



# Johtaminen itseohjautuvan tiimityön tukena

Tiina Santala

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2019

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

SANTALA, TIINA:  
Johtaminen itseohjautuvan tiimityön tukena

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Marraskuu 2019

---

Sosiaali- ja terveydenhuollon lisääntyneet laatuvaatimukset, väestön ikääntyminen ja sitä myöten kasvava palveluntarve pakottavat tulevaisuudessa luomaan uusia toimintatapoja. Johtamisen laatu korostuu, sillä tulevaisuudessa kilpaillaan asiakkaiden lisäksi osaavasta henkilökunnasta. Pirkanmaan Senioripalvelut osallistuu YTY -hankkeeseen, jossa pilotoidaan lähiesimiehen ohjauksellista ja valmentavaa työtettä. Kehittämisen tavoitteena on työntekijöiden osallistuminen oman työn kehittämiseen sekä osallisuuden kokemuksen vahvistuminen. Tämä opinnäytetyö on osa tätä kehittämishanketta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata itseohjautuvan tiimityön johtamisen tarpeita työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää Pirkanmaan Senioripalvelut Oy:n esimiestoimintaa valmentavan johtamisen suuntaan ja tukea tiimien itseohjautuvuutta. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Tutkimusaineisto kerättiin kolmessa ryhmähaastattelussa. Haastateltavat olivat Pirkanmaan Senioripalvelut Oy:n työntekijöitä kolmesta eri toimintapaikasta. Kolmeen ryhmähaastatteluun osallistui yhteensä 16 (n=16) työntekijää. Aineisto analysoitiin sisällönanalyyysilla.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimies pystyy tukemaan itseohjautuvaa tiimityötä olemalla läsnä, osoittamalla arvostusta työntekijöitä kohtaan, kohtelemalla tiimiläisiä tasa-arvoisesti ja antamalla palautetta. Toimivan palautekulttuurin luominen läpi koko organisaation olisikin tärkeää. Työntekijät kokivat työkavereiden olevan suuri voimavara työssä. Tähän esimiesten tulisi panostaa järjestämällä aikaa tiimiytymiseen, tiimien työn organisointiin sekä yhteisiin koulutuksiin. Työntekijät kokivat, että heillä olisi mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen enemmänkin, mutta valmiuksia itseohjautuvuuteen tarvittaisiin lisää. Työntekijöille tulisi järjestää koulutusta itsensä johtamisen taitoihin sekä vuorovaikutus- ja tunnetaitoihin. Tiimien itseohjautuvuutta tukisi johdon säännölliset tapaamiset työntekijöiden kanssa, muutosviestinnän lisääminen, sekä säännöllinen organisaatiotason viestintä.

Koska tämä on toinen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöni, on vaatimukset teoreettiselle viitekehykselle sekä tutkimusmetodin kuvaukselle vähäisemmät, kuin normaalisti ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä.

Asiasanat: itseohjautuvuus, itseorganisoituminen, innostus työssä, valmentava johtaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

TIINA SANTALA:

Supporting Self-Directed Teamwork through Management

Master's thesis 43 pages, appendices 5 pages  
November 2019

---

Aging of population and increased demand for services require more efficient and economic models for health care. The quality of management is important because in the future there will be shortage of competent employees. The purpose was to describe the needs of management regarding self-directed teamwork from employees' perspective. The aim was to produce information which can be utilized when developing the management of Pirkanmaan Senioripalvelut Oy. An additional aim was to develop management to be more coaching and empower employees to take more responsibility in teams. The study was conducted by using qualitative method. The data were collected through thematic group interviews. Sixteen (n=16) of the organization's employees were interviewed. The data were analyzed by using content analysis.

The study result show that the manager can support self-directed teamwork by giving feedback, being present and showing interest towards nurses' work as well as showing equality for the team members. Organizational culture should support communication and feedback in the organization. Team members was a great resource from the employees' point of view. This was not utilized enough. The development of teamwork should be based regular joint training and getting more time to organize their work. Teams should have more training of self-management skills as well as communication and emotional skills. Regular meetings with the managers, more efficient communication of change and better informing of organizational themes would also increase support of self-directed teamwork.

---

---

Key words: self-directed, self-organization, coaching

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	7
	2.1 Innostus työssä .....	7
	2.2 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen.....	10
	2.3 Itseohjautuvan organisaation johtaminen.....	12
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS .....	14
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUKSEN ETENEMINEN .....	15
	4.1 Laadullinen tutkimusote.....	15
	4.2 Ryhmähaastattelu tiedonkeruun menetelmänä.....	16
	4.3 Tutkimuksen eteneminen .....	16
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	19
	5.1 Esimiesten läsnäolo arjessa tukee itseohjautuvuutta tiimeissä ....	19
	5.2 Esimiesten osoittama arvostus ja työn merkityksellisyys tukee itseohjautuvaa tiimityötä .....	20
	5.3 Viestinnän johtaminen tukee itseohjautuvuutta tiimeissä .....	21
	5.4 Osaamisen johtamisella tuetaan itseohjautuvan tiimityön valmiuksia 25	
6	POHDINTA .....	27
	6.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu .....	27
	6.2 Tulosten tarkastelu.....	28
	6.3 Johtopäätökset.....	32
	6.4 Tutkimuksen hyöty ja jatkotutkimusaiheet.....	33
	LIITTEET.....	39
	Liite 1 Haastattelun teemat 1 (2).....	39
	Liite 2. Tiedote tutkimukseen osallistuville 1 (3).....	41

## 1 JOHDANTO

Elämme sosiaali- ja terveysalan muutoksen aikaa. Ikääntyneiden määrä kasvaa ja yhä useammin yhden ammattilaisen palvelut eivät asiakkaalle riitä. Palvelujen maakunnallinen järjestäminen, julkisten palvelujen yhtiöittäminen sekä kilpailu julkisen ja yksityisen sektorin välillä ovat mediassakin vahvasti esillä. Johtamisen laatu korostuu, sillä tulevaisuudessa kilpaillaan asiakkaiden lisäksi osaavasta henkilökunnasta. Lisääntyneet laatuvaatimukset, väestön ikääntyminen ja sitä myötä asiakkaiden kasvava palveluntarve ja toiminnan ketteryyden korostuminen pakottavat etsimään uusia toimintatapoja. (Ojala & Mäki 2017, 266 - 268.)

Itseorganisoituminen on ajankohtaista, koska tiedonkulun nopeus on lisääntynyt huomasti ja muutosnopeus yhteiskunnassa on eri luokkaa kuin muutama vuosikymmen sitten. Koneet ovat korvaamassa ihmisten rutiinityötä, jolloin ihmisten työssä tulee korostumaan asiantuntijuus ja vuorovaikutus. Lisäksi informaatioteknologian kehitys on mahdollistanut isojenkin joukkojen koordinoimisen ilman hallinnoivaa esimiestä. (Martela & Jarenko 2017, 15 – 25). Itseorganisoituminen organisoitumisen tapana voisi olla yksi vastaus, jossa jokaisen yhteisön jäsenen osaaminen tulisi täysimääräisesti hyödynnettyä. Organisaatio kykenisi myös muokkaamaan toimintaansa ja rakenteitaan vastaamaan muuttuviin haasteisiin. (Martela 2017, 145, 167.)

Tutkimusten perusteella työntekijän tärkeimmät motivaatiotekijät ovat mahdollisuus vaikuttaa itse työhönsä ja päättää työtään koskevista asioista sekä kuulluinen tiettyyn yhteisöön. Näitä tekijöitä ei ole otettu riittävästi huomioon johtamisessa. Sosiaali- ja terveysalalla on perinteisesti ollut vahva hierarkia. Vaikka työntekijät ovat hyvin koulutettuja ja ammattitaitoisia, hierarkkinen päätöksenteko ei ole valmentanut työntekijöitä riittävästi itseohjautuvuuteen. (Ojala & Mäki, 2017. 267 - 268.) Esimiehet tarvitsevat nyt lisää työkaluja työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuuden tukemiseen.

Tampereen Vanhuspalveluyhdistys on yleishyödyllinen ja voittoa tavoittelematon yhdistys. Pirkanmaan Senioripalvelut Oy on Tampereen Vanhuspalveluyhdistyksen omistama yhtiö, joka tuottaa Tampereella hoito-, hoiva- ja kuntoutuspalveluita sekä päivätoimintaa kolmessa toimintakeskuksessa. Pirkanmaan Senioripalvelujen asiakkaita ovat tamperelaiset ikäihmiset ja heidän läheisensä. Palvelujen ostajana suurin asiakas on Tampereen kaupunki. (Pirkanmaan Senioripalvelut 2018.)

Yhteisöllisyydellä ja osallisuudella työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeen (YTY) tavoitteena on uudistaa ja kehittää sosiaali- ja terveysalan yritysten toimintakulttuuria kohti osallistavuutta, yhteisöllisyyttä ja tiimitoimintaa. Hankkeessa kehitetään ja pilotoidaan toimintakäytäntöjä, joiden tavoitteena on osallistaa ja sitouttaa työntekijät oman työn kehittämiseen. Toimintamallissa keskeistä on lähesmiehen ohjauksellinen ja valmentava ote, työntekijöiden osallisuuden ja yhteisöllisyyden edistäminen ja oman työn kehittäminen. Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaa hanketta koordinoi Tampereen ammattikorkeakoulu Oy ja hankkeen toiminta-aika on 1.8.2018 – 31.5.2020. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2018.) Pirkanmaan Senioripalvelut on yksi hankkeeseen osallistuvista yrityksistä. Syksyllä 2018 käynnistyneessä hankkeessa on tarkoitus pilotoida esimiesten valmentavaa työtettä. Kehittämisen tavoitteena on työntekijöiden osallistaminen työnsä kehittämiseen ja osallisuuden kokemuksen vahvistuminen. (Pirkanmaan Senioripalvelut 2018.) Tämä opinnäytetyö sijoittuu osaksi YTY hanketta.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Innostus työssä

Suomessa ei ole työn imua tai työn motivaatiota käsittelevää vakiintunutta käsitteistöä. Eri asiantuntijoiden kirjoituksissa käytetty termistö on laaja. Tässä kapaleessa käsitellään työssä innostumista yläkäsitteenä ja työssä innostumisen alakäsitteinä käsitellään työn imua ja sisäistä motivaatiota.

