



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sini Pinomäki & Lotta Salmelainen

Itseohjautuvuus vanhustyössä: työntekijöiden kokemuksia johtamisen roolista itseohjautuvassa tiimissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Geronomi

Vanhustyön tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

5.4.2020

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Itseohjautuvuus	3
2.1	Itseohjautuvuuden määritelmä	3
2.2	Itseohjautuvuuden historia	4
2.3	Itseohjautuvuus yksilötasolla	5
2.4	Itseorganisoituminen ja itseohjautuva tiimi	6
2.5	Buurtzorg-malli	9
3	Johtaminen	13
3.1	Vanhustyön johtaminen	13
3.2	Esimiehen rooli vanhustyössä	14
3.3	Itseohjautuvuuden johtaminen	16
3.4	Valmentava johtaminen	19
4	Opinnäytetyön toteutus	23
4.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys	23
4.2	Aineiston keruu	23
4.3	Aineiston analyysi	24
4.4	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	25
5	Opinnäytetyön tulokset	27
5.1	Esimiehen luottamus työntekijöihin	27
5.2	Esimies toiminnan tukijana ja ohjaajana	28
6	Johtopäätökset ja pohdinta	31
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelulomake työntekijöille	
	Liite 2. Info osallistujille	
	Liite 3. Lupa haastattelun nauhoittamiseen	

Tekijä(t) Otsikko	Sini Pinomäki & Lotta Salmelainen Itseohjautuvuus vanhustyössä: työntekijöiden kokemuksia johtamisen roolista itseohjautuvassa tiimissä
Sivumäärä Aika	35 sivua + 3 liitettä Huhtikuu 2020
Tutkinto	Geronomi
Tutkinto-ohjelma	Vanhustyön tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Elisa Pennanen, lehtori
<p>Itseohjautuvuus perustuu siihen, työntekijöille on annettu enemmän valtaa tehdä päätöksiä ja käyttää omaa asiantuntijuuttaan. Siinä työntekijöitä ei tarvitse kontrolloida yhtä paljon kuin hierarkkisessa työyhteisössä. Itseohjautuvuudessa käskyt eivät tule johdolta, vaan päätöksiä tehdään yhdessä.</p> <p>Helsingin kaupunki aloitti itseohjautuvuuskokeilut vuonna 2016. Itseohjautuvuuskokeilu oli osa johtamismallin uudistusta. Uudistuksen tavoitteena oli sisäisen motivaation tukeminen, ajatus yhteisestä työstä sekä itseohjautuvuudesta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen rooli johtamisella on itseohjautuvassa tiimissä sen työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja arvioida millainen rooli johtamisella on itseohjautuvan tiimin toiminnassa.</p> <p>Opinnäytetyötä varten haastateltiin viittä itseohjautuvassa tiimissä työskentelevää työntekijää. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja niistä saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä analyysillä. Aineistosta nousi selkeästi esiin itseohjautuvuus, valmentava johtaminen, vanhustyön johtaminen sekä johtamisen vaikutukset asiakastyöhön.</p> <p>Opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella esimies antaa työntekijöilleen vapauden suunnitella ja toteuttaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta on ongelmatilanteissa tarvittaessa työntekijöiden tukena. Lisäksi esimies valvoo, että tiimin toiminta mukailee lain asettamia vaatimuksia ja tarvittaessa jakaa hoitamatta jääneet työtehtävät. Tulosten perusteella itseohjautuvuus vaatii onnistuakseen vahvaa luottamusta niin esimieheltä työntekijöille kuin työntekijöiden välillä.</p>	
Asiasanat	itseohjautuvuus, itseohjautuvat tiimit, valmentava johtaminen, vanhustyön johtaminen, vanhustyö, johtajuus

Authors Title	Sini Pinomäki & Lotta Salmelainen Self-management in elderly care: Employees' Experiences The Role of Leadership in a Self-Managing Team
Number of Pages Date	35 pages + 3 appendices April 2020
Degree	Bachelor of Social Services and Health Care
Degree Programme	Elderly Care
Instructor(s)	Elisa Pennanen, Senior Lecturer
<p>Self-managing teams are based on an idea that employees do not need to be controlled as much as in a hierarchical work community. Employees have more authority to make decisions and use their own expertise. Commands do not come from the management, but decisions are made together.</p> <p>City of Helsinki began the experiment of a self-managed team model in 2016. The experiment was part of a new leadership model, which emphasizes supporting inner motivation, idea of common work and self-management. In this thesis, the purpose was to examine, describe and evaluate how employees experience the role of leadership in a self-managing team.</p> <p>In this study, five employees of a self-managing team were interviewed. The interviews were implemented as individual interviews and the resulting data was then analyzed using content analysis. The emerging themes in the data based on the interviews were self-management, coaching leadership, leadership of elderly care and impact of leadership on customer work.</p> <p>The thesis results show that the superior gives the employees freedom to plan and carry out their job but supports them when needed. Superior also controls that the team complies with the law and if necessary, shares work tasks left undone. The results show that a successful self-managing team requires strong trust between the superior and the employees but also between the employees.</p>	
Keywords	self-management, self-managed teams, coaching leadership, leadership of elderly care, elderly care, leadership

1 Johdanto

Väestörakenteen muutoksen vuoksi vanhustyö on suurien haasteiden keskellä. Niukkevat resurssit asettavat esimiestyölle suuria vaatimuksia ja edellyttävät tehokasta muutosjohtamista. Johtajien ja esimiesten on kyettävä motivoimaan sekä tukemaan työntekijöitä muutoksissa organisaation strategian mukaisesti, muuttuvassa ja vaikeasti ennustettavassa toimintaympäristössä. (Ruisniemi 2017: 189.) Vanhustyön johtamisella voidaan vaikuttaa asiakkaan elämänlaatuun suoraan, mutta myös välillisesti ammattityön kautta. Johtaja luo toiminnalle edellytykset sekä kohdentaa resursseja. Hänen tehtävänä on valvoa, että koko organisaation ylimpänä tavoitteena on asiakkaan hyvä elämä sekä elämänlaatu. (Räsänen & Valvanne 2017: 29.)

Sosiaali- ja terveyspalveluissa tehtävät muutokset tapahtuvat yhä nopeammin, jolloin työntekijöiltä vaaditaan muutosvalmiutta, jotta asiakkaan etu ja palvelun paras mahdollinen toteutustapa olisi mahdollista saavuttaa. Perinteinen ylhäältä alaspäin johdettu malli ei ole enää riittävän nopea ja tehokas, sillä se johtaa usein siihen, ettei muutosten tuomia alkuvaiheen haasteita osata käsitellä ja niistä vastuunottaminen hankaloituu. Itseohjautuvuudesta toivotaankin ratkaisua edellä mainittuihin ongelmiin, sillä sen on todettu parantavan muun muassa asiakastyytyvyyttä, palveluiden laatua ja työntekijöiden työssä viihtymistä sekä lisäävän kustannustehokkuutta. (Ojala & Mäki 2017: 266–267, 269.)

Helsingissä sosiaali- ja terveysalojen muutoksiin on tartuttu muun muassa johtamismallin uudistuksella. Helsingin kaupunki aloitti itseohjautuvuuden pilotoinnin vuonna 2016. Itseohjautuvien tiimien kontrollointi on korvattu luottamuksella, jolloin johtoa tarvitaan vähemmän kuin ennen. Itseohjautuvuuden myötä esimiehen sijaan työstä ovat päättäneet työntekijät, jolloin esimiehen on tullut luopua vallasta ja siirtyä ikään kuin valmentajan rooliin. (Sosiaali- ja terveystoimiala 2017.) Itseohjautuvat tiimit vastaavat itse toiminnastaan ja suunnittelevat keinot kokonaistavoitteiden ja asiakkaan edun saavuttamiseksi. Itseohjautuvuuden myötä organisaatiosta on pyritty tekemään avoin ja läpinäkyvä, jolloin tieto liikkuu ja sitä on mahdollista saada. Toiminnan perustana on asiakas ja hänen kokemuksensa palvelusta. (Ojala & Mäki 2017: 276–277.) Mielenkiinto itseohjautuvuutta kohtaan on lisääntynyt, sillä vuonna 2017 itseohjautuvuuden kokeiluihin haki mukaan 28 uutta tiimiä (Sosiaali- ja terveystoimiala 2017).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen rooli johtamisella on itseohjautuvassa tiimissä sen työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Aineistoa kerättiin haastattelemalla viittä itseohjautuvan yksikön työntekijää. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Helsingin kaupungin kanssa.

2 Itseohjautuvuus

2.1 Itseohjautuvuuden määritelmä

Itseohjautuvuutta on tutkittu vähän esimiestyön tai johtamisen näkökulmasta. Aiheesta löytyy jonkin verran kirjallisuuskatsauksia, mutta esimerkiksi haastattelututkimuksia ei juurikaan ole. Itseohjautuvuutta on tutkittu sosiaali- ja terveysalalla jonkin verran kotihoidon näkökulmasta, mutta tutkimuksia pitkäaikaishoivan puolelta emme löytäneet. Suuri osa itseohjautuvuuden tutkimuksista löytyy markkinoinnin näkökulmasta, mikä eroaa monessa suhteessa sosiaali- ja terveysalan sisällöstä. Englanninkielisissä kirjallisuudessa oli hyvin tarkkaa, millaisilla hakusanoilla tutkimuksia haki, sillä suomen kielessä itseohjautuvuuteen sisältyy paljon enemmän käsitteitä kuin englannin kielessä. Esimerkiksi *self-managing team* tai *self-organisation* viittaa tiimin itseohjautuvuuteen ja *self determination* yksilön itseohjautuvuuteen. Huomasimme, että Suomessa käytetään itseohjautuvuutta kuvaamaan niin tiimin kuin yksilön itseohjautuvuutta.

Filosofian Akatemian (2017) blogitekstissä itseohjautuvuuden esitetään perustuvan kolmelle periaatteelle. Ensimmäisenä periaatteena on organisaation muodostuminen omaloitteisista tekijöistä, joilla on halua ja osaamista toimia sen parhaaksi. Toisena on vastuullinen henkilöstö, jonka toiminta ohjautuu keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Viimeisenä periaatteena on päätöksentekovallan hajauttaminen sekä ihmisten vapaus tekemiseen. (Filosofian akatemia 2017.)

Itseohjautuvuuden termit voidaan jaotella myös kolmeen osioon sen mukaan, viittaavatko ne yksilö-, tiimi- vai organisaatiotasoon. Yksilötason ilmiössä itseohjautuvuudessa pyritään kehittämään yksilön itsensä johtamisen taitoja. Tiimitasolla viitataan itseohjautuvien tai autonomisten tiimien toimintaan. Tiimi- ja organisaatiotason itseohjautuvuus eroaa siinä, että autonomiset tiimit voivat toimia hierarkkisessa systeemissä. Itseohjautuvassa organisaatiossa yhteisö voi päättää itse, miten haluaa tehtävien hoitamisen järjestettävän. Tällöin organisaation toimintaperiaatteet ja rakenne mahdollistavat ja tukevat sekä tiimien autonomiaa ja yksilön itseohjautumista, että koko organisaation hallintaa. (Salovaara 2019: 106.)

Itseohjautuvan toimintamallin etuina on muun muassa kyky reagoida nopeasti, ihmisten kyvykkyyksien hyödyntäminen (Jarenko 2019; Hiila & Tukiainen & Hakola 2019: 185) sekä jatkuva uudistuminen. Työntekijöiden tyytyväisyyttä lisää myös vahva kokemus

omistajuudesta. Itseohjautuvan organisaation toimiessa heikosti siinä ei osata hyödyntää kokemusta ja osaamista, tiimityö on tehotonta, osallisuuden tapa hidastaa päätöksentekoa ja vaatimus yhteisöllisyydestä laimentaa yksilöiden halua ponnistella. Työn organisoituminen tulisi aina pohjautua kokonaisuuden kannalta järkevimpään tapaan hoitaa asiat. (Jarenko 2019.)

2.2 Itseohjautuvuuden historia

Hallinnoinnin syntyjuuret sijoittuvat aikaan, jolloin ihmiskunta oli siirtymässä metsästäjä-keräilijäyhteisöistä kohti pysyvämpää sivilisaatiota, mikä merkitsi tarvetta aiempaa suurempien ja monimutkaisempien kokonaisuuksien hallinnalle. Suuremmassa yhteisössä siihen kuuluvat jäsenet eivät enää tunteneet kaikki toisiaan, jolloin tarve yhteisille säännöille, määräyksille ja tehtäville syntyi. Valta keskittyi tyypillisesti yhdelle henkilölle tai pienelle joukolle, kuten papistolle ja näin ollen paikallishallituksen mielivaltainen käskytyks mahdollistui. (Kostamo 2017: 82–83.)

Tarve kontrollille ja ennustettavuudelle ajoivat Euroopan valtioita siirtymään paikallishallituksesta suunnitelmallisesti kohti vahvaa keskushallintoa 1500- tai 1600-luvuilla. Vuoteen 1950 hallinnoinnin teorioista keskeisimpänä pidettiin pyrkimystä toiminnan kontrollointiin ja työntekijöiden käskyttämiseen. 1950-luvulla tutkimukset alkoivat kuitenkin osoittaa ihmisten oman toimijuuden merkityksellisyyttä, johon organisaatioiden kontrollointimekanismit vaikuttivat liian voimakkaasti. Uuden ajattelun myötä hallinnoinnin tutkimuksissa kiinnostuttiin yhä enemmän työntekijöiden voimaantumisesta, ja valtaa alettiin jakaa johtajilta yhä enemmän myös työntekijöille. Samaan aikaan ensimmäiset itseohjautuvat tiimit perustettiin ja tutkimukset tiimien vaikutuksia ovat jatkuneet aina tähän päivään saakka. Uusissa ajattelun malleissa myös nähdään, että organisaation menestyksen kannalta itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen ovat välttämättömiä asioita, ei vain organisaatioiden toimintaa kuvaavia ilmiöitä. (Kostamo 2017: 83–92, 94)

Itseohjautuvuuden käsite ei ole siis uusi termi, mutta perinteisessä johtajuuskeskustelussa vain johtaja on nähty organisaatiossa itseohjautuvana tekijänä, jolla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan (Kostamo 2017: 80). Itseohjautuvuutta on alettu hyödyntää entistä laajemmin vasta viimevuosien aikana. Syitä itseohjautuvuuden läpilyönille juuri nyt ovat yritysten muuttuminen yhtenäisemmiksi ja nopeasti muuttuviksi, rutii-nityön häviäminen, asiantuntijuuden ja itsenäisen päätöksenteon lisääntyminen sekä kehittyneen it-teknologian mahdollistamat hajautetut rakenteet. (Martela & Jarenko 2017: 11.)

