

Iina Tohmo

**ITSEOHJAUTUVA TIIMI  
SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA:  
INTEGROIVA KIRJALLISUUSKATSAUS**  
Kehittämissuositukset yhteisöohjautuvuuden  
lisäämiseksi

Opinnäytetyö

Fysioterapeutti (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Fysioterapeutti (ylempi AMK)
Tekijä	Ilina Tohmo
Työn nimi	Itseohjautuva tiimi sosiaali- ja terveysalalla: Integroiva kirjallisuuskatsaus. Kehittämisehdotukset yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi
Toimeksiantaja	Espoon sairaala
Vuosi	2022
Sivut	108 sivua, liitteitä 15 sivua
Työn ohjaajat	Kati Vapalahti ja Tarja Turtiainen

## TIIVISTELMÄ

Itseohjautuvuus on ollut paljon esillä työelämää koskevissa keskusteluissa, mutta yksilön itseohjautuvuuden sijaan monissa työyhteisöissä tarvitaan enemmän yhteisöohjautuvuutta, jossa keskiöön nousevat itseohjautuvat tiimit. Yhteisöohjautuvuuteen liittyvien työskentelytapojen ja osaamisen ennustetaan tulevaisuudessa korostuvan työelämän ennakoimattomuuden lisääntyessä. Yhteisöohjautuvuus soveltuu perinteisempiinkin organisaatorakenteisiin, ja sitä on alettu suosia sosiaali- ja terveysalalla lisääntyvässä määrin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kehittämissuhteita yhteisöohjautuvuuden eli tiimitason itseohjautuvuuden lisäämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan itseohjautuvista tiimeistä ja yhteisöohjautuvuudesta sekä tukea Espoon sairaalan toiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Kehittämissuhteiden laatimista varten toteutettiin integroiva kirjallisuuskatsaus, jolla haettiin tietoa itseohjautuvista sosiaali- ja terveysalan tiimeistä. Aineiston haut tehtiin Emerald Premier-, PubMed-, Science Direct- ja Sage Journal -tietokantoihin sekä Xamkin kirjaston Kaakkurin ulkomaisten artikkelien haun avulla. Katsaukseen valikoitui 13 kansainvälistä vertaisarvioitua artikkelia, jotka analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Kirjallisuuskatsauksen avulla tunnistettiin sosiaali- ja terveysalan itseohjautuvan tiimin ominaispiirteitä, jotka on hyvä ymmärtää, kun halutaan lisätä yhteisöohjautuvuutta organisaatiossa. Lisäksi tunnistettiin useita organisaatio-, tiimi- ja yksilötason tekijöitä, jotka tukevat tai heikentävät tiimin itseohjautuvuutta.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten ja toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta sekä hyödyntäen opinnäytetyön teoriaa muodostettiin kehittämissuhteet yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi. Yhteisöohjautuvuuden lisääminen ehdotetaan aloitettavan organisaatiossa maltillisesti. Kehittämissuhteiksi muodostuivat johtoryhmän tahtotilan selvittäminen, kehittämistyöryhmän muodostaminen, viestinnän kehittäminen yhteisöohjautuvuutta paremmin tukevaksi, ymmärryksen lisääminen yhteisöohjautuvuudesta, nykytilan selvittäminen opinnäytetyön avulla, yhteisöohjautuvuuden pilotointi 1–2 tiimissä kokeilujen kautta ja reflektointikyvyn vahvistaminen kaikilla organisaation tasoilla. Opinnäytetyön avulla saatu ja tuotettu tieto on hyödynnettävissä Espoon sairaalan toiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

**Asiasanat:** itseohjautuva tiimi, yhteisöohjautuvuus, sosiaali- ja terveysala

Degree title	Master of Health Care
Author	Ilina Tohmo
Thesis title	Self-managed team in the social and healthcare sector: Integrative literature review. Development proposals towards more community-oriented organizing.
Commissioned by	Espoo Hospital
Time	2022
Pages	108 pages, 15 pages of appendices
Supervisors	Kati Vapalahti and Tarja Turtiainen

## ABSTRACT

There has been a lot of discussion about self-direction in work life. Instead of self-management of an individual, many work communities require more community-oriented organizing (COO) where self-managed teams (SMTs) are at the centre. Working practices and competencies related to COO are projected to be more significant in the future due to increasing unpredictability in the working life. COO is compatible with more traditional organizational structures, and it has been increasingly favoured in the social and health care sector. The purpose of the thesis was to make development proposals towards more COO. The objective of the thesis was to provide information on SMTs and COO in the fields of social and health care and to support the development of the operations and the competence development of the staff at the Espoo Hospital.

To prepare development proposals, an integrative literature review was conducted to search for information of SMTs in the social and health care sector. The data search was conducted using the Emerald Premier, Pub Med, Science Direct and Sage Journal databases, along with Xamk Library Kaakkuri's search for foreign articles. 13 international peer-reviewed studies were selected and analyzed using theory-guiding content analysis. By means of the integrative review, characteristics of a SMT in the social and health care, which are good to understand when an organization wishes more COO, were identified. In addition, many organizational, team, and individual level factors, which support or impair the self-direction of the team, were identified.