Tulevaisuudessa rutiinityötä korvataan yhä useammin automatiikan ja robotiikan avulla. Luovaa työtä tai ihmisen inhimillistä kohtaamista koneet eivät kuitenkaan toistaiseksi voi korvata. Ihmisen kokiessa työn innostusta luovuus ja innovatiivisuus pääsevät kukoistamaan. Innostuksen hyödyistä työssä on paljon tutkimusnäyttöä. Työn innostusta kokevat ihmiset ovat tuottavampia ja samalla voivat paremmin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. Innostus työssä on myös yhteydessä laadukkaampien palveluiden ja parempien asiakaskokemusten tuottamiseen. Jos kiireen keskellä työ tuntuu hallittavalta ja innostavalta, auttaa se pinnistelemaan ajoittain vaikeiden vaiheiden yli. (Vuori & Kostamo 2017, 22-26.)

Ihmisen toimintaa ohjaavat toiveet tavoitteet, tunteet, arvot, mieltymykset ja tarpeet. Psykologiassa tätä kuvataan motivaationa. Historiassa on esitelty useita erilaisia motivaatioteorioita, joskin empiiristä tutkimustietoa teorioista on vain vähän. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 1, 12 – 14). Martela ym. (2017) tuovat artikkelissaan esille, että tällä hetkellä motivaatiotutkimuksessa näkyy käsitteiden moninaisuus. Eri teorioissa kuvataan samoja teemoja eri käsittein. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria 1970 -luvulta on tunnettu moderni motivaatioteoria. Itsemääräämisteorian kutsutaan joskus myös itseohjautuvuusteoriaksi. Keskeistä siinä on kolme psykologista perustarvetta; autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Autonomia tarkoittaa ihmisen kokevan tekemisen lähtevän hänestä itseltään ulkoisen pakotteen sijaan. Kyvykkyys merkitsee tunnetta asioiden osaamisesta ja hallitsemisesta. Yhteenkuuluvuus taas tarkoittaa välittävään yhteisöön kuulumista siten, että henkilö kokee syvää yhteyttä toisiin ihmisiin.

Reissin motivaatioteoria (1995 - 1998) on myös moderni motivaatioteoria ja kuuluu positiivisen psykologian koulukuntaan. Tässä teoriassa motivaation ajatellaan

olevan ihmisen syvimpiä arvoja. Arvot ja motivaatio pysyvät suhteellisen muuttumattomina elämän ajan ja ohjaavat kaikkea ihmisen toimintaa. Reissin motivaatioteoriassa yksilöllisyys on otettu huomioon aikaisempia modernin psykologian teorioita vahvemmin. Ihminen on niin yksilöllinen ja monimuotoinen ja olento, että yksilöllisyys tulee ottaa paremmin huomioon. Reissin motivaation tutkimus keskittyy elämän tarkoituksen, inhimillisten voimavarojen ja onnellisuuden tutkimiseen. Tämä motivaatioteoria perustuu kuuteentoista perustarpeeseen, joita ovat riippumattomuus, valta, kunnia, hyväksyntä, idealismi, järjestys, status, perhe, sosiaaliset kontaktit, mielenrauha, uteliaisuus, säästäminen, kosto/voittaminen, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja esteettisyys. (Mayor & Risku 2015, 29 - 34.)

Aiemmin ajateltiin, että esimiehen tehtävä on motivoida työntekijää. Nykykäsityksen mukaan ajatellaan, että motivaation tulee syntyä jokaisessa itsessään. Työssä innostus on niin ikään hyvin henkilökohtainen kokemus. Innostusta lisääviä tekijöitä ovat kuuntelu, keskustelu, avun saaminen ja hyvä työskentelyilma- piiri. Innostuksen kulttuuria lisää myös jokaisen mahdollisuus vaikuttaa oman ja yhteiseen työhön ja toimintatapoihin. (Vuori & Kostamo 2017, 22 - 26.)

Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt (INSPI) -tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli kartoittaa suomalaisten työpaikkojen voimavaroja. Työn voimavarana tutkimuksessa tarkasteltiin työn tuunaamista, joka tarkoittaa mahdollisuutta muokata työtä yksilöllisesti ja itseohjautuvasti. Lisäksi tutkimuksen kohteena oli palveleva esimiestoiminta. Tutkimuksen mukaan työyhteisön korkeampi keski-ikä oli yhteydessä työn imun ja monien työn voimavarojen kokemukseen. Työn tuunaaminen ja työryhmien innovatiivisuus oli yleisempää organisaatioissa, joissa keski-ikä oli korkeampi. Työyhteisön koolla oli myös merkitystä organisaation menestymiseen. Palvelevan johtamisen ja oman työn tuunaamisen taso arvioitiin myönteisemmin pienimmissä työyhteisöissä kuin isoissa työyhteisöissä. Pienemmissä työyhteisöissä työhön leipäännyttiin harvemmin ja vuorovaikutus työssä koettiin ystävällisemmäksi. Korkeammin koulutetut kokivat työn imua vähän koulutettuja enemmän ja heillä oli parhaat mahdollisuudet myös työn tuunaamiseen. Yllättäen myös vähiten koulutetut naiset hoiva-alalla kokivat suurta työn imua. (Hakanen ym. 2012, 1, 12, 71 – 74.)



Myönteiset muutokset työssä olivat positiivisella tavalla yhteydessä jokaiseen voimavaratekijään, työn imuun ja työn tuunaamiseen, vähäisempään leipääntymiseen sekä työryhmien innovatiivisuuteen ja toiminnan tuloksellisuuteen. Sen sijaan silloin, kun muutokset olivat suuria ja palveleva johtajuus koettiin vähäiseksi, luottamus oli heikompaa, työryhmien toiminta vähemmän voimaannuttavaa, työn tuunaamista tapahtui harvemmin eivätkä työryhmät olleet niin innovatiivisia. Voimavarana työn tuunaaminen lisäsi työn imua, innovatiivisuutta ja työhön sitoutumista. Työn kehittävyys ja monipuolisuus oli voimavaratekijöistä kaikkein vahvimmin yhteydessä organisaation kukoistamiseen. Palveleva johtaminen ja ystävällinen vuorovaikutus työpaikalla olivat myös toistuvasti myönteisessä yhteydessä organisaatioiden menestymiseen. (Hakanen ym. 2012, 74 – 77.)

Samanlaisiin johtopäätöksiin päätyivät myös Heikkilä ym. (2015) Osuva tutkimushankkeessa, jossa selvitettiin osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutumista ja sen edistämistä johtamisen keinoin. Tulosten mukaan työn imu, työpaikan ilmapiiri, ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön olivat voimavaratekijöine selvimmän yhteydessä innovatiiviseen toimintaan. Nämä tekijät lisäsivät myös työhyvinvointia. Sen sijaan kiire yhdistettynä heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin voi tutkimuksen mukaan heikentää työn innovatiivisuutta. Työyhteisön yhteinen tahtotila ja ymmärrys tavoitteista mahdollisti innovaatiotoiminnan. Esimiehen rooli oli muodostaa itselleen ymmärrys vallitsevasta tilanteesta ja välittää se muille. Lisäksi esimiehen tehtävänä oli luoda tilaa ja tilanteita yhteiselle innovoinnille, sekä muodostaa yhteistä merkitystä työlle. Työyksiköiden luottamusta herättävä, tasa-arvoinen ilmapiiri mahdollisti avoimen keskustelun ja omien mielipiteiden esille tuomisen. Työntekijöiden innovatiivisuus ei toteutunut, mikäli työntekijät eivät luottaneet johtoon. Kyse ei ollut siis vain lähiesimiehen toiminnasta, vaan koko organisaation toimintatavoista ja johtamisesta.

2016 julkaistun Leading passion tutkimushankkeen tavoitteena oli luoda työhön sitoutumisen kulttuuria tukemalla suomalaisten organisaatioiden kykyä johtaa työntekijöidensä innostusta. Tutkimuksessa tutkittiin nuorten kokemuksia organisaatioiden työntekijöiden työn imun tasosta, innostuksen johtamisesta, sisäisen motivaation osa-alueista, sekä innostuksen ja sen johtaminen näkymisestä arjen työssä. Vahva sisäinen motivaatio työtä kohtaan oli tutkimuksen mukaan tiiviisti

yhteydessä työntekijöiden omatoimisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Vahva sisäisen motivaation tunne vaikutti myös siihen, minkälaisen vaikutusmahdollisuudet työntekijällä oli työnkuvaan ja työhönsä. Sisäinen motivaatio ja työn innostus vaikuttivat positiivisesti koettuun hallinnantunteeseen myös kiireen hetkellä. Jos organisaatio mahdollisti sisäisen motivaation ja työn innostuksen kokemisen, innostusta löytyi kaikilta aloilta. (Leading passion 2016.)

Alla olevaan taulukkoon on koottu keskeiset tulokset edellä mainituista tutkimuksista.

