ymmärtämään paremmin esimerkiksi keskusteluiden tai työpajojen kautta. Vahvuuksien parempi ymmärtäminen vaikuttaa positiivisesti myös kaikkiin sisäisen motivaation elementteihin. Hoitajat neuvoivat, että vahvuuksien ymmärtäminen on oleellista, kun uusi kotihoidon tiimi aloittaa siirtymisen itseohjautuvaan malliin.

11.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden kannalta opinnäytetyöntekijöiden on ymmärrettävä tutkimukseen liittyvä prosessi ja vastuullisten toimintatapojen noudattaminen. Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus, sekä työn läpinäkyvyys on otettava huomioon halki koko opinnäytetyön prosessin aina tutkimuskysymyksen asettamisesta opinnäytetyön julkistamissemiinariin. Suomessa tutkimusetiikka nähdään laajana yläkäsitteenä, mikä pitää sisällään kaikkea tutkimukseen ja tieteeseen liittyvää etiikkaa. Hyvän tieteellisen käytännön ohjeessa tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista. Kyseissä ohjeessa korostetaan, että tutkijan on oltava rehellinen, huolellinen ja tarkka. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2017.)

Myös tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmissä on huomioitava eettisyys ja vastuullisuus. Tutkimuslupa ja sen liitteenä oleva tutkimussuunnitelma ovat osa hyvää tutkimusta. Oleellista on tutkimusluvan myöntäminen niin koulutusorganisaatiolta kuin työelämäyhteistyötaholta. Tutkimuslupaan tarvitaan aina tutkimussuunnitelma, joka avaa tutkimuksen tarkoituksperiä sekä sen käytännön toteutusta. (Gothoni 2016.) Haimme opinnäytetyötämme varten tutkimusluvan Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalta. Liitteenä hakemuksessa oli hyväksytty tutkimussuunnitelma. Aloitimme aineiston keruun luvan saatuaamme.

Opinnäytetyöprosessi itsessään huomioi sen, että opinnäytetyö on mahdollisimman eettinen ja luotettava. Prosessiin sisältyy monia osioita, joissa eettisyyttä ja luotettavuutta painotetaan. Esimerkiksi julkistamisseminaari on tilaisuus, johon kaikkien halukkaiden on mahdollista osallistua. Tilaisuudessa kuulijat saavat tietoa opinnäytetyön tuloksista ja voivat kommentoida niitä. Lisäksi tutkimuseettinen lautakunta tekee arvion opinnäytetyöstä. Esittelimme oman opinnäytetyön Helsingin Kaupungin itseohjautuvuuskokeilun ohjausryhmän kokouksessa, jossa asian äärellä toimivat henkilöt pääsivät kuulemaan työn tuloksista.

Opinnäytetyössä haastattelimme Helsingin kaupungin kotihoidon työntekijöitä. Työntekijöiden haastattelu herättää vähemmän eettisiä kysymyksiä kuin esimerkiksi lastensuojelun asiakkaiden tai muistisairaiden vanhusten haastattelemisen. Työntekijöiden haastattelemisen liittyy työn tekemiseen ja heillä on selkeämpi ymmärrys opinnäytetyön kontekstista.

Osallistujien osallistaminen ja kuuleminen ovat aineistonkeruun aikana tärkeää. Opinnäytetyön prosessin aikana opiskelija sitoutuu sovittuihin sääntöihin ja aikatauluun sekä tarkastelee omaa rooliaan kriittisesti ja reflektiivisesti. Aineistonkeruun vaiheessa ongelmat saattavat monesti liittyä opiskelijan ja opinnäytetyöhön osallistuvien välisiin suhteisiin. Opinnäytetyön aikana kertynyttä aineistoa tulee säilyttää tutkittavien henkilöiden luottamus säilyttäen sekä tuhota aineisto sopimuksen mukaisesti. (Gothoni 2016.) Haastatteluaineistoon liittyvän paperimateriaalin tuhoamme paperisilppurilla ja sähköiset tiedostot sekä nauhoitukset poistamme joulukuun 2017 aikana.

