



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

YHTEISÖOHJAUTUVUUS VANHUSYKSIKÖSSÄ

Johdon näkemyksiä yhteisöohjautuvasta
vanhusten asumisyksiköstä

TEKIJÄ:

Johanna Ahonen

| | |
|--|-----------|
| Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala | |
| Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma | |
| Työn tekijä(t) Johanna Ahonen | |
| Työn nimi Yhteisöohjautuvuus vanhusyksikössä. Johdon näkemys yhteisöohjautuvasta vanhusten asumisyksiköstä | |
| Päiväys | 18.8.2021 |
| Sivumäärä/Liitteet | 50/5 |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Vetovoimainen vanhustyö -hanke | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Ikääntyneiden ihmisten määrä on Suomessa kasvussa, mikä tarkoittaa, että vanhustyöhön tarvitaan entistä enemmän työvoimaa tulevien vuosien aikana. Hoitoalalle ja erityisesti vanhustyöhön hakeutuu koko ajan vähemmän työntekijöitä ja yhä useampi hoitaja vaihtaa alaa. Tämän lisäksi uuden hoitajamitoituksen ja eläköitymisten myötä vanhustenhoitoa uhkaa hoitajapula.</p> <p>Yhteisöohjautuvuus on uusi tapa organisoida työtä, jossa tiimi saa lisää vastuuta ja valtaa työhön liittyvään päätöksentekoon. Tiimissä kaikki jäsenet ovat samanarvoisia ja se ohjautuu itse, eikä sen toimintaa säädelä ulkopuolelta. Esimiehen rooli on toimia valmentajana käyttäen valmentavaa työotetta.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Vetovoimainen vanhustyö -hanke. Vetovoimainen vanhustyö -hankkeen tavoitteena on uudistaa vanhustyön toimialaa Pohjois-Savossa kehittämällä vanhustyötä ja sen johtamista, jotta vanhustyön vetovoimaisuus lisääntyisi ja alalle saataisiin uusia työntekijöitä sekä hoitajat saataisiin pysymään alalla. Tutkimuksen tavoitteena oli saada uutta tietoa, jota hanke voi hyödyntää omassa kehittämistyössään.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin, millaisia näkemyksiä vanhusten asumispalveluyksiköiden johdolla on yhteisöohjautuvuudesta. Haluttiin selvittää, kuinka yhteisöohjautuvuutta hyödynnetään yksiköissä tällä hetkellä sekä mitä hyötyjä ja haasteita yhteisöohjautuvuudessa nähdään johdon näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla kolmen vanhusten asumisyksikön johtoa ja heidän näkemyksiään yhteisöohjautuvuudesta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysilla.</p> <p>Tutkimuksen mukaan yhteisöohjautuvuus on tavoiteltava tila vanhusyksiköissä ja valmentavaa johtamista pidetään nykyaikaisena tapana johtaa myös vanhustyössä. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa vanhusyksiköissä oli yhteisöohjautuvuuden elementtejä, mutta koettiin, että yhteisöohjautuvuus vaatii vielä kehittämistä ja tämä kehittämistyö nähtiin tärkeänä. Johdon mukaan yhteisöohjautuvuuden nähtiin tuovan hyötyjä niin työntekijöille, työyhteisöille kuin organisaatioille mm. työhyvinvoinnin lisääntyessä ja laadun parantuessa. Mahdollisina haasteina nousi esille työntekijään, työyhteisöön ja johtamiseen sekä perinteiseen hoitotyön kulttuuriin ja suomalaisen yhteiskuntaan liittyviä tekijöitä, jotka voivat hidastaa tai hankaloittaa yhteisöohjautuvuuden toteutumista vanhusyksiköissä. Yhteisöohjautuvuuden on tutkittu olevan työhyvinvointia ja työn imua lisäävä tekijä ja sen on todettu vähentävän stressin ja työuupumisen kokemuksia ja se todettiin myös tässä tutkimuksessa.</p> | |
| Avainsanat yhteisöohjautuvuus, vanhustyö, johtaminen, työhyvinvointi | |

| | |
|---|--------------------------|
| Field of Study Social Services, Health and Sports | |
| Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals | |
| Author(s) Johanna Ahonen | |
| Title of Thesis Autonomous teams in eldercare. Administration's vision of about self-managed work community in eldercare units | |
| Date 18.8.2021 | Pages/Appendices 50/5 |
| Client Organisation /Partners Vetovoimainen vanhustyö -project | |
| <p>Abstract</p> <p>The number of senior citizens in Finland is growing, which means we need more capacity of health care workers in eldercare in the future. Moreover, elderly care needs transformation because it suffers from labour shortage and its attractiveness has decreased influenced by a negative image in media and Finnish society. Management in the health sector has traditions of hierarchy and authority and employees' well-being at work has deteriorated. Coaching and shared leadership are becoming general ways to do lead and a self-managed team is a new way to organize work. More specifically, self-managed or autonomous teams are self-organized and they function with a coaching manager. Hierarchy is low and decisions are made together as a team.</p> <p>The purpose of this study was to describe what managers think about self-managed work communities in eldercare. The study made an attempt to reveal how autonomous teams are currently utilized in elder care units as well as what kind of benefits, challenges and problems there are concerning self-managed teams in eldercare units. To reach this objective, the partner of this study was Vetovoimainen vanhustyö project. The project develops the appeal in North Savo elderly care by transforming the operational environment and management more attractive for health care professionals.</p> <p>This study was conducted through the methods of qualitative approach. The material gathering was carried out as theme interviews. The focus group included the administration of eldercare units in North Savo. In total, three eldercare units from public, private and organizational eldercare organisations participated in this study and five managers were interviewed. Finally, the material was analyzed applying the methods of the inductive content analysis.</p> <p>As indicated by the results of this thesis, there are elements of self-managing in every eldercare unit. The administration considers coaching a current and up-to-date way for management purposes, and self-managed teams are something they wish to develop in their units. Furthermore, the study shows that there are benefits provided by autonomous teams for employees, work communities and the organization. However, the research also pinpointed challenges concerning employees and teams, management, the traditional culture of care and Finnish society.</p> <p>In conclusion, self-managed work communities and coaching as a management tool has many positive effects on elder care, but there are some challenging issues that need to be attended to. In the future, further research could be conducted to investigate the boundaries of self-managing in eldercare teams. Results of this study can be utilized in developing eldercare and managing in eldercare units.</p> | |
| <p>Keywords self-managed teams, eldercare, management, well-being at work</p> | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | YHTEISÖOHJAUTUVUUS VANHUSTYÖSSÄ | 7 |
| 2.1 | Yhteisöohjautuvan tiimin toiminta | 9 |
| 2.2 | Yhteisöohjautuvuuden hyödyt ja haasteet | 10 |
| 3 | YHTEISÖOHJAUTUVAN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN | 12 |
| 3.1 | Jaettu johtajuus..... | 13 |
| 3.2 | Valmentava johtaminen..... | 13 |
| 4 | TYÖHYVINVOINTI VANHUSTYÖN, YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN JA JOHTAMISEN NÄKÖKULMISTA | 15 |
| 4.1 | Työhyvinvointi vanhustyössä | 17 |
| 4.2 | Työhyvinvointi yhteisöohjautuvassa työyhteisössä..... | 18 |
| 4.3 | Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin..... | 19 |
| 5 | OPINNÄYTEYTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET | 20 |
| 6 | OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ETENEMINEN JA TOTEUTUS | 21 |
| 6.1 | Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus..... | 22 |
| 6.2 | Teemahaastattelu laadullisena aineistonkeruumenetelmänä | 22 |
| 6.3 | Haastatteluaineiston analysointi sisällön analyysillä | 23 |
| 7 | TUTKIMUSTULOKSET | 26 |
| 7.1 | Yhteisöohjautuvuuden nykytila tutkittavissa yksiköissä ja organisaatioissa | 26 |
| 7.2 | Yhteisöohjautuvuuden hyödyt..... | 27 |
| 7.3 | Yhteisöohjautuvuuden haasteet | 29 |
| 8 | ARVIOINTI JA POHDINTA | 33 |
| 8.1 | Tulosten tarkastelua..... | 33 |
| 8.2 | Luotettavuus ja eettisyys..... | 36 |
| 8.3 | Oma ammatillinen kasvu | 38 |
| 8.4 | Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet..... | 38 |
| | LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT | 40 |
| | LIITE 1: YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN NYKYTILA | |
| | LIITE 2: YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN HYÖDYT | |
| | LIITE 3: YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN HAITAT JA ONGELMAKOHDAT | |

LIITE 4: TEEMAHAASTATTELURUNKO

LIITE 5: SAATEKIRJE JA HAASTATTELUSUOSTUMUS

KUVALUETTELO

| | |
|--|----|
| KUVA 1. Työhyvinvoinnin portaat | 15 |
| KUVA 2. Opinnäytetyöprosessin eteneminen | 22 |

TAULUKKOLUETTELO

| | |
|--|----|
| TAULUKKO 1. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista..... | 24 |
| TAULUKKO 2. Esimerkkejä aineiston kluseroinnista eli ryhmittelystä | 24 |
| TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista eli käsitteellistämisestä alaluokasta yläluokkaan..... | 25 |
| TAULUKKO 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista yläluokasta pääluokkaan | 25 |

1 JOHDANTO

Ikääntyvän väestön osuus Suomessa tulee lisääntymään tulevien vuosien aikana merkittävästi. Tämä tarkoittaa sitä, että vanhustyötä tekeviä hoitajia tarvitaan koko ajan enemmän. Hoitoalan koulutukseen on hakeutunut viime vuosien aikana yhä vähemmän opiskelijoita ja ongelmana on se, etteivät osaavat työntekijät pysy alalla. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle valmistuneesta hoitohenkilöstöstä 10-20% työskentelee tällä hetkellä muilla aloilla. Tulevien vuosien aikana eläköityy suuri määrä hoitoalan henkilöstöä, Kevan mukaan kuntien lähihoitajista 37% ja sairaanhoitajista 30% jää eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä. (Flinkman 2019.)

Vanhustyöhön liittyvä negatiivinen sävy keskusteluissa ja uutisoinnissa on aiheuttanut haittaa vanhustyön imagolle. Vanhustyötä, kuten hoitotyötä yleisesti pidetään yhteiskunnalle isona kulueränä. Hoiva-alaa on pidetty pitkään kutsumustyönä. Hoiva-alan palkkaus, liian pieni henkilöstömitoitus sekä hoitajien pahoinvointi työssä on puhututtanut paljon. Hoitotyö on arvokasta ja merkityksellistä työtä, mutta tämä ei enää riitä houkuttelemaan nuoria alalle. Tästä syystä hoitoalaa ja vanhustyön vetovoimaisuutta pyritään kehittämään, että alalle hakeutuisi jatkossakin opiskelijoita ja vanhustyössä olisi riittävästi työntekijöitä.

STM (2020a) mukaan keino, joilla voitaisiin lisätä vanhustyön vetovoimaisuutta ja turvata riittävä hoitajamäärä tulevaisuudessa on esimerkiksi hoitajien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen tiimien itseohjautuvuuden avulla. Yhteisöohjautuvuudesta ja itseohjautuvista tiimeistä on puhuttu viime vuosina paljon ja on huomattu, kuinka yhteisöohjautuvuus on lisännyt työntekijöiden työhyvinvointia, työn imua, motivaatiota ja sitoutumista työhön. Hollannissa Boortzorg on ollut edelläkävijä työyhteisöohjautuvien työyhteisöjen ja tiimien luomisessa ja kehittämisessä. On huomattu, että itseohjautuvat tiimit kotihoidossa ovat kustannustehokkaampia ja sen avulla hoitajien palkkausta on voitu parantaa, mikä on lisännyt osaltaan työn vetovoimaisuutta. (De Block 2020).

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Vetovoimainen vanhustyö -hanke, jota toteuttaa Savonia-ammattikorkeakoulu Oy ja Savon koulutuskuntayhtymä. Hanke toteutetaan 1.1.2020-30.6.2022 välisenä aikana ja sen rahoittajina toimivat Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus sekä Euroopan sosiaalirahasto. Hankkeen tavoitteena on uudistaa Pohjois-Savon vanhustyötä. Hankkeen avulla pyritään selvittämään vanhustyön veto- ja pitovoimatekijöitä. Halutaan selvittää mitkä tekijät houkuttelevat työntekijöitä hakeutumaan alalle ja mitkä asiat motivoivat vanhustyössä työskenteleviä. Hanke pyrkii kehittämään, valmentamaan ja kouluttamaan vanhustyötä tekeviä työntekijöitä, esimiehiä ja yksiköitä vahvistamalla ja kehittämällä niiden omia vahvuusalueita. Koulutusten avulla on tavoitteena tuoda uudenlaista osaamista esimiestyöhön, johtamiseen, rekrytointiin, erilaisten tiimityömallien kehittämiseen sekä viestinnän ja erityisesti digitaalisen viestinnän haasteisiin. (Vetovoimainen vanhustyö 2021.)

Opinnäytetyön aihe on yhteisöohjautuvuus vanhusyksiköissä. Tutkimuskohteena on kunnallinen, yksityinen ja järjestöpohjainen vanhusten asumisyksikkö Pohjois-Savossa, jotka pysyvät opinnäytetyössä nimettöminä ja tunnistamattomina. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää

millainen näkemys vanhuspalveluita tuottavissa organisaatioissa on yhteisöohjattavuudesta ja sen toteutumisesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka yhteisöohjattavuus on käytössä yksiköissä tällä hetkellä sekä mitä hyötyjä ja haasteita vanhusten asumisyksiköiden johto näkee yhteisöohjattavuudessa. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineiston keruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Tulosten avulla toimeksiantaja saa uutta tietoa ja voi kohdentaa omaa toimintaansa niin, että heillä olisi tiedossa ne asiat, joihin tulisi kiinnittää huomiota työyksiköiden toiminnan ja johtamisen kehittämisessä.

2 YHTEISÖOHJAUTUVUUS VANHUSTYÖSSÄ

Yhteisöohjautuvuudesta puhuttaessa tarkoitetaan työn koordinoitua ja organisoitua yhdessä. Yhteisöohjautuvuus koskee tiimiä, jolla on kyky toimia omaehtoisesti ilman, että sitä ohjataan ulkopuolelta. Käsitettä käytetään monella tapaa ja yhteisöohjautuvuudesta puhuttaessa käytetään usein nimitystä itseohjautuvuus, jolla viitataan yksilöön ja siihen, että työntekijällä on mahdollisuus käyttää omaa harkintaansa edistääkseen organisaation päämääriä. Itseohjautuvuus on vastakohta ylhäältäpäin ohjaamiselle, jolloin on kyse työntekijän ja esimiehen välisestä vastakkainasettelusta ja vallan jaon muodostumisesta. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa, että käytännössä itseohjautuvuus on yleensä aina yhteisöohjautuvuutta. (Martela 2021a.) Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä on jaetut käytännöt ja yhteiset pelisäännöt, päätöksenteko on hajautettu tiimin kesken, kuten valta, joka on epämuodollista. Yksilön rooli on toimia itsenäisesti ja vastuullisesti yhteisössä, jossa hänellä on oikeus valita tapa tehdä työtä, jota ohjaa tarkoitus. (Salovaara 2020a, 59.)

Yhteisöohjautuvalla työyhteisöllä, jolla ei ole esimiestä, on omat periaatteet, joilla sen sisäinen yhteistyö järjestetään. Yhteisön rakenne ja kaikki toimintatavat mahdollistavat yhteisöllisyyden sekä yksilöllisyyden toteutumisen. (Salovaara, 2020b, 18.) Esihenkilön puuttuminen tiimissä ei kuitenkaan tarkoita yhteisöohjautuvuudessa sitä, että valta olisi yksittäisillä työntekijöillä, vaan se siirtyy tiimille. Yhteisöohjautuva työyhteisö kehittää työtä itse ja valitsee parhaat tavat tehdä työtä niin, että päätöksenteko ei ole vain yhden ihmisen tai johdon vastuulla. Organisaatiot, joissa ei ole esimiehiä, rakentuvat tiimien ympärille ja toimiakseen organisaatiossa on aina oltava rakenne. (Martela 2020, 25, Martela 2021a, Larjomaa 2021). Yhteisöohjautuva työyhteisö ei tarvitse perinteisen toimintamallin mukaisesti useita esihenkilöitä, kun mallissa esihenkilö voi hoitaa useampaa tiimiä. Yhteisöohjautuvuudesta ollaan erityisen kiinnostuneita kuntatyöntekijöiden keskuudessa ja sosiaali- ja terveystalalla. (Jarenko 2020.)

Perinteisestä johtamismallista siirtyminen yhteisöohjautuvuuteen on radikaali muutos ja se koskee koko organisaatiota. On mietittävä uudelleen uskomuksia, asenteita, rakenteita, prosesseja, käytänteitä ja tapoja toimia. Tämä kaikki ei tapahdu hetkessä ja se vaatii aikaa, sitoutumista, työtä ja kokeiluista oppimista. (Salovaara & Mäkelä 2021.) Mikäli yhteisöohjautumiseen siirtyminen esitetään henkilöstölle epämääräisesti, voi uudistus tuntua siltä, että esimiehet vähenevät ja oma työmäärä lisääntyy, kun työntekijät saavat lisää vastuuta ilman resurssien lisäämistä. Muutoksessa tulisi edetä niin, että työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet ovat etusijalla. Tulisi keskustella henkilöstön kanssa, miten työstä saataisiin sujuvampaa, mistä asioista he alkavat päättämään itsenäisemmin ja mihin asioihin he kaipaavat tukea. Kun tehtäväkuvat työyhteisössä muuttuvat, vaatii se uudenlaista osaamista ja toimintatapojen päivitystä. (Larjovuori 2021.)

Organisaatioiden on ratkaistava tietyt ongelmat, jotta se olisi toimiva. Sillä on oltava yhteinen suunta ja strategia, jolla se pyritään saavuttamaan. Tulee olla tunnistettu siihen tarvittavat työtehtävät, jakaa ne oikeille tekijöille ja varmistua siitä, että ne tehdään. Prosessien avulla koordinoidaan toisistaan riippuvia tehtäviä ja saadaan kriittinen tieto sitä tarvitseville. Perinteisessä organisaatiossa tämä rooli on esihenkilöillä ja ylemmällä johdolla ja jos esihenkilöt poistetaan, ei mikään toimi ja siitä

aiheutuu kaaos. Itseorganisoituminen onkin tapa järjestäytyä uudella tavalla, jossa rakenteet auttavat ratkaisemaan ongelmat tiedon kulussa, tehtävien jakamisessa, strategian luomisessa, toimenpiteiden koordinoinnissa ilman, että ne perustuvat hierarkiaan. Itseorganisoitumiseen voi liittyä tarkkoja ohjeistuksia, toimintatapoja, sääntöjä ja käytänteitä, mutta se ei ole välttämättömyys. (Puranam ym., 2014, Martela, 2019, Martela 2020, 25.)