Taulukko 1. Innostus työssä tutkimusten valossa

TYÖN INNOSTUSTA LISÄÄVÄT TEKIJÄT	TYÖN INNOSTUSTA RAJOITTAVAT TEKIJÄT
Sisäinen motivaatio	Vähäinen luottamus johtoon
Hallinnan tunne kiireen hetkellä	Vähäinen palveleva johtajuus
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	Suuret muutokset
Työn merkityksellisyys	Kiire yhdistettynä heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin työssä
Hyvä työilmapiiri	
Työn kehittävyys ja monipuolisuus	
Yhteiset tavoitteet	

## 2.2 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen kontrollin tarvetta. Ollakseen itseohjautuva, henkilöllä tulee olla päämäärä, jota kohti itseohjautua. Lisäksi henkilön tulee olla itsemotivoitunut ja hänellä tulee olla riittävät tiedot ja taidot päämäärän saavuttamiseksi. Perustehtävän suorittamisen kannalta tarvittavien taitojen lisäksi hänellä tulee olla hyvät itsensä johtamisen valmiudet. Tämä tarkoittaa priorisoinnin, ajan ja resurssien kaltaisten asioiden hallintaa. Itseohjautuvuus kärsii, jos henkilöllä on puutteita osaamisessaan. Tällöin hän tarvitsee paljon tukea päämäärän saavuttamiseen. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseorganisoituminen tarkoittaa organisoitumisen tapaa, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet ovat mahdollisimman vähäiset. Työ organisoidaan työntekijöi-

den kesken sen mukaan, mikä on mielekästä tehtävästä suoriutumiseksi. Tyypillisesti työtä tehdään tiimeissä. Erilaisia tiimejä muodostuu aina työn vaatimusten mukaan. Työn kehittäminen on kaikkien vastuulla ja kaikilla pitää olla mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja tekemisen tapaan. Ylhäältä organisoituminen on itseorganisoitumisen vastakohta. Tällöin organisaation johto luo organisaatioon selkeät rakenteet ja hierarkian. Tämä rajoittaa työntekijöiden mahdollisuutta säädellä omaa toimintaansa ja osallistua päätöksentekoon. Työelämässä organisaatioissa on suurta vaihtelua sen suhteen, kuinka paljon ne antavat työntekijöille vapauksia tehdä työtään haluamallaan tavalla. Vapauden asteet ovat erilaisia eri aloilla ja voivat olla myös hyvin erilaisia yksilö- ja tiimitasolla. (Martela & Jarenko 2017, 12 – 15.)

Organisaatio ilman esimiehiä ei ole itsetarkoitus, vaan työntekijöiden onnellisuus, joka tuottaa parempaa tulosta (Savaspuro 2019, 29). Itseorganisoituminen ei tarkoita, että tiimit voisivat toimia ilman mitään rajoja. Organisaatiolla on edelleen rakenteet ja ohjeet toimia, vaikka ne ovatkin erilaiset kuin hierarkkisessa organisaatiossa. Organisaatio asettaa yleensä joitakin reunaehtoja esimerkiksi määrittelemällä tiimin koon ja kommunikaatiokanavat. Tiimeillä tulee olla myös yhdessä sovitut pelisäännöt. (Martela & Jarenko 2017, 13 – 15.)

Hollantilainen itseohjautuva kotihoitoyritys Buurtzorg on terveydenhuoltoalalla tunnettu itseohjautuva organisaatio. Organisaatio perustettiin vuonna 2006 vastaamaan kasvaviin kotihoidon tarpeisiin. Buurtzorgin tavoitteena oli lisätä yksityisen kotihoidon ja perusterveydenhuollon kommunikaatiota ja yhteistyötä ja sitä kautta asiakastyytyvyyttä. Kotihoidon hoitajat työskentelevät tietyllä alueella 12 henkilön itseohjautuvissa tiimeissä. Buurtzorgissa on toimitusjohtaja ja 35 työntekijän hallinnollinen tiimi mutta työntekijöillä ei ole esimiestä. Tiimit koordinoivat toimintaa parhaaksi katsomallaan tavalla, rekrytoivat tarvittaessa uudet tiimin jäsenet, hoitavat asiakkaiden palvelutarpeen arvioinnin, huolehtivat jatkuvasta osaamisen täydentämisestä ja seuraavat työyksikkönsä taloudellista tilannetta. Tiimien ainoa ohjenuora on kaiken toiminnan suunnitteleminen asiakkaan etua ajatellen. (Alders 2015, 57 – 58.)

Hollannissa on käytössä standardisoitu laadunarviointimenetelmä, koska kotihoito on järjestetty yksityisten palveluntuottajien toimesta ja vakuutusyhtiöiden

rahoituksella. Vuonna 2013 Buurtzorgin sijoitus asiakastyytyväisyydessä oli kymmenen parhaan joukossa. Työntekijöiden tyytyväisyys organisaatiossa oli myös merkittävän suurta. Buurtzorg valittiin vuonna 2013 kolmannen kerran peräkkäin parhaaksi hoitotyön työnantajaksi. Sairauslomia vähemmän ja henkilökunnan vaihtuvuus oli pienempää, kuin muissa vastaavissa organisaatioissa. Lisäksi Buurtzorgin toiminta oli tehokkaampaa ja asiakkaiden tarpeet täytettiin lyhyemmässä ajassa kuin vastaavissa kotihoidon yrityksissä. Buurtzorkin hoitajilla on keskimäärin korkeampi koulutustausta kuin vastaavissa kotihoidon yrityksissä ja hoitajien työtä ei ole eritelty koulutustaustan mukaan. Buurtzorgin kotihoidon kokonaiskustannukset olivat matalammat kuin 62 prosentissa kotihoidon yrityksistä vuonna 2013. (Alders 2015, 58 – 59.) Buurtzorkin malli on kiinnostanut myös Suomessa. Ainakin Jyväskylässä, Järvenpäässä, Tampereella, Sipoossa ja Helsingissä on ollut kokeiluja itseohjautuvista kotihoidon tiimeistä. (Yle uutiset 2019.)

### **2.3 Itseohjautuvan organisaation johtaminen**

Työn imun lisääminen ja työntekijöiden motivaatiotekijöiden tunnistaminen ovat keskeisiä asioita itseohjautuvuuden tukemisessa. Suomalaisissa kirjallisuuslähteissä risteilevät käsitteet innostava johtaminen, motivoiva johtaminen ja palveleva johtaminen. Näissä käsitteissä yhteistä on ihmiskeskeinen lähestymistapa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään edellä mainittuja käsitteitä yläkäsitteenä valmentava johtaminen.

Valmentava johtaja viittaa käsitteenä johtamisen laatuun. Osallistava, arvostava ja tavoitteellinen johtaminen auttaa työntekijöitä kehittymään asiantuntijoina, sekä yhteistyön tekijöinä. Valmentava johtaja ei korosta itseään ja omaa asiantuntijuuttaan tai hae huomiota omalla osaamisellaan. Valmentaja haluaa nostaa työntekijät parrasvaloihin ja kasvattaa toisista joukkuepelaajia sekä entistä parempia ammattilaisia ja ihmisiä. (Ristikangas & Brunbaum 2014, 18-21.) Valmentavan johtamisen lähtökohtana on persoonallisen ja ammatillisen kasvun tukeminen. Valmentava johtaja korostaa yksilöissä sekä ryhmissä olevia voimavaroja ja vahvuuksia. Ryhmän toimivuutta rakennetaan yhdessä, koska ryhmässä oppiminen on tehokkainta. Valmentavan johtajan pitää hallita itsensä tuntemisen taitoja sekä vuorovaikutustaitoja. (Ristikangas & Ristikangas 2010. 44.)

Valmentava esimies -kirjassaan Ristikangas ja Grunbaum (2014) tuovat esille valmentavan johtamisen kolme eri roolia, joista yksi on edellä kuvattu valmentaja, eli englanninkielen termistöissä coach. Toinen valmentavan esimiehen rooleista on leader. Leaderin roolissa esimiehen tehtävänä on osoittaa organisaation suunta ja ohjata työntekijöitä toimimaan mission ja arvojen mukaisesti. Näin varmistetaan, että kaikki tiimin jäsenet ohjautuvat samaan suuntaan. Kolmannessa, eli managerin roolissa esimies huolehtii asioiden ja prosessien johtamisesta, laadusta ja lakisääteisistä velvollisuuksista. Hallinnolliset tehtävät ovat tyypillisesti managerin tehtäviä.

Innostava esimies ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja voimavarat. Innostava esimiestyö on aitoa ja inhimillistä kohtaamista, joka voimaannuttaa työntekijöitä. Työntekijöiden osaamista arvostetaan, työntekijöiden kehittymistä tuetaan tavoitteena lisätä työn imua. Innostava esimies kannustaa työntekijöitä aloitteellisuuteen, kehittämismyönteisyyteen ja itsensä johtamiseen. Esimiehen pitää toimia suunnannäyttäjänä ja kantaa kokonaisvastuun organisaatiossa. Innostavan esimiehen tehtävänä on luoda puitteet, jossa työntekijät pystyvät käyttämään sisäistä motivaatiotaan organisaation päämäärien saavuttamiseksi. (Koskensalmi ym. 2015, 16 – 18.) Innostava esimies työkirjassa (Työterveyslaitos 2015) ajatus innostavasta esimiehestä pohjautuu palvelevan johtamisen käsitteeseen. Palveleva esimies haluaa ensisijaisesti palvella työntekijöitä ja vasta toissijaisesti johtaa. Esimiehen tavoitteena on auttaa työntekijöitä onnistumaan, jolloin myös organisaatio menestyy. (Koskensalmi ym. 2015, 16.)

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata itseohjautuvan tiimityön johtamisen tarpeita työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää Pirkanmaan senioripalvelut Oy:n esimiestoimintaa. Tavoitteena on kehittää tiimien johtamista valmentavaan suuntaan ja tukea tiimien itseohjautuvuutta.

Tutkimuskysymys:

Minkälainen johtaminen tukee tiimien itseohjautuvuutta?

## 4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

### 4.1 Laadullinen tutkimusote

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä käsitellä tapauksia ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. Tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta yksittäisenä ilmiönä. Ajatuksena kuitenkin on, että tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä on merkittävää ja toistuu usein tarkastellessa ilmiötä myös yleisellä tasolla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan laadullisia tiedonkeruumenetelmiä, joissa tutkittavien ääni pääsee kuuluviin. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi sekä erilaisten dokumenttien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi ym. 2010, 160 – 164, 182.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan silloin, kun halutaan ymmärtää ihmisten subjektiivista kokemusta tietystä asiasta tai ilmiöstä. Tällöin on järkevää kysyä asiaa suoraan tutkittavilta. Kvalitatiivinen tutkimus on reflektiivistä vuorovaikutusta tutkijan ja tutkittavan välillä. Sekä tutkija että tutkittavat ovat osa laadullista tutkimusprosessia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan arvomaailmaa ei voi poissulkea tutkimusprosessista. (Flick 2009, 16.)