Pyysimme osalta haastatteluissa mukana olleilta työntekijöiltä vahvistuksen tuloksen tulkinnan luotettavuudesta. Vahvistettavuus on yksinkertaisin tapa varmistaa opinnäytetyön luotettavuus, sillä silloin aineiston lukee henkilöt, jota opinnäytetyö koskee (Kananen 2015, 354). Työntekijöiden kommenttien perusteella todensimme opinnäytetyön luotettavuutta ja osallistimme työntekijöitä. Työntekijöiltä saadun palautteen mukaan olemme tulkinneet haastatteluissa käytyjä keskusteluita hyvin ja totuudenmukaisesti.

Opinnäytetyömme tärkeimpiä eettisiä kysymyksiä ovat haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen, avoin ja objektiivinen suhtautuminen tuloksiin sekä koko opinnäytetyön prosessiin. Olemme kaikki Helsingin kaupungin työntekijöitä. Opinnäytetyön tekemiseen liittyy näin ollen lojaalisuusriski, että olemme puolueellinen työnantajaamme kohtaan. Yksi opinnäytetyöntekijöistä kuuluu samaan viraston yksikköön kuin itseohjautuvuuskokeiluun osallistuva tiimi. Alun perin tarkoituksena oli haastatella myös tätä tiimiä. Rajasimme kyseisen tiimin opinnäytetyömme ulkopuolelle, jotta pystyimme varmistamaan tutkimuksen objektiivisuuden.

Opinnäytetyössä kiinnitimme huomiota kriittiseen tarkasteluun ja keskinäiseen reflektointiin, sillä Helsingin kaupungin työntekijöinä olimme läheisessä suhteessa työelämän yhteistyökumppanin kanssa. Pyrimme objektiiviseen otteeseen läpi koko opinnäytetyön prosessin. Keskinäisen reflektoinnin kautta ja opinnäytetyön ohjausryhmässä olemme pystyneet kiinnittämään huomiota mahdollisiin sudenkuoppiin.

Opinnäytetyössä emme tuo esille millä kotihoidon alueella haastattelut on tehty. Pyrimme tällä suojaamaan haastateltavien anonymiteettiä. Tutkimustulosten kannaltakaan kotihoidon yksikön sijainnilla ei ole suurta merkitystä. Oleellista oli kuitenkin ilmoittaa, että tutkimus liittyy Helsingin kaupungin kotihoitoon, sillä itseohjautuvuus on melko uutta hoiva-alalla ja julkisella sektorilla. Itseohjautuvuuden toteutuminen on myös erilaista tällaisessa ympäristössä verrattuna esimerkiksi ohjelmistoyrityksiin. Opinnäytetyöraporttiin emme kirjanneet sitaatteja, joista työntekijä olisi tunnistettavissa. Osa opinnäytetyöhön valituista sitaateista on lyhennetty, koska työntekijän henkilöllisyys olisi saattanut olla muutoin tunnistettavissa.

Haastattelutilanteissa osa osallistujista oli aktiivisempia puhumaan. Haastattelujen jälkeen kävimme läpi reflektoiden haastattelutilanteet ja pohdimme, olivatko hiljaisemmat työntekijät samaa mieltä aktiivisempien haastateltavien kanssa. Tulimme siihen tulokseen, että vaikka osa haastateltavista ei kommentoinut yhtä paljon kuin aktiivisemmat haastateltavat, oli heillä jaettu ymmärrys kokeilusta. Työntekijät, jotka kommentoivat

vähemmän, osoittivat lyhyillä kommenteilla ja kehon kielellään, esimerkiksi nyökkäillen, olevan samaa mieltä aktiivisten haastateltavien kanssa.

Eettinen vastuullisuus näyttäytyy opinnäytetyössämme siten, että opinnäytetyöntekijöinä arvostamme muiden tekemiä tutkimuksia ja merkitsemme lähdeviitteet asianmukaisesti. Olemme pyrkineet toteuttamaan työmme noudattaen huolellisuutta ja tarkkuutta, sekä olemaan rehellisiä aineiston hankinnassa ja analysoinnissa. Arvostus muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia kohtaan on merkityksellistä, sillä tutkimuksen tekeminen on haastava ja pitkäkestoinen prosessi ja se vaatii tekijöiltään paljon aikaa ja resursseja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2017).