Based on the results of the integrative literature review and discussion with the commissioner utilizing the theory of the thesis, development proposals were formed. It is proposed that increasing COO should be initiated in moderation within the organization. Development proposals consisted of ascertaining the will of the management group, forming a development working group, developing communication to better support COO, increasing understanding about COO, exploring the present status through the thesis, piloting autonomous community in 1–2 teams by carrying out experiments and strengthening reflection at all levels of the organization. The knowledge gained and produced through the thesis can be used in developing the operations and the competence development of the staff at the Espoo Hospital.

**Keywords:** self-managed team, community-oriented organizing, social and health care

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	8
3	ITSEOHJAUTUVUUS TYÖELÄMÄSSÄ.....	11
3.1	Itseohjautuvuuden tasot ja käsitteet.....	13
3.1.1	Itseohjautuvuus yksilötasolla – itseohjautuvuus.....	14
3.1.2	Itseohjautuvuus tiimitasolla – yhteisöohjautuvuus .....	15
3.1.3	Itseohjautuvuus organisaatiotasolla – itseorganisoituminen .....	17
3.1.4	Yhteenvedo itseohjautuvuuden käsitteistä, määritelmistä ja tasoista .....	18
3.2	Itseohjautuva tiimi.....	20
3.2.1	Itseohjautuvan tiimin käyttöönotto.....	20
3.2.2	Työskentely itseohjautuvassa tiimissä .....	23
3.2.3	Johtaminen itseohjautuvissa tiimeissä.....	25
3.2.4	Itseohjautuvia tiimejä sosiaali- ja terveysalalla.....	29
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE .....	33
5	INTEGROIVA KIRJALLISUUSKATSAUS.....	33
5.1	Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina .....	33
5.2	Tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen.....	35
5.3	Aineiston haku ja valinta .....	37
5.4	Aineiston laadun arviointi .....	43
5.5	Aineiston analyysi ja synteesi .....	44
6	TULOKSET.....	48
6.1	Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteet sosiaali- ja terveysalalla .....	49
6.2	Tiimin itseohjautuvuutta tukevat tekijät sosiaali- ja terveysalalla .....	58
6.3	Tiimin itseohjautuvuutta heikentävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla.....	69
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN LISÄÄMISEKSI .....	76
8	POHDINTA.....	84
8.1	Tulosten tarkastelua .....	84

8.2	Luotettavuus .....	89
8.3	Eettisyys .....	93
8.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja opinnäytetyön prosessin tarkastelu .....	94
8.5	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....	96
LÄHTEET .....		99

## LIITTEET

Liite 1. Lähdeluettelo integroivaan kirjallisuuskatsaukseen mukaan valituista tutkimuksista

Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valitut tutkimukset

Liite 3. Tutkimusaineiston laadunarviointi

Liite 4. Esimerkki sisällönanalyysistä – itseohjautuvan tiimin ominaispiirteet sosiaali- ja terveysalalla

Liite 5. Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteet sosiaali- ja terveysalalla

Liite 6. Tiimin itseohjautuvuutta tukevat tekijät sosiaali- ja terveysalalla

Liite 7. Tiimin itseohjautuvuutta heikentävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla

## 1 JOHDANTO

Suomalaisessa työelämäkeskustelussa itseohjautuvuus on ollut paljon esillä (Martela 2020, 22). Yksilön itseohjautuvuus ei ole kuitenkaan se asia, jota työyhteisöissä tavoitellaan, vaan pääosaan nousevat tiimit (Salovaara 2020a, 19–20). Itseohjautuvuuden sijaan halutaankin vahvistaa yhteisöohjautuvuutta, sillä yksilön itseohjautumisen sijaan tärkeänä pidetään sitä, että tiimi kykenee koordinoimaan työskentelyä yhdessä (Martela 2020, 21; Martela 2021, 17).

Työterveyslaitos arvioi, että 2030-luvulla ennakoimattomuus on yksi työelämään, erityisesti toiminnan suunnitteluun, haasteita tuova tekijä. Ennakoimattomuuden takia organisaatioiden pitää olla entistä valmiimpia muutoksiin. Hierarkkista johtamista ei voi pitää toimivana ratkaisuna, koska toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia on havainnoitava koko ajan. Tämän vuoksi työelämässä tarvitaan joustavaa moniroolisuutta, yhteistyötä ja itseohjautuvuutta. (Väänänen ym. 2020, 12–13, 17–18.)

OECD:nkin (2019, 4) mukaan 2030-luvulla tarvitaan itseohjautuvuutta ja yhteistyötaitoja, mutta myös kriittistä ajattelua, oppimaan oppimista, empatiaa ja vastuunottoa. Terveyspalveluissa tulevaisuudessa tarvittavia työelämätaitoja ovat erilaisten digi- ja asiakastyöskentelytaitojen lisäksi muun muassa yhteistyötaidot, vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot ja ryhmätyöskentelytaidot (Opetushallitus s.a.).

Kollektiiviset toimintatavat sekä luottamus tulevat entistä merkittävimmäksi tekijöiksi työyhteisöjen voimavarojen kannalta 2030-luvulla. Psykologinen turvallisuuden tunne yhteisöissä ja sitä kannattelevat rakenteet tukevat työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. (Väänänen ym. 2020, 19.) Osaamisen ennakointifoorumi ennustaa, että digitalisaatio vaikuttaa osaltaan siihen, että vuonna 2035 itseohjautuvien tiimien johtaminen on yleisempää ja hierarkkinen johtaminen muuttuu entistä enemmän työyhteisön valmentamiseksi. Kaikkien vastuulla on myös itsensä ja työkykynsä johtaminen. (Opetushallitus 2019, 16.)