Buurtzorg on hollannissa toimiva itseohjautuva hoiva-alan organisaatio, joka aloitti toimintansa kotihoidosta. Yrityksen menestys on ollut huima niin talouden, asiakastyytyvyyden kuin työhyvinvoinnin kannalta ja tämä on herättänyt suurta kiinnostusta myös muualla maailmalla. Organisaation johtamistapa perustuu itseohjautuvuuteen ja hoitajista koostuviin autonomisiin tiimeihin. Buurtzorgissa itseohjautuvilla tiimeillä on valta ja vastuu työstä. Tämä valta yltää alueille, joita harvoin yritykset luovuttavat tiimeille, olipa kyseessä julkinen tai yksityinen organisaatio. Tiimit voivat itse valita toimipaikan ja toimitilan, sopia itse asiakaslähtöisistä työaikajärjestelyistä sekä hoitavat rekrytointin. Buurtzorgin mallin yhteydessä on puhuttu itseohjautuvuudesta, mutta toimintaa kuvaisi paremmin kollektiivinen yhdessä ohjautuvuus, koska päätöksenteko tapahtuu kollektiivisesti sairaanhoitajatiimeissä (Tammeaid & Virtanen 2020, 88–89). Työntekijöiden palkkaus ei Buurtzorgissa perustu suoritukseen, vaan ne ovat ammattiliittojen suositusten mukaisia ja koulutuskohtaisia. Työntekijöillä ei ole henkilökohtaisia tavoitteita, vaan tiimi on yhdessä vastuussa toiminnan tuloksista. Tiimin vuositaivoite koostuu laskutettavasta työstä työajalla, eikä tavoitetta saisi alittaa tai ylittää. Mallissa yhteisöllisyys ja verkostoituminen korostuvat, koska niiden avulla pyritään rakentamaan asiakkaalle verkosto, joka tukee kuntoutumista. (Vuori 2021.)

Itseohjautuvuutta hoitotyössä on kokeiltu Suomessa esimerkiksi Helsingissä, jossa pilotoitiin ensimmäiset itseohjautuvat hoitotiimit kotihoitoon vuonna 2016. Nyt Helsingissä kokeilussa on ollut mukana viisi kotihoidon ja yksi ryhmäkodin tiimi. Itseohjautuvissa tiimeissä työskennelleet hoitajat kokivat itseohjautuvuuden toimivana ja oma työ nähtiin uudella tavalla itseohjautuvan mallin kautta. Sen koettiin lisäävän työn imua ja kiinnostusta omaa työtä kohtaan. Itseohjautuvuuden myötä asiakkaiden asioihin pystyttiin reagoimaan nopeammin ja asiakkaat kokivat palvelun laadun parantuneen. Haasteita nähtiin lähinnä työnkuviin tulevissa muutoksissa, niin tiimiläisten kuin esihenkilöiden, jonka takia itseohjautuvuutta haluttiin vielä kehittää. Itseohjautuvuudesta ollaan kiinnostuneita, seuraaviin kokeiluihin haki Helsingissä 28 tiimiä. Tavoitteena Helsingissä on jatkossa jalkauttaa itseohjautuvuutta sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalveluissa. (Sosiaali ja terveystoimiala 2020, Miskala & Uurto 2017.)

Suomessa Järvenpään kaupungin kotihoito on lähtenyt lisäämään tiimien vaikutusmahdollisuuksia Buurtzorgin mallin mukaisesti. Kehittämishanke käynnistyi vuonna 2017, jonka tuloksena tiimit toimivat nykyisin itseohjautuvasti, jolloin tiimin tehtävänä on vastata keskeisistä asioista, jotka liittyvät työhön kuten asiakastyön suunnittelu ja organisoiminen, resurssien kohdentaminen, palvelujen laatu, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointitoiminta. Yhteisöohjautuvuuteen siirtymistä varten työntekijöille ja esihenkilöille järjestettiin valmennusta esim. laadunhallinnasta ja työhyvinvoinnin kehittämisestä. (Larjomaa 2021.) Järvenpään kotihoidon pilottihankkeesta Kati Toikka (2020) on tehnyt julkaisun: Itseohjautuvaa yhteispeliä oivalluksia ja oppeja, jossa tarkastelunkohteena on itseohjautuvuus pilottihankkeeseen osallistuneiden tahojen näkökulmasta. Siinä on kuvattu johtamisen

muutosta valmentavaan, mahdollistavaan esimiestyöhön, joka mahdollistaa yhteisöohjautuvuuden työyhteisössä. Julkaisussa on kuvattu, kuinka toiminta aloitetaan, mitä se vaatii ja kuinka se etenee ja kehittyy ja tätä julkaisua on mahdollista käyttää oppaana itseohjautuvien tiimien luomisessa.

Keski-Uudenmaan sotella on tavoite, että kaikissa työyhteisöissä toteutuu itse- ja yhteisöohjautuvuus sekä valmentava johtaminen vuoteen 2025 mennessä. Kaikille esihenkilöille järjestetään valmennusta yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta ja esihenkilöt valmentavat muutosagenttien tuella henkilöstöä. Tämän jälkeen työyhteisöissä aloitetaan kokeilla jaetun johtamisen käytänteitä esim. Lean- menetelmää apuna käyttäen. Kokeiluun tulevat mm. autonominen työvuoro- suunnittelu, yhteisöohjautuvasti loma-aikojen järjestäminen, työn itsenäinen suunnittelu, kun roolit ja vastuut on jaettu, palaverikäytäntöihin kiertävä puheenjohtajuus ja sihteeriys ja avoin esityslista. (Ylitalo 2020.)

2.1 Yhteisöohjautuvan tiimin toiminta

Tiimien kokoa ja rakennetta on tärkeää pohtia, jotta tiimit saadaan toimiviksi, yhteistyö sujuvaksi ja tiedon kulku onnistuu tehokkaasti ja viestintä on läpinäkyvää. (Larjovuori 2021.) Buurtzorgissa tiimien koko on säilynyt alkuperäisessä 12 henkilössä, jotta tiimien toiminta ei muuttuisi hierarkiseksi tai byrokraattiseksi ja tätä asiaa vaalitaan myös keskustuimissa. Keskustiimi arvioi koko ajan toimintaa ja pyrkii välttämään tiimeille lankeavaa ylimääräistä ohjeistusta ja byrokratiaa. (Tammeaid & Virtanen 2020, 88) Toiminnalliset rakenteet ja selkeät raamit tulee olla sovittuna organisaatiossa, jotta ne mahdollistavat yhteisöohjautuvuuden. Menettelytavat ja tuki ongelmanratkaisuun tulee olla mietitty tilanteisiin, joissa tiimi tarvitsee ongelman ratkaisuun tiimin ulkopuolista apua. Konfliktien hallintaan tarvitaan myös malli, jossa työntekijöillä tulisi olla mahdollisimmat matala kynnyksellä ottaa asiat puheeksi ja tarvittaessa tiimi saa sovitteluapua tilanteen ratkaisemiseksi. (Larjovuori 2021.)

Hierarkkinen rakenne ja tapa johtaa kaventaa työntekijöiden vapautta ja lisäävät johtajien valtaa. Yhteisöissä luontaisesti ihmisillä on ryhmädynamiikkaan liittyviä ilmiöitä, kuten yksilöiden luontainen halu autonomiaan, tasa-arvoon, yhteisöllisyyden tarve sekä pyrkimys dominoida, joka ei lisää tasa-arvoa tai yksilöiden vapaaehtoisuuteen perustuvaa yhteisöllisyyttä. Hierarkkisen työyhteisön esihenkilöt vastaavat päätöksenteosta, tavoitteista, konflikteista ja palautteenannosta, mutta miten ne pysyttäisiin hoitamaan yhteisön sisällä ilman johtajaa. Se vaatii selkeitä yhteisiä pelisääntöjä, ns. yhteisöllisiä käytänteitä, jotka antavat toiminnalle puitteet, ovat kaikkien tiedossa ja ne ovat yhteisesti hyväksytyjä. Käytänteiden keskiössä on yhteisö tai tiimi, joka on yhdessä luonut kuvan työstä kokonaisuudessaan, ja näin ollen sillä on paras kokonaiskuva työstä ja työn kuormituksesta. (Salovaara 2018, Salovaara 2020b,18)

Päätöksenteossa yhteisöohjautuvuudessa käytetään neuvonpitoprosessia, jossa päätöksenteko hajutetaan tiimeille ja yksilöille (Salovaara 2020a, 103). Tämä luo laajemman kuvan asiasta ja siitä, kuinka se vaikuttaa. Päätöksiä voidaan tehdä paremmin, mutta edelleen päätöksenteko säilyy yksilöllä ja tiimissä. Neuvonpidon ohella voi olla mandaatteja, jotka sanoittavat vastuut, tehtävän ja vallan mitä ryhmässä tai roolissa voi tehdä sekä roolit, joita organisaatiossa on jaettu eri vastuualueiden mukaan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan vaikeana, koska perinteinen ajat-

telutavan mukaan jokaisella on oma työ ja alue, johon puuttumista pidetään henkilökohtaisena loukkauksena. Yhteisöohjautuvassa mallissa tätä asiaa katsotaan niin, että työt tiimissä määräytyvät organisaation kokonaisuudesta, jolloin työtä ei omista yksilö, vaan tehtävät on jaettu tiimille, joka jakaa ne keskenään. Jos yksilö ei suoriudu tehtävistä, yhteisöohjautuvassa tiimissä ajatellaan, että tämä tarvitsee lisää tiimin tukea ja töitä on organisoitava tasapuolisemmin. Tämä tapa ajatella vaatii tiimin jäseniltä sen, että asioista puhutaan rehellisesti, apua pyydetään tarvittaessa ja toisista pidetään huolta, eikä ketään jätetä yksin. Palautteen ei ole siis pakko kohdistua yksilöön ja tämän tekemisiin, vaan se voidaan ajatella laajemmassa mittakaavassa koko tiimin asiana, jossa se on yksi tiimin perustehtävistä ja sitä voidaan kutsua paremminkin puheeksi ottamiseksi. Puheeksi ottamisen periaatteena on, että tiimin jäsenen on otettava asia puheeksi, mikäli hän havaitsee epäkohtia ja tätä ajatellaan enemmänkin huolenpitona kuin syyllistämisenä. (Salovaara 2020b, 18–19.) Työntekijät tarvitsevat palautetta kuinka suoriutuvat työssään, koska se on edellytys kehittymiselle ja oppimiselle. Kriittinen ja korjaava palaute pyrkii kehittämään toimintaa ja parantamaan suoritusta ja sen tulisi kohdistua henkilön käyttäytymiseen, toimintaan tai työn tuloksiin, ei persoonaan tai ominaisuuksiin. (Nurminen 2021b.)

Yhteisöohjautuvat tiimit neuvottelevat niille kuuluvat tehtäväkokonaisuudet yhdessä johdon sekä muiden tiimien kanssa. Neuvotteluissa tiimeistä on valtuutettu osallistujia näihin neuvotteluihin, ja asiat tuodaan omiin tiimipalavereihin. Tiimin pohtiessa tavoitteiden tarkoitusta, osaamisvaatimuksia ja mm. työajan arvioimista vaatii yhteistä kokonaisuuden hahmottamista ja sitoutumista. (Salovaara 2020b, 19.) Konfliktinratkaisu kuuluu yleensä esihenkilöille, mutta yhteisöohjautuva mallissa on luotu yhteisön toteuttamia toimintatapoja konfliktinhallintaan. Esimerkkinä Morning Starin vastuullisuusprosessi, jossa on 5 askelta: epäkohdan havainnut jäsen, ottaa asian puheeksi kahdestaan, jos tämä ei auta selvittämään asiaa, otetaan selvittelyyn mukaan ulkopuolinen, asian ja henkilöiden suhteen neutraali avustaja, jonka jälkeen tiimin jäsenistä koostuva paneeli kuulee asianomistajia ja pyrkii selvittämään ristiriidat. Seuraavaksi apuun voidaan kutsua sovittelija tai muu asiantuntija, joka hallitsee konfliktitilanteiden käsittelyn ja hän voi ehdottaa ratkaisua. Viimeisessä vaiheessa asia vietään toimitusjohtajalle, mutta tätä tasoa ei ole kertaakaan tarvittu käyttää. Työyhteisön jäseniä koulutetaan myös mm. väkivallattoman kommunikaation mallin, konfliktin etenemismallien tai tunnistamaan ryhmädynamiikan ja tiimien perusilmiöitä, mitkä osaltaan auttavat ennaltaehkäisemään konfliktitilanteita ja ratkomaan niitä itse. (Salovaara 2020b, 19.)

2.2 Yhteisöohjautuvuuden hyödyt ja haasteet

Itseohjautuvuus yleistyy, koska maailma ja toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, eikä byrokraattinen ylhäältä johdettu organisaatio pysty reagoimaan muuttuviin tilanteisiin riittävän nopeasti ja ketterästi. Automatisoituva ja digitalisoituva työelämä vaatii luovuutta, ajattelua kriittisesti ja työntekijöiden itsenäistä päätöksentekoa, jota perinteinen johtaminen ei tue. Työntekijöiden sisäinen motivaatio auttaa työntekijöitä tekemään työtä itsenäisemmin, oma-aloitteisemmin ja laadukkaammin, jonka takia itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta tarvitaan. Aiemmin esimiehelle kuuluvia koordinoitavien liittyviä haasteita ei enää automatisoinnin myötä ole, joten tarve perinteiselle esimiestyölle on vähentynyt. Itseohjautuvuus onkin tulevaisuudessa joillakin toimialoilla elinehto, jotta se pärjää kilpailussa. (Martela 2021a.)

Tiimin itseohjautuvuutta lisäämällä on todettu myönteisiä vaikutuksia henkilöstön työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin ja kokemukseen vaikutusmahdollisuuksiin työssä Suomessa. Iso-Britannian julkinen terveydenhuolto NHS kokeili tiimien itseohjautuvuutta, johon olivat tyytyväisiä niin asiakkaat, kuin työntekijät. Kun päätöksenteko toiminnasta ja hoitoon liittyvistä asioista siirtyi tiimille, näkyisi se palveluiden joustavuuden, saatavuuden ja tehokkuuden lisääntymisenä ja osa työntekijöistä arvioi tämän lisäävän työpaikan vetovoimaa. Haasteena puolestaan nähtiin itseohjeutuvan toiminnan sovittamisessa perinteiseen, jäykästi toimivaan julkiseen organisaatioon, jossa mm. palkkarakenne ei joustu samassa suhteessa työnkuvien kanssa. (Larjoma 2021).

Selvitysten mukaan Buurtzorgin toiminta on 40 prosenttia tehokkaampaa ja henkilöstön vaihtuvuus on kolmannes verrattuna muihin hoitoalan organisaatioihin. Potilaiden äkilliset sairaalakäynnit ja sairaalassaoloaika on lyhentynyt, kun hoitajilla on asiakkaille enemmän aikaa, ottavat he enemmän vastuuta omasta arjestaan. (Salovaara 2020a, 49).

Yhteisöohjautuvuutta ja sen omaksumista hankaloittaa osittain lainsäädäntö, joka pidättää osan valvonta- ja hyväksymisvastuista esihenkilöillä. Yhteisöohjautuvuutta on mahdollista toteuttaa perinteisesti rakentuneessa organisaatiossa, jolloin yhteisöohjautuvuutta toteutetaan hierrakisten rakenteiden sisällä olevissa tiimeissä, jonka jälkeen toimintaa voi laajentaa koskemaan koko yksikköä. (Jarenko 2020.) Ei riitä, että organisaatio haluaa vahvistaa yhteisöohjautuvuuden elementtejä, on johdon ja omistajien myös sitouduttava asiaan. Tästä syystä yhteisöohjautuvuuden toteutuminen riippuu monesti johtajasta tai omistajasta, jolla on valtaa aloittaa toimintatapaan siirtyminen. (Launonen 2021.)

Itseohjautuvissa organisaatioissa on jokaisessa uniikki hierarkkinen järjestys, jossa organisaatiossa työskentelevät pystyvät tunnistamaan ja kuvailemaan näitä hierarkioita, kuinka ne näkyvät ja kenellä organisaatiossa on valta ja minkä takia. Hierarkiat ovat yleensä epävirallisia, eikä niistä puhuta ääneen. Syitä siihen, miksi toiset työyhteisön jäsenet ovat hierarkisesti korkeammassa asemassa oli mm. yksikölliset ominaisuudet kuten ulospäinsuuntautuneisuus, pitkä työura yrityksessä ja he olivat yrityksessä tietystä asemassa, jonka avulla oli mahdollisuus vaikuttaa avainhenkilöihin tai resursseihin. Nämä informaalit hierarkiat koettiin negatiivisina ja hämmentävinä, mikä voi vaikuttaa kielteisesti toisten mahdollisuuksiin vaikuttaa organisaatiossa, kun siihen vaikuttaa se kuka asiaa esittää, eikä se mikä se asia on. Tämä muodostuu ongelmaksi, kun itseohjautuvuuden etuna pidetään juuri kykyä reagoida nopeammin muuttuvissa tilanteissa. On tärkeää, että hierarkioita ymmärrettäisiin myös itseohjautuvissa organisaatioissa, jotta jokaisella työntekijällä säilyisi tasapuolinen mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan. (Kostamo ym. 2020, 9.)

Yhteisöohjautuvuuteen ja johtajien puuttumiseen liittyy huoli, että vahvimmat ja äänekkäimmät kaappaisivat vallan tiimeissä ja tekevät mitä tahtovat. Mallissa valta on kuitenkin hajautettu ja sen perustana on demokratia, joten tiimi, jossa yksi työntekijä nousee valtaan, ei ole itseohjautuva. Ajatellaan myös, että työntekijät eivät ilman johtajaa ota vastuuta, kun tämä ei ole jakamassa tehtäviä. Tiimin tulisikin ensin käydä läpi yksikön tarkoitus ja tavoitteet sekä jokaisen tehtävät ja järjestelmä, jolla yhteistyötä tehdään, jotta työntekijä tietää oman vastuunsa ja voi ottaa sitä. Mikäli työyhteisössä havaitaan, että joku ei tee työtehtäviään tai tekee vähemmän töitä samalla palkalla, on työyhteisön jäsenillä vastuu ottaa vapaamatkustaminen puheeksi. (Salovaara 2020a, 62.)

3 YHTEISÖOHJAUTUVAN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN

Johtamista voidaan määritellä usealla tavalla. Voidaan ajatella, että johtaja on tärkein henkilö yrityksessä, joka omaa kaiken tarvittavan tiedon, jota päätöksenteossa tarvitaan tai johtaminen nähdään kahden henkilön välisenä vuorovaikutuksena. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 96.) Perinteisesti johtajuus on nähty hierarkkisenä ja kontrolloivana vuorovaikutuksena työntekijän ja esihenkilön välillä, mutta jaettu johtajuus kyseenalaistaa nämä perinteiset käsitykset johtajuudesta. Tämän päivän liiketoiminta on monimutkaista, asiantuntijuus on monialaista ja se jakautuu usealle työntekijälle. Tällöin syntyy tarve erilaisille tavoitteille ja organisoitumistavoille perinteisen hierarkkisen ja yksilökeskeisen johtajuuden tilalle. Jaettu johtajuus syntyy, kun halutaan uudistaa organisaation johtamiskäytänteitä. (Ropo ym. 2005, 69.)

Johtaminen ei ole seurausta siitä, millaisia ominaisuuksia johtajalla on tai mitä johtamistyyliä hän käyttää, kuten on aiemmin uskottu. Johtaminen ei ole vain esihenkilön toimintaa, vaan siitä tulee johtamista vasta, kun toiset seuraavat johtajaa ja pyrkivät saavuttamaan tietyt päämäärät ja tavoitteet. Viime vuosina on todettu, että johtamisen määrittelee konteksti, esihenkilön ja työntekijöiden sekä tavoitteiden suhteet toisiinsa. (Juuti 2020, 63.)