2.3 Itseohjautuvuus yksilötasolla

Yksilön itseohjautuvuus voidaan luonnehtia kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen kontrollin ja ohjauksen tarvetta. Itseohjautuminen vaatii yksilöltä itsemotivoitumista, eli halua edistää ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkopuolelta tulevaa painostusta. Yksilöllä tulee olla tiedossaan myös päämäärä, jota tavoitella, sekä riittävä osaaminen, jotta ulkopuolisen tuen tarve ei syö mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn. Työtehtävien suorittamiseen tarvittavan osaamisen lisäksi itseohjautuvalla työntekijällä tulee olla kykyä johtaa itseään, esimerkiksi hallitsemalla ajan- ja resurssien käyttöä sekä niiden priorisointia. (Martela & Jarenko 2017: 12.)

Deci ja Ryan ovat kehittäneet vuonna 1985 itseohjautuvuusteorian, jossa ihmisen kolmeksi psykologiseksi perustarpeeksi esitetään omaehtoisuus, kyvykkyyden osoittaminen sekä yhteenkuuluvuus. Näiden tarpeiden täytyessä syntyy sisäinen motivaatio, joka edesauttaa myös yksilön hyvinvointia. (Deci & Ryan 2017: 8, 11.) Ihmisen päästessä toteuttamaan intohimoaan ja sisäistä motivaatiotaan, on hän sitoutuneempi organisaatioon. Tätä selitetään sillä, että yksilön sekä yrityksen tavoitteet ovat ainakin paikoin yhdensuuntaisia. Henkilöstön motivoituminen saa aikaan kokemuksen työn mielekkyydestä, ja kehittää tämän vuoksi luovuutta sekä joustavampaa suhtautumista muihin. Edellä mainitut seikat puolestaan vaikuttavat ketteryyteen ja tehokkuuteen, ja johtavat siten tuottavampaan työhön. (Salovaara 2019: 102; Deci & Ryan 2017: 532–534; Spiik 2004: 117–119.)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014: Sisäinen motivaatio, tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat, käsitteli ihmisen sisäisen motivaation merkitystä työn tuottavuuteen ja tulevaisuuden työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Raportin tavoitteena oli selvittää mitä tällä hetkellä tiedetään sisäisestä motivaatiosta, innostuksesta ja näiden kahden vahvistamisesta. Raportissa avattiin muun muassa yksilön sisäisen ja ulkoisen motivaation, innostuksen ja positiivisen psykologian vaikutuksia työn tuottavuuteen. Yhteenvetona raportissa summattiin sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden olevan innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia työntekijöitä, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä. (Martela & Jarenko 2014: 10, 13, 35.)

Itsensä johtamisen taidosta on tullut yhä tärkeämpää, sillä uupuminen työelämässä on lisääntynyt. Tänä päivänä itsensä johtaminen voidaan nähdä osana johtamisjärjestelmää. Itsensä johtaminen on määritelty vaikuttamisprosessina, joka kohdistuu ihmiseen itseensä, ja jossa pyrkimyksenä on ohjata ajatuksia, tunteita, arvoja ja kehoa itsereflektion

avulla. Itsereflektiolla tavoitellaan syvällisempää, laajempaa ja konkreettisempaa tietoutta. Itsensä johtaminen nähdään hyvin henkilökohtaisena prosessina, sillä siinä johdettava, johtaja ja johtaminen kuuluvat samaan kokonaisuuteen. Kaikelle johtamiselle on tyypillistä tekemisen ja tietämisen välinen kuilu, joka korostuu myös itsensä johtamisen prosesseissa. Jotta ihminen voi johtaa itseään, tarvitaan jäämäkkyyttä sekä pitkäjänteisyyttä. (Sydänmaanlakka 2017: 16–17, 297.) Itsensä johtaminen on tärkeää myös itseohjautuvan tiimin toiminnassa. Tehokkaalla itsensä johtamisella ihminen voi auttaa myös tiimiään johtamaan itseään, saavuttamaan potentiaalinsa ja siten aikaansaada synergiaa. (Neck & Manz 2008.)

Jyväskylän yliopiston julkaisema pro gradu -tutkielma Tarinoita työntekijöistä: Itseohjautuvuus ammatillisen toimijuuden näkökulmasta, tarkasteli, miten työntekijät kuvasivat itseohjautuvuutta ja miten heidän kuvauksissaan ammatillinen toimijuus näyttäytyi. Tutkielma toteutettiin haastattelemalla yhdeksää itseohjautuvassa tiimissä työskentelevää työntekijää. Tutkielman tulokset osoittivat, että koettu itseohjautuvuus on edellytys toimijuudelle ja onnistuneesta itsensä johtamisesta seuraa toimijamaista käytöstä. (Henell 2019: 4, 68.)

2.4 Itseorganisoituminen ja itseohjautuva tiimi

Organisaatiossa tapahtuvan itseohjautuvuuden eli itseorganisoitumisen lähtökohtana on johdolta tulevien valmiiden toimintatapojen minimointi. Itseorganisoituvassa työyhteisössä työntekijät järjestäytyvät tarpeen vaatimalla tavalla ja ovat vuorovaikutuksessa niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa vuorovaikuttaminen tuntuu mielekkäältä ja tarpeelliselta työn suorittamisen näkökulmasta. Itseorganisoitumisella ei kuitenkaan tarkoiteta yksilöiden täysimääräistä itsehallintaa, sillä lähes poikkeuksetta jokaiseen yli kymmenen hengen organisaatioon on muodostunut vakiintuneita tapoja toimia. (Martela & Jarenko 2017: 12–13.)

Sinkkosen (2019) mukaan itseorganisoitumisesta puhuttaessa itseohjautuvuuden rinnalla tulisi tarkastella myös yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuudessa työyhteisössä ei nähdä pelkkiä yksilöitä vaan on tärkeää, että koko yhteisö saadaan ohjautumaan organisaation tavoitteiden näkökulmasta oikeaan ja yhteiseen suuntaan. Näin ollen henkilökunnan tulisi osallistua jo hyvin varhaisessa vaiheessa organisaation tavoitteiden asettamiseen ja strategian luomiseen, jotta itseohjautuvuus voisi lähteä kasvamaan osana organisaation kokonaistoimintaa. (Sinkkonen 2019.)

Litteästä yhteisorganisoidusta organisaatiosta puhutaan, kun siinä toteutuu sekä itseorganisoituminen että henkilöstön itseohjautuvuus. Tällaisissa organisaatioissa hierarkiat puuttuvat lähes kokonaan ja henkilöstö on vahvasti omaehtoinen. Osallistavassa organisaatiossa puolestaan henkilöstön itseohjautuvuus on vahvaa, mutta organisoitumisen rakenne on usein ylhäältä annettu. Työntekijät saavat toteuttaa työtä omalla tavallaan ja heille annetaan tilaa sen tekemiseen. Osallistavassa organisaatiossa esimiehen rooli on kannustajana, valmentajana ja mahdollistajana. Viimeisenä organisaatiomallina on tuloskontrolloitu organisaatio, jossa keskijohto tai muu hierarkia puuttuu, mutta yhtä aikaa työntekijöiden toiminta on avustettua ja motivaatio ulkoista. (Martela & Jarenko 2017: 15–18.)

Helsingin yliopistosta valmistui vuonna 2018 pro gradu -tutkielman Ketteryyden polulla – Johtajien kokemuksia itseohjautuvaan organisaatiomalliin siirtymisen haasteista. Tutkielmaa varten haastateltiin seitsemää eri toimialalta tulevaa johtajaa, jotka edustivat eri kokoisia ja eri tavoin organisoituvia yrityksiä. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat yritysten valmiuteen ja halukkuuteen muuttaa toimintamallejaan entistä itseohjautuvammiksi. Tutkimustuloksen perusteella keskeisin syy itseohjautuvan organisaatiomallin levinneisyyden hitauteen oli se, että yritykset ovat tottuneet organisoitumaan perinteisellä tavalla ja toisaalta vakiintuneiden käytänteiden nähtiin olevan vuosien saatossa toimiviksi todettuja. Tutkielman johtopäätöksenä todettiin, että itseohjautuvuudesta saadut työhyvinvointihyödyt olisi saatava laajemmin erilaisten organisaatioiden käyttöön, niin että jokainen organisaatio voisi etsiä itselleen sopivan tavan itseohjautua. (Haapanen 2018: 2–3, 44, 82.)

Itseohjautuvan tiimin toiminnalla tarkoitetaan työtä, jossa tiimillä ei ole virallista esimiestä tai vetäjää. Tällöin tiimi ohjaa itse omaa toimintaansa. Jokainen on vastuussa siitä, että oma työ tukee yhteisen tavoitteen toteutumista. (Hiila & Tukiainen & Hakola 2019: 179–180.) Työnjako itseohjautuvissa tiimeissä perustuu usein ihmisten mielenkiinnon kohteille tai vahvuuksille (Onko itseohjautuvuus työelämän hopealuoti? 2016). Hackman (1987) on linjannut neljä tärkeää askelta menestyksekkään itseohjautuvan työtiimin taakamiseksi: etukäteistyö, työolosuhteiden luominen, tiimin muodostaminen sekä jatkuvan tuen tarjoaminen. Etukäteistyössä on äärimmäisen tärkeää todentaa mitkä ovat ryhmän tavoitteet, millaista työtä tulee tehdä, mitä taitoja tiimiläisillä on ja millainen toimivalta ryhmällä pitäisi olla. Työolosuhteiden luomisessa johdon tulisi varmistaa, että tiimillä on käytössään tarvittavat materiaalit sekä henkilöstöressurit. Työolosuhteita luodessa tulisi myös selvittää kuinka työtehtävät saadaan suunniteltua selkeiksi, mutta samaan ai-

kaan työntekijöitä motivoiviksi sekä riittävän haastaviksi ja merkityksellisiksi. Tiimin muodostamiseen sisältyy sen rajojen muodostaminen, suoritettavien tehtävien hyväksyminen ja tiimiltä odotetun käyttäytymisen selventäminen. Jatkuva tuen tarjoaminen liittyy esimiesten vastuuseen ongelmien selättämisessä, materiaalien täydentämisessä tai päivittäisessä sekä tiimistä lähteneiden työntekijöiden korvaamisessa. Esimiehen tulisi kannustaa tiimiä oppimaan kokemuksistaan ja mahdollisista virheistä sekä tukea heitä positiivisen ryhmähengen luomisessa. (Hackman 1987: 335–338.)

Itseohjautuvan tiimin toiminnan edellytyksiä ovat vahva oman työn hallinta, ennakointi, kommunikointikyky ja selkeät roolit. Työn hallinnassa painotetaan, että jokaisella on vastuu ja valta työnsä aikatauluttamisessa, jolloin kukaan yksittäinen ihminen ei vahdi yksittäisten töiden etenemistä. Jäseniltään se vaatii tällöin hyvää oman työnsä hallintaa. Ennakoinnissa olennaisena osana on oman työnsä priorisointi. Itseohjautuvan tiimin jäsenet määrittävät itse, milloin ja miten omat tehtävänsä tekevät, ottaen huomioon kokonaisuuskataulun. Kommunikointikyvyn kohdalla korostetaan sujuvan vuorovaikutuksellisuuden merkitystä itseohjautuvan tiimin toiminnassa. Kommunikoinnissa on tärkeä tuoda esille mahdolliset ongelmat, muutokset sekä esteet. Selkeä roolijako on tärkeä itseohjautuvan tiimin kokonaisuuden toteutumisen kannalta. Avun pyytäminen oikealta ihmiseltä on helpompaa, kun eri työntekijöiden osaaminen on tuotu esille selkeästi. Itseohjautuvan tiimin työntekijöillä on kaikilla vastuu ja vapaus ottaa kantaa tiimin toimintaan. (Hiila & Tukiainen & Hakola 2019: 184.)

Itseohjautuvan tiimin muodostamisessa tulisi huomioida, että työntekijöillä on selkeä käsitys organisaation tarkoituksesta. Työntekijöillä tulisi olla myös tunne, että organisaation tavoite on innostava. Tarkoitukseen päästäkseen, henkilöstön tulisi panostaa emotionaalisesti työhönsä sekä tavoitteisiinsa. Tiimien emotionaalista panostusta voidaan kasvattaa tiimin yhteisen työskentelyn avulla. Itseohjautuvan tiimin muodostamisessa tulisi myös huomioida, että tiimin on luotettava esimieheen. Työntekijät, jotka eivät luota esimieheen ottavat todennäköisesti vapauden työn suorittamiseen, mutta kieltäytyvät siihen liittyvistä velvollisuuksista. (Laloux 2014: 270–271.)

Vilkon (2016) tekemässä tutkimuksessa osoitettiin, että itseohjautuvassa tiimissä työskentely koettiin mielekkääksi sekä motivoivaksi. Tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen perusteella todettiin, että työskentely ketterässä tiimissä loi työn imua, eli myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen kokemusta. Tulosten mukaan tiimissä toimiminen antoi

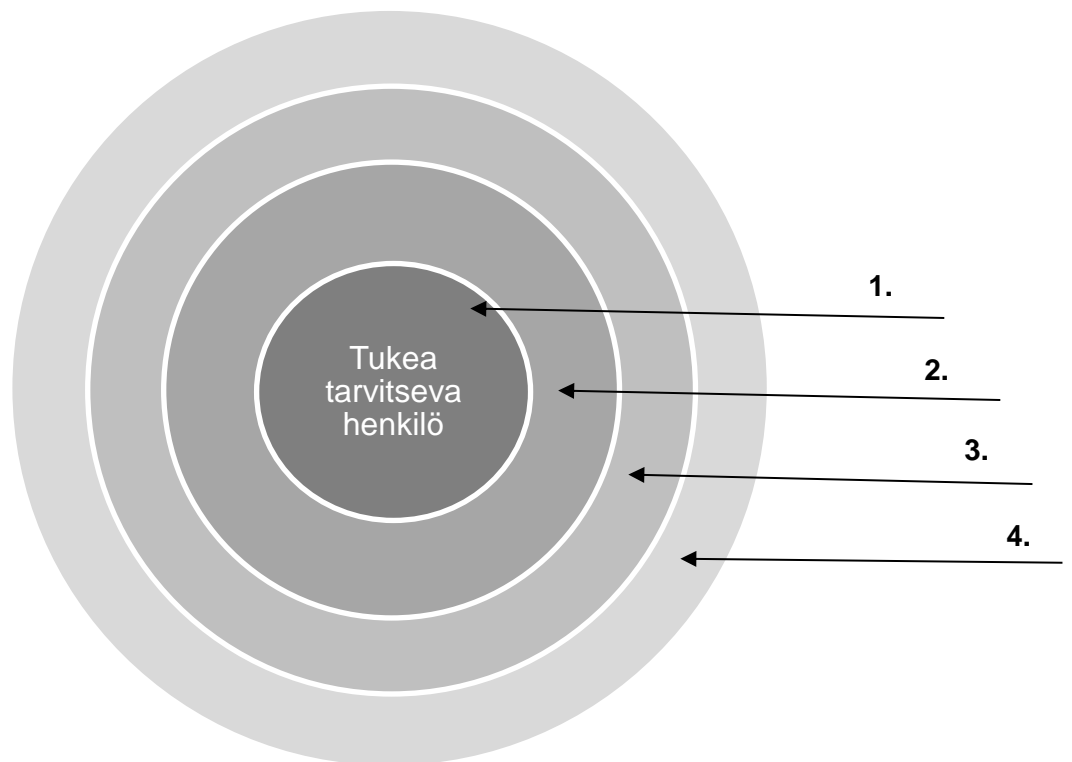
myös virtaa yksilön oman jaksamisen ollessa koetuksella tai kun osaaminen loppui haastavien ongelmien kohdalla. Tutkimuksessa osoitettiin myös, että itseohjautuvuuden myötä tiimiläiset olivat sitoutuneempia työhönsä. (Vilkko 2016: 91–92.)