Sosiaali- ja terveysalalla muutokset ja ennakoimattomuus vaikuttavat työelämään vahvasti jo nyt 2020-luvulla. Esimerkiksi koronapandemian takia toimintaympäristössä on ollut paljon muutoksia. Sote-alan pito- ja vetovoimassa on

haasteita ja niiden parantaminen on välttämätöntä, jotta työvoimaa on tulevaisuudessaakin. Työn tekemisen olosuhteita tulee kehittää ja nähdä henkilöstö, organisaatiokulttuuri ja johtaminen yhtä tärkeinä kuin potilaan hoidon johtaminen. Toinen merkittävä sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöön vaikuttava tekijä on sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistus. (Tevameri 2021, 9, 11, 90–91.) Vuonna 2023 sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestäminen siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille (Valtioneuvosto s.a.). Yhteistyöllä ja panostamalla tosissaan sote-uudistuksessa voi olla mahdollista myös muuttaa johtamista ja organisaatiokulttuuria (Tevameri 2021, 90).

Se, että julkiset sote-alan organisaatiot ovat isoja ja perinteisesti hierarkkisia, ei ole edistänyt asiakastyössä olevien työntekijöiden itseohjautuvuutta. Muutosten toteuttamisen kannalta hierarkkisuus on hidaste. (Ojala & Mäki 2017, 267.) Kunnissa ja sosiaali- ja terveysalalla on alettu suosia yhteisöohjautuvuutta. Yksi syy on todennäköisesti kuntien hallintosääntö, minkä takia hierarkkisuudesta ei voi täysin päästä eroon. Sote-alalla asiaan on vaikuttanut myös hollantilaisen sote-alan organisaation Buurtzorgin esimerkki yhteisöohjautuvuudesta. (Jarenko 2020.) Buurtzorg on lisännyt kiinnostusta todennäköisesti siksi, että se on pärjännyt hyvin taloudellisten mittareiden perusteella, asiakastyytyväisyys on ollut korkea ja Buurtzorg ollut myös maan paras työnantaja (Tammeaid & Virtanen 2020, 87).

Itseohjautuvista terveydenhuoltotiimeistä tarvitaan lisää tutkimusta. Tutkimusta on tehty eri aiheista, mutta tieto ei rakennu suoraviivaisesti ja tutkimustulokset ovat osin ristiriitaisia, esimerkiksi sen suhteen miten työntekijät kokevat itseohjautuvissa tiimeissä työskentelyn. (Surakka ym. 2020, 24–26.)

Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa tulevaisuuden työelämä ja tulevaisuuden osaamistarpeet sosiaali- ja terveysalalla olivat lähtökohtana opinnäytetyölle. Aiheeseen tarkemmin perehdyttyäni esiin nousi itseohjautuvuus, ja tarkemmin ottaen yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvat tiimit, koska Espoon sairaalassa työtä tehdään monialaisissa tiimeissä. Jos organisaatiossa halutaan lisätä yhteisöohjautuvuutta, matka on tehtävä itse ja organisaation omista lähtökohdista (Kostamo ym. 2020, 12; Kostamo & Gamrasni

2021, 105). Tämä opinnäytetyö on tarkoitettu Espoon sairaalalle hyödynnettäväksi, kun halutaan edistää yhteisöohjautuvuutta eli tiimitason itseohjautuvuutta organisaatiossa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään yksilötason itseohjautuvuudesta käsitettä *itseohjautuvuus*, tiimitason itseohjautuvuuteen liittyen käsitteitä *yhteisöohjautuvuus* ja *itseohjautuva tiimi*, ja organisaatiotason itseohjautuvuudesta *itseorganisoituminen*, samalla tavalla kuin Martela (2021, 16) ja Jarenko (2020) käyttävät näitä käsitteitä. Itseohjautuvuus sanaa käytetään myös kuvaamaan ilmiötä kokonaisuudessaan. Lisäksi opinnäytetyössä käytetään sanaa *lähijohdaja* esimies sanan sijaan, kun tarkoitetaan henkilöstöä lähinnä olevaa johtajaa, kuten esimerkiksi Auran ym. (2021, 2) tutkimuksessa tehdään.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kehittämissuhteita Espoon sairaalalle yhteisöohjautuvuuden eli tiimitason itseohjautuvuuden lisäämiseksi. Kehittämissuhteiden laatimista varten toteutettiin integroiva kirjallisuuskatsaus, jossa haettiin kansainvälisistä tutkimuksista tietoa itseohjautuvista sosiaali- ja terveysalan tiimeistä. Tutkimuskysymyksinä olivat: Mitä ominaispiirteitä itseohjautuvissa sosiaali- ja terveysalan tiimeissä on kansainvälisten tutkimusten perusteella? Mitkä tekijät tukevat tiimin itseohjautuvuutta sosiaali- ja terveysalalla kansainvälisten tutkimusten perusteella? Mitkä tekijät heikentävät tiimin itseohjautuvuutta sosiaali- ja terveysalalla kansainvälisten tutkimusten perusteella?