Tässä tutkimuksessa valittiin laadullinen tutkimusote, koska haluttiin kartoittaa tietyn organisaation työntekijöiden kokemia johtamisen tarpeita. Tällöin on perusteltua kysyä kokemuksista työntekijöiltä itseltään, jolloin tutkittavien ääni pääsi kuuluviin. Kyseessä on työntekijöiden subjektiivinen kokemus tiimien johtamisesta, joskin ilmiönä itseohjautuvien tiimien johtaminen on yleistettävissä.

## 4.2 Ryhmähaastattelu tiedonkeruun menetelmänä

Haastattelu tarkoittaa tiedonkeruutapaa, jolloin haastateltavilta kysytään heidän omia mielipiteitään tutkittavasta asiasta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelu sopii joustavuutensa ansiosta tiedonkeruumenetelmäksi monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34 – 35.)

Haastattelu on perusteltu tiedonkeruumuoto silloin, kun halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteessa subjektina. Tutkittavalle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Tutkimushaastattelu on erityisen käyttökelpoinen silloin, kun kyseessä on vähän kartoitettu alue, josta tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa. Haastattelu mahdollistaa vastausten selventämisen ja syventämisen haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34 – 41.) Tässä tutkimuksessa työntekijöiden haastattelu on perusteltua, koska itseohjautuvuuteen käsitteenä kuuluu työntekijöiden osallistuminen. Valmentavan johtajuuden ajatuksena on työntekijöiden tukeminen ja yksilöllisyyden huomiointi. Tällöin on järkevää kysyä työntekijöiltä, minkälaisia tarpeita heillä on johtamiselle.

Ryhmähaastattelun lähtökohtana on vuorovaikutus osallistujien kesken. Haastattelijan tehtävänä on keskustelun aikaan saaminen ja sen helpottaminen. Ryhmähaastattelu on perusteltua erityisesti silloin, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen. Ryhmähaastattelun etuna on, että sillä saadaan lyhyessä ajassa tietoa usealta eri vastaajalta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 63.)

## 4.3 Tutkimuksen eteneminen

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimukseen valitaan henkilöt, joilla on jotain saannottavaa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Tässä tutkimuksessa tehtiin kolme ryhmähaastattelua Pirkanmaan senioripalvelut Ry:n työntekijöille. Pirkanmaan Senioripalvelut Ry:n esimiehet valitsivat tutkittavat haastatteluihin.



Pirkanmaan Senioripalveluilla on Tampereen alueella kolme toimintayksikköä. Jokaisessa toimintayksikössä tehtiin yksi ryhmähaastattelu. Haastatteluista kaksi toteutettiin helmikuussa 2019 ja yksi maaliskuussa 2019.

Ensimmäiseen haastatteluun oli ilmoittautunut seitsemän haastateltavaa (N=7), mutta yksi haastateltava oli estynyt ja lopulta haastattelussa oli kuusi haastateltavaa (n=6). Toiseen ryhmähaastatteluun oli ilmoittautunut viisi haastateltavaa (N=5), mutta paikalla oli neljä haastateltavaa (n=4). Kolmannessa haastattelussa oli ilmoittautuneita haastateltavia seitsemän (N=7) mutta paikalla oli kuusi haastateltavaa (n=6). Yhteensä kolmessa ryhmähaastattelussa oli siis 16 haastateltavaa (n=16).

Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelun muotona teemahaastattelua. Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Teemahaastattelussa haastattelijalla on haastattelun runkona muutamia haastatteluteemoja. Haastattelunteemoja voi muokata kolmella rinnakkaisella tavalla; intuition perusteella, kirjallisuudesta johtamalla, tai teoriaan pohjautuen. (Eskola & Suoranta 2003, 30.) Tämän tutkimuksen teemojen (LIITE 1) luomisessa käytettiin kaikkia kolmea menetelmää, kuten hyvässä tutkimuksessa Eskolan & Suorannan (2003) mukaan tehdään.

Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien sanelu sovelluksella. Haastattelujen jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin, eli auki kirjoitettiin ja analysoitiin käyttämällä sisällön analyysia. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 156 minuuttia, eli yhden haastattelun kesto oli keskimäärin 52 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanatar-kasti siltä osin, kun keskustelu pysyi aiheessa. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 40 sivua fontilla Times New Roman, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1.

Sisällön analyysia voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja tuottaa aineiston avulla tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemoittelu aineiston analysoinnin menetelmänä sopii erityisesti käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen. (Eskola & Suoranta 2003, 178 – 179.) Teemoittelua hyväksi käyttäen tutkimusaineistosta haettiin vastauksia tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen tutkimuskysymykseen vastaavat suorat kommentit pelkistettiin ja pelkistetyt kommentit

tit luokiteltiin alaluokkaan, yläluokkaan ja pääluokkaan. Pääluokat ovat väliotsikoina tutkimuksen tulososiossa. Taulukossa 2 on esimerkki aineiston teemoittelusta.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston luokittelusta

Pelkistys	Alaluokka	yläluokka	Pääluokka
Työntekijöiden ponnosta arvostetaan	Esimiesten arvostus työntekijöitä kohtaan	Arvostuksen tunne työssä ja työn merkityksellisyys	Esimiesten arvostus ja työn merkityksellisyys tukee itseohjautuvaa tiimityötä
Työntekijät ovat johdolle vain lukuja			
Työntekijöiden tapaminen osoittaisi johdon arvostusta			
Työssä on tarpeellinen	Tarpeellisuuden tunne		
Asiakas tykkää tuesta hoitajasta ja hoitaja on tarpeellinen			
Näkee oman työn hyödyn asiakkaalle			
Saa asiakkaalta kiitoksen, vaikka hymyn muodossa	Asiakkaalta kiitos tehdystä työstä		
Kiitos asiakkaalta sekä auttaminen			

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Esimiesten läsnäolo arjessa tukee itseohjautuvuutta tiimeissä

Haastateltavat kuvasivat tiimien lähiesimiesten olevan helposti lähestyttäviä ja tiimien arjessa läsnäolevia. Yksikön johtajilta sen sijaan toivottiin enemmän läsnäoloa niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kanssa. Työntekijät kokivat, että yksikön johtajan tulisi olla paremmin perillä mitä arjen työssä tapahtuu. Erityisesti haastavissa tilanteissa työntekijät toivoivat enemmän tukea yksikön johtajalta.

*”Vois jalkautua kentälle meidän kanssa, että se oikeesti tietäis tosta. Kysyis vaikka kuulumisia. Että mitä sulle kuuluu ja onko kaikki hyvin.”*

Myös toimitusjohtajalta toivottiin näkyvämpää roolia hoitotyön tiimeissä. Työntekijät kokivat, että toimitusjohtajaa tapasi ainoastaan, jos oli tapahtunut jotain hyvin poikkeuksellista. Työntekijät toivoivat, että toimitusjohtaja tuntisi työntekijät ja tapaisi työntekijöitä säännöllisesti esimerkiksi pari kertaa vuodessa.

Työntekijät toivoivat tasa-arvoista kohtelua niin eri tiimien välillä kuin tiimien sisälläkin. Työntekijät kokivat, että ne tiimit, joissa on tapahtunut paljon kehitystä, saavat enemmän huomiota kuin tiimit, joissa on oltu itseohjautuvia jo pidempään tai joissa työtä itseohjautuvuutta kohti on vielä enemmän.

*”Koska niin paljon kehuaan palvelupuolta, joka on mennyt niin hurjaa vauhtia eteenpäin...ni ehkä jää semmonen vaikutelma, että toiset jää ihan jalkoihin.”*

Tiimien työntekijöiden kesken toivottiin myös tasa-arvoista kohtelua. Tiimeissä koettiin, että tiiminvetäjien vastuuta voisi jakaa myös muulle tiimille enemmän. Työntekijät kokivat myös epätasa-arvoisena sen, että tiiminvetäjän pitää olla aina sairaanhoitaja. Tiiminvetäjän vastuuttaminen esimiesten taholta koettiin myös ongelmallisena. Toisaalta tiiminvetäjä on tasa-arvoinen jäsen tiimissä, ja toisaalta hänen odotetaan esimerkiksi jakavan tehtäviä tiimissä.

*”Mutta mikä mä oon työkaverille sanomaan, että teeppä sä tää asia. Ei mulla oo mitään esimiehen asemaa.”*

Keskustelua herätti myös se, että työvuorot eivät jakaudu tasaisesti, koska sairaanhoitajat eivät tee tiimissä ilta- tai viikonloppuvuoroja. Lisäksi koettiin, että sairaanhoitajan osaamista tarvittaisiin monesti vuoroissa, joiden aikana asiakkailla käy paljon omaisia vieraana.

## **5.2 Esimiesten osoittama arvostus ja työn merkityksellisyys tukee itseohjautuvaa tiimityötä**

Haastateltavien mukaan heillä oli selkeä kuva työn perustehtävästä ja tavoitteista. Lisäksi he kokivat organisaation arvojen vastaavan omia arvojaan. Arvostuksen tunne työssä oli merkittävä työn motivaatiota lisäävän tekijä. Työn arvostuksen tunne tuli erityisesti asiakkaiden palautteista ja siitä, että näkee työnsä tuloksen. Tarpeellisuuden tunne työssä lisäsi myös työmotivaatiota.

*”Näkee sen tyytyväisen asiakkaan. Ja saa kiitosta. Ei tarvii olla vaikka kun muistamaton asiakas, joka hymyilee, niin sekin jo ihan hyvin riittää.”*

Haastateltavat toivoivat saavansa arvostusta myös esimiehiltä. Työmotivaatiota lisäisi hoitajien työpanostuksen huomiointi ja arvostus hoitotyötä kohtaan. Osa työntekijöistä koki, että työntekijät olivat esimiehille vain numeroita.

*”Mulla on välillä semmonen tunne, että me ollaan noille vaan lukuja ja tuotantoyksiköitä.”*

Sisäistä työmotivaatiota lisäsi myös työssä onnistumisen tunne, kuten asiakkaiden hoitaminen parhaalla mahdollisella tavalla, ongelmien ratkaisu työssä, oman työn kehittäminen ja työn organisointi.