Tutkijan tai opiskelijan tutkiessa omaa työtään tai työympäristöään on hänen oltava hyvin kriittinen, sensitiivinen sekä reflektiivinen. Oman aseman tarkastelussa täytyy olla tarkkana, jotta tutkimuksen luotettavuus ei kärsi. (Rauhala & Virokannas 2011, 240 –241.) Opinnäytetyöprosessimme aikana harjoitimme säännöllistä reflektointia keskenämme. Lisäksi reflektioimme opinnäytetyön eri vaiheita ohjausryhmässä, joka pystyi tarkastelemaan työtämme luottamuksellisesti ja antoi tärkeää palautetta prosessin eri vaiheissa. Opinnäytetyön luotettavuutta heikentävä tekijä on opinnäytetyön tekijöiden kokemattomuus. Opinnäytetyön eri vaiheissa aineiston keruusta sen analysointiin voi olla puutteita tai vääristyneitä tulkintoja kokemattomuudesta johtuen.

Opinnäytetyömme luotettavuuden kannalta prosessin esittely ja siitä kertominen asianomaisille kohderyhmille on tärkeää. Lukijan on ymmärrettävä työn teoreettiset lähtökohdat sekä aineiston analyysiin liittyvät asiat (Kiviniemi 2010, 82). Tutkimuksen kannalta luotettavan ja kriittisesti tarkastellun tiedon tuottaminen on tärkeää. Toisaalta tämän lisäksi on osattava välittää saatu tieto riittävän selkeästi muille (Pietarinen 2002, 58–69.) Ennen haastatteluja olimme kertoneet haastatteluun osallistujille kirjallisesti opinnäytetyön tarkoituksesta. Kerroimme ennen haastattelun alkua osallistujille kertaalleen opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. Lisäksi esittelimme opinnäytetyön tulokset Helsingin

kaupungin ohjausryhmälle, joka on mukana kehittämässä itseohjautuvuutta Sosiaali- ja terveystoimialalla. He totesivat, että opinnäytetyö tukee heidän kehittämistyötä ja vahvisti heidän omia näkökulmiaan. Lupauduimme esittelemään tuloksia myös muissa kaupungin tilaisuuksissa.

Yksi luotettavuuden ongelma sisällön analyysissä on se, että asian tarkastelu tapahtuu subjektiivisesti. Luotettavuutta ja eettisyyttä varmistetaan sillä, että löydetään yhteys aineiston ja tulosten välillä selkeästi. (Kyngäs & Vanhanen 1998, 10–11.) Opinnäytetyömme tekeminen kolmen ryhmässä lisäsi luotettavuutta, koska yhdessä tehdyt eettiset valinnat eivät ole ainoastaan yhden opiskelijan päätöksiä.

11.3 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyössä tarkastelimme itseohjautuvuuskokeilun henkilöstönäkökulmaa. Aineiston keruuhetkellä kokeilu oli vielä alussa ja näin ollen saaduissa tuloksissa näkyy muutoksen tuoma epävarmuus. Jatkotutkimuksissa olisi tärkeää saada ymmärrystä siitä, miten työntekijät ovat kokeneet itseohjautuvuuskokeilun kun alun hämmennys on tasaantunut ja kokeilu on päässyt etenemään. Jatkotutkimuksessa olisi hedelmällistä verrata alun tilannetta myöhemmässä vaiheessa kerättyyn tietoon.

Työntekijät toivat haastatteluissa esille, että itseohjautuvuuskokeilun vaikutus asiakkaisiin ja heidän läheisiinsä on ollut myönteinen ja asiakaskokemusta lisäävä. Tärkeää olisi saada lisää tietoa asiakkaiden kokemuksista ja mahdollisesta asiakastyytyväisyyden muutoksesta. Esimerkiksi Buurtzorgin mallin on todettu lisänneen asiakkaiden tyytyväisyyttä. Jatkotutkimuksissa vertailukohtaa asiakastyytyväisyydelle löytyisi Buurtzorgin mallista ja asiakkaiden aiemmista kokemuksista.