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan itseohjautuvista tiimeistä ja yhteisöohjautuvuudesta sekä tukea Espoon sairaalan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja toiminnan kehittämistä. Opinnäytetyön avulla tuotettu tieto on hyödynnettävissä Espoon sairaalan toiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Opinnäytetyön avulla tuotettu tieto on tarkoitettu koko organisaation käyttöön.

## **2 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS**

Espoon sairaala on Espoon kaupungin sairaala ja se on osa vanhusten palveluita hyvinvoinnin ja terveyden toimialalla. Espoon sairaala tarjoaa Espoon, Kauniaisten ja Kirkkonummen ikääntyneille ihmisille perusterveydenhuoltoon



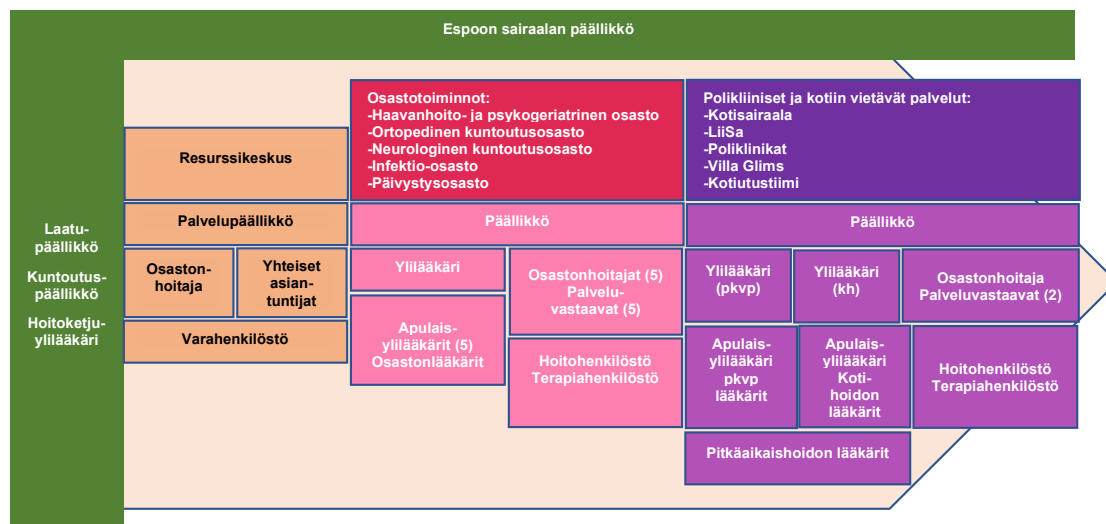
kuuluvaa hoitoa ja kuntoutusta. Sairaalan palveluita ovat osastohoito sekä polikliiniset ja kotiin vietävät palvelut. Espoon sairaala sijaitsee Jorvin sairaalalampuksella ja sairaala tekee paljon yhteistyötä HUS:n erikoissairaanhoidon sekä jatkokuntoutusta järjestävien tahojen kanssa. (Espoon sairaala 2021, 4–5, 27, 32; Espoon kaupunki s.a.b; Espoon kaupunki s.a.c.) Espoo kuuluu vuoden 2023 alusta alkaen Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueeseen yhdessä Hangon, Inkoon, Karkkilan, Kauniaisten, Kirkkonummen, Lohjan, Raaseporin, Siuntion ja Vihdin kanssa (Espoon kaupunki s.a.d.).

Espoon sairaalan strategian taustalla on Espoon kaupungin strategia, Espoo-tarina. Espoon sairaalan visiona on olla edelläkävijä ikääntyneiden hoidossa ja kuntoutuksessa Suomessa ja Euroopassa. Espoon sairaalan arvoja ovat potilaslähtöisyys, vastuullinen edelläkävijyys ja oikeudenmukaisuus. Potilaslähtöisyys merkitsee sitä, että potilas on toiminnan keskiössä, ja hoitoa sekä kuntoutusta suunnitellaan monialaisesti yhdessä potilaan ja hänen läheistensä kanssa. Edelläkävijyys tarkoittaa puolestaan sitä, että sairaalassa pidetään tärkeänä uusia ideoita, toiminnan jatkuvaa kehittämistä, sekä näyttöön perustuvan tiedon etsimistä, jota sovelletaan käytäntöön. Oikeudenmukaisuus merkitsee avointa, yhdenvertaista, tasa-arvoista, suvaitsevaista ja inhimillistä toimintaa. (Espoon sairaala 2021, 6–7.)

Espoo-tarinassa edelläkävijyys kuvataan luovuutena, ennakkoluulottomuutena, kykyä kyseenalaistaa nykyistä ja rohkeutena tehdä asioita uudella tavalla, hyödyntäen tutkimusta ja kansainvälistä kokemusta. Espoon sairaalan strategian mukaan osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstä pidetään sairaalan tärkeimpänä voimavarana, ja tämä on yhtenä painopisteenä sairaalan vision toteuttamiseksi. (Espoon sairaala 2021, 7; Espoon kaupunki 2022, s.a.a.)