*”Kun saa jotain ongelmia ratkottua. Jotain organisointia ja muuta sellasta, mikä vois tuntua paremmalta idealta toteuttaa jotain.”*

Haastatteluiden mukaan tiimityö ja työkaverit olivat suuri voimavara työssä. Tiimityö, joustavuus työssä ja arjen sujuvuus kuvattiin työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä. Työkavereilta sai tarvittaessa apua käytännön asioissa. Lisäksi työkavereilta sai emotionaalista tukea haastavissa tilanteissa.

*”Sulla on hyvät työkaverit ympärillä. Sä pystyt avautumaan niille ja ne ymmärtää, ja niin kun pystyy samaistumaan.”*

Työntekijät kokivat, että työkavereiden tunteminen myös työn ulkopuolella hyödyttäisi työntekoa. He toivoivat tiimihengen lisäämiseksi yhteisiä illanviettoja tai tapaamisia. Myös koulutukset tiimien kesken koettiin tiimityötä vahvistavana tekijänä.

*”Meillä on se asiakastuntemus, mutta kun ois se työkaverituntemus.”*

Muita työn motivaatiota lisääviä tekijöitä oli työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä terveelliset elämäntavat.

### **5.3 Viestinnän johtaminen tukee itseohjautuvuutta tiimeissä**

Haastattelun mukaan tiimien välinen viestintä on nyt uuden tietosuojalain voimaan tuleamisen jälkeen ollut murroksessa. Vanhoja viestintäkanavia, kuten viestivihkoa, ei voida enää käyttää ja korvaavia viestinnän muotoja ei ole tullut tilalle. Yhteiseksi viestintäkanavaksi on sovittu sähköposti, mutta kaikki eivät lue sähköpostia. Lisäksi sijaisilla ei ole sähköpostiviestintää käytettävissä. Jos kaksi sijaista sattuu työpariksi samaan vuoroon, ei heillä ole mahdollisuutta saada ajantasaista tietoa.

*”Me ollaan toi sähköposti sovittu viestintäkanavaksi, mutta se ei joissain asioissa toimi. Hoitajat pääsee sinne joskus vähän viiveellä, eikä niin helposti tai nopeasti.”*

Suullisessa viestinnässä koettiin myös olevan ongelmia. Haastateltavat kertoivat, että yöhoitaja ei kuulu tiimiin, vaan tulee talon ulkopuolelta. Monesti yöhoitaja ei ollut informoinut tarvittavia asioita aamuvuoroon tulijoille. Viestin kulkeminen vapaalla olleelle hoitajalle koettiin myös ongelmallisena. Useamman päivän vapaan

jälkeen hoitaja ei välttämättä saanut tärkeää informaatiota asukkaista vapaalta palattuaan. Esimerkiksi sairaalaan joutunutta asukasta oli etsitty, koska tieto ei ollut kulkenut seuraavaan vuoroon.

*”Jos on ollut pari päivää vapaalla, ni sinä aikana on voinut tapahtua vaikka mitä näille asukkaille. Ja sit kun sä tuut ja kysyt onko jotain erikoista, ni ei oo. Jos se on tapahtunu kolme päivää sitten, ni se on sille hoitajalle jo vanha juttu.”*

Hoitajat kokivat, että on haastavaa saada koko tiimi palavereihin yhtä aikaa paikalle. Viesti ei siis kulkenut suullisesti riittävän monelle. Osa tiimeistä oli niin isoja, että se aiheutti haasteita viestintään. Lisäksi työvuorot tulisi suunnitella siten, että vuorojen vaihtuessa mahdollisimman moni olisi paikalla.

*”Kun ajattelee, että meidän tiimissä on parikytä työntekijää, niin mehän ei olla koskaan samaan aikaan.”*

Työntekijät kokivat myös, että tiimien yhteinen aika menee asukkaiden asioista raportoimiseen. Tiimit toivoivat aikaa myös muuhun keskusteluun ja työn suunnitteluun.

*”Meil ei kans oo tiimin kanssa aikaa siihen keskusteluun ja suunnitteluun.”*

Tiimien ja lähiesimiehen välillä viestintä toimii työntekijöiden mielestä hyvin. Lähiesimies on fyysisesti läsnä pitämällä ovea auki työhuoneessaan ja osallistumalla ajoittain tiimipalavereihin. Viestintä onnistuu kasvotusten sekä sähköpostitse.

*”Mun mielestä on kauheen kiva, että hän on välillä tullut meidän tiimipalaverihin.”*

Työntekijät kokivat, että talon johtajan ja toimitusjohtajan kanssa heillä ei juurikaan ole viestintää. Viestit ylempään johtoon kulkevat lähiesimiesten kautta. Tämä aiheutti epävarmuutta ja epäluottamusta viestinnän toimivuudesta. Työntekijät kokivat, etteivät he voineet olla varmoja kulkeeko viesti lähiesimieheltä

eteenpäin. Erityisesti työntekijät haluaisivat viestittää ylempään johtoon arjessa esiintyvistä ongelmista.

*”Mä en tiedä liikkuuko meidän asiat esimiehiltä eteenpäin. Mä en pysty luottamaan siihen, että meidän esimiehet tai johtaja veisi tonne johtoportaan asti mitä me tuodaan esille.”*

Työntekijät toivoivat toimitusjohtajalta tapaamisia pari kertaa vuodessa. He toivoivat jonkinlaista johdon katselmusta, jossa kerrottaisiin organisaation taloustilanteesta, tulevaisuudensuunnitelmista ja esimerkiksi organisaation strategiasta. Samalla työntekijät voisivat keskustella heitä mietityttävistä asioista toimitusjohtajan kanssa. Työntekijät kokivat, että toimitusjohtajan jalkautuminen työntekijöiden pariin osoittaisi arvostusta työntekijöitä kohtaan.

*”Joku johdon katselmus. Ja sit sen jälkeen vois olla semmonen, kun ois se esittely juttu, ni sit se olis vastavuoroinen. Et hän tulis, että henkilökunta vois myös hänelle puhua.”*

Työntekijät toivoivat saavansa esimiehiltä palautetta reaaliaikaisesti ja suoraan, jotta palautteeseen olisi helpompi reagoida. Palautteen tulisi olla myös aitoa. Työntekijöiden mukaan he saivat kyllä palautetta, mutta negatiivista palautetta tulee helpommin kuin positiivista palautetta. Työntekijät toivoivat, että he saisivat palautetta tekemästään työstä erityisesti silloin, jos johonkin asiaan on panostettu.

*”Että tulis sitä palautetta siitä, jos on johonkin juttuun satsattu. et se on huomattu ja noteerattu.”*

Työntekijät toivoivat, että tiimeillä olisi kannustimia tai jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä työssä. He kertoivat, että saavat usein kiitoksena jotakin hyvää syötävää kahvihuoneeseen. Tämä ei kuitenkaan tuntunut työntekijöiden mielestä riittävältä kiitokselta.

*”Me saadaan palkaks jotain pitsaa, karkkia ja tämmöstä. Ni ei se vaan tunnu, kun sitä tulee jatkuvasti. Se on kiitoksena jo semmonen, että tuntuu jo tyhjältä tavaltaan.”*

Ristiriitatilanteissa työntekijät toivoivat esimiehiltä ymmärrystä ja tukea. Viestintä ristiriitatilanteissa tulisi olla ratkaisukeskeistä. Lisäksi työntekijät toivoivat esimiesten osoittavan tukea heille myös ollessaan vuorovaikutuksessa asukkaiden omaisten kanssa.

*”Ratkaisuhakuisesti ja lisäksi sen asian käsittelyn kannalta mieltii, että niin ei enää kävis.”*

Haastattelujen mukaan muutos organisaatiossa tarvitsee aikaa ja toimivaa viestintää. Työntekijöiden näkökulmasta uusi strategia ei ole lähtenyt työntekijöiden tarpeista. Työntekijät kokivat, että johtoryhmä teki strategian, jonka jälkeen työntekijät ovat päässeet sitä työstämään.

*”Koko syksy me odotettiin, että johtoryhmä tai joku muu pystyy tekee sen strategian ja sen jälkeen me päästiin työstää omalta osalta. Kyllähän se on sellasta ylhäältä alas tulemistä.”*

Osa haastateltavista koki, että strategiaa on käyty paljon läpi ja se elää kyllä talossa. Strategia oli pilkottu pieniksi käytännön tavoitteiksi, joita seurattiin numeerisesti ja laadullisesti. Osa taas koki, että muutos ei näkynyt käytännön työssä. Osa työntekijöistä eivät olleet tietoisia seurannan menetelmistä ja toivoivat lisää tietoa.

*”Et tuntuu, että täällä istutaan ja puhutaan näistä asioista, mutta sit ei mee sinne käytäntöön.”*

Uuden strategian lisäksi työntekijät kokivat, että erilaisia hankkeita on koko ajan meneillään paljon. Jatkuvan muutoksen koettiin kuormittavan ja häiritsevän perustehtävän suorittamista. Työntekijät kokivat ongelmallisena sen, että muutokset



eivät ehdi kunnolla juurtua käytäntöön, kun taas tulee uusia muutoksia. Työntekijöiden näkökulmasta moni hanke on jäänyt kesken. Työntekijät toivoivatkin, että heille kerrottaisiin mitä hyötyä hankkeista on ollut organisaatiolle.

*”Hirveesti alotetaan ja tehdään, mutta sitten me ei tiedetä mikä hyöty niistä on ollut organisaatiolle.”*

#### **5.4 Osaamisen johtamisella tuetaan itseohjautuvan tiimityön valmiuksia**

Tiimien itseohjautuvuutta pohdittaessa työntekijät kokivat olevansa menossa kohti itseohjautuvia tiimejä. Työntekijät kokivat pystyvänsä tekemään päätöksiä omassa työssään asiakastilanteissa sekä oman aikataulun päivittäisessä suunnittelussa. Osa työntekijöistä koki tiimien olevan jo itseohjautuvia, osa taas koki, että heidän työssään on itseohjautuvuudelle vielä paljon esteitä. Osa koki, että työntekijöillä ei ole riittävästi valmiuksia itseohjautuvuudelle. Haastatteluissa ymmärrettiin myös, että kulttuurin muutos organisaatiossa ei tapahdu hetkessä.