2.5 Buurtzorg-malli

Hoiva-alan itseohjautuvista tiimeistä puhuttaessa katseet kääntyvät Hollantiin, vuonna 2007 perustettuun Buurtzorg nimiseen kotihoitoyritykseen, joka on yksi Hollannin nopeimmin kasvavista organisaatioista. Yritys tuottaa palveluitaan mielenterveyskuntoutujille, tukea tarvitseville lapsiperheille sekä vanhuksille. (A pioneering healthcare organisation n.d.) Yrityksen ydinajatus nostaa omahoitajan ja asiakkaan välisen suhteen keskiöön, jolloin myös asiakkaan tarvitsemat palvelut suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa (Ojala & Mäki 2017: 269).

Työskentely tapahtuu 8-12 hengen itseohjautuvissa tiimeissä, joissa työntekijät päättävät yhdessä työ koordinointiin, rahankäyttöön, asiakashankintaan sekä muuhun työn suunnitteluun liittyvistä asioista. Buurtzorg työllistää yli 10 000 sairaanhoitajaa ja avustajaa, jotka työskentelevät 850 tiimissä. Yrityksessä työskentelee myös 15 alueellista valmentajaa, jotka tukevat tiimejä tarvittaessa. Yhtiön 45 toimistotyöntekijää huolehtivat yleiskustannuksista kuten palkanmaksuista, jotta loput organisaation työntekijöistä voivat keskittyä hoivaan. (Our Organisation n.d.)

Buurtzorgin hoivan mallin (Kuvio 1.) tarkoituksena on luoda ratkaisuja, jotka tuovat asiakkaalle itsenäisyyttä ja parantavat elämänlaatua. Malli sisältää pohjan inhimilliseen arvoon, joka perustuu itsenäisyydelle. Arvoon sisältyy ihmisen halu määrätä omasta elämästään mahdollisimman pitkään, pyrkiä ylläpitämään tai parantamaan elämänlaatua, tavoitella sosiaalista vuorovaikutusta sekä tavoitella ”lämpimiä” ihmissuhteita toisten kanssa. Ammatilainen ottaa kokonaisuudessa huomioon asiakkaiden elinympäristön, läheiset ihmiset ja kotona olevan puolison tai omaisen. Huomioon otetaan myös asiakkaan epävirallinen verkosto, kuten heidän ystävänsä, perhe, naapurit sekä kerhot. Näin ammatilainen pyrkii löytämään ratkaisun, joka sisältää asiakkaan viralliset sekä epäviralliset verkostot. Itseohjautuvuus, jatkuvuus, luottamussuhteiden rakentaminen sekä verkostoituminen naapurustossa ovat kaikki tiimien tärkeitä tehtäviä. (The Buurtzorg Model n.d.)



Kuvio 1. Buurtzorgin hoivan malli alkaa ytimen asiakasnäkökulmasta ja laajenee ulospäin kooten yhteen ratkaisut, jotka tuottavat itsenäisyyttä ja parantavat elämänlaatua. 1. Itseohjautuva asiakas 2. Epäviralliset verkostot 3. Buurtzorgin tiimi 4. Viralliset verkostot. (The Buurtzorg Model n.d.)

Leask ja Gilmartin (2019) ovat julkaisseet tutkimuksen, jossa otettiin selvää, millaisia kokemuksia asiakkaalla oli, kun heitä tuki Buurtzorgin mallin kaltainen itseohjautuva tiimi. Tutkimuksessa todettiin, että asiakasarvio kokonaisvaltaisesta tyytyväisyydestä oli 4.9/5. Monet asiakkaat mainitsivat, että saivat itseohjautuvalta tiimiltä hoivaa, jossa huomioitiin asiakkaan yksilöllisyys. Itseohjautuvan mallin vuoksi käynnit voitiin suunnitella asiakkaan tarpeiden mukaan pidemmiksi tai lyhyemmiksi. Ajan myötä asiakkaat tulivat myös itsenäisemmiksi, ja siten käyntien määrä väheni. Hyvä vuorovaikutuksellisuus työntekijöiden kanssa koettiin myös voimaannuttavana elementtinä. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että asiakkaat kokivat avun saamisen itseohjautuvalta tiimiltä hyväksyttävänä. (Leask & Gilmartin 2019.)

Buurtzorg pystyy tuottamaan palvelunsa 20 prosenttia halvemmalla kuin kilpailijansa osittain varmasti sen vuoksi, ettei organisaatiossa ole ollenkaan keskijohtoa (Martela & Jarenko 2017: 10). Yritys on valittu parhaana työpaikkana vuoden 2011 jälkeen neljä kertaa ja sen asiakastyytyväisyys on korkeampi kuin missään muussa Hollannin terveydenhuollon organisaatiossa. (Our organisation n.d.)

Hollannin terveyst-, hyvinvointi- ja urheiluministeriö antoi KPMG:lle tehtäväksi verrata Buurtzorgin suoriutumista vastaaviin organisaatioihin. Vuonna 2015 julkaistussa tutkimuksessa osoitettiin, että Buurtzorg sijoittui Hollannissa parhaimpien kotihoitoa tarjoavien yritysten joukkoon asiakaskokemusten perusteella. Tulosten perusteella Buurtzorg myös tuotti palvelua pienemmillä hoivan tunneilla suhteessa keskiarvoon kotihoidon yritykseen. Tutkimus lopputulos oli, että Buurtzorgin erittäin tyytyväiset, itseohjautuvat hoivatiimit tuottavat edullista kotiin tuotettavaa hoivaa, joka on sekä tehokasta (vähemmän tunteja per asiakas) että laadukasta (asiakastyytyväisyydellä mitattuna). (Gray, Sarnak & Burgers 2015: 4.)

Buurtzorg-mallia on sovellettu myös muualla kuin Hollannissa. Mallia on hyödynnetty muun muassa Japanissa, Ruotsissa, Iso-Britanniassa, USA:ssa, Saksassa ja Australiassa (International partners n.d.). Suomessa esimerkiksi Järvenpään kaupunki lähti pilotoimaan itseohjautuvaa toimintamallia kotihoidossa syksyllä 2017. Pilotin loppuvaiheessa, syksyllä 2018, kotihoidon henkilöstö esitti työpajassa havaintoja itseohjautuvuuden muutoksesta. He huomasivat, että yhteisvastuullisuus oli lisääntynyt ja tiimien osamista pystyttiin hyödyntämään paremmin. Luottamus on itseohjautuvuuden myötä kasvanut ja siten tiimihenki vahvistunut. Työntekijöille oli myös syntynyt ajatus, että heillä on lupa olla itseohjautuvia ja kehittää toimintaa. Tärkeänä elementtinä mainittiin myös motivaation tunteen lisääntyminen kotihoidossa työskentelyä kohtaan sekä virheiden määrän väheneminen työssä. (Toikka n.d: 40–41.)

Suomessa myös kotihoitopalvelu Debora Oy on kehittänyt onnistuneesti toimintaansa kohti itseohjautuvia tiimejä jo vuodesta 2015. Ensimmäinen tiimi käynnistyi Launeen alueella Lahdessa, kun Debora sai hoidettavakseen alueen kotihoitopalvelut. Yritys on ottanut mallia Buurtzorgista ja on edelleen yhteistyössä tämän hollantilaisen yrityksen kanssa. Toiminnan kehittäminen itseohjautuvuuden suuntaan on myös tärkeää julkisissa sosiaali- ja terveystalouksissa, jotta asiakaskokemus, tuottavuus, työhyvinvointi sekä palveluiden vaikuttavuus saadaan muokattua parempaan suuntaan. (Ojala & Mäki 2017: 269–270.)

Miskala, Saksa ja Uurto julkaisivat vuonna 2017 ylemmän ammattikorkeakoulun opin- näytetyön Itseohjautuvuus kotihoidossa: työntekijöiden kokemuksia uudesta tiimimalli kokeilusta. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Helsingin kaupungin kotihoidon kanssa. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää: miten henkilökunta koki itseohjautuvan tiimimallikokeilun. Opinnäytetyötä varten Miskala, Saksa ja Uurto (2017) suorittivat kaksi

teemahaastattelua, kahdelle kotihoidon itseohjautuvuuskokeilussa mukana olleelle tiimille. Haastatteluiden tulokset osoittivat, että työntekijät näkivät itseohjautuvuuskokeilun kokonaisuudessaan hyvänä asiana ja asiakaskokemusta edistävänä toimintamallina, sillä se mahdollisti aiempaa yksilöllisempien asiakaskäyntien toteuttamisen, jonka koettiin parantavan hoitotyön laatua. Aineistonkeruu hetkellä itseohjautuvuuskokeilu oli vasta alussa ja näin ollen jatkotutkimusaiheena opinnäytetyössä listattiin myöhemmässä vaiheessa toteutettava haastattelu siitä, kuinka työntekijät ovat kokeneet kokeilun ja millaisia vaikutuksia työntekijöiden itseohjautuvuudella on asiakkaiden kokemuksiin ja asiakastytyväisyyteen. (Miskala & Saksa & Uurto 2017: 2, 50.)

3 Johtaminen

3.1 Vanhustyön johtaminen

Sosiaali- ja terveysaloilla on jo vuosia suunniteltu suuria muutoksia palveluiden järjestämisen suhteen. Uudistukset ovat koskeneet rakenteiden muuttamista, vastuu- ja valtakysymysten ja resurssien uudelleen ohjaamista sekä asiakkaan aseman muutoksia. (Vartiainen 2017: 33.) Työntekijöiden johtaminen on ollut perinteisesti ammattiryhmäkohtaista, mutta sen muutostarve on tullut entistä ilmeisemmäksi yhteistyövaateiden kasvaessa ja palveluiden alati muuttuessa. Ammattikuntakohtainen johtaminen halutaan muuttaa aiempaa laaja-alaisemmaksi, jotta se vastaa nykyistä tarvetta. (Ojala & Mäki 2017: 267.)

Vanhustyön tehokkuutta, laatua ja läpinäkyvyyttä alettiin valvoa 1990-luvulla koetun laman jälkeen, jolloin muun muassa hoivatyötä tekevien työntekijöiden raportointivelvollisuus sai alkunsa. Kriitikoiden mukaan 1990-luvun johtamisoppien tavoitteena oli työn osoittaminen ja pilkkominen sekä suoritusten mittaaminen, valvonta ja kontrollin vahvistaminen. Uudistukset ajoivat työyhteisöjä hierarkiaa korostavaan suuntaan ja niin sanottuun käskyvaltaiseen johtamiseen. Nykyään vanhustyötä koskevat johtamisopit kuitenkin korostavat työntekijöiden arvoihin ja asenteisiin vaikuttamista sekä niin sanottua motivoivaa johtamista. Motivoinnissa ei korosteta hierarkkisuutta vaan pyritään aktivoimaan työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä oma-aloitteellisuutta ja vastuullisuutta. Työntekijöiden itseohjautuessa johtajien odotetaan ottavan valmentajan tai tiiminvetäjän roolin, jolloin he kannustavat työntekijöitä oikeaan suuntaan, etenkin silloin kun työntekijät kokevat työnsä raskaaksi. (Hoppania & Olakivi & Zechner 2017: 203–207.)

Vanhustyön johtaminen on määritelty myös vanhustalvelulaissa. Toimintayksikössä tulee olla johtaja, joka huolehtii, että asiakastyössä noudatetaan 13, 14 ja 19:ssä § säädettyjä periaatteita ja että palvelut täyttävät muut niille asetetut vaatimukset. Toimintaa on johdettava siten, että se tukee laadukasta asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisuutta, kuntouttavan työotteen edistämistä, eri viranomaisten ja ammattiryhmien yhteistyötä sekä toimintatapojen kehittämistä. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2012/980 § 21.)

Sosiaali- ja terveyshuollon johtamisessa on tärkeää tuntee ja hallita sosiaali- ja terveyshuollon kokonaisuus sekä käsitteistö. Johtamisessa on huomioitava, että toimintaympä-

ristön muuttuessa myös johtamistyön sisällöt vaihtelevat ja muuttuvat eri tehtävissä. Palvelujärjestelmän uudistus luo myös jatkuvasti uusia johtamisosaamiseen liittyviä haasteita. Keskeisimpiä muutostekijöitä ovat mm. monituottajuuden korostuminen, lainsäädännön muuttuminen sekä vahvistuva toiminnan vaikuttavuuden vaatimus. (Lammintakanen & Rissanen 2012: 29.) Sosiaali- ja terveysalan johtajalla on myös keskeinen tehtävä sisällyttää valtakunnallisen ja alueellisen poliittisen päätöksenteon tuottamat tavoitteet, sekä johdettavan organisaation strategiat tarkoituksenmukaisesti eri sidosryhmien yhteistyön avulla. Strategian toteuttaminen ja siihen sitoutuminen vaativat johtamista. (Rissanen & Lammintakanen 2012: 45.)

3.2 Esimiehen rooli vanhustyössä

Hoitotyön johtamisen tavoitteena on mahdollistaa laadukkaan ja kustannustehokkaan sekä potilas- ja asiakaskeskeisen toiminnan toteutuminen. Tämä edellyttää kaikilta hoitotyön järjestämisvastuussa olevilta esimiehiltä päivittäisen hoitotyön sisällön tunte-
musta. Esimiehiä tarvitaan myös näyttöön perustuvien yhtenäisten käytäntöjen kehittä-
misessä sekä potilaiden, asiakkaiden ja asukkaiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämi-
sessä. (Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014.) Vanhustyön johtajalla tu-
lee olla kykyä arvioida työn vaikuttavuutta sekä kustannuksia suhteessa hoivan ja hoidon
tuloksiin. Resurssien tarkoituksenmukainen käyttö, kustannukset ja hoidettavan elämän-
laatu ovat yhteydessä työn vaikuttavuuteen. Tuottavuus puolestaan koostuu siitä, että
tehdään oikeita asioita arjen sujuvoittamisen eteen. Sujuva työskentely lisää työntekijöi-
den työhyvinvointia, mikä yhdessä hyvinvoivan henkilöstön kanssa on tuottavuuden
ehto. (Räsänen & Valvanne 2017: 25.)