Muutokset työelämässä ja sen vaativuus sekä uudenlaiset työympäristöt ja kovat tulostavoitteet ovat haaste myös johtamiselle ja sen muutokselle. (Uutela 2019.) Yhä useammat organisaatiot etsivät tapoja madaltaa hierarkiaa, jotta yritys voisi olla innovatiivisempi, ketterämpi ja rikastuttavampi työpaikka. (Lee & Edmondson 2017). Hierarkia ei motivoi tai aktivoi työntekijöitä omatoimisuuteen tai kannusta välittämään toisista, vaan sen tavoitteena on opettaa noudattamaan sääntöjä. (Salovaara 2020, 51). Teknologia kehittyy ja se muuttaa ajattelua ja sitä, miten maailma nähdään ja tiedon merkitys kasvaa. Työelämään tarvitaan työntekijöitä, jotka kykenevät oppimaan uutta ja tekemään yhteistyötä. Kun osaamisen kehittäminen nähdään organisaation strategiassa huomion keskipisteenä, esihenkilöiden perustehtäväkin saa kokonaan uusia painotuksia ja he keskittyvät ryhmän yhteiseen osaamiseen ja sen kehittämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18.)

Suomalainen perinteinen johtamiskulttuuri ja vanhat johtamisopit eivät enää tuo menestystä. Aiemman management-osaamisen sijaan, tulevaisuudessa johtamisessa painotetaan inhimillisiä tekijöitä ja valmentava johtaminen tulee valtaamaan johtamiskulttuurin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13–15.) Nuoret työntekijät näkevät työelämän ja työsuhteet uudella tavalla. He eivät kunnioita hierarkiaa tai usko niin sanottuun pomokulttuuriin, vaan he odottavat, että ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu tasa-arvoon ja välittömyyteen. (Salovaara 2020a, 16.) Viime vuosien aikana coaching osaamista on alettu aktiivisesti siirtämään esimiestyöhön, mutta alalta puuttuu vielä yhteinen käsitys siitä mitä valmentava johtaminen todellisuudessa on. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13–15.)

3.1 Jaettu johtajuus

Jaettua johtajuutta on viime aikoina tutkittu ja kehitetty paljon, mutta jaetun johtajuuden syvällistä ja abstraktia luonnetta ei aina ymmärretä. Kehitettäessä keskitytään liian usein painottamaan rakenteellisia ratkaisuja tai jakamaan esihenkilön tehtäviä mekanistisesti työntekijöille, mitkä eivät riitä aikaansaamaan jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus vaatii kulttuurin kehittymistä työyhteisössä sekä jokaisen työntekijän henkistä kasvua, sydämen sivistystä. (Juuti 2020, 64.) Jaetussa johtajuudessa työn motivaatiota tuovat tekijät ovat johtajuuden käytänteet ja työntekijät nähdään kokonaisvaltaisemmin. Työn lisäksi ihmisillä on äly, taidot, arvot, uskomukset ja kokemukset, jotka vaikuttavat työssä ja työpaikalla. (Ropo 2005, 70–71.)

Yleinen käsitys on, että hyvä johtaja on se, joka pystyy epäselvissä ja hämmentävissä tilanteissa huomioimaan tilanteen oikeat ominaisuudet ja tämän avulla luomaan itselleen mallin ja tulkinnan tilanteesta. Tosiasiassa menestyminen haastavissa tilanteissa on kiinni siitä, osaako johtaja keskustella työntekijöiden kanssa tilanteesta ennen päätöksentekoa. Jaettu johtaminen ei ole uusi ilmiö, mutta se on noussut viime vuosien aikana kontekstuaalisen johtamisnäkökulman kautta uudenlaisen kiinnostuksen kohteeksi, joka on johtanut siihen, että siitä on tullut johtamisen vaativampi ja niin sanotusti korkeampi taso. Jaettu johtaminen käsitetään usein niin, ettei työyhteisössä olisi esihenkilöä, mikä ei pidä paikkaansa. Jaettuun johtajuuteen liittyy toisinaan ajatus, että se aiheuttaa välinpitämättömyyden käyttäytymisen ja johtaa kaaokseen. Usein jaettu johtaminen mielletään rakenteelliseksi tai hallinnolliseksi ilmiöksi, jota se ei kuitenkaan ole. Jaettu johtajuudessa kaikki työntekijät sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin ja yhteistyöhön, jota työyhteisön johtaja tukee. (Juuti 2017, Juuti 2020, 64.)

3.2 Valmentava johtaminen

Työ on murroksessa ja uudet sukupolvet siirtyessään työelämään vaativat aiempaa matalampaa hierarkiaa. He haluavat työltä innostavuutta ja mukavuutta, joita perinteiset johtamistavat eivät tue. (Lilja 2021.) Työelämän vaativuus, jatkuvat muutokset, erilaiset työympäristöt ja korkeammat tulostavoitteet haastavat myös työelämää johtamisen näkökulmasta. Valmentava johtajuus yhdistää yksiköiden ja organisaatioiden tavoitteet, joten se on toimiva tapa johtaa työelämän muutoksissa, koska se auttaa työntekijöitä oppimaan ja lisäämään itseohjautuvuutta. Valmentava johtamiskulttuurin kehittäminen tulisi alkaa organisaation ylimmästä johdosta aina työntekijöihin asti, koska se vaatii toimia, jotka tukevat käytännön toimintaa ja siihen jokaisen tulisi osallistua. Valmentavaan johtamiseen kuuluu tärkeänä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ja siitä pyritään tekemään kaikille osajokapäiväistä normaalia toimintaa. Valmentava johtajuus auttaa edistämään työntekijöiden oppimista ja hyvinvointia työssä, koska työntekijöiden oppiminen työssä ja arjen sujuvuus mahdollistetaan, esihenkilö tuntee työntekijänsä ja luo luottamukselliset suhteet heihin ja antaa rakentavaa ja kehitettävää palautetta. (Uutela 2019.)

Ristikankaan & Ristikankaan (2013) mukaan valmentava johtaminen on johtamiskeino, jossa yhdistyy johtaminen ja valmentaminen ja jossa työntekijät halutaan kohdata yksilöinä ja yhteisönä. Valmentava johtaminen pyrkii kokonaisvaltaiseen tapaan vaikuttaa ja saada vaikutteita. Se perustuu

luottamukseen, on tavoitteellista ja työntekijöitä arvostavaa ja osallistavaa yhteistoimintaa, jolla pyritään saamaan työntekijöiden potentiaali koko organisaation käyttöön. Valmentava johtajan tehtävänä on johtaa ihmisiä, asioita ja prosesseja sekä valmentaa työntekijöitä. Valmentavassa johtamisessa esihenkilön persoona, aitous, arvostus ihmisiä kohtaan ja kyky oppia uutta korostuvat ja se näkyy johtajan eettisenä ja toisia kunnioittavana tapana toimia. Valmentava johtaja kohtelee kaikkia tasavertaisesti, mahdollistaa työntekijöidensä kehittymisen ja onnistumisen työssään. Valmentava johtaminen ei ole vallalla johtamista, koska se luo ilmapiiriä, jossa luotetaan ja arvostetaan toisia sekä ihmissuhteet ovat tasa-arvoisia. Valmentava johtaja ei anna työntekijöille suoria neuvoja ja ohjeita, vaan pyrkii kyselemään ja kuuntelemaan, jonka avulla hän oppii tunnistamaan työntekijöiden taitoja ja vahvuuksia. (Carlsson & Forssel 2017; Kurttila ym. 2010; Sankari 2018.)

Valmentava johtaja kehittää itseään, jotta voisi johtaa tiimiään paremmin ja asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Valmentavan johtajan on osattava ottaa vastaan palautetta, tunnistaa omat vahvuudet sekä kehittämiskohteet, joka mahdollistaa pitkäjänteisen ja tavoitteellisen kehittymisen. Valmentaja johtaja ei tarvitse kunnioitusta tai hyväksyntää, vaan haluaa jakaa asiantuntijuuden omalle tiimilleen, jonka jäsenien ammattitaitoa ja osaamista hän haluaa kehittää entistä paremmaksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014; Sankari 2018.) Menestyvän valmentavan johtajuuden perusta on toisia arvostava asenne, eikä vain johtamisen tekniikka. Tämä vaatiikin johtajalta vahvaa ja ehyttä itsetuntoa, jotta voi aidosti ajatella työntekijöiden parasta ja iloita työntekijöidensä kehittymisestä ja onnistumisesta. Hyvä johtaja toteuttaa valmentavaa johtamista omalla parhaaksi katsomallaan tavalla. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13–15.)

Valmentava johtajuus on mahdollista jakaa tukeviin, haastaviin ja arvioiviin kategorioihin, jotka kuvaavat toimintaa. Tärkeintä on esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus, johon kuuluu palautteenantaminen, selkeät tavoitteet, sanaton viestintä, kuunteleminen ja kysymysten esittäminen. (Gilley ym.2010; Noer 2005; Saarikoski 2019) Tukevien toimien avulla pyritään rakentamaan esihenkilön ja työntekijän välille avoin, kunnioittava, ymmärtävä ja luottamuksellinen suhde, kun taas haastavilla toimilla valmistaudutaan kohtaamaan ja selviytymään haasteista. Arvioivalla toiminnalla valmennuksessa tarkoitetaan tavoitteiden asettamista, seuranta ja palautteenantoa. (Saarikoski 2019.)

4 TYÖHYVINVOINTI VANHUSTYÖN, YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN JA JOHTAMISEN NÄKÖKULMISTA

Lähestymistavasta riippuen, työhyvinvointia on mahdollista määritellä eri tavoin. Työhyvinvointi on teemana monitieteinen, jonka takia voikin olla haasteellista hahmottaa, millaisesta hyvinvoinnista on kyse. (Heikkilä-Tammi 2021.) Tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, voidaan jakaa seuraaviin lähtökohtiin, joita ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn organisoiminen ja yksilö (Manka 2016; Nielsen ym. 2018). Organisaation rakenteet ja toimintakäytännöt sekä vuorovaikutteinen johtamistyyli tukevat työhyvinvointia ja se, kuinka työtä organisoidaan ja millainen työilmapiiri työyhteisössä vallitsee vaikuttavat yksilön oman vastuun psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen terveyden ylläpitämisen lisäksi työhyvinvointiin (Heikkilä-Tammi 2021). Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan työhyvinvointi koostuu siitä, kun ihminen saa sovitettua työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän keskenään yhteen, koska kaikki osa-alueet vaikuttavat ihmiseen. Yhden osa-alueen liiallinen kuormitus vaikuttaa myös muihin osa-alueisiin ja tästä syystä olisi tärkeää, ettei työ saa kuormittaa liikaa, jotta pystytään saamaan voimavaratekijöitä työssä jaksamiseen muilta elämän osa-alueilta.

Työhyvinvointi on yhteydessä työntekijän jaksamiseen ja suoraan verrannollinen työhön sitoutumiseen, sen tuottavuuteen ja sairauspoissaolojen vähenemiseen. Hyvinvointi vaikuttaa myös asiakaskokemukseen, koska vain hyvinvoiva työntekijä voi tuottaa asiakkailleen myönteisiä asiakaskokemuksia. (Juuti & Vuorela 2015.) Työhyvinvoinnista huolehtiminen on sekä työnantajan, että työntekijän vastuulla. Työnantaja on vastuussa siitä, että työntekijöillä on turvallinen työympäristö, heitä johdetaan hyvin ja kaikkia työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti. Työntekijä puolestaan vastaa omasta työkyvystä ja osaamisensa pitämisestä ajan tasalla, sekä omalta osaltaan työpaikan ilmapiiristä. (Juuti & Vuorela 2015, STM 2020b.)



KUVA 1 Työhyvinvoinnin portaat.

Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin portaat -mallissa työhyvinvoinnin nähdään koostuvan terveydestä, turvallisuudesta, yhteisöllisyydestä, arvostuksesta ja osaamisesta. Työhyvinvointimallin tavoitteena on ollut selvittää työhyvinvointiin vaikuttavat taustatekijät ja toimintamallit, jotta työhyvinvointia voidaan kehittää pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Systemisen työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmän mallissa on kaikki keskeiset prosessit, joihin vaikuttamalla on mahdollista saada

muutoksia järjestelmään tai siihen kuuluviin osiin. Systemiajattelun avulla on mahdollista saada ymmärrys eri osa-alueiden vaikutus kokonaisuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2020.) Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan tieto työpaikan sen hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta, jota voidaan arvioida erilaisten lähteiden ja mittareiden avulla. Kehittämistyön tulisi olla osallistavaa ja sen alkuvaiheessa tulisi yhteisesti ymmärtää mistä tilanteesta ollaan lähdössä kehittämään työhyvinvointia, jonka jälkeen voidaan yhteisesti sopia tavoitteet, toimenpiteet ja laatia työhyvinvointisuunnitelma, jonka toteutumisen seurannassa vertailukohtana ovat organisaation strategiset tavoitteet. (Nurminen 2021a.)

Työhyvinvointiin investoiminen kannattaa, koska sillä on vaikutusta mm. yrityksen kilpailukykyyn, tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden pysyvyyteen, sairauspoissaoloihin. Hyvinvoinnissa työyhteisössä työntekijät ovat avoimia, innostavia ja kannustavia. Siellä työskennellään yhteisen hyvän eteen, annetaan positiivista palautetta ja pidetään työmäärä kohtuullisena. Hyvinvoiva työntekijä ottaa vastuuta, on innostunut ja motivoitunut, pystyy hyödyntämään omia vahvuuksia ja osaamista, tuntee olevansa tärkeä ja kokee itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sopivassa suhteessa. (Työterveyslaitos 2020.)

Tutkitusti ihmisen sisäinen motivaatio kasvaa, jos yritys kykenee kompensoimaan työstä aiheutuvia stressin aiheuttajia kuten kiire, tavoitteet ja työn päämäärät. Työntekijä on tyytyväinen, jos saa tasapainoon organisaatiosta lähtöiset ulkoiset sekä omat sisäiset yllykkeet. Motivaatiossa yhdistyvät sisäiset ja ulkoiset asiat, jonka takia työntekijän tulisi saada tyydytettyä myös omat sisäiset tarpeet, halut ja odotukset työssään. Työssä intoa tuovia tekijöitä ovat esimerkiksi työn merkityksellisyys, ammattitaidon hyödyntäminen, osaamisen kehittäminen, haasteet ja yhteistyö, eikä niinkään taloudellinen hyöty ja palaute. (Ropo 2005, 70–71.) Sisäinen motivaatio saa työntekijän syttymään ja tekemään asioita, jotka innostavat. Tutkimustulosten mukaan työntekijät, jotka ovat innostuneita voivat paremmin, ovat terveempiä, luovempia ja tehokkaampia. Sisäinen motivaatio rakentuu työntekijän omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyyden kokemuksista. Tämän takia työntekijälle olisikin annettava riittävästi tilaa toteuttaa työtä itsenäisesti, ilman, että liiallinen kontrolli tappaa innostuksen. (Martela & Jarenko 2014, 6.) Työ, jonka avulla saadaan tyydytettyä psykologisia perustarpeita tuottaa eudaimonista hyvinvointia, jota kutsutaan myös työn imuksi. Työn imua kokeva työntekijä on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhönsä ja hän kokee työn merkitykselliseksi sekä on valmis panostamaan työhön täysillä ja ponnistelemaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn imu kuvaa parasta mahdollista hyvinvoinnin tilaa. (Hakanen 2011, 38–41.)

Stressi on tilanne, jolloin työntekijään kohdistuvat vaatimukset ja odotukset ylittävät työntekijän kyvyn selviytyä niistä (Työterveyslaitos 2021). Työuupumus on häiriötila, joka aiheutuu pitkittyneestä työstressistä. Työuupumuksesta kärsivä ihmisen ammatillinen itsetunto on huono ja hänen asenteensa työtä kohtaa on kyyninen. Työuupumukseen ovat yhteydessä mm. liian suuri työmäärä, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, epäselvyydet ja ristiriidat työrooleissa, puutteellinen sosiaalinen tuki, koettu epäoikeudenmukaisuus sekä työhön liittyvä epävarmuus ja ennakoimattomuus. (Duodecim 2018.)

Tutkimustulosten mukaan yli puolet kunnan työntekijöistä kokee olevansa psyykkisesti melko tai erittäin rasittunut ja mielenterveyssyyt ovat tällä hetkellä suurin työkyvyttömyyden syy. Työn mielekkyyden on tutkittu myös vähentyneen ja kiire on lisääntynyt, minkä takia olisi tärkeää kehittää ja vahvistaa työn voimavaratekijöitä. Nuoret pitävät työhyvinvointia yhtenä tärkeimmistä tekijöistä työpaikkaa haettaessa, jonka takia työhyvinvointia voidaan pitää myös kilpailutekijänä. Työhyvinvointi miellettiin pitkään vain terveyden ja fyysisen kunnon osatekijöistä, mutta näkökulma on laajentunut kattamaan myös yksilön psykologisen hyvinvoinnin ja kuormituksen (Manka ym. 2007.)

4.1 Työhyvinvointi vanhustyössä

Hoiva- ala on ihmisläheistä työtä, jossa monelle hoitotyötä tekeväälle toisten auttaminen, mahdollisuus olla läsnä ja tukena haasteellisissa tilanteissa luovat työn merkityksellisyyden. Hoivatyö on vaativaa ja kiireistä, jonka takia onkin tärkeää, että työntekijät voivat hyvin. (Hyvinvoiva hoiva 2021.) Kaarlelan (2013) tutkimuksen mukaan suurin työtyytyväisyyttä tuova tekijä hoitajille on työn sisältö, jonka lisäksi työn mielekkyyttä lisäävät vanhukset, omaisten osallistuminen, palautteen saaminen, ammattitaito ja työssä onnistuminen. Tärkeänä koettiin mahdollisuus suunnitella omaa työtä ja ajankäyttöä, käyttää työssä luovasti erilaisia hoitotyön keinoja sekä kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen. Työtyytyväisyyttä tutkimuksen mukaan lisää hyvä työilmapiiri, selkeät pelisäännöt ja niiden noudattaminen sekä hyvä tiedonkulku. Hoitajien palkkaus ja yleinen arvostus hoitotyötä ja vanhuk- sia kohtaan heikentävät työhyvinvointia.

Karhun (2015) mukaan sisäiset tekijät vaikuttavat ulkoisia tekijöitä enemmän työhyvinvointiin hoitotyössä. Tutkimuksessa palkka, palkkio tai työympäristö eivät tuoneet suurta merkitystä tutkittaessa hoitotyön työhyvinvoinnin edistämistä. Tärkeinä työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä koettiin kollegiaalisuus, vastavuoroisuus työntekijöiden ja potilaiden kesken, tiimityö, moniammatillinen yhteistyö ja riittävät resurssit laadukkaaseen hoitotyön tekemiseen. Pitkän työuran tehneet hoitajat kokivat voivansa työssä paremmin kuin uransa alkuvaiheessa olevat hoitajat, jonka takia perehdytyksen ja mentoroinnin merkitys korostuu. Tuen saaminen esihenkilöltä ja tulevaisuuteen katsova ja muutosmyönteinen johtaminen ovat työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Jos johtaminen koetaan puutteelliseksi tai passiiviseksi, epäoikeudenmukaiseksi ja työntekijät kokevat olevansa jatkuvan valvonnan alla, eikä heistä välitetä lisää se tyytymättömyyttä työssä ja on yhteydessä työuupumukseen. (Karhu 2015; Kanste 2011).