Tärkeä esiin noussut asia aineistossa oli esimiehen uusi rooli, jonka tarkastelu eri näkökulmista lisäisi ymmärrystä itseohjautuvuudesta Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalla. Aihetta olisi syytä tarkastella esimerkiksi siitä nä-

kökulmasta, miten esimies voisi parhaiten tukea työntekijää itseohjautuvuudessa ja mitä itseohjautuvan tiimin esimiehenä toimiminen vaatii.

Uusien itseohjautuvien tiimien käynnistämistä tukisi koonti hyväksi havaituista käytänteistä, joita itseohjautuvuuskokeilun tiimeissä ollaan tunnistettu. Jatkotutkimuksen kannalta on tarpeellista kerätä näitä käytäntöjä, esimerkiksi työpajojen avulla yhteen ja näin saada uudenlainen työkalu kehittämistä varten.

LÄHTEET

- Aalto, T. (2012). *Kuinka olla avoin- työelämän uudet viestintätaidot*. Finn Lectura.
- Aaltola, J. & Valli, R. (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Juva: PS-kustannus.
- Alanko, I. (2017). Kokeileva Suomi-esitys. Valtioneuvoston kanslia. Saatavilla 5.10.2017 <https://www.slideshare.net/THLfi/kokeileva-suomiira-alanko>
- Aro, A. (2002). *Yritän vain hoitaa oman tehtäväni. Työelämän muutokset ja työhyvinvointi*. Helsinki: Edita.
- Annala, M., Kaskinen, T., Lee, S., Leppänen, J., Mattila, K., Neuvonen, K., Nuutinen, J., Saarikoski E. & Tarvainen, A. (2015). *Design for Government –kokeiluilla ihmislähtöistä ohjausta*. Demos Helsinki – Avanto Helsinki. Helsinki: Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta.
- Berg, A., Hildén, M., Lahti, K. & Suomen ympäristökeskus. (2014). Kohti kokeilukulttuuria. Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina. Selvityksiä 77. Helsinki: Sitra. Saatavilla 6.10.2017 <https://media.sitra.fi/2017/02/24015320/Selvityksia77.pdf>
- Berg, A. (2016). Kokeilujen muotoilu, tekeminen ja tilaaminen - järjestystä kokeiluviidaksoon- esitys. Kokeileva Suomi. Saatavilla 2.10.2017 <https://www.slideshare.net/KokeilevaSuomi/annukka-berg-kokeilujen-muotoilu-tekeminen-ja-tilaaminen-jrjestyst-kokeiluviiidakkoon>
- Creswell, J.W. (2007) *Qualitative inquiry & research design – Choosing Among five approaches*. Lincoln: Sage Publications.
- Dinter Van, M. & Heuvel van den, M. (2016). Buurtzorg: Humanity over bureaucracy- esittelydiat Helsingin kaupungille.
- Deci, E.& Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268.

- Deci, E. & Ryan, R. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.
- Deci, E. & Ryan, R. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Need in Motivation*. New York: Development and Wellness, Guilford Press.
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta (2014). *Mahdollistava valtio- kokeileva Suomi. Tulevaisuusvaliokunnan mietintö 1/2014 vp. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2014*. Eduskunta: Helsinki. Saatavilla https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_6+2014.pdf
- England, D. (2002). *Inner leadership - personal transformation. Industrial and Commercial Training*, 34(1), 21–27.
- Eskola, J. & Vastamäki J. (2010). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 24–42). Juva: PS-kustannus.
- Filosofian akatemia (2017). Itseohjautuvuuswebinaari. Saatavilla 4.11.2017 <https://livestream.com/accounts/13119819/events/7447688>
- Gagne, M. Deci, E. (2005). *Self-Determination Theory and Work Motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 331–362.
- Gilley, J.W. & Boughton, N.W.(1996). *Start coaching! How performance coaching can enhance commitment and improve productivity*. Chicago:Irwin.
- Gothóni, R., Hyväri, S., Karjalainen, A. L., Kivirinta, M., Kolkka, M. & Vuokila-Oikkonen, P. (toim.) (2016). *Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas*. (Diak opetus, 2). Helsinki: Diakonia ammattikorkeakoulu. Saatavilla <http://libguides.diak.fi/tutkehopas>
- Great place to work (2017). Parhaat työpaikat. Saatavilla 11.10.2017 <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies>
- Harisalo, R., Aarrevaara, T., Stenvall, J., & Virtanen, P. (2007). *Julkinen toiminta-julkinen politiikka*. Tampere: University press.
- Helsingin kaupunki (2015). *Kotihoito 2020 –kotihoitojen toiminta- ja kehittämissuunnitelma vuosille 2015-2020*. Helsinki: Helsingin