Hyvinvointipalveluita tuottavan järjestelmän jatkuvat muutokset nostavat johtamisen yti-
meen taukoamattoman kehittymisen. Johtamisen keskiössä onkin toimintaan ja työntekijöihin tietoinen, suunnitelmallinen sekä tavoitteellinen vaikuttaminen. Esimiehen teh-
tävä organisaatiossa on luoda työntekijöille parhaat mahdolliset edellytykset tehdä työ-
tään. Hänen tulee myös valvoa ja seurata toiminnan ja työntekijöiden tekemän työn laa-
tua, jolloin epäasialliseen tai tehottomaan työskentelyyn voidaan puuttua. (Räsänen
2017: 51.) Esimiehen tulisi myös antaa työntekijöilleen vapaus toteuttaa työnsä heille
itselleen sopivimmalla tavalla, mutta olla tarvittaessa tukena, kun työntekijät sitä tarvit-
sevat (Repo & Ravantti & Pääkkönen 2015: 12). Lisäksi esimiehen on työnantajan edus-
tajana ja lain velvoittamana varmistettava alaistensa riittävä osaaminen, mahdollistet-

tava työntekijöilleen pääsy täydennyskoulutuksiin sekä muilla keinoin ylläpidettävä ja kehitettävä alaistensa osaamista (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä 2015/1659 § 18).

Väestön ikääntyessä tulisi huomioida, että osaavaa ja työhönsä sitoutunutta hoitohenkilökuntaa olisi riittävästi vielä tulevaisuudessakin. Vanhustyön johtamisessa korostuvat työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen sekä työkykyä ylläpitävän työskentely-ympäristön mahdollistaminen. Jos esimies tunnistaa alaistensa työssä jaksamista tukevat voimavarat, on hänen helpompaa vahvistaa ja tukea työntekijöiden työssä jaksamista. (Kulmala 2017: 9–10, 14.) Henkilöstön johtaminen ja työhyvinvointi ovat avainasemassa siihen, että kasvaviin tuottavuusvaatimuksiin voidaan päästä. Hyvä asiakaskokemus ja palveluiden vaikuttavuus edellyttävät tyytyväisen ja motivoituneen henkilöstön. (Ojala & Mäki 2017: 268.)

Tampereen yliopistosta valmistui vuonna 2015 pro gradu -tutkielma Moniammatillinen yhteistyö terveydenhuollossa – strategiana huipputiimit ja mielenrauha. Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, haastatteleamalla yksilöteemahaastatteluina kymmenen Sydänsairaalassa työskentelevää esimiestä. Tutkielman mukaan moniammatillisuuden tarve kasvaa, kun yhteiskuntamme monimutkaisuus lisääntyy ja asioiden ymmärtäminen ja hallinta vaativat yhä useamman ammattilaisen osaamista. Tutkielman tuloksena kaikki haastatellut esimiehet pitivät hyvää hoidon laatua ja asiakastyytyväisyyteen pohjautuvaa asiakaskokemusta menestyksen lähtökohtana. (Niemi 2016: 1, 6.) Sosiaali- ja terveysalalla toimivilla johtajilla tulisi olla käsitys siitä, mitä moniammatillinen yhteistyö on ja mitä sen johtaminen on etenkin gerontologisessa yhteydessä. Haasteena työn johtamisessa ovat erilaiset asiakasryhmät erilaisine terveysongelmineen ja toiveineen, ammattiryhmien välisten toimintakulttuurien eroavaisuudet, osaavan ja riittävän henkilöstön määrä sekä taloudelliset resurssit. (Äijö & Tikkanen 2017: 116.)

Tehyn tekemän kesäaikakyselyn mukaan monella työpaikalla kamppaillaan kesäaikaan sijaispulan kanssa ja osalle yrityksistä ongelma on jopa ympärivuotinen. Koulutettua henkilöstöä on, mutta alan heikentynyt vetovoima ajaa hoiva-alan ammattilaisia vaihtamaan alaa. (Ojanperä 2019.) Vanhustyön johtajien tulisikin pysähtyä miettimään omaa rooliaan työntekijöiden houkuttelemisessa ja toisaalta työpaikassa pysymisessä. Yleensä työntekijät eivät vaihda työpaikkaa työnsä sisällön perusteella, vaan tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat työpaikan ilmapiiri sekä huonoksi koettu johtajuus. (Kulmala 2017: 14.)

Vanhustyön johtamisen päämääränä on ikääntyneen asiakkaan elämänlaadun tukeminen koko johtamisen ja ammattityön tasoilla. Johtaja, asiakkaat ja työyhteisö määrittävät yhdessä, miten ikäihmisen elämänlaatu varmistetaan. Johtajan tehtävänä on myös olla ajan tasalla arjen sujuvuudesta. Tällä tarkoitetaan esim. sitä, että ainakin lähiesimiehen tulisi aika ajoin jalkautua arkiseen työhön. Jalkautumalla voidaan todeta millä laadulla henkilöstö asiakastyötä toteuttaa tai minkälaisena se toteutuu. Vanhustyössä yksikön lähiesimiehellä on keskeinen rooli myönteisen työilmapiirin luojana sekä arjen yleisessä kehittämismyönteisyydessä. Johtamisella tuetaan henkilökunnan ymmärrystä koko toiminnasta ja yhdessä tekemisestä, mutta myös tuetaan jatkuvaa oppimista ja asiakkaan ottamista mukaan palvelujen kehitystyöhön. Johtamisen pääajatuksena tulisi olla palvelun arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa. (Räsänen 2018: 127, 129).

Valvanteen ja Räsänen (2017) mukaan johto vastaa yrityksen asiakaslähtöisyyden määrittelystä, sillä asenteet ja arvot lähtevät liikkeelle johtamisesta ja ulottuvat siitä eteenpäin koko organisaatioon. Näin ollen esimiehen puheiden ja tekojen tulisi vastata toisiaan, mikäli tämä odottaa vastaavanlaista toimintaa alaisiltaan. (Valvanne & Räsänen 2017: 21.) Esimiehen olisi tärkeää osata tunnistaa yrityksen arvojen perusta sekä toisenlaiset arvojen ilmentymät ja asettajat. Kehittääkseen toivottujen arvojen mukaista toimintaa esimies valikoi toimintatavat, jotka parhaiten takaavat haluttujen arvojen täyttymistä. (Jumisko & Hyry-Honka & Saranki-Rantakokko 2017: 176.)

3.3 Itseohjautuvuuden johtaminen

Itseohjautuvuuden mallissa johtajien tehtävänä on olla luotseja, jotka keräävät sekä hyödyntävät työntekijöiltä ja asiakkailta nousevia viestejä ja pitävät huolen, että kriittistä tietoa sovelletaan kehittämistyön työkaluna. Johtajien tehtävinä on muiden valmentaminen, sparraaminen sekä mahdollistajana toimiminen. (Hiila & Tukiainen & Hakola 2019: 180.) Itseohjautuvuuteen siirtyessä myös johtamismalli muuttuu. Johtajuutta on muutettava kohti hajautettua, jaettava, yhteisöllistä, monikollista johtajuutta. Koko systeemin ominaisuutena on jaettu johtajuus. (Salovaara 2019: 118.)

Helsingin kaupunki on lähtenyt kehittämään toimintaansa sosiaali- ja terveysalalla kohti itseohjautuvia tiimejä, sekä valmentavaa johtamisotetta. Johtamismallin kehittämisellä työntekijöille haluttiin enemmän päätösvaltaa ja vähemmän asioita, jotka tulisi hyväksyttää esimiehellä. Lisäksi muutoksilla haettiin parempaa vuorovaikutusta työntekijöiden ja johdon välille, mutta myös avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta päätöksentekoon. Todet-

tiin, että entinen johtamistapa oli riittämätön, kun asiakastyö muuttui asiakaslähtöisemmäksi ja usean ammattilaisen tekemäksi. Uudessa johtamismallissa huomioitiin, että johtamisessa tulee menestyä, jotta yksilöt ja tiimit voivat itseohjautuvasti ja ovat sisäisesti motivoituneita. Itseohjautuvuuden johtamisen edellytyksenä oli mm. huolehtia oman osaamisensa johtamisesta, osallistua ketterään kehittämiseen sekä noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. (Ojala & Mäki 2017: 272–274, 278.)

Itseohjautuvan tiimin jäsenille on annettu vaikutusvaltaa päätösten tekemiseen ja vastuunottoon useissa johtamisen työtehtävissä, jotka kuuluisivat perinteisissä työyhteisöissä esimiehille. Jotta tiimit voisivat tehdä tärkeitä päätöksiä, tulisi heidän käytössään olla paljon tietoa. (Tang & Crofford 1995: 30, 36.) Todelliseen testiin itseohjautuvat tiimit joutuvat ongelmatilanteissa, jotka esimies on aiemmin hoitanut. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa erilaiset konfliktit ja suoriutumiseen ja käyttäytymiseen liittyvät tilanteet, joihin tulee puuttua. Uhkana edellä kuvatuissa tilanteissa on, että joku yksittäinen tiimin jäsen ottaa esimiehen roolin. (Silvo 2018; Järvinen 2017: 58).

Makkosen (2019) -tutkielmassa Kohti itseohjautuvaa työotetta, laadullinen tutkimus työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemuksista, kiinnitettiin erityishuomiota työntekijöiden kokemuksiin ja tuntemuksiin itseohjautuvuudesta. Tutkielman aikana keskisuuren kohdeyrityksen esimiehet astuivat taka-alalle, kun asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden itseohjautuvuutta lisättiin. Kokeilun aikana työntekijät muun muassa suunnittelivat itse työnsä ja kehittivät työhön liittyviä prosesseja. Tutkielman tulokset osoittivat itseohjautuvuuden lisännen työntekijöiden yhteenkuuluvuutta tiimeissä sekä heidän oman asiantuntijuutensa vahvistumista. (Makkonen 2019: 2, 65.)

Surkastuneen johtamisen takia monissa työyhteisöissä kaivataan hyvää esimiestyötä niiltä, joille on organisaation sisällä siihen annettu valtuudet ja määritetty tehtävät. Itseohjautuvuudessa johtaminen ei ole enää yksiselitteistä tehtävien jakoa, joten työssä menestyäkseen esimieheltä tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Johtajan tulee auttaa alaisiaan hyödyntämään kokemustaan, osaamistaan, luovuuttaan sekä ammattitaitoaan työpäivän perustehtäviä kohti. (Järvinen 2017: 65.) Esimiestyön näkökulmasta haasteellisena kohtana voi olla myös vallan väheneminen, sillä tiimityöskentelyssä tiimin valtuudet lisääntyvät. Jotkut esimiehet voivat kokea vallan menettämisen epämieluisana tai jopa pelottavana. (Spiik 2004: 185.) Itseohjautuvuudesta puhuttaessa on kuitenkin oivallettava, ettei täydellinen itseohjautuvuus toimi. Yhteistä päämäärää tavoitellakseen kaikki tiimit tarvitsevat ammattitaitoista ja hyvää johtamista. (Järvinen 2017: 57–58.)

Tampereen yliopistosta valmistui vuonna 2018 Pro-gradu tutkielman Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus. Tutkielma käsitteli itseohjautuvan työn johtamista ja yksilön psykososiaalista kuormitusta. Sen tarkoituksena oli selvittää, voidaanko johtamalla vaikuttaa itseohjautuvassa työssä koettuun kuormitukseen. Huhta päätyi tutkimustuloksessaan siihen, että johtamalla voidaan vaikuttaa yksilön kokemaan psykososiaaliseen kuormitukseen. Tärkeimmiksi kuormitustekijöiden vähentäjiksi nousivat avoin vuorovaikutus organisaatiossa sekä lähtökohtainen itseohjautuvuuden mahdollistaminen. (Huhta 2018: 2, 101.)

Työntekijöiden osaamis- ja koulutustason nousu on saanut aikaan sen, ettei henkilöstö tarvitse enää niin suoria ohjeita esimiehiltään kuin ennen. Selkeä johtamisjärjestys on kuitenkin tärkeää myös tiimiorganisaatiossa. Työntekijällä ja esimiehellä tulisi olla esimies, jonka apuun voidaan luottaa ongelma- ja riistiriitatilanteessa, ja joka tekee lopullisen päätöksen. (Järvinen 2017: 57, 61.) Esimiesten tulisi välittää tiimille täsmällistä tietoa siitä, mitä siltä odotetaan, sekä osoittaa vastuut jotka ovat tiimin rajojen ulkopuolella ja kuuluvat esimiesten vastuualueelle. Johdon tulisi myös antaa itseohjautuvalle tiimille palautetta, sillä positiivinen tai negatiivinen palaute voi olla oikein käytettynä rakentavaa. (Järvinen 2017: 65; Tang & Crofford 1995: 37–38.) Myös kehittymisen näkökulmasta palautteen anto on tärkeää. Palautteen avulla voidaan ratkoa jo tapahtuneita asioita, tai antaa kannustusta sekä ideoita tulevaisuuteen. (Ajanko 2016: 94.)

Itseohjautuvuudessa esimieheltä odotetaan vuorovaikutuksellisuutta sekä tukea valinta- ja ongelmaratkaisutilanteissa. Keskeiseksi esimiehen tehtäviksi nousevat kyky kuunnella, kirkastaa tai kysyä sekä haastaa työntekijöitä ratkaisujen löytämiseen ja ajatteluun. Esimiehen keskeisenä tehtävänä on siis myös tukea työntekijän valintoja, ratkaista ongelmatilanteita sekä antaa suuntaa työntekijän omalle kehitymiselle. Itseohjautuvuudessa esimiehen tehtävänä on myös saada näkyväksi riittävän selkeä kuva tulevaisuudesta, sekä luoda ymmärrystä, millaisilla toimintatavoilla ja vastuunjaolla yhteisiin päämääriin päästään. Johtamiskohtaamisissa esimiehen tulisi ohjata työntekijää aloitteellisuuteen ja vastuunottoon. Yhteisölliseen tulkintojen jakamiseen tarvitaan kuitenkin sopiva aika ja paikka sekä keskustelutaitoa. Johtamisen näkökulmasta tuleekin miettiä, onko keskusteluille työpaikalla tarpeeksi foorumeita. Erityisen tärkeäksi keskustelunaiheeksi nousee työntekijöiden johtamiseen liittyvät odotukset. Keskusteluiden avulla esimies voi myös tunnistaa tilanteita, joissa johdettava tarvitsee tukea, haastamista tai päätöksiä. Toisaalta itseohjautuvassa työotteessa myös toimijan tulisi itse tuoda esille tarpeitaan sekä odotuksiaan. (Mäki 2019: 135–137, 140–141.)