Sosiaali- ja terveysalalla on huomioitava alaa koskeva lainsäädäntö, ohjeistus ja laatustandardit, jotka säätelevät toimintaa. Työntekijöillä on omat selkeät roolit, vastuualueet ja valtasuhteet ammattiryhmittäin. Päätöksenteko on keskitetty, jonka takia ala nähdään hyvin hierarkkisena. Usein tarvitaankin muodollisuutta ja yhteisten toimintatapojen noudattamista, jotta päätöksenteko tärkeissä asioissa olisi asianmukaista ja läpinäkyvää ja työnjako selkeää. (Larjomaa 2021.) On kuitenkin tilanteita, jolloin rakenteet eivät ole sellaiset, että ne palvelisivat toiminnan tavoitteita, jolloin on perusteltua, että vastuuta ja valtaa hajautettaisiin laajemmin työyhteisössä. (Salovaara 2018.) Nopeasti muuttuva maailma, moninaiset ja vaihtelevat asiakastarpeet vaativat nopeaa päätöksentekoa ja työntekijöille liikkumavaraa työn tekemisessä. (Larjomaa 2021.)

4.2 Työhyvinvointi yhteisöohjautuvassa työyhteisössä

Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen on viime aikoina yleistynyt paljon, mutta tutkimuksia henkilöstön kokemuksista itseohjautuvuudesta ja itseorganisoitumisesta on vielä vähän (Larjovuori ym. 2021). Julkisuudessa on nostettu esiin näkemys itseohjautuvuuden varjopuolista ja siitä, voiko se aiheuttaa työntekijöiden uupumista. Suomen Työsuojelurahaston rahoittama Itseohjautuvuuden tila Suomessa tutkimus on tutkinut tätä aihetta. Tutkimustulokset osoittivat selkeästi, että itseohjautuvuuden lisääntyminen ja organisaation itseorganisoituminen lisäsivät työn imua ja sitoutumista työhön, työ koettiin merkitykselliseksi ja työuupumusta koettiin vähemmän. Tämä todistaa sen, että vaikka yksittäisiä uupumistapauksia on myös itseohjautuvissa organisaatioissa, kokemus itseohjautuvuudesta lisää työhyvinvointia ja tekemiseen syntyy vahva omaehtoinen motivaatio. Nykytutkimuksen mukaan työhön liittyy kahdenlaisia vaatimuksia, joita ovat estevaatimukset ja haastevaatimukset. Estevaatimukseen luetaan työtä haittaavat esteet, joita on esimerkiksi ristiriitaiset odotukset, tapojen kankeus ja tarve kysyä lupa kaikkeen ja haastevaatimukset tulevat mm. monimutkaisesta päätöksenteosta ja nopeasta oppimisesta. Itseohjautuvuus lisää työn haasteellisuutta, mutta siinä on vähemmän estevaatimuksia, jonka myötä työkuorma on koettu vähäisemmäksi itseohjautuvissa organisaatioissa. (Martela 2021b.)

Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa –hanke tutki itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen hyvinvointivaikutuksia. Tutkimustulokset osoittivat selkeästi, että itseohjautuvuus työntekijöiden kokemana lisää työn imua ja parantaa palautumista sekä vähentää stressiä ja työuupumusta. Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että mitä hierarkkisemmin työ on organisoitua, sitä enemmän se lisää työuupumisen kokemusta ja vähentää työn imua. Myytti itseohjautuvuuden aiheuttamasta työuupumuksesta on siis tieteellisen tutkimuksen avulla nyt kumottu. (Martela ym. 2021.)

Tavoitteenasettelu perinteisen malli mukaisesti tapahtuu johdon toimesta, tavoitteita kiristetään ja tuotannon tehokkuutta lisätään työntekijöiden kustannuksella, mistä syystä se vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Yhteisöohjautuva työyhteisö on tehokkaampi ja työntekijät voivat paremmin, koska mallissa ajatellaan yksilöä laajemmin koko tiimiä, joka nähdään osana isoa organisaatiota, joka toiminnallaan tavoittelee sen tarkoituksen toteutumista. (Salovaara 2020,19.)

Larjovuori ym. (2021) tutkimuksen mukaan itseohjautuvan organisaation voimavaratekijöitä ovat vaikutusmahdollisuudet työaikaan- ja paikkaan, joka auttaa työn ja muun elämän yhteensovittamista ja tukee osaltaan jaksamista. Samanarvoisuuden kokemukset sekä vaikutusmahdollisuudet koettiin ehkäisevän vastakkainasettelua ja tukevan yhteisöllisyyttä. Kuormitustekijöinä puolestaan koettiin vaativan metatyön lisääntyminen, jota oman työn johtaminen aiheutti. Rakenteiden litteys, tilapäisyys ja niiden jatkuva muuttuminen aiheutti epävarmuutta, joka koettiin kuormittavana. Työhyvinvoinnin edistämisessä ja sen ylläpitämisessä sekä tuen hakemisessa korostui työntekijän oma aktiivisuus, koska itseohjautuvissa organisaatioissa se on eriytynyt esihenkilöiden perustehtävistä. Johdon tehtävänä on luoda työhyvinvointia tukevat rakenteet, vahvistaa työn sujuvuuden edellytyksiä ja vaalia työkuormitusta sekä osallistua haastavimpien työkykyongelmien ja konfliktien ratkaisuun. (Larjovuori ym. 2020.)

4.3 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Työntekijät voivat työssään hyvin, kun yrityksen toiminta on sujuvaa, jota lisää joustavat työn rajat ja työnjako niin työntekijöiden, kuin eri osastoiden välillä sekä toisten auttaminen. Mikäli tällainen joustava työskentely ei onnistu, johtaa se jäykkään, valvovaan ja arvioivaan organisaatiokulttuuriin, jossa työntekijöitä arvioidaan ainoastaan tulostavoitteiden ja tehtävien suorittamisen pohjalta ja vaikka työntekijät tekisivät paljon työtä, kärsii asiakastyytyväisyys ja työhyvinvointi. Jos esihenkilö johtaa yksipuolisesti ja asiakeskeisesti, ylläpitää hän huonosti toimivaa systeemiä, vaikka hänen tarkoituksensa olisi valvonnalla ja arvioinneilla saada aikaan työstä tehokasta, tuloksellista ja laadukasta asiakaspalvelua sekä työhyvinvointia. Puolestaan työyhteisö, jossa työtä tehdään joustavasti, toista auttavasti ja oikealla asenteella asiakkaiden ja työyhteisön eteen, on taloudellisesti tuloksellinen. (Juuti 2013, 16–17.)

Perinteinen käsitys johtamisesta on, että se kuuluu vain tehtävään palkatulle esihenkilölle ja organisaation ylemmälle johdolle. Tämän päivän työelämä kuitenkin vaatii työntekijöiltä itsensä johtamistaitoja, jonka avulla pyritään tekemään omaa työtä niin, että yrityksen yhteisen päämäärät saavutetaan. Vaikka työntekijä ei toimitukseen varsinaisesti esihenkilönä, useissa työtehtävissä tulee kyetä vaikuttamaan muihin ja olla ohjaamassa muiden työtä. Tästä syystä itseohjautuvuutta ja jaettua johtamista tukemalla saadaan työstä mielekkäämpää ja sujuvampaa. (Larjovuori 2021.)

Tapa toteuttaa lähijohtamista on merkittävässä yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin tai pahoinvointiin työssä, mutta se on enemmänkin yksilöllinen, kuin koko työyhteisöä käsittävä kokemus. Esihenkilön epäoikeudenmukainen, epätasa-arvoinen ja loukkaava kohtelu aiheuttavat työntekijälle stressiä ja lisää riskiä uupumiselle. (Perko 2017.) Lönnrothin (2012) tutkimus itseohjautuvan tiimin jaetusta johtajuudesta vahvisti aiempia tutkimustuloksia, joissa jaetun johtajuuden on todettu lisäävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön ja sen avulla saavutettiin paremmin kohdeorganisaation tavoitteet.

5 OPINNÄYTEITYÖN TARKOITUS JA TAVOITE SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön aihe on yhteiskunnallisesti hyvin ajankohtainen. Sosiaali- ja terveysala ja erityisesti vanhustenhuolto on murroksessa ja se vaatii kehittämistä ja uudenlaista lähetymistapaa. Vanhustyössä työntekijät voivat työssään huonosti, eikä ala houkuttele enää työntekijöitä alalle. On todettu, että perinteinen johtamistapa ei ole enää tehokas tapa saada työntekijöitä motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä, joka on erityisen merkittävää työhyvinvointia ajatellen. Vanhustyön vetovoimaisuutta tulisi lisätä, jotta saisimme nuoria edelleen hakeutumaan alalle, sekä jo hoitotyössä olevia hoitajia pysymään alalla. Yhteisöohjautuvuuden on tutkittu lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja työhön sitoutuneisuutta, joten se on yksi mahdollinen vanhustyön vetovoimatekijä, jota voitaisiin hyödyntää. Hoitotyössä palkkaus on huono ja vanhustyön arvostus on vähentynyt, eikä se houkuttele uusia työntekijöitä alalle. Terveystieteiden palveluissa resurssit ovat niukat ja kaiken tulisi olla aiempaa kustannustehokkaampaa. Hollannissa Buurtzorg on osoittanut, kuinka itseohjautuvat työyhteisöt ovat tehokkaampia ja tuottavat parempaa tulosta, joka on mahdollistanut sen, että hoitajille on voitu maksaa työstä suurempaa palkkaa. (De Block, 2020).

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä ajatuksia vanhustyöyksiköiden johtajilla on yhteisöohjautuvuudesta, kuinka sitä käytetään vanhusten asumisyksiköissä tällä hetkellä ja mitä hyötyjä ja haasteita mallissa nähdään. Tutkimuksen tarkoituksena on saada uutta tietoa Vetovoimainen vanhustyö – hankkeelle, joka voi hyödyntää tietoa omassa toiminnassaan vanhustyön kehittämisessä Pohjois-Savon alueella. Tämän lisäksi tutkija saa käsityksen, kuinka yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtajuutta on mahdollista hyödyntää. Ja se antaa lisää valmiuksia toteuttaa valmentavan johtajuuden periaatteita tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymykset:

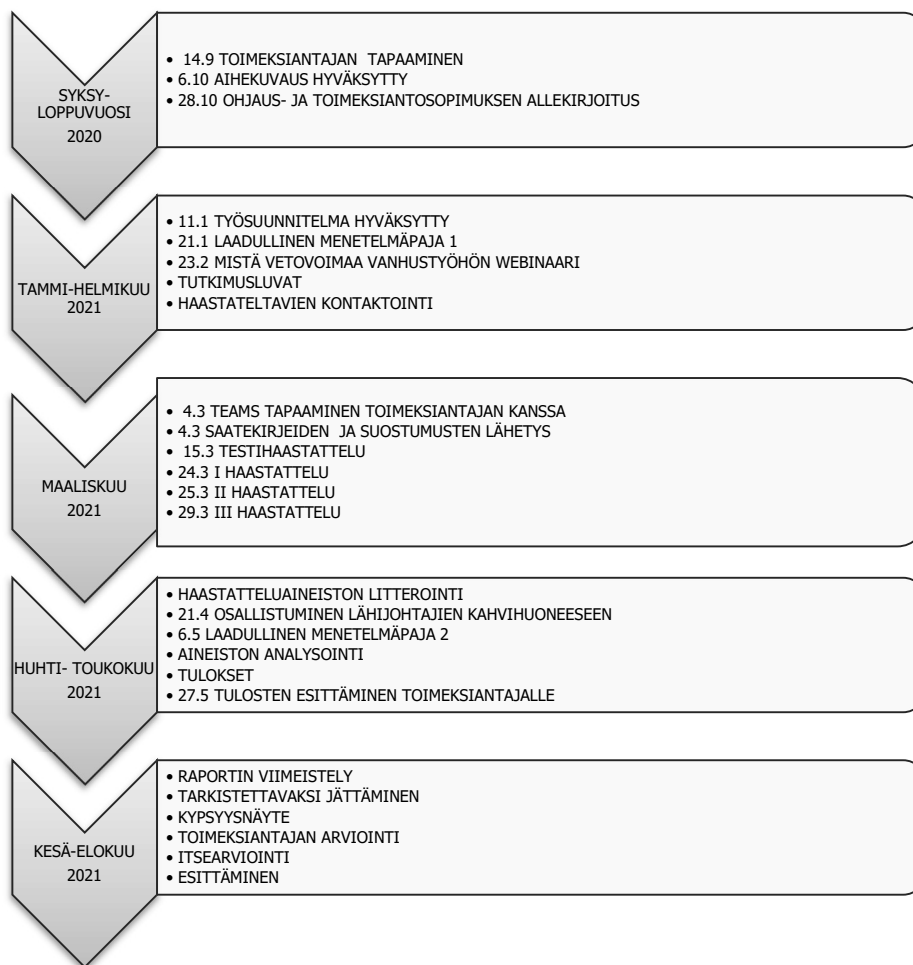
1. Johdon näkemys tutkimuksessa mukana olevien yksiköiden yhteisöohjautuvuudesta tällä hetkellä?
2. Mitä hyötyjä johto näkee yhteisöohjautuvuudessa?
3. Mitä haasteita johto näkee yhteisöohjautuvuudessa?

6 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ETENEMINEN JA TOTEUTUS

Opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2020 ja Kuvassa 2 kuvataan opinnäytetyön eteneminen. Tutkijan oma toive oli tehdä opinnäytetyö, joka käsittelee työhyvinvointia ja johtamista, koska aihealueet olivat kiinnostavia ja niiden nähtiin edistävän parhaiten omaa osaamista tulevaisuutta ajatellen. Tapauksia toimeksiantajani kanssa oli prosessin alkuvaiheessa kaksi kertaa, jolloin aihetta hahmoteltiin hankkeen tarpeisiin ja tutkijan mielenkiinnon kohteisiin sopivaksi. Ohjaus- ja toimeksiantosopimus allekirjoitettiin lokakuussa, jonka jälkeen varsinainen prosessi pääsi alkuun yhteisöohjautuvuuteen tutustumalla ja opinnäytetyön teoriaosuuden aineiston kokoamisella.

Opinnäytetyön työsuunnitelman hyväksymisen jälkeen se lähetettiin hankkeen edustajille sekä tutkimukseen osallistuviin organisaatioihin yhdessä tutkimusluvan kanssa. Kun tutkimusluvat oli saatu organisaatioista, oltiin tutkimukseen osallistuviin henkilöihin yhteydessä henkilökohtaisesti ja heidän kanssaan sovittiin haastatteluajankohdat. Tutkimukseen osallistuville lähetettiin saatekirje (LIITE5) sähköpostitse ennen haastattelua. Saatekirjeessä kerrottiin tarkemmin tutkimuksen aiheesta ja sen tarkoituksesta. Opinnäytetyöprosessin aikana tutkija oli yhteydessä toimeksiantajan kanssa tutkimuksen etenemisestä ja osallistui hankkeen järjestämiin webinaareihin, jotka käsitelivät opinnäytetyön aihetta. Ohjaavalta opettajalta tutkija sai ohjausta prosessin aikana aina tarvittaessa. Ohjauksissa tutkija sai varmuutta omille ajatuksilleni ja tekemiselle, mutta auttoi myös miettimään erilaisia lähestymistapoja. Menetelmätyöpajoista oli apua laadullisen tutkimuksen menetelmiin, ja ne auttoivat aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien valinnassa sekä prosessin etenemisessä.

Opinnäytetyöprosessin aikana tutkija osallistui yhteisöohjautuvuutta, työhyvinvointia ja johtamista käsitteleviin webinaareihin mm. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa ja seurasi aktiivisesti itseohjautuvuuteen ja yhteisöohjautuvuuteen liittyvää keskustelua mediassa sekä mm. LinkedIn sovelluksessa, josta sai vinkkejä mm. lähteiden käyttöön.



KUVA 2 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

6.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa asiaa tutkimuksessa mukana olevien näkökulmasta, heidän ajatuksiaan ja mielipiteitä, joita voidaan kerätä eri menetelmien avulla. (Juuti & Puusa 2020, 9.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada esille johtajien näkemyksiä yhteisöohjautuvuudesta, joten kvalitatiivinen tutkimus sopi parhaiten tutkimusmenetelmäksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään yleisimmin haastattelemalla, kyselyillä, havainnoimalla tai käyttämällä dokumentoitua aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.)

6.2 Teemahaastattelu laadullisena aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelua käytetään tiedonhankinnan menetelmänä ja se on yksi suosituimmista tavoista saada syvällistä tietoa ihmisten mielipiteistä, uskomuksista ja käsityksistä tai tavoista toimia yhteiskuntatieteissä. Haastattelu menetelmänä koetaan yleensä luonnollisena ja miellyttävänä ja se mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen haastattelutilanteessa. Lähtökohdat haastatteluille voivat olla erilaisia

ja sitä on mahdollista toteuttaa monella eri tavalla, haastattelun lajista riippuen. Haastatteluun liittyvät ongelmat liittyvät tiedon, uskomusten, arvojen ja merkitysten tulkitsemiseen, on myös tutkittava, soveltuuko haastattelu tutkimusmenetelmäksi ja sen sujumista käytännössä on testattava. On tärkeää pohtia myös tulosten yleistämistä sekä sitä, mikä tuloksissa on tutkijan omaa tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 11,34.) Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto saatiin haastattelemalla tutkimukseen osallistuvia henkilöitä yksilö- tai parihaastatteluina. Haastattelut toteutettiin videovälitteisesti etäyhteydellä tai kasvotusten. Videovälitteisesti tehtäviin haastatteluihin osallistuvia ohjeistettiin käyttämään kameraa, jotta tutkija voisi tulkita myös haastateltavien ilmeitä. Toisessa videohaastattelussa tämä ei teknisten ongelmien vuoksi toteutunut koko haastattelun ajan ja haastattelijä kuuli pelkästään äänen.

Teemahaastattelurungon (LIITE4) teemat muodostettiin tutkimusaiheen teoriasta ja teemoja muodostui yhteensä viisi. Haastattelukysymykset teemoittain oli kaikille samat, mutta niitä esitettiin haastattelun edetessä niille sopivissa kohdissa. Haastattelijä esitti myös tarkentavia kysymyksiä haastattelussa esille nousseista asioista. Puolistrukturoitu teemahaastattelussa kysymykset kaikille on samat, eikä vastausvaihtoehdot ole sidottuja, vaan haastateltavat vastaavat omin sanoin. Haastattelu etenee tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen varassa, mikä mahdollistaa haastateltavan äänen kuuluviin tulon. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.) Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on joustava, koska tutkija saa esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä, eikä haastateltavan vastausten oikeellisuutta kyseenalaisteta. Haastatteluiden tavoite on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkitusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.)

Ryhmähaastattelua voidaan ajatella vapaamuotoisena keskusteluna, jossa haastattelijä puhuu haastateltaville yhtä aikaa, jolloin haastateltavat vastaavat spontaanisti, mutta tutkija voi suunnata kysymyksiä välillä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. Ryhmähaastatteluissa haastattelijan tulee huolehtia siitä, että kaikki osallistujat pääsevät osallistumaan keskusteluun ja keskustelu pysyy valituissa teemoissa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61.) Haastattelijä esitti kysymykset yhteisesti ja varmisti, että jokainen sai tuotua mielipiteensä esille kohdistamalla kysymyksiä tarvittaessa yksittäiselle haastateltavalle. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tai tallennettiin.