kaupunki.

Helsingin kaupunki (2016). *Uudistettujen palvelujen johtamismalli -raportti*. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Helsingin kaupunki (2017a). *Uudistettujen sosiaali- ja terveystalvelujen johtamisen käsikirja*. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Helsingin kaupunki (2017b). Sosiaali- ja terveystalvestasto, *Käyttösuunnitelma 2017*. Helsinki:Helsingin kaupunki.

Helsingin kaupunki (2014). Sosiaali- ja terveystalvestaston strategiasuunnitelma vuosille 2014- 2016. Saatavilla 31.10.2017
https://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/Sote_strategiasuunnitelma2014_2016.pdf

Helsinki Region Infoshare. (2017). Saatavilla 20.10.2017 <http://www.hri.fi/fi/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirvihuhta, H. (2006). *Coaching –valmennus ja sparraus menestykseen*. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otava.

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä:Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas - näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kilpi, E. (2017). Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko K. (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa*. (s. 111–122). Helsinki: Alma Talent.

Kiviniemi, K.(2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J & Valli R (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II -Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 82–88). Jyväskylä: PS-kustannus.

Kokeileva Suomi (2017). Kokeilut. Kokeilutoiminnan kolme tasoa. Saatavilla 3.10.2017 <http://kokeilevasuomi.fi/kokeilutoiminnan-kolme-tasoa>

- Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa*. (s. 79–105). Helsinki: Alma Talent.
- Kuitunen, M. & Pystynen, J. (2017). Johtaminen palveluna. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa* (s. 287–307). Helsinki: Alma Talent.
- Kyngäs, H & Vanhanen, L. (1999). *Sisällön analyysi*. Hoitotiede, 11 (1), 3–12.
- Kärkkäinen, M. (2016). *Jaettu johtajuus johtajan toimintana. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus*. (Pro gradu –tutkielma, Itä-Suomen yliopisto, sosi- aali- ja terveysjohtamisen laitos) Saatavilla
http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160837/urn_nbn_fi_uef-20160837.pdf
- L1301/2014. Sosiaalihuoltolaki. Saatavilla
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuoltolaki>
- L1326/2010. Terveystenhuoltolaki. Saatavilla
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=terveydenhuoltolaki>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lawson, K. (2009). *Successful coaching & mentoring*. London: New Holland Ltd.
- Liira, P., Kopteff, M., Elomäki, M. & Hellström, J. (2017). Kokeileva organisaatio ku- koistaa kompleksisessa maailmassa. Teoksessa Martela, F. & Ja- renko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuu- dessa* (s. 243–263). Helsinki: Alma Talent.
- Maakunta- ja alueuudistus (2017). Yleisesittely. Mikä on sote-uudistus? Saatavilla 5.11.2017 <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>
- Manz, CC. (1992). *Self-Leadership: The Heart of Empowerment*. The Journal for Quality and Participation, 15(4), 80–90.
- Martela, F. & Jarenko, J. (2015). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa*. Hel- sinki: Talentum.

- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa*. (9–32) Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. (7.12. 2016). Miten vahvistan itseohjautuvuutta ja draivia? [Luento]. Helsinki: Oiva-Akatemia.
- Martela, F. (2017a). Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa*. (123 –166) Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. (2017b). Hyväntekeminen inhimillisenä perustarpeena Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Pakkanen, M. (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (s. 77–101). Helsinki: PS-kustannus.
- Metsämuuronen, J. (2009) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Myllymäki, R. (2017). *Muutosjohtamisen opas*. Vantaa: Ketterät kirjat.
- Oiva-Akatemia (17.11.2016). Työpaja ja koulutustilaisuus kokeiluun osallistuville hoitotiimeille. [Työpaja]. Helsinki: Oiva-akatemia.
- Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa*. (s. 33–47) Helsinki: Alma Talent.
- Pehrman, T. (2011). Paremmiin puhumalla-restoratiivinen sovittelu työyhteisöissä. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.
- Pietarinen J. (2002). Artikkelin nimi? Teoksessa Tutkijan eettiset valinnat (toim.), Karjalainen, S. (s. ?–??). Tampere: Gaudeamus
- Rauhala PL. & Virokannas E. (2011). Sosiaalityön tutkimuksen etiikka, opettaminen ja tietoarvo. Teoksessa A. Pehkonen & M. Väänänen-Fomin (toim.), *Sosiaalityön arvot ja etiikka* (s.235–255). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum.
- Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Smith, S. (2001). *Inner Leadership: Realize Your Self-Leading Potential*. Long

Range Planning, 34 (2), 109–279.

Schneiderhan, E. (2011). *Pragmatism and empirical sociology: the case of Jane Adams and Hull-House, 1889-1895*. *Theory and Society* 40 (6), 589–617.

Seppänen-Järvelä, R. (2005). Vertaisuuteen perustuvat kehittämis- ja arviointimenetelmät: innovatiivisia ratkaisuja. Teoksessa: Seppänen-Järvelä, R. (toim.), *Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Hyvät käytännöt menetelmäkäsikirja*. (s.11–16). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204194291>

Sitra (6.10.2017). Kokeilukulttuuri (video). Saatavilla <https://www.youtube.com/watch?v=1YEM2pQQNEc>

Sote- ja maakuntauudistus. Mitä sote-uudistus tarkoittaa minulle? Saatavilla 11.12.2016 <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

Sydänmaalakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum.

Tulevaisuusvaliokunnan mietintö. 1/2014 vp. Saatavilla 6.10. 2017 https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_6+2014.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2017). Tiedetilppi. Hyvä tieteellinen käytäntö. Saatavilla 4.11.2017 <http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Kokeilut. Saatavilla 5.10.2017 <http://tem.fi/kokeilut>

Valtioneuvoston kanslia (2015). *Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma*. 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Saatavilla 3.10.2017 http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82

Valtioneuvoston kanslia (2017). *Mitä uutta kokeilurintamalla? Kuulumisia kentältä*. Saatavilla 7.10.2017 https://www.slideshare.net/KokeilevaSuomi/kokeilun-paikka-trmmss-2142017?next_slideshow=6

- Vähämäki, M. (2008). *Dialogi organisaation oppimisessa itseohjautuvanmuutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. (Väitöskirja, Turun yliopisto)
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2017), Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019, STM julkaisuja 2017:6.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2016). Hallitusohjelman toimeenpanosuunnitelma STM:n hallinnonalalle 2016-2019, Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:2.
- Stenvall J. & Virtanen P., (2012). Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen, kehittämisen toimitavat ja periaatteet. Tietosanoma: Helsinki
- Tuomi, J (2007). *Tutki ja lue – johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Tammi: Jyväskylä
- Tuomi, J & Sarajärvi, A (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Uusimaa 2019 (2017). SOTE-valmisteluryhmän väliraportti. Ikääntyneet. Saatavilla 28.4.2017
http://www.uusimaa2019.fi/files/20220/SOTE_Valmistelun_valiraportti_Uusimaa_Ikaantyneet_FINAL.pdf
- Williams, S. (1997). *Personality and self-leadership*. Human Resource Management Review 7(2): 139.

LIITE 1. HELSINGIN SANOMIEN UUTISOINTIA

Pelialalla pomoista tuli innostajia, ja sieltä ilmiö leviää muualle – ”On ymmärretty, että tieto, osaaminen ja älykkyys eivät sijaitse ensisijaisesti johtoportaassa”

Pomojen rooli muuttuu tulevaisuudessa, uskoo johtamisesta lukuisia kirjoja kirjoittanut Pentti Sydänmaalakka.