Kapanen (2018) on tutkinut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla esimiehen roolia itseohjautuvassa tiimissä, sekä esimiehen osaamista ja tuen tarvetta itseohjautuvaa tiimiä johdettaessa. Tulosten perusteella esimiehen rooli nähtiin mm. tuen antajana, kommunikoinnin luoja, ohjaajana sekä rohkaisijana. Tutkimuksessa todettiin, ettei itseohjautuvuus poista esimiestyön tarpeellisuutta työpaikoilla. Esimiehen osaamisen näkökulmasta tutkimuksessa havaittiin, että esimiestyössä onnistuakseen esimies tarvitsee ymmärrystä, erillaisten kokonaisuuksien hallintaa sekä omien vahvuksiensa ja kehittämistarpeidensa tiedostamista. Tutkimuksessa hyvän esimiestyön perustana pidettiin johdonmukaisuutta, määrätietoisuutta, suoraviivaisuutta sekä avoimuutta. (Kapanen 2018: 14, 37–39.)

3.4 Valmentava johtaminen

Johtaminen on osallistava prosessi, jossa koko työyhteisön tulisi olla mukana (Ristikangas & Ristikangas 2013: 20). Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistyötä, jossa yksilön potentiaali vapautuu tiimin ja yrityksen käyttöön (Ristikangas & Grünbaum 2016: 4). Valmentavan esimiestyöskentelyn tulisivat nostaa esiin yksilössä ja tiimissä olevia voimavaroja. Esimiehen tulisi mahdollistaa työntekijöiden käyttöön heidän vahvuutensa ja muovata tiimeihin kehittymismyönteistä ilmapiiriä, jotta työtä tehtäisiin yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen. (Ristikangas & Ristikangas 2013: 20, 21.) Valmentavan johtamisen tavoitteena on voimaannuttaa, vastuuttaa ja oivalluttaa tiimin työntekijät, jotta heidän täysi potentiaalinsa vapautuisi ammatillisuuden ja suorituksen maksimointiin. Työntekijöitä tukevalla johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä työssään, minkä on todettu lisäävän myös myönteistä asiakaskokemusta. (Salmimies & Ruutu 2013: 87.) Valmentavaan johtamiskulttuuriin päästään korostamalla yhteistyötä. Työyhteisön ilmapiirissä näkyy innostuminen sekä sitoutuminen yhteiseen tekemiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013: 268.)

Jyrä (2019) tutki vanhustyön ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään, mitä koettuja haasteita ja mahdollisuuksia valmentavassa johtamisessa on vanhustyössä, sekä miten koettua valmentavaa johtamista voidaan edistää vanhustyössä toimivien esimiehien arjessa. Esimiesten haastattelujen perusteella valmentava johtajuus koettiin luottamuksen, työhyvinvoinnin sekä vastuunottamisen lisääntymisessä, niin työntekijöillä kuin esimiehillä. Opinnäytetyön mukaan valmentavaa johtamista ja itseohjautuvuutta voidaan kehittää tukemalla henkilökuntaa päätöksenteon prosesseissa sekä

antamalla enemmän positiivista palautetta. Esimiesten tulisi myös pohtia omaa toimintaansa, jotta itseohjautuvuutta voidaan tukea, ja sen myötä edistää valmentavaa johtamismallia. (Jyrä 2019: 2.)

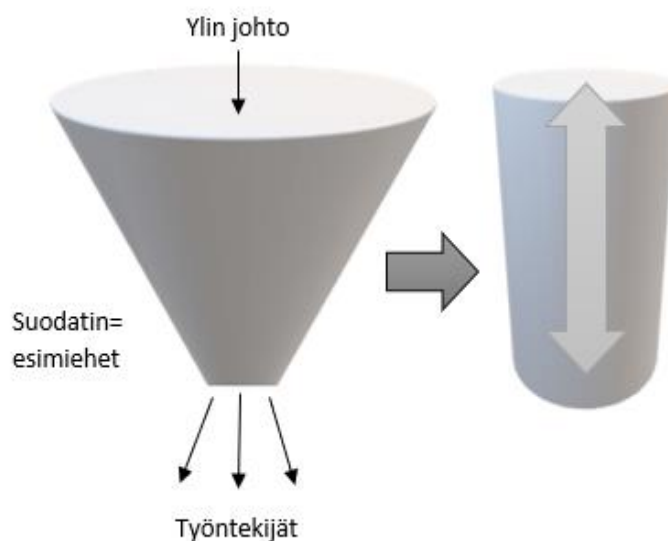
Esimies ei voi muuttua työntekijöilleen valmentajaksi ilman yhteisiä tavoitteita, rooleja, vastuita tai pelisääntöjä. Ensin pitää olla tavoite, jonka vuoksi työskennellään yhdessä, sitten tulee täsmentää yhteiset toiminta- ja työskentelytavat, jonka jälkeen tarvitaan vielä työhönsä sitoutunut tiimi näitä toteuttamaan. (Havunen 2007: 9). Vain toimimalla yhteisen tahtotilan ja suunnan mukaan organisaatiot onnistuvat palvelemaan asiakkaita ketterästi muuttuvista tilanteista huolimatta (Ristikangas & Ristikangas 2013: 269).

Rosabeth Kanter tutki vuonna 2004 tehokkaita keskijohdon esimiehiä, joista menestyneimmät keskittyivät tiimityöskentelyyn. Tutkimuksen mukaan muutosmyönteisimmät ja innovatiivisimmat esimiehet saivat parhaimmat saavutukset tiimityöskentelyllä, ei yksilösuorituksilla. Onnistumista lisäsivät esimiehen luotto ryhmien ja yksilöiden luovuuteen, ajattelun voimaan ja tiimien ongelmanratkaisutaitoihin. Menestyksen lähde löytyy siis, kun keskitytään ihmisiin, sillä kyse on ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta. Koko työyhteisö on saatava mukaan ottamaan vastuuta organisaation asioista. (Ristikangas & Ristikangas 2013: 20, 24.) Johtajien tulisikin suunnata huomionsa yksilöiden sijaan tiimiin, jotta sen jäsenet voisivat työskennellä vapaammin ja motivoituneemmin tiimin eduksi. Tiimin toiminnan tukemiseen ei voida enää käyttää perinteistä esimiesroolia, jossa valta ja kontrolli nähdään olevan yhden ihmisen varassa. (Havunen 2007: 9.)

Tulevaisuudessa menestyksen takaajaksi ei riitä vain asiantuntijuus, vaan se, kuinka ryhmää ja yksilöitä kannustetaan kehittymään. Innostusta ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen saadaan arvostamalla osaamista. Käytännössä osaamisen arvostuksen huoma siitä, miten esim. esimiestyön kehittämiseen ja arviointeihin panostetaan. Valmentavassa kulttuurista palautetta tulisi pitää mahdollisuutena, ei uhkana. Valmentavassa kulttuurissa annetaan mahdollisuuksia pitää yllä erilaisia osaamisryhmiä, kehittää ja kehittyä sekä annetaan liikkumavaraa uusille mahdollisuuksille. Osaamisessa ja kehittämisessä korostuu myös ulkopuolisten valmentajien merkitys. Valmentajien tehtävänä on hallita tilannetta sekä luoda olosuhteet, jotta asiat järjestyvät oikeaan suuntaan. Ulkopuolisen valmentajan antama tuki koko tiimille on myös äärimmäisen tärkeää. Valmentamalla pelkästään esimiestä, ei välttämättä päästä toivottuihin tuloksiin. Tällöin valmentaja voi olla tukemassa yhdessä esimiehen ja tiimin kanssa johtajuutta sekä ryhmän toimivuutta. Valmentavan ilmapiirin luomiseksi tarvitaan kaikkia. (Ristikangas & Ristikangas 2013: 272–275.)

Valmentava johtajuus pohjautuu luottamukseen, jonka aikaan saamiseen tulee panostaa tietoisesti. Valmentava ote edellyttää toisen asemaan asettautumista sekä aktiivista kuuntelua ja läsnäolevaa vuorovaikutusta. Luottamukselliseksi koetussa ympäristössä rehellinen ja avoin viestintä sekä erilaisten näkökulmien tarkastelu mahdollistuvat. (Salmimies & Ruutu 2013: 87.) Luottamusta voidaan tarkastella luottamuskapasiteetin kautta, joka koostuu sopimus-, kommunikaatio- ja pätevyysluottamuksesta. Sopimukseenvarainen luottamus on myös elintärkeää työyhteisön toimivuudelle sekä työpaikkojen hyvinvoinnille, sillä on tärkeää omata esimies tai kollega, jonka sanoihin voi luottaa. Luottamusta voidaan rakentaa myös vuorovaikutuksella, sillä luottamuksen taso vaikuttaa tapaan kommunikoida. Edellä viitattuun kommunikaatioluottamukseen liittyy myös palautteen antaminen, sillä työntekijät tarvitsevat arviota tekemisistään sekä onnistumisistaan. Positiivista palautetta voidaan pitää tiimin menestystekijänä, kun mukana on myös sopiva määrä kriittistä palautetta. Luottamuskapasiteetin kolmantena tekijänä on pätevyysluottamus, joka perustuu yksilön käsityksiin tiiminsä kyvykkyydestä. Tällöin asiat hoituvat, yhteistyö toimii ja toiminta on sujuvaa. Jotta luottamusta voi saada, sitä pitää myös antaa. Esimiehen luottaessa tiimiin, myös tiimi luottaa esimieheen. (Ristikangas & Ristikangas 2017:174, 184, 195, 198–199.)

Valmentavan kulttuurin rakentumisessa erityisasemassa on ylimmän johdon toiminta. Monessa paikassa johtamisajattelu on rakentunut eräänlaisen siiloajattelun mukaan (Kuvio 2.), jossa ylin johto päättää strategiat, valitsee organisaation suunnan sekä päättää arvot ja kertoo, miten organisaatiossa toimitaan. Valmentavaa johtamista puolestaan kuvaa niin sanottu putkimalli, jossa työntekijät otetaan mukaan toimintaan jo alkuvaiheessa. Putkimallissa tiedon kulku on avointa ja vapaata. Valmentavassa organisaatiokulttuurissa sen rakenteet muuttuvat. Työntekijöiden rooli on vaikuttajana ja toiminnan uudistajana, he ovat asiantuntijoita omassa työssään ja sen kehittämisessä. Yhteistyön näkökulmasta on tärkeää ottaa kehittämistyöhön mukaan ihmisiä eri hierarkiatasoilta, jotta saadaan parempia tuloksia ja monipuolisemmin näkökulmia. Valmentavan kulttuurin rakentumisessa on hyvä huomioida, ettei se rakennu muutaman valmennuspäivän aikana, vaan on pitkäjänteistä työtä. Valmentavan kulttuurin luomisessa tulisi huomioida työyhteisön palkitseminen. Valveutuneen organisaation palkitsemiskäytännöissä korostuu tiimien yhteiset arvostuksenosoitukset sekä saavutukset. (Ristikangas & Ristikangas 2013: 268–272.)



Kuvio 2. Metafora siilo- ja putkijohtamisesta (Ristikangas & Ristikangas 2013: 271).

Työyhteisössä täytyy uskaltaa olla erehtyväinen. Lisäksi avun ja tuen pyytäminen tulee olla arkeen kuuluva asia. Kehittämistä, muutoksia sekä vuorovaikutuksellisuutta helpottaa, jos ryhmät ja tiimit ovat kooltaan pieniä. Pienemmissä ryhmissä vuorovaikutussuhteiden laatu paranee. Valmentavassa kulttuurissa on rakennettu myös sparrauspari-rakenteita vuorovaikutussuhteiden laadun parantamiseksi. Toimintaan liittyy myös parien kesken yksilöllinen kehitystehtävä, joka käydään kollegan kanssa läpi. Parien muodostamisessa tulisi huomioida, että erilaisella ajattelu- ja toimintatavalla luodaan tuoreita ja uusia näkökulmia, ja samanlaisuudella samanlaisuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2013: 275–277.)

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyö toteutettiin Helsingin kaupungin omistamassa ikäihmisten hoivayksikössä, jossa itseohjautuva työmalli on otettu osaksi toimintaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen rooli johtamisella on itseohjautuvan tiimin toiminnassa sen työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja arvioida millainen rooli johtamisella on itseohjautuvan tiimin toiminnassa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

Millainen rooli johtamisella on itseohjautuvan tiimin toiminnassa työntekijöiden näkökulmasta?

4.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyö on laadullinen. Laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä on, että aineistoa kootaan todellisissa tilanteissa ja tiedonhankinta on kokonaisvaltaista. Tiedonkeruussa suositaan havainnointia ja keskustelua tutkittavien kanssa. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2009: 164.) Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilta (Liite 1.), joihin oli varattu aikaa noin tunti yhtä haastateltavaa kohden. Haastatteluihin osallistui viisi itseohjautuvan yksikön työntekijää, jotka valkoituivat työyhteisöstä siinä järjestyksessä kuin he meille ilmoittautuivat. Kaikki haastattelut tehtiin saman päivän aikana ja niihin kuului aikaa puolesta tunnista neljäänkymmeneenviiteen minuuttiin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin (Hirsijärvi & Hurme 2010: 47).

Haastattelukysymysten muodostamisessa ohjaavana tekijänä oli itseohjautuvuus sekä vanhustyön johtaminen. Kysymykset muodostettiin niin, ettei niihin ollut mahdollista vastata yhdellä sanalla. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin esihaastattelu. Esihaastattelun perusteella haastattelurunkoon tehtiin korjauksia ja arvioitiin haastatteluihin kuluva aika. Hirsijärvi ja Hurme (2010) toteavat, että esihaastattelulla testataan haastattelurungon toimivuus, aihepiirin järjestys ja haastatteluihin kuluva aika (Hirsijärvi & Hurme 2010: 72).

Haastattelut nauhoitettiin, jotta ne saatiin taltioitua mahdollisimman muuttumattomana. Haastattelut tehtiin itseohjautuvan tiimin yksikössä, työntekijöiden työajalla. Haastatteluja varten oli järjestetty tila, jossa nauhoitus onnistui parhaiten ja se järjesteltiin haastatteluita varten sopivaksi. Haastateltavan tulee istua tarpeeksi lähellä haastattelijaa, jotta äänityksen laatu tai toisaalta luottamuksellinen ilmapiiri ei kärsi. Parasta on istua vastakkain tai kulmikkain, jotta osapuolet näkevät toistensa ilmeet, mikä on palautteen kannalta keskeistä. (Hirsjärvi & Hurme 2010: 91.) Ennen haastatteluja käytiin vielä läpi tutkimuksen nauhoituslupa (Liite 2. Lupa tutkimuksen nauhoitukseen), jolla haastateltava antoi suostumuksen haastatteluun osallistumisesta. Haastattelutilanteessa huomioitiin, että siinä on selkeä aloitus ja lopetus. Haastattelu lopetetaan kohtaan, kun kummallakaan osapuolella ei ole enää mitään lisättävää. Nauhoituksen katkaisu on selkeä merkki haastattelun päättymisestä. (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 26.)