6.3 Haastatteluaineiston analysointi sisällön analyysillä

Haastatteluaineistoa tallentui yhteensä kolme tuntia, jokainen haastattelu oli kestoltaan tunnin kesto. Haastatteluaineisto käytiin yksi kerrallaan kuunnellen läpi ja kirjoittaen haastateltavien kommentit ylös sanatarkasti. Litterointivaihe oli aikaa vievää ja aineistoa kertyi yhteensä kolmekymmentäkaksi sivua. Kun aineisto oli saatu tallennettua kirjalliseen muotoon tallenteet ja nauhoitteet tuhoettiin. Litteroitua haastattelutekstiä tuli yhteensä 32 sivua. Aineisto analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällön analyysillä, jossa aineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää yksittäisenä metodina kaikissa laadullisen tutkimuksessa tai sitä voidaan käyttää osana erilaisia analyysikonajoukkoja. Aineistolähtöisen analyysin tavoite on muodostaa aineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja, vaan ne valitaan sen mukaan, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja tehtävänasettelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018 78,80.)

Analyysia aloittaessa on päätettävä mistä asioista on aineistossa kiinnostunut ja aineistoa läpi käydessä tulee erottaa ja merkitä asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteisiin ja jättää kaikki muu pois. Merkityt asiat tulee koota erilleen aineistosta, jonka jälkeen aineisto luokitellaan, teemoittaan tai tyy-pitellään ja niistä kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Haastatteluaineistosta etsittiin tutkimuskysymysten kannalta oleelliset kohdat ja ne alleviivattiin. Alleviivatut kohdat pelkistettiin eli redusoitiin ja kirjoitettiin uudestaan tiivistettyyn muotoon. Taulukossa 1 on esimerkkejä aineiston pelkistämistä.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus |
|--|---|
| <p>”autonominen listasuunnittelu on ollut monta vuotta.” ”meillä on autonominen työvuorosuunnittelu kaikkialla” ” Johtoryhmissäkin niin valtakunnallisesti johtoryhmässä on kiertävä puheenjohtajuus.”</p> | <p>Autonominen työvuorosuunnittelu on ollut käytössä vuosia Autonominen työvuorosuunnittelu on käytössä meillä Valtakunnallisesti johtoryhmissä on kiertävä puheenjohtajuus</p> |
| <p>”Esimiehet toimii myöskin valmentajina, mutta tuota myöskin sitten perinteistä johtajuuttakin kyllä on” ”pitkälti oon tehnyt tätä valmennusta”</p> | <p>Esimiehet toimivat valmentajina, mutta myös perinteistä johtajuutta on Olen tehnyt valmennusta</p> |
| <p>”Se antaa työhön työhön sitä iloa ja intoakin.” ”sitä merkityksellisemmäksi sen kokee” ”henkilökunta voi sen työvuoron aikana päättää niistä asioista mitä eteen tulee”</p> | <p>Antaa työhön iloa ja intoa Sitä merkityksellisemmäksi työn kokee henkilökunta voi päättää asioista työvuoron aikana</p> |
| <p>”Joku voi tehdä vaikka hyvin itsenäisesti päätöksen, vaikka ajatus olisi varmaan että se koko tiimi sitä pohtisi mihinkä päätyivät mutta tuota siinä voi käydä, että tulee näitä pikku pomoja.”</p> | <p>Joku voi tehdä päätöksiä itsenäisesti, vaikka ajatus olisi, että koko tiimi pohtii mihin päätyvät, mutta voi käydä, että tulee pikku pomoja</p> |
| <p>” miks ei kaikki noudata sitten niitä työelämän pelisääntöjä mitä on niinku yhdessä tehty ja luotu?”</p> | <p>Kaikki eivät noudata yhdessä tehtyjä pelisääntöjä</p> |

Aineiston pelkistämisen jälkeen alkuperäisilmaukset kluseroitiin eli ryhmiteltiin samaa tarkoittaviin alaluokkiin ja alaluokat nimettiin niitä parhaiten kuvaavilla otsikoilla. Taulukossa 2 on kuvattu aineiston ryhmittelyä eli kluserointia pelkistetyistä ilmauksista alaluokiksi.

TAULUKKO 2 Esimerkkejä aineiston kluseroinnista eli ryhmittelystä

| Pelkistetty ilmaus | Alaluokka |
|---|---|
| <p>Autonominen työvuorosuunnittelu on ollut käytössä vuosia Autonominen työvuorosuunnittelu on käytössä meillä</p> | <p>Autonominen työvuorosuunnittelu</p> |
| <p>Valtakunnallisesti johtoryhmissä on kiertävä puheenjohtajuus</p> | <p>Kiertävä puheenjohtajuus</p> |
| <p>Esimiehet toimivat valmentajina, mutta myös perinteistä johtajuutta on Olen tehnyt valmennusta</p> | <p>Esimiehet valmentavat</p> |
| <p>Se antaa työhön iloa ja intoa Sitä merkityksellisemmäksi työn kokee</p> | <p>Työn ilo Työn merkityksellisyys Henkilökunnan oikeus päätöksentekoon</p> |

| | |
|---|----------------------------------|
| Henkilökunta voi päättää asioista työvuoron aikana | |
| Joku voi tehdä päätöksiä itsenäisesti, vaikka ajatus olisi, että koko tiimi pohtii mihin päätyvät, mutta voi käydä, että tulee pikku pomoja | Työntekijä tekee päätöksiä yksin |
| Kaikki eivät noudata yhdessä tehtyjä pelisääntöjä | Työntekijä ei sitoudu |

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä kluseroinnin jälkeen luokittelu jatkuu abstrahoinnilla eli käsitteellistämällä, jossa alaluokat yhdistellään yläluokiksi, tämän jälkeen pääluokiksi ja edelleen yhdistäviksi luokiksi. Luokkia voi yhdistellä niin kauan kuin aineisto sen mahdollistaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Taulukossa 3 on kuvattu esimerkki aineiston abstrahoinnista alaluokista yläluokkiin. Taulukossa 4 puolestaan kuvataan yläluokkien muodostumista pääluokaksi.

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista eli käsitteellistämisestä alaluokasta yläluokkaan

| Alaluokka | Yläluokka |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Autonominen työvuorosuunnittelu | Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet |
| Kiertävä puheenjohtajuus | |
| ----- | |
| Esimiehet valmentavat | Valmentava johtaminen |
| ----- | |
| Työn ilo | Työhyvinvoinnin paraneminen |
| Työn merkityksellisyys | |
| Henkilökunnan oikeus päätöksentekoon | |
| ----- | |
| Työntekijä tekee päätöksiä yksin | Sitoutumisen puute |
| Pelisääntöjä ei noudateta | |

TAULUKKO 4. Esimerkki aineiston abstrahoinnista yläluokasta pääluokkaan

| Yläluokka | Pääluokka |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet | Yhteisöohjautuvuuden elementit |
| Valmentava johtaminen | |

Opinnäytetyössä yhdisteltiin luokkia yhdistäviin luokkiin asti. Yhdistäviä luokkia muodostui analyysissä yhteensä 3: yhteisöohjautuvuuden nykytila, yhteisöohjautuvuuden hyödyt ja yhteisöohjautuvuuden haasteet. Yhdistävät luokat olivat yhteneväisiä tutkimuskysymysten kanssa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Yhteisöohjautuvuuden nykytila tutkittavissa yksiköissä ja organisaatioissa

Yhteisöohjautuvuuden nykytila yksiköissä, muodostaa kaksi pääluokkaa **yhteisöohjautuvuuden elementit** ja **yhteisöohjautuvuuden kehittäminen** (LIITE1). Johto tunnisti omasta yksiköstä tai organisaatiostaan seuraavia yhteisöohjautuvuuden elementtejä, joita olivat itseohjautuvuus, valmentava johtamistyyli, työntekijöiden oikeus päätöksentekoon, työntekijöille jaettu vastuuta ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. Toiseksi pääluokaksi muodostui yhteisöohjautuvuuden kehittäminen. Tutkimuksen mukaan johdolla ja organisaatioilla on tavoitteena lisätä yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista ja johto tunnisti asioita, joita tulisi kehittää, jotta yhteisöohjautuvuus yksikössä lisääntyisi.

Johdon näkemyksen mukaan **yhteisöohjautuvuuden elementtejä** on käytössä kaikissa tutkimuksessa mukana olevissa yksiköissä ja organisaatioissa. Toisissa yksiköissä johto näki, että yhteisöohjautuvuutta on viety jo niin pitkälle, että siellä tiimi toimii itseohjautuvasti ja yksikkö on lähellä tilaa, jossa työyhteisössä ei ole esihenkilöitä. Organisaatioissa ja yksiköissä on tehty asioita, jotka mahdollistavat yhteisöohjautuvuuden, käytössä on mm. yhteisesti sovitut selkeä työnjako ja toimintatavat, joka mahdollistavat tiimin itseohjautuvuuden toteutumista. Kaikissa yksiköissä valmentavaa johtamista toteutetaan ainakin jossain määrin.

”Ollaan jo aika lähellä tätä ei esimiehiä eli itseohjautuva tiimi täällä on.”

”Selkeet toimintatavat, selkeet työnjaot, jokainen tietää mistä aloitetaan, miten nämä työt tehdään!”

”Esimiehet ovat valmentajia, niin ehkä joissakin asioissa ja joiltakin osin tuokin toteutuu.”

”Tuo valmentaminen, sitä on tapahtunut jo monta vuotta.”

Johdon näkemyksen mukaan työntekijöillä on **vaikutusmahdollisuuksia, oikeus päätöksentekoon ja työntekijöille on jaettu vastuuta**. Työntekijät osallistuvat työn kehittämiseen ja kehittämisideat nousevat työyhteisöstä. Asioita käsitellään yhteisillä foorumeilla, joissa kaikki työntekijät tulevat kuulluksi. Tiimi voi päättää sovitusta asioista työvuorossa, ilman että siihen tarvitaan lupaa esihenkilöltä. Autonominen työvuorosuunnittelu oli käytössä tai tulossa käyttöön kaikissa yksiköissä.

”Autonominen listasuunnittelu on ollut monta vuotta.”

”Henkilökunta voi sen työvuoron aikana päättää niistä asioista mitä eteen tulee.”

”Puhutaan johtamisen leveämmässä kärjestä, ettei kaikki asiat olisi yhden ihmisen takana, vaan ne on niinku hajautettu ne vastuut.”

”Vastuutehtävistä mitä työntekijöillä on, heillä on ne omat vastualueet, mitkä heillä on niin kun hoidettavana.”

Yhteisöohjautuvuutta pidettiin tavoiteltavana asiana ja valmentava johtaminen nähtiin johtamistyylinä, jota tämän päivän työelämä vaatii. Organisaatioilla ja johdolla on **halu kehittää** johtamista ja yksiköiden toimintaa yhteisöohjautuvaan suuntaan ja koulutusta ja valmennusta yhteisöohjautuvuuteen ja valmentavaan johtamiseen on järjestetty. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka yhteisöohjautuvuuden elementtejä on tutkittavissa yksiköissä käytössä, **vaatii yhteisöohjautuvuus vielä kehittämistä**. Yhteisöohjautuvuuden tavoitetilaa on vielä matkaa, se vaatii työtä ja toiminnan kehittämistä.

”Esimiehille on ollut sitä esimiesvalmennusta ja saatu niitä työkaluja siihen.”

”Alkuun pijn hyvinkin itseohjautuvana jotenkin sitä mejän tiimiä, mutta tuota ehkä, ehkä se sitten realisoituu tässä matkan varrella että, että tuota ei nyt ehkä niin hyvä tilanne oo kun mitä vois olla.”

”Työvuorosunnittelu se on se autonomia tosiaan se perusta, mutta tuota ei se ihan täysin toimi.”

”Paljon on myös tehtävää vielä.”

”Pitkä matka tietysti ihan siihen sellaseen tiimiin, joka olisi täysin itseohjautuva, niin jotenkin se tuntuu aika kaukaselta, että, että voisiko se etes olla mahdollista. Toki varmasti voi olla mahdollista.”

7.2 Yhteisöohjautuvuuden hyödyt

Tutkimuksen mukaan yhteisöohjautuvuudesta hyötyvät työntekijät, työyhteisöt ja organisaatiot (LIITE2). **Yhteisöohjautuvuuden hyötyinä työntekijöille** nähtiin työhyvinvoinnin paraneminen, osaamisen kehittyminen ja ammatillisen itsetunnon paraneminen. Yhteisöohjautuvuuden nähtiin lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia, koska se lisää työn tekemisen iloa, työnimua ja motivaatiota sekä työn merkityksellisyyttä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Työtehtävien uudelleen jakamisella nähtiin myös positiivisia vaikutuksia esihenkilön tukeen, jolloin hänellä olisi enemmän aikaa olla läsnä työntekijöille.

”Se saattaisi palauttaa parhaimmillaan semmosen työn ilon ja semmoisen imun ja antaa siinä työssä tavallaan löytää se innostuksen ja motivaatio ja auttaa siinä jakamaan.”

”Työntekijä itse kokee, että voinut vaikuttaa siihen omaan tekemiseen.”

”Olisi ehkä mahdollista enempi olla läsnä ihan niinku työntekijöille, olla kuulolla”

Valmentava esihenkilö ei anna enää valmiita vastauksia, jolloin se haastaa työntekijöitä ja työyhteisöjä pohtimaan vastauksia sekä ratkaisemaan ongelmia itse. Yhteisöohjautuvuuden koetaan lisäävän myös työntekijöiden halua oppia uutta ja kehittää itseään ja omaa osaamistaan, näin ollen se mahdollistaa osaamisen kehittymisen. Kun työyhteisölle annetaan vastuuta ja oikeus päätöksentekoon, antaa se lisää rohkeutta toimia ja tehdä päätöksiä ja se parantaa hoitajien ammatillista **itsetuntoa**

”Joutuu ottamaan asioista selvää, kun ei joku sano aina valmista vastausta.”

”Herää se halu ehkä kehittää itseään ja osaamistaan.”

"Uskaltavat ottaa sitä vastuuta, vapautta päättää sen työvuoron sisällä olevista asioista."

Yhteisöohjautuvuuden hyödyt työyhteisölle ovat tutkimuksen mukaan yhteistyön ja työilmapiirin paraneminen sekä nopeampi kyky reagoida asioihin. Yhteisöohjautuvuuden ajatellaan parantavan tiimin yhteistyötä ja lisäävän tiimin toimivuutta, koska mallin nähdään lisäävän vastuunkantamista ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Yhteinen päätöksenteko ja asioista sopiminen vaatii keskustelua ja avoimuutta työyhteisössä, mikä parantaa yhteistyötä sekä työilmapiiriä. Muuttuviin tilanteisiin pystytään reagoimaan nopeammin, kun työyhteisö voi itse tehdä päätöksiä, eikä kaikkeen tarvita lupaa esihenkilöltä.

"Yhteiseen hiileen puhaltaminen ja työyhteisön toimivuus"

"Tietää mikä se on se tahtotila ja miks me sitä työtä tehhään, niin kyllä näkisin sen, et sekin työyhteisöä sitten sitouttaa"

"Nopeasti voijaan reagoida asioihin, kun ei ole tiukkoja raameja tai että joltakin pitäisi aina kysyä, että voiko toimia näin"

"Työhyvinvoinnin kannalta sillä voi olla iso merkitys ja ja työilmapiirinkin kannalta"

Yhteisöohjautuvuuden hyödyt organisaation näkökulmasta: esimiestyöntarve vähenee, laatu paranee, asiakastyytyväisyys kasvaa, työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan paranee ja syntyy taloudellisia säästöjä. Esihenkilö voi luottaa siihen, että työyhteisössä tulee asiat hoidetuksi ja valvonnan tarve vähenee. Kun työtehtäviä siirretään esihenkilöltä työyhteisölle ja tiimeille, jää esihenkilölle aikaa tehdä muita työtehtäviä.

"Pystyy niinku luottamaan siihen työyhteisöön, että ne asiat hoituu."

"Mitä itseohjautuvampi se työyhteisö työyksikkö olisi, niin esimies pystyisi ehkä enempiin sitten panostamaan erillä lailla siihen työn kehittämiseen ja ja muuhun"

"Työnantajan imago ja tällöinen minusta hirveän tärkeä asia, että saataisiin saataisiin niinku itteemme näkyville"

Yhteisöohjautuvuuden toimiessa oikein nähtiin sen vähentävän esihenkilön valvonnan tarvetta, jolloin esimiehellä työaikaa vapautuu enemmän muulle työlle. Kun päätöksenteko tapahtuu oikeassa paikassa ja tehdään oikeita päätöksiä, nähtiin sen parantavan palveluiden laatua. Asukkaiden saadessa parempaa hoitoa lisää se asukkaiden ja omaisten tyytyväisyyttä, mikä nähtiin merkittävänä hyötynä organisaatiolle. Yhteisöohjautuvuuden ajatellaan lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuutta työnantajaan ja parantavan työnantajan imagoa. Työnantajaan sitoutumisen myötä nähtiin sen vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden vaihtuvuuteen yrityksen kannalta. Työntekijöiden sitoutuneisuuden ja työhyvinvoinnin lisääntyessä syntyy yritykselle taloudellista hyötyä. Henkilöstökulut pienevät, kun sairauspoissaolot vähenevät, jolloin ei tarvita yhtä paljon resursseja sijaishankintoihin ja perehdytykseen.

"Saadaan tehtyä parempia päätöksiä, että päätökset ei tule ylhäältä vaan pikemminkin just sieltä mistä ne kuuluu, ja tiedetään silloin mitä päätetään"

”Laatu nousee ja ja sitoutuminen kasvaa”

”Asukas saa parempaa hoitoa”

”Merkittävä asia monestakin eikä vähiten taloudellisesti, että sairauspoissaolot ja työpaikan vaihtaminen ja perehdytys kustannukset ja sitten tullaan näihin laadullisiin asioihin”

7.3 Yhteisöohjautuvuuden haasteet

Yhteisöohjautuvuuden haasteet jakoutuivat työntekijään tai työyhteisöön liittyviin haasteisiin ja johtamiseen liittyviin haasteisiin sekä perinteiseen hoitotyön kulttuuriin ja yhteiskuntaan liittyviin tekijöihin (LIITE3).

Työntekijään ja työyhteisöön liittyvinä haasteina nähtiin sitoutumisen puute, puutteet osamisessa sekä se, että työntekijät ottavat vastuuta tai vastuuta ei oteta. Nähdään, että monella työntekijällä on näkemyseroja yhteisöohjautuvuudesta, jolloin muutos yhteisöohjautuvaan malliin voi olla vaikeaa, eikä hän välttämättä sitoudu yhteisiin toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Ajateltiin myös, että yhteisöohjautuvuus ei sovi kaikille työntekijöille ja se voi johtaa työpaikan vaihtoon.