*”Mä nään, että me ollaan sellasta itseohjautuvuutta kohti koko ajan enenevässä määrin menossa. Meil ois ehkä jopa mahdollisuudet mennä enemmän, jos meillä ois valmiudet mennä.”*

Työntekijät kokivat pystyvänsä jonkin verran organisoimaan omaa työtään. Oman työn organisointia olisi heidän mukaan mahdollista myös lisätä, jos itsensä johtamiseen olisi valmiuksia ja aikaa enemmän. Kiire oli tiimien itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista rajoittava tekijä.

*”Jos jotenkin saatais tää työ organisoitua. Ratkaisu ei aina ole se lisähenkilö, vaan se oman työn organisointi. Kun siihen sais lisää aikaa.”*

Eniten esteitä itseohjautuvuudelle työntekijöiden näkökulmasta oli erilaiset sopimukset palvelun ostajan taholta. Lisäksi tiedostettiin budjetin merkitys itseohjautuvuudessa. Kaikkia toiveita ei voitu toteuttaa budjetin antamien reunaehtojen vuoksi. Lisäksi työntekijät kokivat, että pienissäkin hankinnoissa pitää olla esimiehen lupa.

*”Aika isot raamit tulee jostain sopimuksista, joita pitää tehdä ja noudattaa.”*

Työntekijät kertoivat, että tietoteknisissä taidoissa olisi paljon kehittämistä. Autonominen työvuorosunnittelu lisäsi myös tiimien mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Osa työntekijöistä koki, että tiimiläiset ovat joustavia ja panostavat työvuorosunnitteluun. Osa taas koki, että autonominen työvuorosunnittelu ei aina toteudu. Joissain tiimeissä työvuorosunnittelu ei ollut toiminut, koska osaamista autonomiseen työvuorosunnitteluun ei ole. Osa työntekijöistä kertoi, että he eivät olleet saaneet perehdytystä potilastietojärjestelmän käyttöön työhön tullessa. Koulutuksia oli ollut, mutta työntekijöiden mielestä koulutusaikataulut eivät olleet sopineet työvuoroihin, tai koulutukset olivat jääneet kesken. Myös RAI -arviointijärjestelmän osaamisessa oli työntekijöiden mielestä puutteita.

”Kyllä sitä sit tietysti oppi käyttämään, mutta siinä on niin paljon enemmän, mitä pystyis hyödyntämään, jos osais.”

Hoitotyön osaamisalueista osaamista kaivattiin lisää saattohoitoon ja lääkehoitoon. Tiimityöskentelytaitoihin työntekijät toivoivat lisää koulutusta. Koulutuksen toivottiin olevan käytännönläheistä. Myös tunnetaitojen kehittämiseen toivottiin koulutusta, koska tunnetaidot ovat oleellinen osa tiimityöskentelyä.

”Sulla voi olla hyvät tiimitiedot, mut sit ne taidot ei välttämättä.”

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettäviin tuloksiin. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa kaikkein eniten tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Luotettavuuden tarkastelun kohteena on tutkijan teot, valinnat ja päätökset tutkimuksen aikana. Laadullinen tutkimus ei voi koskaan olla arvovapaa, koska tutkijan arvomaailma ohjaa tutkimuksessa tehtyjä valintoja. (Vilkkä 2015, 196, 198). Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheita ja valintoja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Suorat lainaukset aineistosta tutkimuksen tuloksissa pyrkivät havainnollistamaan tutkijan päättelyä aineistosta.

Ryhmähaastattelussa haasteeksi voi muodostua ryhmädynamiikka. Hierarkia työyhteisössä voi vaikuttaa siihen, mitä asioita haastateltavat uskaltavat tuoda esille. Haastateltavien persoonat saattavat vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon kukin on äänessä. Mikäli kaikki haastateltavat eivät saa ääntään kuuluviin, haastattelun luotettavuus kärsii. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 63). Tässä tutkimuksessa haastattelijalla oli kokemusta jo useista ryhmähaastatteluista aiemmin. Tämä lisäsi haastattelujen luotettavuutta. Esittämällä kysymyksiä ja kysymällä mielipiteitä suoraan yksittäisiltä henkilöiltä haastattelijalla varmistui, että jokaisen haastateltavan ääni tuli kuuluviin. Haastateltavat uskalsivat puhua vapaasti, koska tutkija ei ollut tutkittavan organisaation jäsen. Haastatteluiden luotettavuutta ja laatua lisäsi se, että sama henkilö teki kaikki kolme haastattelua ja litteroi aineiston heti haastatteluiden jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184.)

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on oleellista, että tutkija osaa laatia teema-haastattelun rungon siten, että hänellä on mahdollisuus saada vastauksia tutkimuskysymykseensä. Tämä vaatii myös organisaation tuntemista. Tämän vuoksi haastattelijalla keskusteltiin organisaation rakenteesta ja toimintatavoista, sekä kävi läpi haastattelun teemat toimitusjohtajan ja henkilöstöpäällikön kanssa ennen haastatteluja. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että tutkija oli perehtynyt tutkimusmenetelmään sekä aiempaan tutkittuun tietoon aiheesta.

Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyviä eettisiä toimintatapoja. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista kaikille tutkittaville. Kaikille haastatteluun osallistuville kerrottiin sekä kirjallisesti (LIITE 2), että suullisesti ennen haastattelua tutkimuksen tarkoitus ja eettiset lähtökohdat. Tutkittavat antoivat kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta, haastattelun tallentamisesta ja tutkimusmateriaalin käyttämisestä. Haastatteluaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti. Haastateltavia ei voi tutkimusaineiston perusteella tunnistaa. Kuitenkin tutkimuksen toimintaympäristö käy tutkimuksessa ilmi, jonka vuoksi on mahdollista, että haastateltavia on tunnistettavissa. Tutkimusaineistoksi kerätyt nauhoitteet ja literoitu aineisto tuhottiin heti tutkimuksen valmistuttua.

## 6.2 Tulosten tarkastelu

Itseohjautuvuus tarkoittaa, että tiimillä pitää olla yhteinen päämäärä mitä kohti itseohjautua. Pirkanmaan senioripalveluiden työntekijöillä työn tarkoitus ja päämäärä oli hyvin yhtenäinen; asukkaiden mahdollisimman hyvä hoito ja arvokas elämä. Työntekijät kokivat myös organisaation arvojen vastaavan omia arvojaan. Itseohjautuvuuden edellytykset olivat siis hyvät. Sekä Hakanen ym. (2012) että Achor ym. (2018) totesivat tutkimuksissaan, että hoitoalalla työskentelevät henkilöt kokivat työnsä merkitykselliseksi ja kokivat suurta työn imua. Kummassakin tutkimuksessa osoitettiin myös, että iäkkäämmät työntekijät kokivat työnsä keskimäärin merkityksellisemmäksi kuin nuoremmat työntekijät. Nämä havainnot puoltavat mentorijärjestelmää, jossa vanhempi ja kokeneempi työntekijä toimisi mentorina nuoremmalle tai uudelle työntekijälle.

Jotta tiimit voisivat ottaa enemmän vastuuta ja toimia itseohjautuvasti, on tiimityön oltava toimivaa. Tässä tutkimuksessa työntekijät toivoivat lisää aikaa tiimitymiselle. Yhteistä aikaa toivottiin työn organisointiin, jotta työnteko olisi mahdollisimman sujuvaa. Vaikka haastatteluissa käytiin keskustelua henkilömitoituksesta, niin työntekijät ymmärsivät, että tiimityötä organisoimalla työ olisi tehokkaampaa. Lisäksi toivottiin koulutuksia tiimiläisten kesken. Myös yhteistä vapaa-

aikaa toivottiin, koska työkaverin tunteminen hyödyntäisi myös työntekoa. Belanger & Rodrigues (2008) tuovat samantapaisia tuloksia esille kirjallisuuskatsauksessaan. He tutkivat ajan käytön merkityksestä tiimien muodostamisvaiheessa. Vähäinen ajankäyttö tiimien muodostamisvaiheessa oli yksi suurimmista esteistä toimivalle tiimityölle. Organisaatiomuutoksen aikana olisi tärkeää huolehtia riittävästä resursseista, jotta uudet toimintatavat juurtuisivat käytäntöön.

Jaruseviciene ym. (2013) sekä Peltonen (2009) toivat puolestaan tutkimuksissaan esille, että säännöllinen yhteinen koulutus lisää tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä sitoutumista muutokseen. Säännöllisellä koulutuksella voidaan varmistaa yhteisten toimintatapojen juurtuminen. Pirkanmaan Senioripalvelut Oy:n työntekijät toivoivat koulutusta tiimityöskentelytaitoihin, tunnetaitoihin sekä itseohjautuvuuden valmiuksien lisäämiseen, eli itsensä johtamiseen. Lisäksi tietotekniset valmiudet lisääisivät itseohjautuvuutta esimerkiksi autonomisen työvuoro-suunnittelun muodossa.

Itseohjautuvien tiimien perustana on tiimiläisten tasa-arvo. Pirkanmaan Senioripalvelut Oy:n hoitotyön tiimeissä on tiiminvetäjä. Tiiminvetäjän rooli koettiin ongelmallisena. Tiimiläiset kritisoivat sitä, miten tiiminvetäjä oli valittu tehtävään ammattinimikkeen perusteella. Tiiminvetäjät kokivat tehtävänsä ristiriitaisena, koska he toimivat kommunikoinnissa esimiesten ja tiimiläisten välissä ilman esimiehen asemaa. Aiemmassa opinnäytetyössäni (Santala 2017) tutkin tiimityön toimivuutta perusterveydenhuollossa. Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimiläiset toivoivat tiimiläisten olevan ammattiryhmistä huolimatta tasa-arvoisia.