4.3 Aineiston analyysi

Aineisto litteroitiin käyttämällä peruslitterointia. Siinä haastateltavien puhe ja merkitykselliset tunteenilmaisut kirjoitetaan ylös sanatarkasti. Peruslitteroinnissa voidaan jättää kirjoittamatta haastateltavien käyttämät täytesanat ja mahdolliset toistot tai kesken jääneet tavut ja äännähdykset. (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2017.) Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 34 liuskaa. Perinteisesti litteroitujen haastatteluiden analysointi aloitetaan lukemalla materiaali, jotta aineiston analysoimiseksi saadaan riittävä ymmärrys (Hirsjärvi & Hurme 2010: 136). Refleктоimme materiaalia yhdessä, ja keskustelimme esiin nousseista asioista jo haastattelujen jälkeen.

Analyysissä hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä käytetään laadullisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmänä. Sitä voidaan käyttää suullisen ja kirjallisen kommunikaation analysoinnissa. Sisällönanalyysin tiivistetyn tietoaineiston perusteella voidaan etsiä tutkittavien asioiden ja ilmiöiden merkitystä, yhteyksiä ja seurauksia. Tutkimusaineistosta voidaan myös erotella erilaisuudet ja samanlaisuudet. (Tiedon analysointi n.d.) Perinteisesti aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee vaiheittain: pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin eli tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon erottamisen mukaan (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013: 167).

Litteroidut aineistot tulostettiin, koska erittely ja yhtäläisyyksien etsiminen koettiin näin helpommaksi. Aineiston analysointi aloitettiin heti litteroinnin jälkeen. Aineiston analysointivaiheessa aineistoa rajataan perustellusti. Rajaamista ohjaavat perustelut johdetaan tutkimusongelmasta ja -kysymyksistä sekä tutkimuksen tavoitteista. (Ruusuvoori &

Nikander & Hyvärinen 2010: 12.) Aineistosta rajattiin pois esimerkiksi työntekijöiden vapaa-ajan aktiivisuuteen liittyvät vastaukset, ja muita tutkielman kannalta epäolennaisia tietoja. Aineistoa rajattiin kuitenkin maltillisesti ja vakaan harkinnan pohjalta, jotta tutkimustulos ei vääristyisi. Pelkistämisen jälkeen karsimme aineistosta pois kaikki tutkimuskysymyksemme kannalta epäolennaiset kohdat. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin samankaltaisuuksien mukaan. Aineistosta nousi vahvasti esille valmentava johtaminen sekä vanhustyön johtaminen.

4.4 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Koko opinnäytetyöprosessin ajan huomioitiin ulkoisen etiikan keskeisimpien piirteiden toteutuminen työskentelyssä. Ulkoisia piirteitä on hyvän tekeminen, itsemääräämisoikeuden ja integriteetin kunnioittaminen sekä oikeudenmukaisuus (Eettiset kysymykset vanhustenhuollon tutkimuksessa 2006: 10). Opinnäytetyöprosessin ajan noudatettiin myös vaitiolovelvollisuutta ja hyvää tieteellistä käytäntöä, eettiset lähtökohdat huomioiden. Eettisesti kestävä tutkimusta tehdessä on huomioitava, että tutkimussuunnitelma on laadittu huolellisesti ja tutkimukseen valitut tavat ja teoria ovat laadukkaita (Tuomi & Sarajärvi 2018: 149). Opinnäytetyön toteutusta varten haettiin tutkimuslupaa Helsingin sosiaali- ja terveystoimelta. Opinnäytetyön aiheeseen perehdyttiin tutustumalla aiempiin tutkimuksiin ja teoreettista viitekehystä rakennettiin pitkälle jo opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat, joita ovat muun muassa muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukainen huomiointi, eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät, sekä avoimuus tutkimustulosten julkaisussa, johon lukeutuu myös yksityiskohtainen raportointi (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012: 6). Opinnäytetyö käytettiin ennen palauttamista Turnitin-ohjelmassa, jotta varmistettiin muiden tutkijoiden työn kunnioitus, sekä tutkimuseettiset periaatteet. Turnitin-ohjelmalla voidaan verrata omaa tekstiä internetissä saatavilla oleviin materiaaleihin (Turnitin akateemisen kirjoittamisen tukena n.d.).

Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan ihmisiin perustuvissa tutkimuksissa tärkein eettinen periaate on informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2010: 20). Opinnäytetyötä tehdessä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia ohjeita haastateltavien oikeuksista. Ohjeiden mukaan haastateltavilla tulee olla mahdollisuus päättää itse osallistumisestaan, eli valinnan

on perustuttava vapaaehtoisuuteen eikä ulkopuoliseen käskytykseen. Haastateltavilla on myös mahdollisuus peruuttaa tai keskeyttää haastattelu ilman erillistä syytä tai kielteisiä seurauksia. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019: 9.)

Ennen haastatteluja tehtiin käynti itseohjautuvaan yksikköön, ja työntekijöille kerrottiin lyhyesti opinnäytetyömme sisällöstä. Käynnin yhteydessä annettiin Info opinnäytetyöstämme (Liite 3. Info osallistujille), jotta saisimme houkutelua työntekijöitä osallistumaan opinnäytetyöhön. Haastattelijan on kerrottava haastateltavilleen totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta ja varmistettava ettei haastateltavien henkilöllisyys käy ilmi tutkimuksesta julkaistusta raportista (Ruusuvuori & Tiittula 2005: 17). Tutkimustyötä tehtäessä tulee huomioida, että tutkimukseen valikoidut henkilöt ovat keskenään tasaver-
taisia, sillä tutkittavaotos ei saa rakentua tutkittavien haavoittuvaisuuteen tai tutkijan vaikutusvaltaan (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013). Tämän vuoksi valikoimme haastateltavat siinä järjestyksessä, kun he meille ilmoittautuivat. Haastattelutilanteet olivat neutraaleja. Perinteisesti haastattelijan tärkeänä ominaisuutena on ajateltu olevan neutraalius. Haastattelijan neutraalius näkyy siinä, että puheenvuoronsa liittyvät lähinnä jatkamiseen kehottamiseen tai vastausten riittävyttä kommentoimaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005: 44.)

Opinnäytetyössä huomioitiin epäsuorien tunnistetietojen anonymisointi tai karkeistaminen jo litterointivaiheessa. Epäsuoria tunnistetietoja on mm. koulutustausta, sukupuoli tai työpaikka (Ruusuvuori & Hyvärinen & Nikander 2010: 453). Haastattelujen jälkeen nauhoituksia, litteroitua aineistoa tai muuta materiaalia omissa kodeissamme, paikassa, johon muilla ei ole pääsyä. Näin huolehdimme myös siitä, että haastateltavien anonymiteetti säilyy. Haastattelut litteroitiin nopeasti, jolloin myös nauhoitukset tuhottiin asianmukaisesti. Analysointivaiheessa mitään materiaalia ei käsitelty sähköisesti esim. Pilvipalveluissa, jotta työntekijöiden anonymiteetti säilyisi. Kaikki opinnäytetyöhön liittyvä materiaali tuhottiin asianmukaisesti opinnäytetyön ollessa valmis. Opinnäytetyössä henkilötietoja kerättiin ainoastaan haastattelulupalomakkeiden (Liite 3. Lupa haastattelun nauhoittamiseen) muodossa, jossa kysytään haastateltavien nimiä. Haastattelulupalomakkeita käytettiin, jotta pystyttiin osoittamaan, että haastateltavat ovat saaneet riittävät tiedot ja ymmärtäneet, mihin haastattelua käytetään ja mitkä ovat hänen oikeutensa.

5 Opinnäytetyön tulokset

5.1 Esimiehen luottamus työntekijöihin

Työntekijät kertoivat haastatteluissa, että esimies on antanut työntekijöilleen vastuun suunnitella ja toteuttaa työtään, jolloin hän myös luottaa, että annetut työtehtävät hoidetaan. Luottamuksen ja vastuun lisääntyä myös työhön sitoutuneisuus on kasvanut, sillä tehdyistä päätöksistä vastataan ensisijaisesti kollegoille, eikä esimiehelle. Työntekijät kertoivat, että on tärkeää voida luottaa siihen, että myös kollega hoitaa annetut tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla. Vain kollegaan luottamalla työtehtävät on mahdollista jakaa tiimin kesken ilman esimiestä. Esimiehen ja työntekijöiden sekä työntekijöiden keskinäisen luottamuksen kuvattiinkin olevan edellytys itseohjautuvalle toiminnalle.

”Esimies ei oo selän takana niin ku vahtaamassa ja kyttäämässä: tehkää näin ja tehkää näin vaan, et hyvin vapaasti voi ite niin kun suunnitella sen duuninsa.”

Luottamukseen liittyen haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että itseohjautuvuuden myötä luottamus tiimin toimintaan voi kasvaa liian suureksi, jolloin riskinä on, että tiimi jää esimiestyön näkökulmasta liian vähälle huomiolle. Työntekijät kokivatkin, ettei itseohjautuvuuteen tulisi luottaa liikaa ja esimerkiksi muutostilanteissa tukea tulisi olla tarjolla samalla tavalla kuin hierarkkisemmalle tiimille. Vaikka liika luottamus nousi työntekijöiden haastattelussa esiin, kaikki kokivat kuitenkin saavansa riittävästi tukea esimiehellään ja uskoivat tämän tarjoavan sitä tarvittaessa enemmänkin.

”Välillä tuntuu, että jossain tämmösissä yhteisissä kokouksissa aina luotetaan, että kyllä tiimi hoitaa ja ne pärjää ja ne tekee ja ne osallistuu.”

”Sit kun sulla on vapaus tehdä asioita, niin siin on kääntöpuolella se, et sul on se vastuu kuitenkin ja sä joudut tekemään tiukkojakin juttuja välillä.”

Haastateltavien mukaan itseohjautuvan työmallin myötä esimies on osallistanut työntekijän mukaan myös tehtäviin, jotka perinteisessä työyhteisössä on nähty esimiehen tehtävinä. Esimies on ottanut työntekijät mukaan muun muassa uusien työntekijöiden rekrytointiin, jolloin itseohjautuvalle tiimille on mahdollistettu valta valita uudet jäsenet työyhteisöönsä. Lisäksi työntekijät saavat suunnitella itse työvuoronsa yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla. Työvuorosuunnitteluun liittyen ennen uusien työvuorolistojen julkaisua esimies tarkistaa suunnitelman ja varmistaa työresurssien oikeanlaisen kohdentamisen. Vuorosuunnittelulla esimies voi myös varmistaa, että työntekijöillä on mahdolli-

suus osallistua haluamiinsa lisäkoulutuksiin. Työntekijät kertoivat, etteivät tarvitse esimieheltä erillistä lupaa koulutuksiin osallistumisesta, minkä koettiin helpottavan niihin osallistumista. Esimies siis mahdollistaa toiminnan toteutumisen työntekijöiden suunnitelmalla tavalla ja auttaa tarvittaessa.

”Me päästään koulutuksiin eikä niistäkään tarvii sillä lailla esimiehen kanssa keskustella, et on ihan oikeestaan satavarma, et jos mä ilmottudun jonnekin, ni ei mun tarvii esimiehen kanssa siitä sillei keskustella.”

5.2 Esimies toiminnan tukijana ja ohjaajana

Haastatteluissa esimiehen roolia kuvattiin tiimin valmentajaksi ja taustavaikuttajaksi. Esimiehen kerrottiin toimivan tiimin tiedontuojana, joka antaa tarvittaessa neuvoja ja palautetta sekä kannustaa. Haastatellut työntekijät kokivat saavansa riittävästi tukea esimieheltä ja uskoivat, että tukea olisi mahdollista saada enemmänkin, jos siihen olisi tarve. Lisäksi työntekijät kertoivat, että esimiehen antama palaute motivoi ja kehittää tiimin toimintaa. Haastatteluissa motivaatiota lisäävinä tekijöinä nähtiin myös organisaation mahdollistamat ja esimiehen myöntämät kertapalkkiot sekä henkilökohtaiset lisät. Työntekijät kuvailivat myös asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin vastaamisen olevan nopeampaa, kun esimiehen rooli on taka-alalla, eikä kaikkeen tarvitse kysyä lupaa. Haastatteluissa korostui myös tämän vuoksi ajatus, että hyvän elämän mahdollistaminen asukkailla oli heidän työnsä ja esimiestyön tärkeimpänä tavoitteena.

”Esimies tsemppaa, antaa hyvää palautetta ja ehkä se motivointi on semmosta et ”hei te hoiditte hienosti tän” ei sen tarvii olla sen kummempaa.”

Haastatteluissa työntekijät kertoivat esimiehen olevan helposti lähestyttävä, mikä koettiin erityisen tärkeänä etenkin silloin, kun työntekijät kaipasivat tältä tukea. Haastatteluissa nousi esiin, että esimies on kiinnostunut tiimin toiminnasta ja on työntekijöiden saatavilla, jos nämä tarvitsivat ongelmatilanteiden ratkomiseen apua, tai jos tiimin toiminta ei suju niin kuin pitäisi. Haastatteluissa korostui kuitenkin ajatus siitä, että apua ja tukea haettiin ensisijaisesti kollegalta tai tiimiltä. Työntekijät myös kuvasivat, että itseohjautuvassa tiimissä esimiehen rooli on ennemmin tiimin jäsenenä kuin hierarkkisemmassa yksikössä. Haastatellut työntekijät kertoivat, että esimies ei rankaise tehdyistä virheistä, vaan työyhteisössä uskalletaan olla erehtyväisiä.

”Hän on ehkä sillä lailla semmonen taustavaikuttaja. On olemassa ja tosiaan jos näyttää siltä et homma ei mee niin kun pitää ni sit hän puuttuu siihen.”

“Se on nimenomaan sitä valmentavaa johtamista. Sanotaanko, että tällaisissa ehkä jokapäiväisissä arjessa sitä esimiestä ei ehkä niinkään huomaa.”

Haastatteluissa työntekijät kertoivat, että itseohjautuvassa tiimissä esimies seuraa, että asiat tulee hoidetuksi ja puuttuu toimintaan tarpeen tullen. Esimies saattaa esimerkiksi muistutella työntekijöitä tai tarpeen vaatiessa jakaa työtehtäviä, jos näyttää siltä, ettei asiat tule muuten hoidetuksi. Haastateltavat kertoivat esimiehen valvovan tiimin toimintaa esimerkiksi lain vaatimien mittareiden ja tulosten seurannalla. Työntekijät pitivät esimiehen tekemää seurantaan tärkeänä, jotta toiminta säilyisi oikeaoppisena. He myös kokivat sosiaali- ja terveysalaa ohjaavien lakien velvoittavan esimiehestä tähän. Esimiehen valvonnan lisäksi myös tiimi itse valvoi omaa toimintaansa, esimerkiksi viikoittaisissa tiimipalaverissa.