”On tosi vaikeeta muuttaakaan sitä ajatusmallia tai omaa toimintaa, jos ei näe, että näissä niinku samoja ajatuksia mitä minulla”

”Porukka jakaantuu niihin, jotka pystyy toimimaan niin ja sitten niihin, jotka pitää sitä toimintatapaa ihan älyttömänä ja sit ne vaihtaa työpaikkaa”

”Miks ei kaikki noudata sitten niitä työelämän pelisääntöjä mitä on niinku yhdessä tehty ja luotu”

Haasteena nähtiin, että jos yhteisöohjautuvuus ymmärretään väärin, työntekijä voi ottaa liikaa vastuuta, hän tekee päätöksiä itsenäisesti, eikä päätöksenteko tapahdu yhteisöllisesti, kuten olisi tarkoitus. Tämä voi johtaa siihen, että tiimin sisälle syntyy ns. pikkupomoja, jolloin työyhteisön jäsenet eivät ole tasa-arvoisessa asemassa. Yhteisöohjautuvuuden haasteena nähtiin myös se, että työyhteisö voi joutua päättämään asioista, joihin heillä ei ole riittävää osaamista ja tuntemusta esimerkiksi lainsäädännöstä, joka voi johtaa virheisiin. Myös se, jos työntekijät eivät halua tai uskalla ottaa riittävästi vastuuta, haastaa yhteisöohjautuvuuden toteutumisen. Esimerkiksi toisen työntekijän toimintaan tai käyttäytymiseen puuttumisen nähtiin asiana, joka voisi olla hankala ottaa esille tiimissä.

”Jos ymmärretään tämä tällainen yhteisöohjautuminen väärin, niin sitten se voi mennä semmoiseen, että ne työntekijät mistä tulee niitä pikku pomoja ja jotenkin sit se niinku toimii itseään vastaan”

”Ei ole välttämättä vaikka lainsäädännöllistä tuntemusta vielä niin paljon, että et sitten mutta ollaan vaan että ei edes käydä kysymässä tai selvitetä”

”He haluavat esimies sanoo viimeisen sanan ja että noudatetaan, vaan sitä mitä esimies sano piste. Ilman että eivät halua ottaa mitään vastuuta.”

Yhteisöohjautuvuuden haasteena työyhteisön kannalta nähtiin vuorotyö, jolloin työtä tehdään eri aikaan, eikä päätöksenteko tapahdu yhteisesti. Työntekijät vaihtavat työpaikkoja, eikä samaan työnantajaan sitouduta kuten ennen. Työntekijöiden vaihtuvuus koettiin haasteena yhteistyölle ja yhteisöohjautuvuudelle.

”Meillä on tullut uusia ihmisiä niin tää on niinku nyt pikkaisen tätä tätä sekä sitä yhteisöohjautuvuutta elikkä sillä tavalla kansanomaisesti sanottuna yksi hiileen puhaltamista, niin siin on pikkasen tullut sellasia säröjä”

”Vaihtuu koko ajan tietyt ihmiset ja ja ja tietyt työntekijät hyppii niinku useammassa firmassa eikä sitoudu siihen”

”Tietysti ehkä haasteet, kun kolmivuorotyötä monessa paikassa kuitenkin tehhään, niin just se tavallaan, että miten niitä asioita sitä hoijetaankin, että tavallaan siinä olisi niinku kaikki tulisi kuulluksi ja saisi olla mukana vaikuttamassa”

Johtamisen haasteena tuli esille johtamistyyli, jos esihenkilön tapa johtaa ei tue yhteisöohjautuvuutta, eikä toiminnalle ole asetettu selkeää yhteistä tavoitteita, yhteisöohjautuvuuteen pääsy on haasteellista, jopa mahdotonta. Esihenkilöllä on oltava selkeä näkemys mitä kohti ollaan menossa ja se on osattava tuoda selkeästi esille henkilöstölle, jotta he tietävät mitä heiltä odotetaan. Haastatte- luissa nousi esille myös luottamus esihenkilön ja työyhteisön välillä. Esihenkilön luottamuksen puute työyhteisöön ja tiimiin on estävä tekijä yhteisöohjautuvuudelle. Mikäli luottamusta ei ole, esihenkilö valvoo toimintaa liikaa, eikä anna vastuuta työyhteisölle, kuten kuuluisi. Isot työyhteisöt nähtiin haasteena johtamiselle, koska muutosten eteenpäin vieminen koettiin haasteellisemmaksi suuren henkilöstömäärän vuoksi.

”Selkee tavote, et mihin mejän pitää mennä, että jos ei ne oo niin kuin selkeenä yksikönjohtajalla työyhteisöllä, niin sihän sinne on hankala päästäkkään sinne itseohjautuvuuteen”

”Toinen yksikkö on jostain syystä sitten ehkä ajautunut semmoiseen, että esimies ratkaisee tämän asian”

”Mikä on se epäily miksi ei uskota, että se tiimi osaa ne hommat ilman että joku katsoo perään.”

”Meillä on aika isoja nämä työyhteisöt, että se on se ison työyhteisön koko ideologian kääntäminen satakahdeksankymmentä astetta niin on aika iso työ”

Perinteiseen hoitotyön kulttuuriin liittyvät tekijöitä oli perinteiset roolit, joihin vaikuttaa koulutustausta, laituskulttuuri ja hierarkia ja hoitajakeskeisyys. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla ja vanhustyössä nähtiin vaikuttavan vielä vahvasti vanha laituskulttuuri, hoitajakeskeisyys ja hierarkia, jotka näkyvät erityisesti vanhempien hoitajien asenteissa. Perinteisesti esihenkilöä on pidetty auktoriteettina, joka sanelee mitä tehdään ja miten ja työntekijät tekevät työn ohjeiden mukaisesti. Johdon näkemyksen mukaan tämä näkyy vielä vanhemman sukupolven hoitajissa, joiden on vaikea ottaa vastuuta. Koska asenteet ovat hyvin syvälle juurtuneita ajatellaan, että muutosten tekeminen ei tapahdu hetkessä ja se vaatii aikaa, työtä ja sitoutumista. Nuoremmat hoitajat nähtiin valmiimpina yhteisöohjautuvuuteen, koska heidän suhtautumisensa esihenkilöön ei ole niin hierarkkista ja heille on tärkeää työntekijöiden tasavertaisuus asemasta riippumatta. Ajateltiin myös, että vastavalmistu-

neet hoitajat ovat saaneet koulutuksen myötä enemmän valmiuksia toimia uudenaikaisessa työympäristössä ja rohkeutta kyseenalaistaa asioita. Koulutustaustan vuoksi sairaanhoitajien ja lähihoitajien tehtävänkuvissa on eroa ja vastuunjako määrittelee osittain koulutus. Hoitoalaa on pidetty hyvin hoitajakeskeisenä, mikä nähtiin myös yhteisöohjautuvuutta hidastavana tekijänä

”Hyvin vahvasti juurtuneena se semmoinen niinku laitospolttuuria ja se semmoinen niinku hoitaja tekeminen”

”Sehän ei nopeesti käy, koska tässä puhutaan samalla niinku sitten vastuun kantamisesta ja halusta tehdä päätöksiä ja sitoutumisesta. Eli tää on, niinku puhutaan monen monen vuoden projektista”

”Tehtävänkuvissakin on eroa ja toisekseen tietysti se koulutuskin siinä sanelee osansa, että tuota lähihoitajat eivät kaikkia asioita koulutus ei anna heille edes mahdollisuutta tehdä kaikkia”

”Se kulttuuri on semmoista tietyllä tavalla ja ehkä ne roolit ja niin kun ne on aika syvällä että kuka on perus lähihoitaja sairaanhoitaja ja on esimies”

Suomalaiseen yhteiskuntaan liittyvät tekijät, jotka haastavat yhteisöohjautuvuutta hoitoalalla: viranomaisvaatimukset ja lainsäädäntö, hoitajapula, suomalainen työpolttuuri, hoitajajärjestelmä sekä hoitoalan koulutus. Viranomaisvaatimukset ja vastuukysymykset sosiaali- ja terveydenhuollossa nähtiin haasteena yhteisöohjautuvuuden toteutumiselle. Laki määrittää, että yksiköissä on oltava nimetty vastuuhenkilö ja se on monessa asiassa esihenkilö.

”Ala on varmaan niiden viranomaisvaateidenkin takia sillä, et jonkun pitää olla vastuussa ja nimetty vastuuseen.”

Haasteena yhteisöohjautuvuudelle nähtiin myös suomalaisen työpolttuuriin ja hoitajajärjestelmään liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi Hollannin hoitajajärjestelmän nähtiin tukevan yhteisöohjautuvuutta paremmin, kuin hoitajajärjestelmä kotimaassa. Suomessa sosiaali- ja terveysalan toiminta on hyvin tarkasti säänneltyä ja viranomaisvaatimusten takia vanhusyksiköissä on oltava vastuuseen nimetty henkilö, joka on esihenkilö. Nähtiin, että lainsäädäntö ja viranomaisvaatimukset rajoittavat päätöksentekoa ja vastuun siirtämistä esihenkilöltä työyhteisölle. Olisikin tärkeää, että yhteisöohjautuvissa yksiköissä olisi selkeät raamit, mistä asioista työntekijät voivat tehdä päätöksiä ja mistä asioista täytyy esihenkilön vastata.

”Perinteiseen suomalaisen työpolttuuriin liittyviä esteitä”

”Tämä hoitajajärjestelmä (Hollannin) on erilainen kuin täällä meillä”

Työelämässä tapahtuneet muutokset viime vuosina ajateltiin hankaloittavan yhteisöohjautuvuuden toteutumisen. Aiemmin työntekijät sitoutuivat yhteen työnantajaan ja työura saatettiin tehdä samassa työpaikassa, mutta nykyisin on hyvin yleistä, että työpaikkaa vaihdetaan usein. Lisäksi hoivaalalla vallitseva pula hoitajista mahdollistaa sen, että hoitajat voivat työskennellä useammalla työnantajalla ja heillä on vapaus valita yksiköt missä haluaa työskennellä ja missä vuoroissa. Henkilöstön suuri vaihtuvuus oli tutkimuksen mukaan haaste tiimille yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta. Yhteis-

söohjautuvuuden haasteista kysyttäessä nousi esille myös hoitoalan oppilaitosten vastuu yhteisöohjautuvuuden kehittämisessä. Toisaalta ajateltiin, että uudet valmistuvat hoitajat ovat valmiimpia toimimaan yhteisöohjautuvassa työyhteisössä, mutta nähtiin myös, että yhteistyötä oppilaitosten kanssa tarvitaan, jotta yhteisöohjautuvuus saadaan otettua laajemmin käyttöön sosiaali- ja terveysalalla.

”Valtava hoitajapula, joka tarkoittaa sitä, että he valitsee vaan tietyt vuorot mihin menee tai tietyt yksiköt, jolloin ei sitouduta”

”Jos tätä halutaan niinku laajemmaltikin kehittää, niin kyllä silloin pitäisi olla myös oppilaitos vastuu tässä näin”

8 ARVIOINTI JA POHDINTA

8.1 Tulosten tarkastelua

Tässä osiossa tutkimustuloksia tarkastellaan tutkimuskysymyksittäin. Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille samoja asioita, kuin yhteisöohjautuvuutta käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimustuloksissa, mutta myös uusia asioita, jotka liittyvät erityisesti sosiaali- ja terveydenhoitoalaan ja vanhustyön erityispiirteisiin.

Yhteisöohjautuvuuden nykytila

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, millaisena johto näki yksikön yhteisöohjautuvuuden tilan yksiköissä tällä hetkellä. Tulokset osoittivat, että kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä on kehitetty tai ollaan viemässä vanhusyksiköiden johtamista valmentavan johtamisen suuntaan ja yksiköissä oli käytössä yhteisöohjautuvuuden piirteitä. Toisissa yksiköissä yhteisöohjautuvuutta oli kehitetty pidempään kuin toisissa, mutta yhteisöohjautuvuuden elementtejä tunnistettiin kaikkien yksiköiden toiminnassa.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja oikeus osallistua päätöksentekoon nähtiin lisäävän työhyvinvointia ja sitoutumista hoivatyöhön ja työnantajaan. Johdon näkemys on, että hoitoon liittyvissä asioissa paras asiantuntemus on juuri työntekijöillä, jolloin päätöksenteon tulisi tapahtua työyhteisössä. Tällöin tehtäisiin oikeanlaisia päätöksiä, jotka parantavat myös hoitotyön laatua ja asiakastytyväisyyttä. Turhan byrokratian nähdään hidastavat toiminnan kehittämistä ja työn tekemistä, jonka takia työntekijöitä halutaan kannustaa vastuun ottamiseen. Työntekijöillä on nykyisin aiempaa enemmän valmiuksia päätöksentekoon, kun tiedon saatavuus ja jakaminen ovat parantuneet tietojärjestelmien ja erilaisten viestintävälineiden myötä. Enää ei aina tarvita esihenkilöä asioita päättämään, koska itsenäiseen päätökseen tarvittava tieto on työntekijöiden saatavilla. (Larjomaa 2021.)

Valmentava johtaminen nähdään nykyaikaisena tapana johtaa vanhustyötä ja johto haluaakin viedä toimintaa siihen suuntaan, jossa johto ei antaisi valmiita vastauksia vaan tukisi työntekijöitä ja tiimejä ratkaisemaan ongelmia yhdessä. Tämä vaatii esihenkilöiltä uudenlaista tapaa ajatella ja suhtautua esihenkilötyöhön ja tunnistettiin, ettei uuden roolin sisäistäminen ole välttämättä helppoa kaikille. Toisissa yksiköissä esihenkilöitä on koulutettu valmentavaan johtamistyyliin ja tämä nähtiin tärkeänä kaikissa vanhusyksiköissä.

Yhteisöohjautuvuuden hyödyt

Toinen tutkimuskysymys haki vastauksia yhteisöohjautuvuuden hyödyistä. Hyötyjä nähtiin olevan työntekijöille yksilönä ja yhteisönä sekä myös organisaatioiden nähtiin hyötyvän yhteisöohjautuvuudesta. Yhteisöohjautuvuuden nähtiin lisäävän työntekijän hyvinvointia sekä lisäävän osaamista ja ammatillista itsetuntoa. Työntekijöiden hyvinvointia työssä paransi yhteisöohjautuvuuden myötä lisääntyvä työmotivaation, työn imun, työn merkityksellisyyden ja vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen ja esihenkilön tuki ja läsnäolo, joka mahdollistuisi nykyistä paremmin yhteisöohjautuvuuden avulla. Työntekijöiden rohkeus ottaa vastuuta ja kyky tehdä päätöksiä paranee, mikä puolestaan nostattaa työntekijöiden ammatillista itsetuntoa. Martela ym. (2021) tutkimuksen mukaan yhteisöohjautuvuus vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin lisäämällä työn imua, parantamalla

palautumista ja vähentämällä työstä koettua stressiä ja työuupumusta. Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä työntekijöiden halu kehittää itseään ja omaa osaamistaan kasvaa. Valmentava johtaminen auttaa lisäämään työntekijöiden osaamista. Perinteisesti esihenkilö antaa työntekijöiden kysymyksiin valmiita vastauksia, mutta yhteisöohjautuvassa mallissa valmentava johtaja haastaa työntekijää ratkaisemaan ongelmat tiimissä, jolloin ongelmanratkaisukyky ja osaaminen kehittyvät. (Uutela 2019)

Työyhteisön näkökulmasta ajateltiin, että toimintamalli parantaa yhteistyötä ja työyhteisön toimivuutta sekä työilmapiiriä ja nopeuttaa yksikön reagoitukykyä. Asioista yhdessä sopiminen vaatii yhteistyötä ja yhteistä tahtotilaa ja sitoutumista yhteisiin päämääriin. Työntekijän hyvä työmotivaatio, halu sitoutua vanhustyöhön sekä kyky sietää muutoksia ovat tärkeitä asioita, jotka lisäävät työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä työhön. (Kaarlela 2013.) Muuttuviin tilanteisiin kyetään reagoimaan nopeammin, kun päätökset voidaan tehdä tiimissä, eikä niihin tarvita esihenkilön lupaa.

Valmentavassa johtajuudessa yhdistyy organisaation ja yksiköiden tavoitteet, se auttaa kehittämään työntekijöiden osaamista ja lisää itseohjautuvuutta, jonka takia se nähdään toimivana johtamistapana muutosten keskellä (Uutela 2019). Valmentavan johtamisen nähtiin olevan nykyaikainen tapa johtaa ja sitä toteutettiin kaikissa organisaatioissa jossain määrin, mutta koettiin myös tarvetta lisäkoulutukselle. Yhteisöohjautuvuuteen siirtyminen vaatisikin paljon aikaa ja sinnikkyyttä ja muutoksen eteenpäin vieminen nähtiinkin pitkän ajan projektina, joka vaatii selkeän päämäärän ja paljon työtä.

Tutkimuksessa tuotiin esille yhteisöohjautuvuuden hyödyistä johtamiselle. Kun osa päätöksenteosta siirtyy tiimille tai työyhteisölle, vapauttaa se esihenkilön työaikaa muulle työlle ja mahdollistaa olemaan enemmän läsnä työntekijöille. Työnantaja puolestaan hyötyy yhteisöohjautuvuuden mukanaan tuomista taloudellisista säästöistä, joita syntyy mm. sairauspoissaolojen ja perehdytystarpeen vähenemisestä, kun työntekijät voivat työssään paremmin ja sitoutuminen työnantajaan kasvaa. Tämä on positiivista työnantajan imagon kannalta. Palveluiden laatu paranee, kun päätökset tehdään siellä missä tunnetaan asiakkaiden tarpeet, se lisää asukkaiden ja heidän omaisten tyytyväisyyttä.

Yhteisöohjautuvuuden haasteet

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli yhteisöohjautuvuuteen liittyviä haasteita ja ongelmakohtia johdon näkökulmasta. Haasteita nähtiin liittyvän työntekijöihin ja työyhteisöihin, johtamiseen, perinteiseen hoitokulttuuriin sekä yhteiskunnallisiin tekijöihin. Yksilöön kohdistuvat haasteet liittyivät työntekijöiden sitoutumiseen, yhteisöohjautuvuuden väärinymmärtämiseen, osaamiseen, vastuuseen liittyviin tekijöihin sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen ja vuorotyöhön. Johtamiseen liittyvinä haasteina nähtiin luottamuksen puute työntekijöitä kohtaan, valmentavan johtamistyylin toteutumatta jääminen, epäselväksi jäävät tavoitteet sekä muutoksen läpiviemisen pitkä kesto. Henkilöstön väliset ristiriidat ja niiden selvittäminen on perinteisesti kuulunut esihenkilön tehtäviin ja niiden selvittäminen työyhteisön kesken nähtiin haasteellisena.

Sosiaali- ja terveysalalla toimintaan vaikuttavat vahvasti lainsäädäntö, laatustandardit ja erilaiset ohjeistukset, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ja vastuukysymyksiin sekä valtasuhteisiin (Larjomaa 2021.) Tämänhetkinen sosiaali- ja terveysalaa ja vanhustyötä koskeva lainsäädäntö ja viranomais-

vaatimukset Suomessa ovat osittain esteenä yhteisöohjautuvuuden toteutumiselle. Lisäksi laitospolitiikasta juontuvat perinteet, hierarkkiset rakenteet ja hoitajakeskeisyys hidastavat muutosta ja haastavat yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Perinteinen hoitotyön hierarkia näkyy vielä monen hoitajan suhtautumisessa ja ajatusmalleissa. Nuoremman sukupolven hoitajilla ei ole samalla tavalla kokemusta perinteisestä, hierarkkisesta hoitotyöstä, jossa oli vallalla auktoritaarinen johtaminen. Tämä mahdollistaa yhteisöohjautuvuuden sisäistämisen ja mallin mukaan toimimisen helpommaksi, kun vanhoista perinteisistä tavoista toimia ei tarvitse oppia pois.