Itseohjautuvuus vaatii henkilökunnalta uusia taitoja ja uudenlaista sitoutumista työhön. Usein vastuun lisääntyminen yhdistetään palkkioihin. Myös tässä tutkimuksessa tuli esille palkitsemisjärjestelmä. Työntekijät kertoivat saavansa palkkioksi esimerkiksi täytekakun kahvihuoneeseen, ja tätä ei pidetty riittävänä kiitoksena tehdystä työstä. Achor ym. (2018) tutki Amerikassa yli 2000 työntekijän joukkoa. Tutkimuksen mukaan 90 % vastanneista oli valmiita luopumaan osasta kokonaisansioistaan, jos he tietäisivät, että saisivat tehdä merkityksellistä työtä koko lopun elämänsä. Lisäksi lähes 80 % vastaajista valitsi mieluummin esimiehen, joka olisi valmis auttamaan heitä tekemään merkityksellistä työtä, kuin 20 prosentin palkankorotuksen. Myös Pirkanmaan Senioripalvelut Oy:n työntekijät

kertoivat haastattelussa, että talon johtajien ja toimitusjohtajan kiinnostus työntekijöitä kohtaan ja arjessa näkyvämpi rooli lisäisi hoitotyön arvostuksen tunnetta. Työn arvostuksen tunne oli taas yksi motivaatiota lisäävistä tekijöistä. Motivaatiopsykologian näkökulmasta Decin & Ryanin (1970) itseohjautuvuusteorian mukaan palkkaa enemmän motivoi omaan työhön vaikuttaminen, kyvykkyys työssä ja turvalliseen työyhteisöön kuuluminen.

Valmentavan johtajan tärkein tehtävä on auttaa työntekijöitä suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä tutkimuksessa työntekijät kokivat saavansa palautetta vain vähän. Lähiesimiehen kanssa vuorovaikutus oli luontevaa, mutta keskijohdon ja ylemmän johdon kanssa vuorovaikutusta ei juurikaan ollut. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014) kertovat kirjassaan, että palautteen saaminen lisää työn merkityksellisyyden tunnetta. Työssä onnistutaan huomattavasti useammin kuin epäonnistutaan. Siksi myös positiivista palautetta pitäisi antaa samassa suhteessa. Onnistumisesta saatu palaute lisää onnistumisia, koska täsmällisesti annettu ja perusteltu palaute kertoo, missä on onnistuttu.

Jos organisaatiossa on hyvä palautteenantamisen kulttuuri, kaikki auttavat toisiinsa onnistumaan. Palautteen pitää kulkea työkaverilta toiselle, esimieheltä työntekijälle ja työntekijältä esimiehelle. Suora palaute työntekijöiltä johdolle parantaa johtamisen laatua välittömästi. Kun esimies saa palautetta työntekijöiltään säännöllisesti ja reaaliajassa, pystyy hän vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin niin kuin he haluavat. Työntekijät ovat paremmin perillä siitä, mitä työkentällä tapahtuu. Heillä on arvokasta tietoa siitä, miten yhteiset tavoitteet toteutuvat ja miten tiimit toimivat. Silloin myös epäkohtiin on helpompi puuttua ajoissa. Hyvä palautekulttuuri pitää organisaation ajan tasalla. Kun ylin johto ja keskijohto saavat työntekijöiltä palautetta usein, he johtavat työntekijöitä oikein. Lisäksi se antaa mahdollisuuden kaikkien työntekijöiden vaikuttaa työhönsä, ja tämä taas lisää työn imua. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24 – 33.) Organisaation viestintä- ja palautekulttuurin muuttuminen vie aikaa ja onnistumisen suhteen tärkeintä on ylemmän johdon sitoutuminen ja viestinnän merkityksen tunnustaminen (Inkinen 2019).

Pirkanmaan Senioripalvelut Oy:ssä oli hiljattain tehty uusi strategia, jonka jalkauttaminen oli vielä kesken. Työntekijät kokivat, että strategiasta oli puhuttu jo ehkä

liikaakin mutta keskustelu ei näkynyt käytännön työssä. Savaspuron (2019) mukaan muutoksesta tuleekin puhua paljon, jolloin strategia tuodaan jokapäiväiseen elämään. Kun uusi asia arkipäiväistyy, niin muutosvastarinta pienenee. Sama pätee myös itseohjautuvuuteen; siitä pitää tulla arkipäiväistä ja itseohjautuvuuden tulee olla näkyvää joka päivä.

Työntekijät kokivat, että strategiaa ei oltu tehty työntekijöiden lähtökohdista. Heikkilän ym. (2015) mukaan isojen muutosten kohdalla on olennaista, miten muutokset toteutetaan. Vaikka muutokset eivät olisi työyhteisössä keksittyjä, on toimintamallit räätälöitävä omaa työyksikköön ja ympäristöön sopiviksi. Tässä työntekijöiden osallistuminen on keskeistä, jotta työntekijät sitoutuvat muutokseen.

Jatkuvassa muutoksessa työntekijät kokivat, että heiltä puuttuu tietoa siitä, mitä erilaisilla projekteilla ja hankkeilla on saavutettu. Työntekijät toivoivat keskusteluyhteyttä ja säännöllisiä tiedotustilaisuuksia organisaation tilanteesta ylemmältä johdolta. Työyhteisön kulttuuri muuttuu vasta, kun sen ihmiset muuttuvat ja ihmiset eivät muutu, jos he eivät näe mitään vaikutusta muutoksilla on (Savaspuro 2019, 163). Ylikoski & Ylikoski (2009) kertookin, että yksi muutosjohtamisen tärkeimmistä asioista on tiedottaminen. Mitä suurempi muutos on, sitä vaativampaa muutoksen viestintä on. Muutosviestintä vaatii aikaa ja toistoa. Muutoksesta tiedottamisen tulisi olla keskustelevaa ja avointa ja henkilökunnan pitäisi saada tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Jokaisen tiimin jäsenen pitää ymmärtää mikä on hänen tehtävänsä ja asemansa työyhteisössä ja koko organisaatiossa tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa työntekijät kokivat, että ristiriitatilanteissa esimies ei ollut heidän tukenaan. Itseohjautuvuutta tukee virheitä salliva organisaatiokulttuuri. Oppiminen tapahtuu kokeilun ja erehdyksen kautta. Jos virheitä pelätään, saattaa organisaatio joutua tilanteeseen, jossa ei uskalleta kokeilla mitään uutta. Usein pelko epäonnistumisesta on suurempi kuin erehdyksestä aiheutuvat seuraamukset. Virheitä salliva kulttuuri luo myös luottamusta työntekijöiden ja johdon välille. (Savaspuro 2019, 162.) Alla olevassa taulukossa kuvataan tässä tutkimuksessa havaittuja tiimityönitseohjautuvuutta lisääviä ja heikentäviä tekijöitä.

Taulukko 3. Tutkimuksen tulokset itseohjautuvuudesta

ITSEOHJAUTUVUUTTA LISÄÄVÄT TEKIJÄT	ITSEOHJAUTUVUUTTA RAJOITTAVAT TEKIJÄT
Onnistuminen työssä	Vähäinen palaute työstä
Arvostuksen tunne työssä	Vähäinen organisaatiotason viestintä
Työn merkityksellisyys	Vähäinen muutosviestintä
Työkavereiden tuki	Epätasa-arvo tiimeissä
Oman työn kehittäminen	Kiire
Oman työn organisointi	Vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
Yhteiset tavoitteet	
Yhteiset arvot	Ulkopuolelta tulevat raamit

### 6.3 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Pirkanmaan Senioripalvelut Oy:n esimiestoimintaa. Tässä kappaleessa esitetään kootusti kehittämissuhteet itseohjautuvien tiimien esimiestoiminnan kehittämiseksi. Kehittämissuhteet on jaettu kahteen kategoriaan, jotka ovat viestinnän johtaminen itseohjautuvan tiimityön tukena sekä tiimityön kehittäminen.

#### Viestinnän johtaminen itseohjautuvan tiimityön tukena

- Avoimen palautekulttuurin luominen koko organisaatioon
  - Systemaattinen järjestelmä ja kanavat palautteen antamiseen kaikilla organisaation tasoilla
- Toimivien viestintäkanavien kehittäminen tiimeissä
  - Uusien viestintäkanavien käyttöönotto työntekijöiden tarpeesta
- Ylempi johto näkyvänä arjessa
  - Jalkautuminen ajoittain asiakasrajapintaan, keskustelutilaisuudet työntekijöiden kanssa, videotervehdykset ja -palaverit
- Muutosviestinnän kehittäminen
  - Lisää informaatiota työntekijöille, mitä erilaisilla hankkeilla on saavutettu
- Organisaatiotason viestinnän lisääminen tiimeille
  - Säännöllinen johdon katselmus



## Itseohjautuvan tiimityö kehittäminen

- Tiimien jäsenten tasa-arvoisuus
  - Jaettu johtajuus tiimeissä
- Itseohjautuvuuden valmiuksien lisääminen
  - Koulutusta tiimityöskentelyyn, itsensä johtamiseen ja tunnetaitoihin
- Panostusta tiimien sitoutumiseen
  - Tiimeille aikaa tiimiytymiseen, työn organisointiin ja yhteisiin koulutuksiin
- Lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön
  - Huomioidaan yksilölliset motivaatiotekijät
- Osaamisen jakaminen tiimissä
  - mentorointi

### 6.4 Tutkimuksen hyöty ja jatkotutkimusaiheet

Tästä tutkimuksesta hyötyi Pirkanmaan Senioripalvelut Oy. Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti he saivat uutta tietoa esimiestyön kehittämiseen. Esimiestyön kehittämisen myötä tutkimuksesta hyötyvät myös työntekijät, koska esimiehillä on tutkimuksesta syntyneen tiedon myötä mahdollisuus johtaa heitä kuten työntekijät toivovat heitä johdettavan. Itseohjautuvuuden tukeminen ja toimiva tiimityö lisää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia ja parantaa hoitotyön laatua. Näin hyötyjinä ovat myös Pirkanmaan Senioripalvelut Oy:n asukkaat. Hyvin organisoitu työ on myös kustannustehokasta.