Espoon sairaalan organisaatiorakenne on esitelty kuvassa 1. Sairaalan päällikkö eli johtava ylilääkäri johtaa sairaalan toimintaa ja on johtoryhmän puheenjohtaja. Johtava ylilääkäri on vastuussa siitä, että toiminta on lain ja sen nojalla annettujen säännösten ja määräysten mukaista. Yksiköiden päälliköiden vastuulla on yksikkönsä resurssien, toiminnan sekä talouden johtaminen. Ylilääkärit ja apulaisyylilääkärit ovat omissa yksiköissään vastuussa hoidon laadusta lääketieteen näkökulmasta. Osastonhoitajan vastuulla on osaston resurssien kohdistaminen sekä osaamisen kehittämiseen, laadunhallintaan ja

potilasturvallisuuteen liittyvät asiat ja kehittämiskohteet. Palveluvastaava on työntekijöiden lähijohtaja. Laatupäällikön vastuulla on muun muassa potilasturvallisuuden kehittäminen ja seuranta, sekä laatutyön ja omavalvonnan koordinointi. Kuntoutuspäällikön vastuulla on kuntoutuksen prosessien ja tuottavuuden kehittäminen ja kuntoutuspalveluiden koordinointi ja ohjaus. (Espoon sairaala 2021, 9–10.)



Kuva 1. Espoon sairaalan organisaatiorakenne (Troberg 2022)

Espoon sairaalalla on neljä johtamisfoorumia: sairaalan johtoryhmä, sairaalan laajennettu johtoryhmä ja osastotoimintojen ja polikliinisten ja kotiin vietävien palveluiden johtotiimit. Johtoryhmään kuuluvat sairaalan päällikön lisäksi kaikki sairaalan muut päälliköt ja hoitoketjuylilääkäri. Osastotoimintojen ja polikliinisten ja kotiin vietävien palveluiden johtotiimeihin (kummallakin omansa) kuuluvat päällikkö, ylilääkärit, apulaisylilääkärit, osastohoitajat ja palveluvastaavat. Laajennettuun johtoryhmään kuuluvat sekä sairaalan johtoryhmä että edellä mainitut johtotiimit. (Espoon sairaala 2021, 9.)

Espoo-tarinan ja Espoon sairaalan strategiaan pohjautuen sekä toimeksiantajan toivomuksesta integroivassa kirjallisuuskatsauksessa keskityttiin kansainvälisiin tutkimuksiin, eli haettiin näyttöön perustuvaa tietoa, jota on mahdollista soveltaa käytäntöön. Koska Espoon sairaalassa tehdään työtä monialaisissa tiimeissä, tuottamalla tietoa itseohjautuvista tiimeistä ja yhteisöohjautuvuudesta sosiaali- ja terveysalalla voitiin tukea Espoon sairaalan henkilöstön osaamisen ja toiminnan kehittämistä.

### 3 ITSEOHJAUTUVUUS TYÖELÄMÄSSÄ

Työelämässä itseohjautuvuudella tarkoitetaan vapauden, vallan ja vastuun jakamista eri tavoin kuin hierarkkisessa organisaatiossa (Vuori 2021, 350). Organisaatioiden organisoitumisen tapa voidaan asettaa jatkumolle, jossa toisessa päässä on hierarkkinen tapa organisoitua ylhäältä käsin, ja toisessa päässä on itseorganisoituva organisaatio, jossa organisaation rakenteet mahdollistavat työntekijöiden organisoitumisen parhaaksi katsomallaan tavalla. Keskivälille jatkumoa asettuvat organisaatiot, joissa tiimit ovat itseohjautuvia ja tiimin jäsenet järjestävät toimintansa itse, mutta tiimien toimintaa ohjaillaan ylhäältä määritetyillä rakenteilla ja tulostavoitteilla. (Martela & Jarenko 2017, 13.) Auran ym. (2021, 2, 34) mukaan työelämän itseohjautuvuus tarkoittaa henkilöiden ja tiimien oma-aloitteisuutta, vastuuta päätöksenteosta ja työn tavoitteita, tekemistä ja tuloksellisuutta koskevaa valtaa. Itseohjautuvuudessa henkilöstö muuttuu objektista subjektiksi.

Työelämässä itseohjautuvuuden vahvistamisella on yleensä kaksi tavoitetta: tuloksetekokyvyn parantuminen ja työntekijöiden motivaation ja mielekkyyden parantuminen. Itseohjautuvuuden ajatellaan vaikuttavan siihen, että työntekijöiden reagointinopeus, ketteryys sekä muutoskyvykyys lisääntyvät ja toiminnasta tulee tehokkaampaa ja järkevämpää. Lisäämällä työntekijöiden autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia työhön motivaation ja työn mielekkyyden nähdään paranevan. (Launonen ym. 2020, 29–30.)

Itseohjautuvuutta tavoitellessa organisaatioilla on pyrkimyksenä usein saada aikaan yhteisöä ja yhteistyötä korostava toimintamalli. Pitkälle vietyä itseohjautuvuutta tai mahdollisimman matalarakenteista organisaatiota ei kannata pitää tavoitteena, vaan itseohjautuvuus tulisi nähdä välineenä, jolla voidaan kehittää toimintaa, mikä tukee tavoitteiden toteutumista sekä työntekijöiden ja asiakkaiden onnistumista. (Larjovuori ym. 2021, 8, 72.) Itseohjautuvuus sopii monen kokoisiin organisaatioihin ja eri aloille (Kostamo ym. 2020, 11).

Itseohjautuvuuteen ja työelämään liittyviä suomalaisia tutkimuksia ovat tehneet esimerkiksi Martela ym. (2021) ja Larjovuori ym. (2021). Martelan ym. (2021) tutkimuksessa mitattiin työntekijöiden kokemusta itseohjautuvuudesta.