”Tuloksia tietysti seurataan ja kaikenlaisia kyselyitä tulee. Esim. HaiProja seurataan, että kuinka paljon tapahtuu jotain lääkevahinkoja tai kaatumisia tai muuta. Ihan samoja mittareita on, ja ihan suhteellisen hyviä pointseja ollaan niistä vedetty, vaikka meitä vahditaan vähän vähemmän. Tai me vahditaan itse itseämme.”

Haastatteluissa työntekijät kertoivat esimiehen olevan kiinnostunut tiimin toiminnasta sekä työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvoinnista. Esimiehen kerrottiin osallistuvan lähes päivittäin työvuoron vaihdossa tapahtuvaan raportointiin sekä mahdollisuuksien mukaan myös viikoittaisiin tiimipalaveriin. Osallistumalla palaveriin ja raportointitilaisuuksiin esimiehellä kerrottiin säilyvän ymmärrys henkilöstön nykytilasta ja asiakastilanteesta. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin tiimin työilmapiiri, jonka haastatellut työntekijät kokivat olevan erittäin hyväksi. He kuvasivat ilmapiirin niin hyvä, että kaikilla oli mahdollista sanoa mielipiteensä ääneen ja myös eriävät mielipiteet uskallettiin tuoda esiin. Haastatellut työntekijät kokivat, että esimiehen pysyessä ajan tasalla toiminnan toteutuksesta, työyhteisössä ei ajauduta niin herkästi kriiseihin, sillä tukea ja apua on mahdollista saada oikea-aikaisesti.

”Esimies käy siinä aamutiimissä ja on siellä ikään kuin niinku tukena. Jutellaan niitä näitä, jutellaan asukkaista, mut myös muista asioista”

Esimehen kerrottiin osallistuvan erilaisiin johtoryhmän kokouksiin, joissa tämä edustaa tiimiä ja ajaa heidän asioitaan. Esimiehen kerrottiin laittavan tiimille sähköpostitse tietoa ajankohtaisista asioista. Samassa yhteydessä vastaavan sairaanhoitajan merkitys esimiestyön kannalta korostui, sillä esimiehen kerrottiin välittävän paljon tietoa myös tämän kautta. Lisäksi vastaavan sairaanhoitajan kerrottiin huolehtivan esimiehen tehtävistä varsinaisen esimiehen ollessa poissa. Esimiehen ollessa poissa vastaavan sairaanhoitajan kerrottiin myös huolehtivan esimerkiksi sijaisten hankkimisesta, poissaoloilmoitusten

vastaanottamisesta, sekä työntekijöiden suunnitteleminen työvuorolistojen viimeistelystä, mikä tavallisesti kuuluu viime kädessä esimiehen tehtäviin.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millainen, rooli johtamisella on itseohjautuvan tiimin toiminnassa sen työntekijöiden näkökulmasta.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että itseohjautuvan tiimin esimiehen tulisi johtaa alaisiaan valmentavan johtamisen keinoin, jotta työntekijöille jäisi tilaa itseohjautua. Valmentavan johtamisen tulisi olla osallistava prosessi, jossa koko työyhteisö on mukana (Ristikangas & Ristikangas 2013: 20). Tämä nousi esiin myös haastatteluissa, sillä itseohjautuvuuspilotin sekä valmentavan johtamismallin myötä työntekijät olivat päässeet osallisiksi aiempaa enemmän toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Haastateltavat sanoittivat esimiestyön olevan valmentavaa johtamista, mikä ei ollut enää niin hierarkkista kuin ennen pilottia. Myös Havusen (2007) mukaan valmentavan johtamisen myötä esimiesroolinkin on muututtava, sillä valta ja kontrolli eivät voi olla enää yhden ihmisen varassa (Havunen 2007: 9).

Valmentava johtajuus pohjautuu luottamukseen, jonka aikaan saamiseen tulee panostaa tietoisesti (Salmimies & Ruutu 2013: 87). Esimiehen tulisikin antaa työntekijöilleen vapaus toteuttaa työtään heille itselleen sopivimmalla tavalla, mutta olla tarvittaessa tukena, kun työntekijät sitä tarvitsevat (Repo & Ravanti & Pääkkönen 2015: 12). Myös haastatteluihin osallistuneiden työntekijöiden mukaan esimiehen tarjoama luottamus, sekä tiimin jäsenten keskinäinen luottamus olivat itseohjautuvan toiminnan tärkeimmät edellytykset. Työntekijät kertoivat esimiehen antaneen tiimille vapauden suunnitella työtään parhaaksi katsomallaan tavalla ja luottavan näin työntekijöiden kykyyn organisoida omaa työtään. Luottamukseen ja annettuun vapauteen liittyen haastattelussa nousi kuitenkin esiin myös liiallinen luottamus, jonka seurauksena itseohjautuva tiimi voi herkästi jäädä ilman riittävää tukea. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että esimieheltä saatu tuki oli riittävää ja he uskoivat saavansa sitä tarvittaessa enemmänkin. Työntekijöiden kokemaan riittävään tukeen vaikutti varmasti osaltaan myös se, että he kokivat esimiehen helposti lähestyttävänä, jolloin tarvittavan tuen hakeminen oli helppoa.

Riittävän tuen lisäksi johdon tulisi antaa itseohjautuvalle tiimille palautetta, sillä positiivinen tai negatiivinen palaute voi olla oikein käytettynä rakentavaa (Järvinen 2017: 65; Tang & Crofford 1995: 37–38). Tämä nousi esiin myös työntekijöiden haastatteluissa, sillä työntekijöiden mukaan esimieheltä saatu palaute koettiin yleisesti motivoivana. Palautteen perusteella työntekijät pyrkivät lisäksi kehittämään tiiminsä toimintaa. Palaut-

teen anto onkin tärkeää juuri tiimin kehittymisen kannalta. Palautteen avulla voidaan ratkoa jo tapahtuneita asioita, tai antaa kannustusta sekä ideoita tulevaisuuteen. (Ajanko 2016: 94.)

Itseohjautuvuuden myötä työntekijät olivat päässeet osallistumaan uusien työntekijöiden rekrytointeihin ja valitsemaan näin tiiminsä uudet jäsenet. Rekrytointien lisäksi työntekijät suunnittelivat itse työvuoronsa ja niiden sisällön. Myös Tangin ja Croffordin (1995) mukaan tämä on tyypillistä itseohjautuvalle tiimille, sillä tavanomaisesti itseohjautuvan tiimin jäsenille on annettu vaikutusvaltaa päätösten tekemiseen ja vastuunottoon useissa johtamisen työtehtävissä, jotka kuuluisivat perinteisissä työyhteisöissä esimiehille (Tang & Crofford 1995: 30, 36). Työntekijät kertoivat, että vaikka he suunnittelivat itse työvuoronsa, tarkisti esimies ne vielä ennen vuorojen vahvistamista, sillä viimekädessä tämä vastasi riittävien resurssien toteutumisesta. Työvuorosuunnittelulla esimies pystyi myös mahdollistamaan työntekijöille koulutuksiin osallistumisen, eikä koulutuksiin osallistumisesta tarvinnut käydä erillistä keskustelua esimiehen kanssa. Esimiehen tehtävä onkin työnantajan edustajana ja lain velvoittamana varmistaa alaistensa riittävä osaaminen ja mahdollistettava heille pääsy täydennyskoulutuksiin sekä muilla keinoin ylläpidettävä ja kehitettävä alaistensa osaamista (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä 2015/1659 § 18).

Haastatteluiden perusteella tiimi tarvitsi esimiestään vahvasta itseohjautuvuudesta huolimatta, sillä esimiehen katsottiin lopulta vastaavan toiminnan oikeaoppisesta toteutuksesta. Vaikka tiimillä oli vapaus suunnitella ja toteuttaa työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla, kertoivat he esimiehen valvovan toiminnan toteutumista esimerkiksi erilaisten mittareiden kautta ja puuttuvan tarvittaessa toiminnan toteutukseen. Vanhustyössä toimivan esimiehen tulisi valvoa ja seurata toiminnan ja työntekijöiden tekemän työn laatua, sillä silloin epäasialliseen tai tehottomaan työskentelyyn on mahdollista puuttua (Räsänen 2017: 51). Valvonnasta huolimatta haastatteluissa korostui ajatus siitä, ettei esimies tarkkaillut työntekijöitään vaan valvonnan koettiin koskevan pääasiallisesti esimerkiksi lakien toteutumista tiimin työskentelyssä, mikä jätti kuitenkin työntekijöille tilaa itseohjautua. Itseohjautuvuuden mahdollistaminen onkin erityisen tärkeää, sillä esimerkiksi Huhdan (2018) tekemän Pro-gradu tutkielman mukaan itseohjautuvuuden lähtökohtaisella mahdollistamisella voidaan vähentää yksilön kokemaa psykososiaalista kuormitusta (Huhta 2018: 2).

Vanhustyön johtamisella tulisi tukea henkilökunnan ymmärrystä koko toiminnasta ja yhdessä tekemisestä (Räsänen 2018: 127). Tämä nousi esiin myös haastatteluissa, sillä

työntekijät kertoivat esimiehen toimivan ikään kuin tiimin tiedontuojana, joka tiedotti esimerkiksi johtoryhmässä tehdyistä päätöksistä työntekijöille. Lisäksi esimiehen kerrottiin edustavan tiimiä tilaisuuksissa ja päätöksenteossa joihin työntekijät eivät itse osallistuneet. Esimiehen tarjoamalla tiedolla voitiin mahdollistaa tiimin itseohjautuvuus ja päätöksenteko, sillä vain siten he pystyivät suunnittelemaan työnsä organisaation tilanteen ja tavoitteiden mukaisesti. Tangin ja Croffordin (1995) mukaan tiimillä tulisi olla paljon tietoa, jotta he pystyvät tekemään päätökset ilman esimiestä (Tang & Crofford 1995: 30, 36).

Vanhustyön johtamisessa korostuvat työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen sekä työkykyä ylläpitävän työskentely-ympäristön mahdollistaminen. Jos esimies tunnistaa alaisensa työssä jaksamista tukevat voimavarat, on hänen helpompi vahvistaa ja tukea työntekijöiden työssä jaksamista. (Kulmala 2017: 9–10, 14.) Esimiestyön merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin nousi esiin myös haastatteluissa, sillä työntekijät kuvailivat esimiestyön vaikuttavan myönteisesti heidän työhyvinvointiinsa. Kaikkien haastateltavien mukaan työhyvinvoinnin lisäksi työilmapiiri oli tiimissä erittäin hyvä ja tämä koettiin työn kaikkein tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Myönteisen työilmapiirin luominen on vanhustyössä toimivan lähiesimiehen yksi keskeisimmistä tehtävistä. (Räsänen 2018: 129).

Hoitotyön johtamisen valtakunnallisten linjausten (2014) mukaan johtamisen tavoitteena on mahdollistaa laadukkaan ja kustannustehokkaan sekä potilas- ja asiakaskeskeisen toiminnan toteutuminen. Tämä edellyttää kaikilta hoitotyön järjestämisvastuussa olevilta esimiehiltä päivittäisen hoitotyön sisällön tuntemusta. (Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014.) Haastatteluiden perusteella esimies oli kiinnostunut tiimin toiminnasta ja tiesi, kuinka asiakastyö yksikössä toteutui. Esimiehen kerrottiin osallistuvan lähes päivittäin raportointitilaisuuksiin sekä viikoittaisiin tiimipalavereihin, joissa työntekijät käsitelivät asiakasasioita ja tiimin tilannetta.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että itseohjautuvuus tukee myös asiakastyötä nopeuttamalla asiakkaiden tarpeisiin vastaamista, kun suuriosa päätöksistä voidaan tehdä ilman esimiehen kannanottoa. Samaan tulokseen tulivat Miskala, Saksa ja Uurto vuonna 2017 julkaisemassaan opinnäytetyössä, joka tarkasteli työntekijöiden kokemuksia itseohjautuvuuskokeilusta. Opinnäytetyötä varten tehtyjen haastatteluiden mukaan työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa aiempaa enemmän asiakaskäytien sisältöön ja kokeilun myötä tehtyjen muutosten avulla hoitotyön katsottiin olevan aiempaa yksilöllisempää ja laadukkaampaa. (Miskala & Saksa ym. 2017: 50.) Esimiehen rooli kokonaisvaltaisen toiminnan tukijana näyttäytyi merkittävänä, sillä kaikkien haastateltavien

mukaan heidän työnsä tavoitteena oli hyvän elämän mahdollistaminen asiakkaille. Yrityksen asialähtöisyyden määrittely sekä arvojen ja asenteiden asettaminen lähtee liikkeelle johtamisesta ja ulottuu siitä eteenpäin koko organisaatioon. (Valvanne & Räsänen 2017: 21).

Opinnäytetyössämme tutkimme työntekijöiden kokemuksia johtamisen roolista itseohjautuvassa tiimissä. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia esimiesten kokemuksia omasta roolistaan itseohjautuvassa tiimissä. Olisi kiinnostavaa siten verrata työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia toisiinsa. Jatkotutkimuksessa voisi myös tutkia tarkemmin, millaisia ominaisuuksia itseohjautuvan tiimin esimiehellä pitäisi olla.

Haastatteluissa nousi myös esille asiakasnäkökulma itseohjautuvuudessa. Työntekijät kokivat, että itseohjautuvassa yksikössä asiakas voi vaikuttaa enemmän omaan elämäänsä sekä asiakkaan tarpeisiin vastaaminen on nopeampaa, kun esimiehen rooli on taka-alalla, eikä kaikkeen tarvitse kysyä häneltä lupaa. Opinnäytetyömme tuloksissa nousi esiin johtamisen merkitys asiakastyöhön. Tämän vuoksi olisi mielekäästä selvittää syvällisemmin työntekijöiden tai esimiesten näkökulmasta, miten johtamisella voidaan vaikuttaa asiakastyöhön.

Opinnäytetyötä varten haettiin tutkimuslupaa Helsingin kaupungilta kaupungin ohjeistuksien mukaisesti. Opinnäytetyömme alku ei sujunut suunnitellun aikataulun mukaisesti, sillä aihe jäsenyi ja täsmentyi vasta opinnäytetyön seminaarien ja lehtorien kommentointien myötä. Opinnäytetyön prosessissa on kuitenkin huomioitu, että se on suunniteltu ja toteutettu huolellisesti, ja kaikki vaiheet on kuvattu asianmukaisesti. Esimerkiksi aineistoa analysoitiin useampaan otteeseen, jotta saatiin luotua tutkimuskysymykseen vastaavat selkeät asiakokonaisuudet.