Johtamisoppien uusiin villitys tuli Netflixiltä – mitäpä jos työntekijöitä kohdeltaisiin kuin aikuisia?

Juha-Pekka Raeste
Julkaistu: 15.1. 2:00



Tulevaisuuden DNA

Talous

Kysely: Ohjelmistoyhtiöt Suomen hyvämaineisempia työnantajia – Talvivaara ja Posti peränpitäjinä

Ohjelmistoyhtiöt olivat kärjessä, kun korkeasti koulutetut vertailivat yritysten mainetta.

Talous

Johtaja onnistuu täydellisesti, kun hän tekee itsensä tarpeettomaksi, sanoo ranskalais-professori – ”On kauheaa, jos ylin johto ajattelee, että heillä on eniten ymmärrystä”

Arvostetun ESCP Europan johtamistaidon professori Isaac Getz sanoo, että esimiehen pitää aloittaa pienillä askelilla.

LIITE 2. INFO OSALLISTUJILLE

Lämmin tervehdys,

osallistut Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston kokeiluun, jossa kehitetään itseohjautuvia tiimejä. Olemme kiinnostuneita kuulemaan miten olet kokenut itseohjautuvuuden ja uuden tiimimallin. Teemme opinnäytetyötä yhteistyössä Helsingin kaupungin ja kehittämispäällikkö Maritta Haaviston kanssa.

Me opinnäytetyöntekijät olemme opiskelijoina Diakonia-ammattikorkeakoulussa, jossa suoritamme ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Koulutusohjelmamme on nimeltään johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen.

Tulemme tekemään haastattelut kokeiluun osallistuville tiimeille toukokuussa keräten tietoa kokemuksestasi itseohjautuvuudesta. Vastauksesi keskustelussa on luottamuksellista ja haastatteluiden tuottamassa tutkimusmateriaalissa säilytetään nimettömyys niin, ettei ketään opinnäytetyöhön osallistuvaa siitä voida tunnistaa.

Olemme erittäin kiitollisia että osallistut haastatteluun ja opinnäytetyöhömmme, vastauksenne ovat meille tärkeitä ja auttavat kehittämään itseohjautuvaa tiimimallia.

Jos sinulla herää asiasta kysymyksiä tai haluat lisätietoa, niin vastaamme mielellämme.

Meidät saat kiinni sähköpostilla tai puhelimella.

Terveisin,

Ilja Miskala, sosionomi, ilja.miskala@student.diak.fi, puh 040...

Pauli Saksa, sosionomi, pauli.saksa@student.diak.fi puh 040...

Pauliina Uurto, sairaanhoitaja, pauliina.uurto@student.diak.fi puh 040...

LIITE 3. LUPA NAUHOITTAMISEEN

Suostumus haastattelun nauhoittamiseen

Suostun haastatteluun ja anna luvan käyttää tätä haastattelumateriaalia opinnäytetyöhön, joka liittyy itseohjautuvien tiimien kokeiluihin Kontulan kotihoidossa ja mahdollisesti siitä kirjoitettavaan artikkeliin. Opinnäytetyön tekijät lupaavat säilyttää osallistujien anonymiteetin sekä antaa tietoa opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista.