Tutkimuksessa itseohjautuvuuden kokemusta mitattiin sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden että itseorganisoitumisen kokemisen kautta. Tutkimuksen mukaan itseohjautuvuuden kokemus lisää työhyvinvointia ja työn imua. Martelan ym. (2021) mukaan aihetta lisää tutkimalla ja työpaikoilla itseohjautuvuutta edistämällä voitaisiin luoda enemmän menestyviä organisaatiota, joissa yhdistyvät asiakkaan kokema laadukas palvelu, taloudellinen tehokkuus, työntekijöiden korkea työhyvinvointi ja autonominen motivaatio. (Martela ym. 2021, 16, 19, 34.)

Larjovuoren ym. (2021) tutkimuksessa tutkittiin itseohjautuvuuden vaikutusta työhyvinvointiin tarkastelemalla työhyvinvointia voimavara- ja kuormitustekijöiden kautta. Myös tässä tutkimuksessa itseohjautuvuuden kokemusta tutkittiin sekä itse- ja yhteisöohjautuvuuden että itseorganisoitumisen kokemisen kautta. Tutkimuksessa todettiin, että työn imu ja työtyytyväisyys ovat korkealla tasolla itseohjautuvissa organisaatioissa. Kuormitusta aiheuttavia asioita ovat esimerkiksi epäselvyydet tavoitteissa tai toimintatavoissa ja tuen puute. (Larjovuori ym. 2021, 2, 44–45, 81–85.)

Yksilön itseohjautuvuudesta puhuttaessa otetaan usein esiin Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria (self-determination theory) (Savaspuro 2019, 27). Sitä kutsutaan suomeksi myös itsemääräytymisteoriaksi (Salovaara 2020b, 54). Teoria on vuodelta 1985 ja liittyy motivaatioon ja ihmisen perustarpeisiin. Teorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyys. Näiden perustarpeiden täyttyminen parantaa sisäistä motivaatiota ja mielenterveyttä, kun taas perustarpeiden estyminen heikentää hyvinvointia ja vähentää sisäistä motivaatiota. (Ryan & Deci 2000a, 68.)

Itseohjautuvuusteoriaa on kritisoitu siitä, että ulkoisten olosuhteiden merkitys motivaation muodostumisessa on sivuutettu ja korostettu ratkaisujen löytyvän ihmisen pään sisältä (Launonen 2021, 25). Ryan ja Deci (2000b) näkevät asian kuitenkin niin, että on useita motivaatiotyyppisiä, jotka voidaan luokitella sen mukaan, missä määrin motivaatio käyttäytymiseen syntyy itsestään. Toisessa päässä luokittelua motivaatiota ei ole ollenkaan ja toisessa päässä on sisäinen motivaatio. Näiden keskelle sijoittuu ulkoinen motivaatio, joka voidaan jakaa neljään eri motivaatiotyyppiin sisäisen motivaation asteen perusteella. Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen, joka tapahtuu mielenkiinnosta,

ja joka täyttää psykologiset perustarpeet, on itseohjautuvan käyttäytymisen prototyyppi. (Ryan & Deci 2000b, 61.)

Itseohjautuvuusteoriaa on kritisoitu myös liiallisesta yksilökeskeisyydestä, mutta teorian toisen kehittäjän Ryanin mielestä siinä tapauksessa teoria on ymmärretty väärin (Launonen 2021, 26). Salovaaran (2020b) mukaan kyseistä teoriaa käytetään paljon sekä suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa että opinnäytetöiden teoriaviitekehyksessä määrittelemään itseohjautuvuusilmiötä, vaikka itseohjautuvuusilmiötä tarkastellaan usein yksilön lisäksi myös tiimin ja organisaation tasoilta. Salovaara kritisoi pelkkään itseohjautuvuusteoriaan nojaamista sen takia, että se ei käsittele ryhädynamiikkaan liittyviä ilmiöitä eikä organisaation toiminnan rakentumista. (Salovaara 2020b, 54–55, 202–203.) Kostamon ym. (2020, 10) mielestä itseohjautuva tiimi on kuitenkin hyvä keino yhdistää itseohjautuvuusteoriassa esitetyt ihmisen perustarpeet.

### **3.1 Itseohjautuvuuden tasot ja käsitteet**

Vähemmän-hierarkkista organisointitapaa voidaan tarkastella kolmelta eri tasolta: mikro-, meso-, ja makrotasoilta. Mikrotaso tarkoittaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä ja osallistumista, mesotaso tarkoittaa itseohjautuvia tiimejä ja makrotaso merkitsee organisaatiotasolla hierarkian vähentämistä. (Lee & Edmondson 2017, 39–40.)

Itseohjautuvuutta voidaan siis tarkastella kolmelta tasolta riippuen siitä, puhutaanko yksilöön, tiimiin vai organisaatioon liittyvästä itseohjautuvuudesta (Jarenko 2020, Martela 2020, 22). Käytännössä nämä tasot sekoittuvat toisiinsa, mutta käsitteiden erottelu toisistaan helpottaa asian ymmärtämistä, ja käsitteillä myös tarkoitetaan eri asioita (Jarenko 2020). Vaikka itseohjautuvuus merkitsee eri asiaa riippuen siitä, miltä tasolta sitä tarkastellaan, yhteistä näille kolmelle tasolle on autonomian lisääminen ja päätöksenteon hajauttaminen (Kostamo ym. 2020, 8).