Kyseisessä yksikössä itseohjautuvuus oli jo juurtunut työtapoihin, minkä pystyi huomaamaan haastatteluissa. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin hyvin samankaltaisesti, eikä eriäviä mielipiteitä juurikaan ollut. Haastatteluissa nousi myös esiin, että itseohjautuvuudesta on keskusteltu paljon työyhteisössä sekä esimiehen kanssa, mikä varmasti osaltaan vaikutti vastausten samankaltaisuuteen. Haastateltavia oli vain viisi, mikä voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen siitä näkökulmasta, että kaikki eivät välttämättä uskaltaneet sanoa suoraan mielipiteitään. Haastattelupäivänä tiimissä oli ollut resurssivajetta, mikä saattoi vaikuttaa myös työntekijöiden haastatteluvastauksiin. Opinnäytetyömme tu-

loksissa nousi kuitenkin esiin samoja teemoja johtamisen roolista, kuin aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa. Tämä nostaa myös oman tutkimamme luotettavuuden näkökulmaa.

Lähteet

Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärven Offset Oy.

A pioneering healthcare organisation n.d. About us. Buurtzorg. Saatavana osoitteessa: < <https://www.buurtzorg.com/about-us/>>. Luettu 9.5.2019.

Deci, Edward & Ryan, Richard 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation. New York: The Guilford Press.

Eettiset kysymykset vanhustenhuollon tutkimuksessa 2006. Topo, Päivi (toim.) Helsinki: Valopaino Oy.

Filosofian Akatemia 2017. Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Saatavana osoitteessa: < <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus--mista-siina-pohshyjimmiltaan-on-kyse>>. Luettu 5.10.2019.

Gray, Bradford H. & Sarnak, Dana O. & Burgers, Jako S. 2015. Home Care by Self-Governing Nursing Teams: The Netherlands' Buurtzorg Model. Saatavana osoitteessa: < <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/53626/2000250-Home-Care-by-Self-Governing-Nursing-Teams-The-Netherlands'-Buurtzorg-Model.pdf>>. Luettu 18.11.2019.

Haapanen, Vilja, Anni, Ilona 2018. Ketteryyden polulla – Johtajien kokemuksia itseohjautuvaan organisaatiomalliin siirtymisen haasteista. Pro gradu –tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta.

Hackman, J. Richard 1987. The design of work teams. In Lorsch, Jay (Ed.) Handbook of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.

Helsingin kaupunki 2016. Sosiaali- ja terveystieteiden virasto, käyttösuunnitelma 2017. Saatavana osoitteessa: < <https://www.hel.fi/static/sote/virasto/sosiaali-ja-terveysviraston-kayttosuunnitelma-2017.pdf>>. Luettu 15.3.2019.

Henell, Martina 2019. Tarinoita työntekijöistä: itseohjautuvuus ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu.

Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly – opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hoitotyön johtamisen valtakunnalliset linjaukset 2014. Saatavana osoitteessa: <http://www.taja.fi/site/assets/files/1302/hoitotyon-johtamisen-valtakunnalliset-linjaukset_2014_1.pdf>. Luettu 20.11.2019.

Hoppania, Hanna-Kaisa & Olakivi, Antero & Zechner, Minna 2017. Johtamisen rajat vanhushoivassa. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.) Parempi vanhustyö, Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Huhta, Maiju 2018. Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus. Pro gradu –tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede.

Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2010. Haastattelun analyysi. E-kirja.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavana osoitteessa: <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Luettu 5.10.2019.

International partners n.d. Collaboration. Buurtzorg. Saatavana osoitteessa: <<https://www.buurtzorg.com/collaboration/international-partners/>>. Luettu 21.3.2020.

Jarenko, Karoliina 2016. Itseohjautuvuuden ulottuvuudet revisited. Saatavana osoitteessa: <<http://karoliinajarenko.fi/2016/05/10/itseohjautuvuuden-ulottuvuudet-revisited-2/>>. Luettu 12.5.2019.

Jarenko, Karoliina 2019. On aika ylittää keskustelu itseohjautuvuudesta ja hierarkioista! Saatavana osoitteessa: <<http://karoliinajarenko.fi/2019/09/25/on-aika-ylittaa-keskustelu-itseohjautuvuudesta-ja-hierarkioista/>>. Luettu 6.10.2019.

Jumisko, Eija & Hyry-Honka, Outi & Saranki-Rantakokko, Sirkka 2017. Vanhustyön esimiehen arvoympäristö ja eettinen stressi. Parempi vanhustyö, Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jyrä, Laura 2019. ”Pieniä asioita, joilla on valtava merkitys” - Valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä. Opinnäytetyö (YAMK). Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Vanhustyön tutkinto-ohjelma.

Järvinen, Pekka 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Turenki: Hansaprint Oy.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kapanen, Veera 2018. Esimiehenä itseohjautuvassa tiimissä: Systemoitu kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö (YAMK). Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelma.

Kostamo, Tuukka 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Kulmala, Jenni 2017. Parempi vanhustyö, Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2017. Tietoarkisto. Aineistohallinnan käsikirja. Saatavana osoitteessa: < <https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>>. Luettu 20.10.2019.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2012/980 § 21.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöstöstä 2015/1659 § 18. Annettu Helsingissä 30.12.2015.

Laloux, Frederic 2014. Reinventing organisations – A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Belgium: Nelson Parker.

Lammintakanen, Johanna & Rissanen, Sari 2012. Politiikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy.

Leask, Calum F. & Gilmartin, Andrea 2019. Implementation of a neighbourhood care model in a Scottish integrated context—views from patients. AIMS Public Health 2019 6(2): 143–153. Saatavana osoitteessa: < <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6606529/>>. Luettu 22.11.2019.

Makkonen, Jenni 2019. Kohti itseohjautuvaa työtettä, laadullinen tutkimus työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemuksista. Pro gradu –tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

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

3/2014. Saatavana osoitteessa: < <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>>. Luettu 6.10.2019.

Miskala, Ilja & Saksa, Pauli & Uurto, Pauliina 2017. Itseohjautuvuus kotihoidossa: työntekijöiden kokeuksia uudesta tiimimallikokeilusta. Opinnäytetyö (YAMK). Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelma.

Mäki, Annastiina 2019. Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa Collin, Kaija & Lemmetty, Soila (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! – Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Neck, Christopher P. & Manz, Charles C. 2008. Chapter 7. Team Self-leadership or What You Get When You Mix Self-Leadership With a Team. Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence, Second Edition. Saatavana osoitteessa: < <https://learning.oreilly.com/library/view/mastering-self-leadership-empowering/0130110876/>>. Luettu 23.11.2019.

Niemi, Pirjo 2016. Moniammatillinen yhteistyö terveydenhuollossa – strategiana huipputiimit ja mielenrauha. Pro gradu –tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma.

Ojanperä, Kaija 2019. Vetovoimasta lääke hoitajapulaan. Saatavana osoitteessa: < <https://www.tehy.fi/fi/blogi/vetovoimasta-laake-hoitajapulaan>>. Luettu 3.2.2020

Onko itseohjautuvuus työelämän hopealuoti? 2016. Jarenko, Karoliina 2016. Saatavana osoitteessa: < <http://karoliinajarenko.fi/2016/02/04/onko-itseohjautuvuus-tyoelaman-hopealuoti/>>. Luettu 6.10.2019.

Our Organisation n.d. Humanity over bureaucracy. Buurtzorg. Saatavana osoitteessa: < <https://www.buurtzorg.com/about-us/our-organisation/>>. Luettu 11.5.2019.

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

Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna 2012. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2016. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: SanomaPro.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2017. Valmentava johtajuus. Liettua: BALTO print.

Ruisniemi, Arja 2017. Esimiesten voimavaroista huolehtiminen työnohjauksen avulla. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.) Parempi vanhustyö, Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula Liisa (toim.) 2005. Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. E-kirja.

Repo, Siina & Ravantti, Elina & Pääkkönen, Rauno 2015. Johda tuottavasti - OPAS TYÖHYVINVOINNIN JA TUOTTAVUUDEN LISÄÄMISEKSI ESIMIESTYÖN KEINOIN. Helsinki: Työterveyslaitos.

Räsänen, Riitta 2017. Hyvä työ- ja asiakaskäyttäytyminen. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.) Parempi vanhustyö, Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Räsänen, Riitta 2018. Hyvää elämänlaatua ikääntyneille. Käytännönläheistä tietoa vanhusten hoito- ja palvelutyöhön. Keuruu: Printek.

Räsänen, Riitta & Valvanne, Jaakko 2017. Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista - tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu. Teoksessa Kulmala, Jenni (toim.) Parempi vanhustyö, Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Alma Talent.

Salovaara, Perttu 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – Mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, Kaija & Lemmetty, Soila (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! – Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Silvo, Marjo 2018. Miten toimii työyhteisö ilman esimiehiä? Talouselämä. Saatavana osoitteessa: <<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/kasvutoimisto-kairos/miten-toimii-tyoyhteiso-ilman-esimiehia/ba384a53-439b-3851-aa9b-097557012af6>>. Luettu 12.10.2019.

Sinkkonen, Johanna 2019. Itseohjautuvuus. Kuntatyö 2.0 -podcastsarja. 11.6.2019. Kuunneltu 20.11.2019 Spotify.

Sosiaali- ja terveystoimiala 2017. Helsingin kaupunki. Saatavana osoitteessa: <<https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/julkaisut/uutiskirjeet/kun-tyontekijat-paattavat-tyos-taan>>. Luettu 18.3.2018.

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Tang, Thomas & Crofford, Amy 1995. Self-managing work teams. Employment Relations Today. Saatavana osoitteessa: < <https://ru.booksc.xyz/book/11803509/3920c4>>. Luettu 4.10.2019.

The Buurtzorg Model n.d. About us. Saatavana osoitteessa: < <https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/>>. Luettu 4.10.2019.

Tiedon analysointi n.d. Verne liikenteen tutkimuskeskus. Saatavana osoitteessa: < <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>>. Luettu 22.3.2020.

Toikka, Kati n.d. (toim.). Itseohjautuvaa yhteispeliä. Oivalluksia ja oppeja Järvenpään kotihoidon pilottihankkeesta. Saatavana osoitteessa: < <http://www.e-julkaisu.fi/jarvenpaa/itseohjautuvaa-yhteispelia/mobile.html#pid=1>>. Luettu 21.3.2020.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Saatavana osoitteessa: < https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf>. Luettu 20.9.2019.

Turnitin akateemisen kirjoittamisen tukena n.d. Saatavana osoitteessa: < <https://www.jyu.fi/digipalvelut/fi/ohjeet/turnitin>>. Luettu 21.3.2020.

Valtanen, Kirsi 2014. Työpaikan jättäminen. Työpaikalta pois työntävät ja siellä kiinni pitävät tekijät työntekijän näkökulmasta. Sosiologian pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Vartiainen, Pirkko 2017. Lähijohtajat kompleksisuuden ytimessä. Teoksessa: Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilkko, Nelli 2016. Työskentely ketterässä tiimissä ja työn imun kokemus. Pro gradu-tutkielma. Helsinki: Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu.

Äijö, Marja & Tikkanen, Päivi 2017. Moniammatillisuudella tuloksia – esimerkkinä lean-johtaminen. Parempi vanhustyö, Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Liite 1. Haastattelulomake työntekijöille

1. Miten itseohjautuva työmalli näkyy työssäsi?
2. Mikä on työsi tavoite?
3. Miten itseohjautuva työmalli tukee asiakastyötä?
4. Miten jatkuva oppiminen mahdollistetaan työssäsi?
 - a. Koulutukset?
5. Miten erityisosaamistasi hyödynnetään tiimissä?
6. Miten työhön motivoitumistasi tuetaan?
7. Millaisissa asioissa saat tukea esimieheltäsi?
8. Miten esimiehen luottamus työhösi näkyy?
9. Miten tiimin työskentelyä valvotaan?
10. Miten tiimissä tehdään päätöksiä?
 - a. Kuka asioista päättää?
11. Millaisissa asioissa kaipaisit enemmän tukea esimieheltäsi?
12. Millainen rooli esimiehellä on itseohjautuvassa tiimissä?
13. Miten johtaminen näkyy itseohjautuvassa tiimissä?

Liite 2. Lupa haastattelun nauhoittamiseen

Suostumus haastattelun nauhoittamiseen

Opinnäytetyömme teemoina ovat itseohjautuvuus ja vanhustyön johtaminen. Opinnäytetyömme toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineistoa kerätään puolistrukturoidun haastattelun avulla. Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää millä tavoin valmentava johtaminen tukee itseohjautuvaa tiimiä sen työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyöllämme tuotamme tietoa Helsingin kaupungille, miten johtamisella tuetaan itseohjautuvan tiimin toimintaa.

Tällä lomakkeella pyydämme suostumustanne haastatteluun. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, ja siitä on mahdollista kieltäytyä myös jälkikäteen ilman perusteita. Opinnäytetyön tekijät säilyttävät haastateltavien anonymiteetin koko opinnäytetyöprosessin ajan, sekä hävittävät työn valmistuttua materiaalin asianmukaisesti. Saatuja tietoja käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti. Varmistamme, ettei ulkopuolisilla ole pääsyä saatuihin tietoihin. Haastattelu nauhoitetaan.

Päivämäärä ja paikka _____

Suostumuksen antaja _____

Nimikirjoitus _____

Liite 3. Info osallistujille

Lämmin tervehdys,

Olemme Metropolian ammattikorkeakoulun geronomiopiskelijat Sini Pinomäki ja Lotta Salmelainen. Opinnäytetyömme teemoina ovat itseohjautuvuus ja vanhustyön johtaminen. Olemme kiinnostuneita tuomaan esiin työntekijöiden ajatuksia liittyen itseohjautuvan tiimin johtamiseen. Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää millä tavoin johtaminen tukee itseohjautuvaa tiimiä sen työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyölämme tuotamme tietoa Helsingin kaupungille, miten johtamisella tuetaan itseohjautuvan tiimin toimintaa sen työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tulokset julkaistaan verkossa Theseus -tietokannassa, jonne kootaan Suomen opinnäytetöitä sekä muita julkaisuja.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineistoa kerätään puolistrukturoitujen haastattelujen avulla (5 haastattelua). Haastattelut on tarkoitus suorittaa itseohjautuvan yksikön tiloissa, jossa nauhoitus on mahdollista. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, ja siitä on mahdollista kieltäytyä myös jälkikäteen ilman perusteluja. Säilytämme haastateltavien anonymiteetin läpi koko opinnäytetyöprosessin ajan, sekä hävitämme työn valmistuttua materiaalin asianmukaisesti. Saatuja tietoja käsittelemme anonymisti ja luottamuksellisesti. Varmistamme, ettei ulkopuolisilla ole pääsyä saatuihin tietoihin. Nämä asiat käymme läpi myös ennen haastattelun alkua. Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan opinnäytetyöhöemme, toivomme yhteydenottoa opiskelijasähköpostiimme mahdollisimman pian.

Olemme erittäin kiitollisia, jos osallistut haastatteluun ja opinnäytetyöhöemme.

Opinnäytetyötämme ohjaa lehtori Elisa Pennanen (elisa.pennanen2@metropolia.fi).

Terveisin,

Sini Pinomäki, sini.pinomaki@metropolia.fi

Lotta Salmelainen, lotta.salmelainen@metropolia.fi