Paikka ja aika

Osallistuja

Opiskelija

LIITE 4. ESIMERKKI AINEISTON ANALYYSISTÄ

Alkuperäisiä ilmaisuja	Pelkistetty ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
"Kaikki tuntuu semmoselle isolle möykylle, mulla ei oo vielä semmosta mitään tarkkaa asiatietoo mistään."	Kaikki tuntuu isolle möykylle. Minulla ei ole asiatietoa mistään	Kokeilu tuntuu ahdistavalta, eikä ole riittävästi tietoa. mistään	Tilanteen ahdistavuus ja epäselvyys	Kyvykkyys
"Niin et on vähän semmonen palapeli"	On sellainen palapeli.	Tuntuu epäselvältä.	Tilanteen epäselvyys	Kyvykkyys
"Kaikki on auki muutenkin, sehän on tullut ilmi, koko ajan tulee muutoksii"	Kaikki on auki ja muutoksia tulee jatkuvasti.	Kokeilu on epäselvä ja muutokset ovat jatkuvia.	Epäselvyys ja kokeilun keskeneräisyys.	Kyvykkyys
"Se on varmasti kaikille hankala, se on tullu eilen, meillä oli palaveri, se kiintiöjakaja, koko ajan tulee muutoksia, ja uusia ohjeita ja sitten kun olet tottunut niin tulee taas"	Varmasti kaikille hankalaa. Meillä oli palaveri kiintiöjakasta. Koko ajan tulee muutoksia ja uusia ohjeita. Kun olet tottunut niin tulee taas.	Jatkuvat muutokset ja uudet ohjeet hankaloittavat työntekoa.	Muutokset vaikeuttavat työtä	Kyvykkyys
"Sit ollaan saatu noihin tiimipalaveriinkin semmonen tietynlainen selkeys, se ei rönsyile enään sillä tavalla, et kyllä niitä positiivisiiki asioita on."	Ollaan saatu tiimipalaveriinkin tietynlainen selkeys. Ne eivät rönsyile enään. Positiivisiikin asioita on.	Tiimipalaverit ovat selkiytyneet. Positiivisiikin asioita on.	Sujuvat tiimipalaverit	Kyvykkyys
"Kyllä ja se vaatii myös hoitajilta rohkeutta niinku lähtee että ei mun tarviikaan välttämättä	Se vaatii hoitajilta myös rohkeutta lähtee, että ei mun tarvitse välttämättä kysyä kaikkea.	Itseohjautuvumall i vaati hoitajalta rohkeutta itsenäisempään työotteeseen.	Itseohjautuvuuden edellytykset	Kyvykkyys

kysyy kaikkee”				
” Asiakastyö ja tavallaan ne isot niin sanotut isot linjat mitä niinku mihin pyritään ja mitä halutaan et ne toimii niinkun että asiakas saa juuri sen hoidon mitä hän tarvii ”	Asiakastyö ja isot linjat mihin pyritään toimivat niin että asiakas saa sen hoidon mitä tarvitsee.	Isot linjat mahdollistavat toimivan asiakastyön.	Tavoitteellinen työtapa mahdollistaa toimivan asiakastyön	Kyvykkyys

LIITE 5. TEEMAHAASTATTELUN APUKYSYMYKSET

Vapaaehtoisuus

Ovatko työn päämäärät tavoittelemisen arvoisia ja sellaisia joihin haluan sitoutua?

Onko sinulla vapaus tehdä asiat kuten parhaaksi näet suhteessa päämääriin?

Olenko kokeilun myötä päässyt tekemään työtehtäviä, joista erityisesti pidän, tuetaanko innostustani?

Miten itsenäinen päätösvalta näkyy arjen työssä?

Kyvykkyys

Onko uusi tiimimalli mahdollistanut oman osaamisen hyödyntämisen?

Pääsen tekemään asioita joissa olen taitava, onko tehtävät riittävän haastavia?

Onko uusi tiimimalli vaikuttanut tavoitteiden selkeyteen?

Työkaverit kannustavat toistensa osaamista, ratkaisevat ja päättävät asioita keskenään?

Uuden mallin myötä olen päässyt kehittymään paremmin oman kiinnostuksen mukaan?

Yhteenkuuluvuus

Onko työyhteisö tiivistynyt uuden mallin myötä?

Onko tiimin sisäinen kommunikointi muuttunut?

Olenko uuden tiimimallin myötä oppinut paremmin työkavereiden vahvuuksista?

Onko haasteita ratkaistu itsenäisemmin ilman esimiehen vaikuttamista asiaa?

Hyväntekeminen

Tuodaanko sitä hyvää mitä työssä tehdään esille/keskustellaanko siitä työyhteisössä ja miten?

Pystynkö näkemään sen hyvän, mitä työni tuottaa?

Työlläni on vaikutusta muiden elämään?

Keskustellaanko tiimin arjessa hyvän tekemisestä, kuuluuko tiimikulttuuriin?