Itseohjautuvuuden vahvistaminen yksilö- ja tiimitasolla on maltillista, siinä työntekijän oikeuksia vahvistetaan ja lähijohtajan rooli muuttuu palvelevan johtamisen suuntaan perinteisen organisaation rakenteiden sisällä. Itseohjautuvuuden vahvistaminen kaikkien organisaatiotasojen läpi tarkoittaa radikaalia

muutosta organisaatorakenteissa lähijohtajien poistuessa kokonaan. (Martela 2021, 17.)

Manz (1990, 1991, 1992) jakaa yksilön itseohjautuvuuden ja tiimitason itseohjautuvuuden vielä kahdelle eri tasolle sen mukaan, missä määrin yksilö ja tiimi saavat vaikuttaa siihen, mitä, miksi ja kuinka he työskentelevät (Stewart ym. 2011, 190). Myös Vuori (2021) jakaa yksilötason itseohjautuvuuden kahteen kategoriaan, joista ylempään tasoon sisältyy myös alempi taso. Ensimmäisellä tasolla itseohjautuvuus on työn autonomiaa, mikä merkitsee sitä, että työntekijä on itse vastuussa työtehtäviin liittyvistä ajatuksista, toimista kuin ajanhallinnastakin. Toisella tasolla lähijohtaja jakaa päätöksentekoon liittyvää valtaa työntekijälle. Tämä merkitsee sitä, että työntekijällä on rajatuissa puitteissa ja tiettyjen pelisääntöjen mukaan enemmän valtaa tehdä päätöksiä. Tiimitason itseohjautuvuutta Vuori ei jaa kahdelle tasolle. (Vuori 2021, 348, 357, 361.)

Itseohjautuvuuteen liittyy lukuisia käsitteitä sekä englannin että suomen kielellä, ja ne ovat lähellä toisiaan, mutta hieman erilaisilla painotuksilla (Launonen ym. 2020, 30). Monia englanninkielisiä käsitteitä saatetaan suomentaa itseohjautuvuudeksi, vaikka niille olisi olemassa jokin muu suomenkielinen vastine. Käsitteellä itseohjautuvuus saatetaan myös viitata niin yksilöön, tiimiin kuin organisaatioonkin. (Salovaara 2020b, 52–53.) Paitsi että itseohjautuvuus-käsitteellä tarkoitetaan eri asioita, se myös ymmärretään eri tavoin. Esimerkiksi työntekijöillä ja lähijohtajalla voi olla toisistaan poikkeavia näkemyksiä siitä, mitä itseohjautuvuus merkitsee. (Vuori 2021, 348.)

### **3.1.1 Itseohjautuvuus yksilötasolla – itseohjautuvuus**

Itseohjautuvuus on itsensä johtamisen kykyä, eli kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia (Savaspuro 2019, 25). Yksilön itseohjautuvuus merkitsee sitä, että itseohjautuva työntekijä edistää itsenäisesti ja omaehtoisesti organisaation tavoitteita ja kykenee päättämään, miten niitä edistetään parhaiten. Itseohjautuva työntekijä käyttää omaa harkintaa, eikä koe tarvetta kysyä kaikkiin asioihin lupaa lähijohtajalta. Itseohjautuvia työntekijöitä voi olla hyvin eri tavoin rakentuneissa organisaatioissa. (Martela 2020, 22–23.) Itseohjautuvuutta voidaan pitää myös työelämän aikuisuutena. Itseohjautuvuus merkitsee

vastuunottoa ja halua vaikuttaa. Demokraattisessa yhteiskunnassa sitä edellytetään kansalaisiltakin. (Launonen 2021, 137.)

Itseohjautuvuus on opittavissa oleva kontekstiin tai tilanteeseen sidoksissa oleva kyky, jota organisaatio voi edistää resursseilla, ohjauksella ja kulttuurilla. Itseohjautuvuutta ei tulisi pitää itsestään selvänä työntekijöiden ominaisuutena. Itseohjautuvuus ei siirry tilanteesta toiseen ihmisen mukana, vaan ihminen voi tarvita tukea ja ohjausta uusissa tilanteissa, vaikka jossain toisessa tilanteessa kykenisikin toimimaan itseohjautuvasti. (Lemmetty & Collin 2019, 265, 267–268, 280.)

Yksilötason itseohjautuvuuteen liittyvät englanninkieliset käsitteet ovat osin liittäisiä (Vuori 2021, 351–353). Yksilön itseohjautuvuuteen liittyviä englanninkielisiä käsitteitä ovat esimerkiksi self-direction, self-regulation, self-determination, self-leadership ja self-management. Suomeksi itseohjautuvuuteen läheisesti liittyviä käsitteitä ovat esimerkiksi itsensä johtaminen, itsekontrolli ja itsesääätely. (Salovaara 2020b, 52.)