Vaikka itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen on ollut paljon esillä puhuttaessa nykypäivän työelämästä, niin tutkittua tietoa aiheesta on vain vähän. Case esimerkkejä erilaisista organisaatioista löytyy, mutta organisaatioiden rakenteet ja toimintatavat poikkeavat paljon toisistaan. Siksi jokaisen organisaation on löydettävä omanlaisensa tapa toteuttaa itseohjautuvuutta työntekijöiden tarpeita kuunnellen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa itseohjautuva toimintatapa on melko uutta. Perinteisesti terveydenhuollon organisaatiot ovat olleet hyvin hierarkkisia. Itseohjautuvuuden toteutumiseksi on luotava uudenlainen organisaatiokulttuuri. Tässä tutkimuksessa suurimmaksi kehittämiskohteeksi muodostui organisaation

viestintä. Itseohjautuvaa organisaatiota käsittelevä kirjallisuus sivuaa viestinnän-merkitystä, mutta tämän tutkimuksen mukaan siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Jatkossa voisi tutkia minkälainen viestintä lisää itseohjautuvuutta organisaatioissa. Lisäksi olisi mielenkiintoista saada lisää tietoa erilaisten itseohjautuvuuden periaatteiden mukaan toimivien sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden organisaatorakenteista. Näin voitaisiin myös levittää hyväksi koettuja toimintatapoja, jotka sopivat suomalaiseen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmään.

## LÄHTEET

Achor, S. Reece, A. Kellerman, G. Robichaux, A. 2018. 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More Meaningful Work. Harvard Business Review. Luettu 26.8.2019. I<https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>

Ahonen, R. Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Human Interest.

Alders, P. 2015. Self-management care teams to improve community care for older adults in the Netherlands. International Journal of care coordination vol. 18(2-3) 57 – 61.

Bélanger, E., Rodrigues, C. 2008. More than the sum of its parts? A qualitative research synthesis on multi-disciplinary primary care teams. Tulostettu 10.4.2016. <http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c3163292-d9f9-4ab9-8872-c3c6c0f6a26e%40session-mgr4004&vid=11&hid=4101>

Eskola, J., Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Flick, U. 2009. An Introduction to Qualitative Research. Edition 4. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Hakanen, J. Harju, L. Seppälä, P. Laaksonen, A. Pahkin, K. 2012. Kohti Innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, J. Jantunen, J. Kurki, A-L, Mäkelä, T. Naaranoja, M. Pekkarinen, L. Piippo, j. Saarisilta, J. Sankelo, M. Sinervo, T. Sulander, J. Suomi, A. Tuomi-vaara, S. Tuulaniemi, J. Valtanen E. 2015. Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät sosiaali- ja terveystalouden muutoksessa-yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Teoksessa Saarisilta, J. Heikkilä, J.(toim.) 2015. Yhdessä innovoimaan -osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveystalouden muutoksessa. Tampere: Juvenes print – suomen Yliopistopaino Oy

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelu ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Inkinen, H. 2019. Sisäinen viestintä on enemmän kuin neukkarin läpinäkyvät seinät. Luettu 26.8.2019. <https://sitomo.fi/vieraskynailyt/sisainen-viestinta-on-enemman-kuin-neukkarin-lapinakyvat-seinat/>

Jaruseviciene, L., Liseckiene, I., Valius, L., Kontrimiene, A., Jarusevicious, G. Velez Lapao, L. 2013. Teamwork in primary care: perspectives of general practitioners and community nurses in Lithuania. Tulostettu 26.4.2016. <http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=c3163292-d9f9-4ab9-8872-c3c6c0f6a26e%40sessionmgr4004&hid=410>

Koskensalmi, S. Seppälä, P. Hakanen, J. Pahkin, K. Innostava esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. Helsinki: Kopio Niini Oy.

Leading Passion. Luettu 7.12.2018. Haaga Helia. [www.leadingpassion.fi](http://www.leadingpassion.fi)

Martela, F. Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2017. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.). 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Mayor, P. Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Otala, L. Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote -alalla. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.). 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Pirkanmaan Senioripalvelut Oy: Tietoa Pirkanmaan Senioripalveluista.2018. Luettu 13.10.2018. <https://www.pirkanmaansenioripalvelut.fi/tietoa-meista/>

Pirkanmaan Senioripalvelut Oy: Uudet tuulet. 2018. Luettu 13.10.2018. <https://www.pirkanmaansenioripalvelut.fi/uudet-tuulet/>

Ristikangas, M-R. Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava Johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Salmela-Aro, K. Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus

Santala, T. 2017. Tiimityön kehittäminen perusterveydenhuollossa asiakaslähtöisen arvioinnin perusteella. TAMK.

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

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

Vuori, J & Kostamo, T. 2017. Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta. Teoksessa Kostamo, T. 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan? Helsinki: Grano

Yle Uutiset: Hollannin hoivaihme rantautuu Suomeen – "Hoitajamitoitus, aivan hullua!" .2019. Luettu 28.10.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10735441>

Ylikoski, K., Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö murroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelun teemat

1 (2)

#### 1. Työhön ja organisaatioon liittyvät tekijät

- Mikä on mielestänne työnne tärkein päämäärä?
- Onko teille selvillä organisaationne strategia?
- Vastaavatko organisaation arvot omia arvojanne?
- Minkälaista tietoa tarvitsette lisää, jotta voisitte tiiminä ottaa enemmän vastuuta työyksikössänne?

#### 2. Osaamiseen liittyvät tekijät

- Onko sinulla riittävät tiedot ja taidot työsi suorittamiseen?
- Onko sinulla riittävät tiedot ja taidot itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon?
- Onko sinulle riittävät tiedot ja taidot tiimityöskentelyyn?
- Minkälaista osaamista tarvitsette lisää, jotta voisitte tiiminä ottaa enemmän vastuuta työyksikössänne?

#### 3. Työn motivaatioon liittyvät tekijät

- Mikä työssäsi on palkitsevaa?
- Mitkä seikat motivoivat tekemään työtäsi?
- Mikä auttaa jaksamaan työssä?
- Miten lisäisitte työnne mielekkyyttä?
- Koetko pystyväsi vaikuttamaan työhösi?
- Miten päätöksentekomahdollisuuksia työssäsi voisi lisätä?

#### 4. Johtamiseen liittyvät tekijät

- Mikä lähiesimiehen rooli tulisi tiimissänne olla?
- Mikä yksikön johtajan rooli tulisi tiimissänne olla?
- Mikä johdon rooli tulisi tiimissänne olla?

- Mitä toivoisit lähiesimieheltä/yksikönjohtajalta/johdolta?

2 (2)

- Minkälaisia viestintäkanavia toivoisitte työhönne lähiesimiehen/yksikön johtajan/johdon/tiimin kesken?
- Miten toivoisitte saavanne palautetta lähiesimieheltä/yksikönjohtajalta/johdolta/tiimiläisiltä?



*TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE JA SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA*

### **Tutkijan yhteystiedot**

Tiina Santala

fysioterapeutti, ylempi AMK opiskelija

Tampereen ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

[tiina.e.santala@tunifi](mailto:tiina.e.santala@tunifi)

### **Opinnäytetyön ohjaajan yhteystiedot**

Sirpa Salin

Yliopettaja, sairaanhoitajakoulutus

Tampereen ammattikorkeakoulu

[sirpa.salin@tuni.fi](mailto:sirpa.salin@tuni.fi)

### **Tutkimuksen taustatiedot**

Tämä tutkimus on Tampereen ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelmasta.

Opinnäytetyö toteutetaan Pirkanmaan senioripalvelut Oy:n kolmessa toimipisteessä. Tutkimus toteutetaan 2/2019– 3/2019.

### **Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja merkitys**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata itseohjautuvan tiimityön johtamisen tarpeita työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää Pirkanmaan senioripalvelut Oy:n organisatiomallia ja esimiestoimintaa. Tavoitteena on luoda uusi johtamisen malli, joka perustuu tiimityöhön, matalaan hierarkiaan ja itseohjautuvuuden tukemiseen.

### **Tutkimusaineiston käyttötarkoitus, käsittely ja säilyttäminen**

Kerätty aineisto analysoidaan ja aineistoa käytetään Pirkanmaan senioripalvelut Oy:n esimiestoiminnan kehittämiseen. Tutkija säilyttää ja purkaa nauhoitteet. Aineisto tulee ainoastaan tutkijan käyttöön. Kaikki kerätty aineisto hävitetään luotamuksellisesti tutkimuksen valmistuttua.

### **Menettelyt, joihin tutkittavat osallistuvat**

Helmi- maaliskuussa 2019 haastatellaan ryhmähaastattelussa Pirkanmaan senioripalvelut Oy:n työntekijöitä. Ryhmähaastatteluja järjestetään kolme.

### **Miten ja mihin tutkimustuloksia aiotaan käyttää**

Opinnäytetyö esitetään opinnäytetyöseminaarissa Tampereen ammattikorkeakoulussa sekä Pirkanmaan senioripalvelut Oy:n kolmessa toimipisteessä. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus tietokannassa. Tutkittaville järjestetään opinnäytetyön esitystilaisuus syksyllä 2019.

## **Tutkittavien oikeudet**

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkittavilla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luotamuksellisia. Tutkimuksesta saatavat tutkittavien henkilökohtaiset tiedot tulevat ainoastaan tutkijan käyttöön ja tulokset julkaistaan tutkimusraporteissa siten, ettei yksittäistä tutkittavaa voi tunnistaa. Tutkittavilla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta tutkijalta missä vaiheessa tahansa.

**Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja sisältöön sekä kerättävän tutkimusaineiston käyttöön. Suostun osallistumaan tutkimukseen annettujen ohjeiden mukaisesti. Voin halutessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä vaiheessa tahansa. Tutkimustuloksiani ja kerättyä aineistoa saa käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voi tunnistaa.**

---

Päiväys, tutkittavan allekirjoitus

---

Päiväys, tutkijan allekirjoitus