Työhyvinvoinnin kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla ja erityisesti vanhustyössä on hyvin ajankohtaista. Yhteisöohjautuvuus antaa työntekijöille lisää vaikutusmahdollisuuksia sekä vastuuta, mutta toisaalta myös vapautta tehdä työtä itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Yhteistyön merkitys yhteisöohjautuvuudessa on kaiken perusta, yhteisöohjautuvuus vaatii avointa ja rehellistä vuoropuhelua työyhteisön kesken ja kykyä neuvotella ja tehdä kompromisseja. Tämän takia se vaatii selkeät ohjeet ja pelisäännöt, kuinka tiimissä toimitaan, ettei liian voimakastahtoiset yksilöt tiimissä ota liikaa valtaa.

Vanhustyön vetovoimaisuuden lisääminen, työolojen ja työssä viihtymisen parantaminen puhututtaa yhteiskunnallisesti, kun työmarkkinoilla on pula hoitotyöntekijöistä ja yksiköitä joudutaan sulkemaan työntekijäresurssien vähäisyyden vuoksi. Lakisääteinen henkilöstömitoitus vanhusten ympärivuorokautisessa hoivassa lisättiin vanhuspalluelakiin 1.10.2020 alkaen. Ennen tätä henkilöstömitoitusta ohjattiin laatusuosituksella. Lain myötä välitöntä asiakastyötä tekevien hoitajamitoitus tulee nousemaan asteittain vanhusten tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Siirtymäajan päätyttyä 1.4.2023 hoitajamitoituksen tulisi olla vähintään 0,7 työntekijää yhtä asiakasta kohti. (STM 2020a, THL 2020a) Uuden hoitajamitoituksen ja tulevien hoitajien eläköitymisen kautta tapahtuvien poistumien pohjalta on arvioitu, että vuonna 2030 vanhuspallueluissa työskentelisi 30 000 hoitajaa enemmän kuin vuonna 2018. Tämä tarkoittaa sitä, että vanhustyöhön tarvitaan kymmenen seuraavan vuoden aikana yhteensä 45 000 hoitajaa lisää. (Flinkman 2019.)

Tutkimuksen mukaan yhteisöohjautuvuus on yksi tekijä, jolla nähdään positiivisia vaikutuksia työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien, työn merkityksellisyyden ja työn imun lisääntymiseen, jotka osaltaan lisäävät työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Yhteisöohjautuvuuteen siirtyminen vaatii kuitenkin paljon työtä ja ajatusmallien muutosta niin johdolta kuin työntekijöitä, joten muutos ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii aikaa. Yhteisöohjautuvuus on käsitteenä suhteellisen tuore ja tuntematon, minkä takia tarvitaan käsitteen ja toimintatapojen avaamista ja koulutusta niin johdolle kuin työntekijöille ennen kuin yhteisöohjautuvuutta voidaan lähteä kehittämään yksiköissä. Lisäksi haasteeksi voi muodostua myös se, että kokevatko kaikki yhteisöohjautuvuuden itselleen sopivana tapana toimia ja haluaako sitoutua muutoksen eteenpäin viemiseen. Mikäli esihenkilö ei koe valmentavaa johtamistapaa ja vastuun siirtämistä työntekijöille itselleen luontevana tai työntekijät eivät halua tai uskalla ottaa yhteisesti vastuuta päätöksenteosta, ei yhteisöohjautuvuus toteudu. Tämä on asia, joka tulisi ottaa huomioon ennen kehittämistyön aloittamista ja myös kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan ja perehdytetään.

8.2 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuskysymykset kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat muun muassa tutkimuksen tarkoitus, asetelma, otoksen valinta, analyysi, tulkinta, reflektiivisyys, eettiset näkökulmat ja tutkimuksen relevanssi. Kun tutkimusta tehdään yksin, jolloin tekijä voi sokeutua omalle tutkimukselleen, joka voi johtaa virhepäätelmiin, kun tutkija on vakuuttunut, että tekemänsä johtopäätökset ovat oikeita, vaikka se ei välttämättä pidä paikkaansa. Kvalitatiivisen tutkimuksessa on erityisen tärkeää arvioida systemaattisesti tutkimuksen luotettavuutta kriteereillä, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198.)

Yhteisöohjautuvuudesta puhuttaessa käytetään usein termiä itseohjautuvuus, joten tästä syystä termiä käytetään myös tässä tutkimuksessa. Tämä asia huomioitiin teoria-aineistoa kerätessä ja tutkija varmisti, että aineistossa käsitellään itseohjautuvuutta yhteisön tai tiimin kannalta, eikä yksilön itseohjautuvuutta. Tutkimuksessa lähteiden käytössä huomioitiin lähteiden tuoreus ja lähteiden valitusta arvioitiin kriittisesti. Yhteisöohjautuvuus on verrattain uusi ilmiö ja tämä näkyi lähteiden hankinnassa. Suomessa yhteisöohjautuvuutta on tutkittu mm. Aaltoyliopistossa ja lähteissä näkyi, että aiheesta saatava kirjallisuus on usein saman tutkijaryhmän jäsenten tuotoksia. Tutkija seurasi aktiivisesti yhteisöohjautuvuuteen liittyvien tutkijoiden ja tahojen julkaisuja ja kirjoittelua esimerkiksi hankkeiden kotisivuilla ja LinkedIn alustalla ja osallistui aihetta käsitteleviin webinaareihin. Opinnäytetyöprosessin aikana julkaistiin useita teoksia, artikkeleita ja tutkimuksia yhteisöohjautuvuuteen liittyen, joten osa lähteistä oli uunituoreita.

Haastattelun onnistumisen kannalta on perusteltua lähettää haastattelukysymykset tai teemat etukäteen haastateltaville, jolloin heillä on mahdollisuus tutustua aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.) Haastatteluun osallistuville henkilöille lähetettiin ennen haastatteluja saatekirje (LIITE5) sähköpostitse. Saatekirjeessä oli teemahaastattelurunko, jotta haastateltavat pääsivät tutustumaan ja valmistutumaan haastatteluun etukäteen. Yhteisöohjautuvuus käsitteenä on uusi ja voi olla monelle vielä tuntemattomampi. Tämä asia tuli huomioida aineistoa kerätessä, haastattelukysymyksiä laadittaessakin ja raporttia tehdessä. Haastateltaville lähetetyssä saatekirjeessä oli mukana linkki Kati Toikan (2020) Itseohjautuvaa yhteispeliä sähköiseen julkaisuun Järvenpään kotihoidon pilottihankkeesta, jossa käsiteltiin yhteisöohjautuvuutta. Samaisesta julkaisusta käytettiin haastatteluissa Karoliina Jarenkon kuvaa itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen tasoista, joka auttoi havainnollistamaan yhteisöohjautuvuuden tämänhetkistä tilaa yksikössä ja organisaatiossa.

Haastatteluaineistoa analysoitaessa oli tärkeää, että tulokset kuvaavat mahdollisimman hyvin haastateltavien kokemuksia, minkä takia tutkimustuloksiin on lisätty suoria lainauksia haastateltavilta. Tutkimustulokset tukevat viitekehysten aiempaa tutkimustietoa, joka lisää tutkimuksen uskottavuutta. Suorilla lainauksilla haastatteluteksteistä voidaan lisätä luotettavuutta, mutta suorien lainausten käytössä on huomioitava se, ettei haastateltava tule tunnistetuksi esimerkiksi murreilmausten takia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 205.)

Tutkimukseen otettiin mukaan hankkeen yhteistyökumppaneina olevia vanhusyksiköitä kunnalliselta, yksityiseltä- ja järjestösektorilta, jotta saataisiin näkemyksiä yhteisöohjautuvuudesta eri tavoin järjestäytyneistä organisaatioista. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut vertailla yksiköitä keskenään, vaan

saada käsitys mitä yhteisöohjautuvuudesta yleisesti ajatellaan vanhusten asumisyksiköissä ja kuinka yhteisöohjautuvuuteen tapana toimia suhtaudutaan. Koska mukana oli kolme organisaatiota ja niiden johtajia Pohjois-Savosta, ei tutkimustuloksia voida yleistää muihin vanhusyksiköihin, mutta antaa käsityksen mikä yhteisöohjautuvuuden tila ja siihen suhtautuminen on.

Haastattelumateriaalin luotettavuus on riippuvainen siitä, kuinka laadukas se on. Jos haastatteluissa on haastateltu vain osaa, tallenteilla ääni kuuluu huonosti, litterointityyli muuttuu kesken litteroinnin tai luokittelu on tehty sattumanvaraisesti, ei haastatteluaineisto ole luotettava. Tutkimuksen laadukkuutta voidaan parantaa etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko ja harjoittelemalla haastattelmista, joka lisää haastattelijan varmuutta ja itseluottamusta. Myös teknisen laitteisto kunto on hyvä tarkistaa ennen haastattelua sekä haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184.) Ennen varsinaisia haastatteluja teemahaastattelurunkoa testattiin koehaastattelun avulla, jotta tutkimuksen tekijä pääsi testaamaan haastattelun tekemistä, sähköisten välineiden ja nauhoituksen toimimista. Haastattelut nauhoitettiin ja videoitiin ja vastuksiin oli mahdollista palata myöhemmin ja tarkentaa vastauksia. Tallenteiden laatu oli pääasiassa hyvä ja epäselviä kohtia tutkija ei lähtenyt itse tulkitsemaan, vaan ne merkittiin litterointiin. Yhdessä etähaastattelussa puuttui haastateltavien videokuva teknisten ongelmien vuoksi, mutta haastateltavat näkivät haastattelijan. Omassa roolissa tutkijana haastattelija pyrki olemaan objektiivinen ja kuvaamaan mahdollisimman tarkasti haastateltavien näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

Haastatteluaineiston litterointi oli aikaa vievä vaihe, koska haastattelut kirjoitettiin sanasta sanaan. Litterointi tehtiin pian haastattelujen jälkeen, kun haastattelutilanteet ovat vielä haastattelijan muistissa. Haastattelut käytiin läpi useampaan kertaan ja varmistettiin, että ne olivat oikein aukikirjoitettu. Haastattelut olivat pitkiä ja kahdessa haastattelussa oli kaksi haastateltavaa, joten haastatteluaineistoa oli runsaasti. Osa haastateltavista puhui murteella ja nauhoitus oli ajoittain epäselvää, jonka takia nauhoitusta piti kuunnella useamman kerran. Litteroitua aineistoa saatiin yhteensä 32 sivua ja sitä käytiin läpi lukemalla useita kertoja ennen analysointivaihetta.

Uskottavuutta tutkimuksessa voidaan lisätä kuvaamalla tutkimuksen tulokset ja analyysi sekä sen vahvuudet ja rajoitukset mahdollisimman selkeästi ja tarkasti niin, että lukija ymmärtää ne. Uskottavuutta lisää myös se, kuinka kattavasti aineistosta tutkija on saanut luotua kategoriat ja luokitukset. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 197–198.) Opinnäytetyössä on kuvattu esimerkkejä analyysin eri vaiheet ja etenemisestä tutkimuksessa. Lisäksi liitteissä on kuvattu aineiston luokittelu kokonaisuudessaan tutkimuskysymyksittäin.

Eettisyys tutkimusta tehdessä on kaiken lähtökohta, tutkijan on oltava aidosti kiinnostunut tutkittavasta aiheesta, tutkijan on tunnollisesti etsittävä mahdollisimman luotettavaa tietoa aiheesta ja tutkijan on oltava rehellinen tutkimusta tehdessään. Tutkimus ei saa aiheuttaa kenellekään kohtuutonta vahinkoa ja tutkijan on kunnioitettava ja kohdeltava eettisesti oikein tutkimukseen osallistuvia ihmisiä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 211–212.) Kaikilta tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta saatiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastatteluun osallistuminen oli haastateltaville vapaaehtoista ja haastateltavilta kysyttiin kirjallinen lupa, jotta kukaan ei joudu osallistumaan tutkimukseen vasten omaa tahtoaan. Tutkimukseen osallistuvat organisaatiot ja haastateltavat pysyvät anonyymeina ja eettisestä näkökulmasta tutkimusta tehdessä on huomioitava,

etteivät ne tule tunnistetuiksi. Haastattelu ei takaa samalla tavalla tutkittavan anonymiteettia ja se on tutkimusmenetelmänä haastavampi ja vaatii tutkijalta haastattelijakoulutusta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 36).

8.3 Oma ammatillinen kasvu

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin antoisa ja mielenkiintoinen. Tutkimus on auttanut syventymään valmentavaan ja jaettuun johtamiseen sekä yhteisöohjautuvuuteen, joka on ilmiönä vielä suhteellisen uusi. Opinnäytetyöprosessi on sujunut suunnitellun aikataulun mukaisesti, ehkä jopa odotettua nopeammin. Toisaalta opinnäytetyön valmistumiselle varattiin hyvin aikaa ja opintovapaa mahdollisti, että opinnäytetyöhön oli käytettävissä riittävästi aikaa.

Opinnäytetyön tekeminen auttoi tutkijaa syventämään osaamistaan työhyvinvoinnin ja johtamisen osa-alueilla, joita on mahdollista hyödyntää omalla uralla tulevaisuudessa. Yhteisöohjautuvuus tutkimusaiheena lisäsi ymmärrystä valmentavaan ja jaettuun johtajuuteen johtamismenetelmänä ja opinnäytetyö lisäsi ymmärrystä vanhustyön ja sen johtamisen nykytilasta. Tieteellinen kirjoittaminen ja laadullisen tutkimuksen tekeminen kehittyivät koko prosessin aikana ja kokonaisuudessaan tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen ja opettavainen.

8.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada toimeksiantajana toimivalle Vetovoimainen vanhustyö-hankkeelle uutta tietoa oman kehitystyönsä tueksi, kuinka vanhusyksiköiden johtajat näkevät yhteisöohjautuvuuden hyödynnettävyyden omissa yksiköissään. Tutkimuksen avulla saadaan selville millaisia näkemyksiä kunnallisen, yksityisen ja järjestöpohjaisen vanhusten asumispalveluyksikön johdolla on yhteisöohjautuvuudesta, sen käytöstä yksiköissä sekä millaisia hyötyjä ja haittoja tai ongelmakohtia yhteisöohjautuvuudella nähdään vanhusten asumisyksiköissä. Toimeksiantajana toimiva Vetovoimainen vanhustyö -hanke saa käyttöönsä tietoa, jota se voi hyödyntää vanhustyön kehittämistyössään Pohjois-Savon alueella.

Tutkimustulosten mukaan vanhusyksiköiden yhteisöohjautuvuuden kehittäminen on tutkimuksessa mukana olleiden yksiköiden ja organisaatioiden tavoite, joten yhteisöohjautuvuuden kehittäminen hankkeen avulla on hyödyllistä. Kirjallisen raportin lisäksi toimeksiantajan kanssa on sovittu, että tutkija kokoaa tutkimustuloksista esityksen, joka esitetään hankkeen järjestämässä tapahtumassa syksyllä 2021.

Haastatteluissa nousi esille, kuinka sosiaali- ja terveysalalla toimintaa säätelevät monet lait ja säädökset, jotka monimutkaistavat yhteisöohjautuvuuden toteutumisen. Jatkossa olisikin kiinnostavaa tutkia, mitä asioita vanhusten asumisyksiköissä on mahdollista siirtää johdolta tiimin päätettäväksi huomioiden tämänhetkinen lainsäädäntö ja viranomaisvaatimukset. Voitaisiin selvittää tarkemmin, mitä yhteisöohjautuvuus vanhusyksiköissä tarkoittaa ja voitaisiin määrittää selkeät raamit sille, mistä asioista työntekijät voivat olla vastuussa ja tehdä päätöksiä.

Tutkimuksessa nousi esiin myös sosiaali- ja terveysalan oppilaitosten rooli yhteisöohjautuvuuden kehittämisessä ja eteenpäinviemisessä yhteistyössä vanhusyksiköiden kanssa. Yksi jatkotutkimusaihe voisi olla, kuinka sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksessa huomioidaan yhteisöohjautuvuus ja

kuinka sitä voitaisiin tukea oppilaitoksissa antamalla valmiuksia hoitotyöhön siirtyville opiskelijoille toimia yhteisöohjautuvassa työyhteisössä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Carlsson, Maria & Christina, Forssell 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Verkkokirja. Tietosanoma Oy.

Coco, Kirsi & Roos, Mia 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B Selvityksiä 2/20. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali-ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf. Viitattu 3.2.2021.

De Block, Jos 2020. Buurtzorg leadership and self-management in practise. Haastattelu itseohjautuvat organisaatiot. Webinaari. https://www.youtube.com/playlist?list=PLzw0f-7DwQXAqCOGQL3GdDj4v-aCoBMz&snb_admedia=Apsis&snb_adname=Uutiskirje&snb_adtype=3&utm_campaign=unspecified&utm_content=unspecified&utm_medium=email&utm_source=apsis-anp-3. Viitattu 30.1.2021.

Ahola, Kirsi, Tuisku Katinka & Rossi Helena 2018. Työuupumus (burn out). Lääkärikirja Duodecim 29.6.2018

Flinkman, Mervi 2019. Miten edistetään vanhustyön vetovoimaa? Terveyspoliittinen seminaari. Tehy ry. 26.10.2019.

Gilley, Ann, Gilley, Jerry W. & Kouider, Elies 2010. Characteristics of managerial coaching. Performance improvement quarterly 23(1), 53–70. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/piq.20075>

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=

Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Jarenko, Karoliina 2020. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Itseohjautuva organisaatio blogi. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>. Viitattu 13.1.2021

Juuti, Pauli 2020. Jaettu johtajuus. HENRY ry. Työn Tuuli 2/2020. 63–69.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy

Järvelä, Laura 2019. Menestyvät itseohjautuvat tiimit. Opinnäytetyö (YAMK) Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261862/opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20Laura%20J%C3%A4rvel%C3%A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kaarlela, Kirsi-Marja 2013. Sairaanhoidtajien työtyytyväisyys vanhustyössä. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto. https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130261/urn_nbn_fi_uef-20130261.pdf

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy. 3.-5. painos

Kanste, Outi 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö 9 (2), 30–36.

- Karhu, Reetta 2015. Työhyvinvointi hoitotyössä edistävät ja estävät tekijät. Opinnäytetyö (YAMK). Metropolia ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101396/Karhu_Reetta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Larjovuori, Riitta 2021. Jaettu johtaminen ja itseohjautuvuus hoivapalveluissa. Hyvinvoiva hoiva – tietoa ja työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen ikäihmisten hoivapalveluissa. <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/esihenkilo-tyohyvinvoinnin-edistajana/jaettu-johtaminen-ja-itseohjautuvuus-hoivapalveluissa/>. Viitattu 28.4.2021
- Larjovuori, Riitta-Liisa, Nieminen, Hannu, Kinnari, Ismo & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2020. Työhyvinvointi itseohjautuvissa organisaatioissa: kuormitustekijät, voimavarat ja työhyvinvoinnin edistäminen. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivät 2020. <https://events.tuni.fi/uploads/2020/11/373d5773-larjovuori-ym.-abstrakti.pdf>
- Launonen, Reima 2021. Case: Favi. Nousu ja tuho- Kuinka toimiva itseohjautuvuus luodaan ja tuhoataan. Teoksessa Gamrasni Mirjam (toim.) 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia julkaisut 3/2021. Raisio: Newprint Oy 31–37.
- Lee, Michael & Edmondson, Amy C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. https://www.researchgate.net/publication/319550780_Self-managing_organizations_Exploring_the_limits_of_less-hierarchical_organizing.
- Lönnroth, Solja 2012. Itseohjautuvan tiimin jaettu johtajuus. Shared leadership in self-managed teams 6.5.2012. Kauppateollinen tiedekunta Johtaminen ja organisaatiot Kandidaatintutkimus. Saatavissa: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/77354/Kandidaatintutkimus_Solja%20L%C3%B6nnroth_Itseohjautuvan%20tiimin%20jaettu%20johtajuus.pdf?sequence=1
- Manka, Marja-Liisa. & Manka, Marjut. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTO print.
- Manka, Marja-Liisa, Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön Eväitä kehittämistyön avuksi. Verkkojulkaisu. https://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/1018639/mod_resource/content/1/Manka%20y.%202007.%20Hyvinvointia%20ty%C3%B6yhteis%C3%B6nC3%B6n.pdf
- Martela, Frank 2021a. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni Mirjam (toim.)2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia julkaisut 3/2021. Raisio: Newprint Oy
- Martela, Frank 2021b. Frank Martela tutki ristiriitaista itseohjautuvuutta: ”Tulokset olivat selkeät: itseohjautuvuus vahvistaa työn imua”. Telma-artikkeli 18.02.2021. <https://telma-lehti.fi/frank-martela-tutki-ristiriitaista-itseohjautuvuutta>. Viitattu 15.3.2021
- Martela, Frank, Hakanen, Jari, Hoang, Nhi, & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa -onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Loppuraportti. Aalto Yliopisto. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImu-Suomessa.pdf>
- Martela, Frank 2015. Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous: Miten tarjota halvempaa, iloisempaa ja laadukkaampaa hoitoa? <https://frankmartela.fi/2015/08/04/buurtzorg-ja-kotihoidon-itseohjautuva-vallankumous-miten-tarjota-halvempaa-iloisempaa-ja-laadukkaampaa-hoitoa/>. Viitattu 3.2.2021
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

- Miskala, Ilja & Uurto, Pauliina 2017. Itseohjautuvuus kotihoidossa: työntekijöiden kokemuksia uudesta tiimimallista., Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen (YAMK). Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Nielsen, Karinna, Yarker, Joanna, Munir, Fehmidah & Bültmann, Ute 2018. IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. Artikkele. *Work & Stress* 32(4), 400–417.
- Nurminen, Kirsi 2021a. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvinvoiva hoiva – tietoa ja työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen ikäihmisten hoivapalveluissa. Verkkajulkaisu. <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/mita-on-tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-kehittaminen/>. Viitattu 28.4.2021
- Nurminen, Kirsi 2021b. Palautteen antaminen. Hyvinvoiva hoiva – tietoa ja työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen ikäihmisten hoivapalveluissa. Tampereen yliopisto. Verkkajulkaisu. <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/esihenkilo-tyohyvinvoinnin-edistajana/palautteen-antaminen/>. Viitattu 28.4.2021
- Perko, Kaisa 2017. Leadership and Employee Well-Being A psychological perspective based on resource theories. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101509/978-952-03-0463-8.pdf?sequence=1>.
- Puranam, Phanish, Alexy Oliver & Reitze, Markus 2014. What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180.
- Repo A., Eriksson M., Sauer E., Lehtimäki H., Keso H., Pietiläinen T., & Koivunen N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum
- Rissanen S. & Lammintakanen J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. Verkkokirja. Talentum Media. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAGBCXJTFF#kohta:161>.
- Salmivaara, Virve, Martela, Frank & Heikkilä, Jukka-Pekka. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Artikkele. *Hallinnon Tutkimus* 39(3)
- Salovaara, Perttu 2018. Riisuttu organisaatio. Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin. AJATUSVIRTA OY 2018
- Salovaara, Perttu 2020a. Johtopäätös- yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Kustannus-osakeyhtiö Teos:Helsinki.
- Salovaara, Perttu 2020b. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn Tuuli* 2/2020. 14–20.
- Salovaara, Pettu & Mäkkeli, Jori 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni Mirjam (toim.)2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia julkaisut 3/2021. Raisio: Newprint Oy
- Sosiaali ja terveystoimiala 2020. Kun työntekijät päättävät työstään. Monipuolisen palvelukeskuksen kehittämisseminaari. <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/julkaisut/uutiskirjeet/kun-tyontekijat-paattavat-tyostaan>. Viitattu 3.12.2020.
- STM 2020a, Henkilöstömitoitus iäkkäiden henkilöiden tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa. Verkkajulkaisu.<https://stm.fi/iakkaiden-palvelut/henkilostomitoitus>. Viitattu 5.12.2020
- STM 2020b. Työhyvinvointi. Verkkajulkaisu. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 5.12.2020

- Tammeaid, Marika & Virtanen, Petri 2020. Yhdessä ohjautuminen julkisessa hallinnossa. Työn tuuli 2/2020. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- THL 2020a. Vanhuspalvelujen henkilöstömitoitus suosituksesta laiksi: THL seuraa lain toteutumista. Verkkojulkaisu. <https://thl.fi/fi/-/vanhuspalvelujen-henkilostomitoitus-suosituksesta-laiksi-thl-seuraa-lain-toteutumista>. Viitattu 5.12.2020
- THL 2015. Kuntien terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014. Tilastoraportti.
- Toikka Kati, 2020. Itseohjautuvaa yhteispeliä oivalluksia ja oppeja Järvenpään kotihoidon pilotti-hankkeesta. Verkkojulkaisu. <http://www.e-julkaisu.fi/jarvenpaa/itseohjautuvaa-yhteispelia/mobile.html#pid=1>
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Työterveyslaitos 2021. Stressi ja työuupumus. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>. Viitattu 2.5.2021.
- Työterveyslaitos 2020. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 15.10.2020.
- Uutela, Ulla 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Vetovoimainen vanhustyö 2020. Verkkojulkaisu. <https://vetovoimainenvanhustyo.fi/>. Viitattu 3.10.2020.
- Viitasaari, Tuomas. 2020. Kohti itseohjautuvaa tiimiorganisaatiota. Aloittavien tiimien alkuvaiheen mallinnus ja kehittäminen. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoimintaosaaminen. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343248/Viitasaari%20Tuomas.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Vuori, Johanna 2021. Case Buurtzorg 950 tiimiä ja kaksi johtajaa. Teoksessa Gamrasni Mirjam (toim.)2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia julkaisut 3/2021. Raisio: Newprint Oy
- Vuori, Johanna & Martela, Frank 2020. Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä, Teoksessa Huhtinen, A-M & Melgin, E. (toim.) Hallitsematon viestintä. Procomma Academic 2020 (ss. 108 – 121). Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. <http://doi.org/10.31885/9789526857664>.
- Ylinen, Matleena 2020. Itse- ja yhteisöohjautuvuus Keusotessa. Tulevaisuuden sotekeskus verkostopäivä 8.12.2020. https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-12/Itse-%20ja%20yhteis%C3%B6ohjautuvuus%20Keusotessa_Matleena_Ylitalo_20201208.pdf. Viitattu 5.5.2021.
- Kuvat: Jarenko, Karoliina 2021. Päivitetty jana. Itsohjautuvuuden monet muodot. <https://www.karoliinajarenko.fi/blogi/pivitetty-jana-itseohjautuvuuden-monet-muodot>.

LIITE 1: YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN NYKYTILA TUTKITTAVISSA YKSIKÖISSÄ

| Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka | Yhdistävä luokka |
|--|--|---|--------------------------------------|
| <p>Itseohjautuva tiimi Selkeät toimintatavat ja työnjako</p> <p>Esimiehet valmentavat</p> <p>Autonominen työvuorosuunnittelu Työntekijöitä kuunnellaan Työtä kehitetään yhdessä</p> <p>Työntekijät tekee päätöksiä Työyhteisö tekee päätöksiä Päätökset tehdään yhdessä</p> <p>Vastualueet Henkilökunta ottaa vastuuta Vastuuta jaettu Hajautettu vastuu</p> | <p>Itseohjautuvuus</p> <p>Valmentava johtamistyyli</p> <p>Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet</p> <p>Työntekijöiden oikeus päätöksentekoon</p> <p>Vastuuta jaettu työntekijöille</p> | <p>Yhteisöohjautuvuuden elementit yksikössä</p> | <p>Yhteisöohjautuvuuden nykytila</p> |
| <p>Koulutusta ja valmennusta on järjestetty Organisaation tahtotila Yhteisöohjautuvuutta halutaan lisätä Valmentavaa johtamista halutaan lisätä Itseohjautuvuutta halutaan lisätä</p> <p>Toimintaa pitää kehittää Itseohjautuvuutta pitää kehittää Autonominen työvuorosuunnittelua pitää kehittää Johtaminen vaatii kehittämistä Tiimipalaverit vaativat kehittämistä</p> | <p>Yhteisöohjautuvuutta halutaan lisätä</p> <p>Yhteisöohjautuvuus vaatii kehittämistä</p> | <p>Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen</p> | |

LIITE 2: YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN HYÖDYT

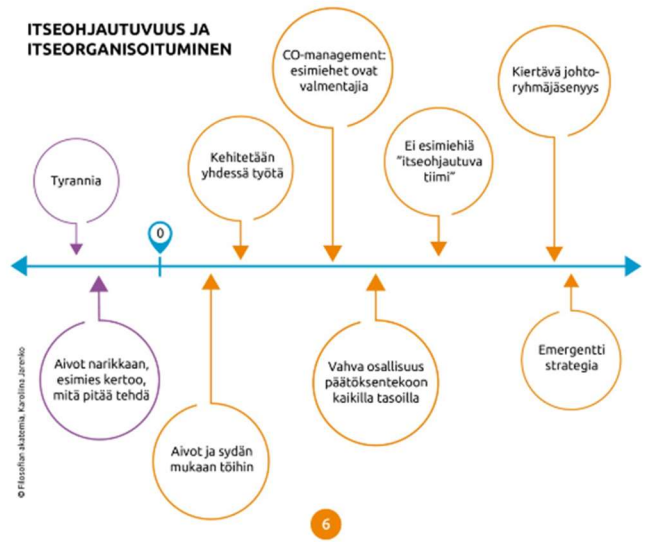
| Alaluokka | Yläluokka | Pääloukka | Yhdistävä luokka |
|---|---|------------------------|-----------------------------|
| <p>Motivaatio kasvaa Työn imu lisääntyy Vaikutusmahdollisuudet Työn merkityksellisyys lisääntyy Esimiehen tuki ja läsnäolo</p> <p>Rohkeus ottaa vastuuta Kyky tehdä päätöksiä</p> <p>Osaaminen lisääntyy Halu oppia Halu kehittää itseä ja osaamista</p> | <p>Työhyvinvointi paranee</p> <p>Ammatillinen itsetunto kasvaa</p> <p>Osaaminen kehittyy</p> | Hyödyt työntekijälle | Yhteisöohjautuvuuden hyödyt |
| <p>Otetaan vastuuta Yhteen hiileen puhaltaminen Asioista sovitaan yhdessä Yhteinen tahtotila Sitoudutaan työhön</p> <p>Voidaan reagoida nopeammin Tiimi tekee päätöksiä Ei tarvita lupaa esimieheltä</p> <p>Työntekijä ottaa vastuuta työilmapiiristä Työhyvinvointi ja työilmapiiri paranee</p> | <p>Yhteistyö paranee</p> <p>Nopeampi reagoitukyky</p> <p>Työilmapiiri paranee</p> | Hyödyt työyhteisölle | |
| <p>Työtehtäviä siirtyy tiimille Työyhteisö tekee päätöksiä Valvonnan tarve vähenee</p> <p>Tehdään oikeita päätöksiä Päätökset tehdään oikeassa paikassa</p> <p>Asukkaiden tyytyväisyys kasvaa Omaisten tyytyväisyys lisääntyy</p> <p>Työntekijöiden tyytyväisyys lisääntyy Työntekijöiden sitoutuneisuus kasvaa Työnantajan imago</p> <p>Henkilöstökulut pienevät Tehdään oikeita päätöksiä</p> | <p>Esimiestyön tarve vähenee</p> <p>Laatu paranee</p> <p>Asiakastyytyväisyys kasvaa</p> <p>Sitoutuminen työnantajaan lisääntyy</p> <p>Taloudelliset säästöt</p> | Hyödyt organisaatiolle | |

LIITE 3: YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN HAASTEET

| Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka | Yhdistävä luokka |
|---|---|---|---|
| <p>Yhteisöohjautuvuutta ei nähdä hyvänä asiana Ei noudateta yhteisiä pelisääntöjä</p> <p>Tehdään päätöksiä itsenäisesti</p> <p>Ei tunneta lainsäädäntöä riittävän hyvin Pitäisi olla sama osaaminen kuin esimiehellä</p> <p>Tehdään päätöksiä itsenäisesti</p> <p>Ei haluta ottaa vastuuta Ei uskalleta ottaa vastuuta</p> <p>Työntekijät vaihtavat työpaikkaa Työnantajaan ei sitouduta Sijaiset</p> <p>Työtä tehdään eri aikaan</p> | <p>Sitoutumisen puute</p> <p>Ymmärretään yhteisöohjautuvuus väärin</p> <p>Puutteet osaamisessa</p> <p>Otetaan vastuuta liikaa</p> <p>Ei oteta vastuuta</p> <p>Työntekijöiden vaihtuvuus</p> <p>Vuorotyö</p> | <p>Työntekijään ja työyhteisöön liittyvät haasteet</p> | <p>Yhteisöohjautuvuuteen liittyvät haasteet</p> |
| <p>Vastuuta ei jaeta Esimies ei luota tiimiin</p> <p>Esimiehiltä odotetaan valmiita vastauksia Esimies tekee päätökset itse</p> <p>Selkeät yhteiset tavoitteet puuttuvat</p> <p>Ideologian muuttaminen vaatii työtä</p> | <p>Luottamuksen puute</p> <p>Valmentava johtaminen ei toteudu</p> <p>Epäselvät tavoitteet</p> <p>Muutos vie aikaa</p> | <p>Johtamiseen liittyvät haasteet</p> | |
| <p>Koulutus määrittää roolit Hoitaja ja esimiehen roolit syvään juurtuneita</p> <p>Laitoshierarkia vielä vallalla Hierarkia hidastaa muutosta Laitoskulttuuri ja hoitajakeskeisyys</p> | <p>Perinteiset roolit</p> <p>Hierarkkinen hoitotyö Laitorkulttuuri Hoitajakeskeisyys</p> | <p>Perinteiseen hoitotyön kulttuuriin liittyvät tekijät</p> | |
| <p>Vastuuhenkilö täytyy olla nimetty Esimies on vastuussa Ehdottomat viranomaisvaatimukset Valvonta on tiukkaa</p> <p>Pula hoitajista Työntekijän markkinat</p> <p>Perinteinen työkulttuuri hankaloittaa</p> <p>Suomalainen hoitajajärjestelmä Oppilaitosten vastuu</p> | <p>Viranomaisvaatimukset ja lainsäädäntö</p> <p>Työvoimapula hoitoalalla</p> <p>Suomalainen työkulttuuri</p> <p>Hoitajajärjestelmä Suomessa Hoitoalan koulutus</p> | <p>Yhteiskuntaan liittyvät tekijät</p> | |

LIITE 4: TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN NYKYTILA JA TAVOITE YKSIKÖSSÄ/ORGANISAATIOSSA



2. YHTIESÖOHJAUTUVUUTTA TUKEVAT ASIAT YKSIKÖSSÄ/ORGANISAATIOSSA

3. YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN MAHDOLLISUUDET JA HYÖDYT

4. YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN HAASTEET JA ONGELMAKOHDAT

LIITE 5: SAATEKIRJE JA HAASTATTELUSUOSTUMUS

Hyvä haastateltava,

4.3.2021

Tämä opinnäytetyö on Savonia ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon sosi-aali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen -koulutusohjelman opinnäytetyö. Ohjaavana opettajana toimii lehtori Katri Savolainen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Vetovoimainen vanhustyö – hanke, jonka tavoitteena on uudistaa Pohjois-Savon vanhustyötä kehittämällä, valmentamalla ja kouluttamalla vanhustyötä tekeviä työntekijöitä, yksiköitä ja esimiehiä. Opinnäytetyöni aiheena on johdon näkemys yhteisöohjautuvasta vanhusyksiköstä. Tavoitteena on selvittää, kuinka yhteisöohjautuvuus toteutuu tutkimuksessa mukana olevissa vanhusyksiköissä tällä hetkellä, mitä mahdollisuuksia johto näkee yhteisöohjautuvassa vanhusyksikössä ja mitä mahdollisia uhkia/ongelmakohtia yhteisöohjautuvuudessa nähdään.

Haastateltavat on valittu hankkeessa mukana olevista Pohjois-Savon alueella toimivista vanhusten asumisyksiköiden esimiehistä ja johdosta. Haastattelut toteutetaan maaliskuun 2021 aikana yksilö tai parihaastatteluina. Haastattelut toteutetaan joko kasvotusten tai Teams- etäyhteydellä. Mikäli haastattelu on sovittu tehtäväksi etäyhteydellä, varmistathan etukäteen, että videoyhteys toimii ja sinulla on kamera käytössäsi. Haastatteluun varataan aikaa noin tunti. Haastattelut nauhoitetaan nimettöminä, ja niitä käsittelee vain haastattelija. Aineiston analysoinnin jälkeen materiaali hävitetään, ja tulokset esitetään ilman, että tutkittavien henkilöllisyys tai organisaatio voi paljastua. Osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi halutessaan keskeyttää koska vain.

Teemahaastattelun teemoihin saatte tutustua etukäteen, ne ovat liitteenä. Liitteenä myös kirjallinen suostumus haastatteluun, jonka toivoisin teidän palauttavan allekirjoitettuna sähköpostitse tai haastattelutilanteessa. Tutkimuksen tulokset voi halutessaan katsoa Theseus -tietokannasta tutkimuksen valmistuttua.

Yhteisöohjautuvuuteen voit tutustua Kati Toikan julkaisussa Itseohjautuvaa yhteispeliä -oivalluksia ja oppeja Järvenpään kotihoidon yhteishankkeesta alla olevassa osoitteessa

<https://www.e-julkaisu.fi/jarvenpaa/itseohjautuvaa-yhteispelia/mobile.html#pid=1>

Vastaa mielelläni myös kysymyksiin, jos sellaisia ilmenee. johanna.ahonen@edu.savonia.fi tai p. xxxxxxxxxxx

Tervetuloa mukaan kehittämään vanhustyötä!

Ystävällisesti,

Johanna Ahonen

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Johdon näkemys yhteisöohjautuvasta vanhusyksiköstä

Tutkija Johanna Ahonen

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun opinnäytetyön tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tutkia johdon näkemyksiä yhteisöohjautuvuuden hyödyntämisestä vanhusten asumisyksiköissä.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen saatekirjeen. Saatekirjeestä olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti, minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta. Minua ei ole painostettu eikä houkutteltu osallistumaan tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkimushenkilöksi.

Tutkittavan nimi

Päivämäärä

Allekirjoitus

Suostumus vastaanotettu

Johanna Ahonen