### **3.1.2 Itseohjautuvuus tiimitasolla – yhteisöohjautuvuus**

Tammeid & Virtanen (2020, 87–88) käyttävät käsitteitä yhdessäohjautuvuus, yhdessä ohjautuminen ja yhdessäohjautuva tiimi kuvaamaan tiimitason itseohjautuvuutta. He määrittelevät tiimitason itseohjautuvuuden niin, että tiimissä työskennellään yhteisen tavoitteen eteen ja tilanteiden muuttuessa päätökset ja toimenpiteet tehdään tilanteen vaatimalla tavalla, asiakas parhaalla tavalla huomioiden. Tiimissä korostuu työn jatkuva kehittäminen sekä oman toiminnan reflektointi tiimin kokonaisuus huomioiden.

Vuoren (2021) tutkimuksessa itseohjautuvuus tiimityönä tarkoittaa sitä, että tiimillä on valta ja vapaus tiettyjen raamien puitteissa, tiimi tekee itse ratkaisunsa ja päättää, miten asioissa mennään eteenpäin sekä ottaa vastuun päätöksistä. Tiimin tulee työskennellä organisaation mission mukaisesti ja olla yhteydessä muihin tiimeihin. (Vuori 2021, 357, 361.)

Salovaara (2020b) käyttää puolestaan käsitettä autonominen tiimi. Se on operatiivinen ryhmä, joka toteuttaa yhteistä tehtävää, eli tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä määritetyn päämäärän eteen toisiaan tukien. Tiimi saa tehdä itsenäisiä päätöksiä kaikissa sen tehtäviin liittyvissä asioissa. Oleellista tiimissä on yhteisen suunnan hakeminen, yhteisölliset käytänteet ja periaatteet. (Salovaara 2020b, 112, 187.) Ala-Mutka (2019, 195) käyttää käsitettä tiimiohjautuvuus, mikä tarkoittaa sitä, että palvelua toteuttaa pysyvä tiimi ja työtä tehdään yhdessä.

Martelan (2020, 22) ja Jarenkon (2020) mielestä tiimin itseohjautuvuutta kuvaa parhaiten termi yhteisöohjautuvuus. Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että tiimin kykenee toimimaan omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia (Martela 2021, 16). Myös Kostamo ja Gamrasni (2021, 106) käyttävät termiä yhteisöohjautuvuus, yhteisöohjautuvuudessa tiimille jakaantuu valtaa ja vastuuta työnteosta ja sen koordinoinnista.

Doblingerin (2022) mukaan itseohjautuva tiimi (self-managed team) on vastuussa tietyistä asioista, tiimillä on huomattava vapaus päätöksenteossa ja hyvät itsensä johtamisen taidot. Käsitteitä voivat olla myös autonomous, self-directed, self-leading, self-organizing/organized ja self-governing team. Lisäksi sanan team sijaan saatetaan käyttää sanaa group. (Doblinger 2022, 129, 134.)

Manz (1990, 1991, 1992) jakaa itseohjautuvat tiimit kahdelle tasolle (self-managed team tai self-leading team) sen mukaan, missä määrin tiimi saa vaikuttaa siihen, mitä vaatimuksia ja tavoitteita tiimillä on, miksi ne on valittu (arvot ja strategiset syyt tavoitteisiin) ja kuinka tiimi työskentelee. Self-managed team merkitsee sitä, että tiimi saa vaikuttaa siihen, kuinka se työskentelee. Self-leading team merkitsee sitä, että tiimi voi vaikuttaa siihen, kuinka se työskentelee, mutta myös siihen, mitä se tekee ja miksi tietyt tehtävät pitäisi tehdä. (Stewart ym. 2011, 190.) Yhteisöohjautuvuus-käsitteelle ei ole olemassa selkeää englanninkielistä vastinetta (Salovaara 2020b, 54). Salovaara (s.a.) käyttää yhteisöohjautuvuudesta englanniksi esimerkiksi termiä community-oriented organizing.



### 3.1.3 Itseohjautuvuus organisaatiotasolla – itseorganisoituminen

Lee ja Edmondson (2017, 39) määrittelevät organisaatiotason itseohjautuvuuden, itseorganisoitumisen (self-managing organizations) siten, että valtaa hajautetaan radikaalisti koko organisaatiossa sekä muodollisesti että järjestelmällisesti. Martela (2019, 2) käyttää itseohjautuvasta organisaatiosta myös englannin kielistä termiä self-organizing.

Suomeksi Martela (2020, 22) käyttää organisaatiotason itseohjautuvuudesta käsitettä itseorganisoituminen. Itseorganisoituminen on organisaation ominaisuus ja organisaation rakenteet sekä rakenteiden hierarkkisuuksen aste ovat erilaiset kuin perinteisessä organisaatiossa. Kun perinteisessä organisaatiossa organisaatorakenne on hierarkkinen, itseohjautuvassa organisaatiossa organisaatorakenne on litteä (Martela 2019, 6). Itseorganisoituminen ei merkitse anarkiaa, vaan siihen liittyy toimintatapoja, sääntöjä ja käytäntöjä kuten perinteisiin organisaatioihin. Erona on, että lähijohtajien tehtävänä ei ole tarkoitus valvoa työntekijöiden tekemisiä, vaan työntekijät ovat vastuussa toisilleen ja asiakkaille. (Martela 2020, 25.)

Salovaara (2020b) käyttää organisaation sijaan sanaa työyhteisö, koska se kuvastaa hänen mielestään paremmin ihmisten yhteisöä (Salovaara 2020b, 182). Organisaatiotason itseohjautuvuus tarkoittaa Salovaaralle yhteisöohjautuvuutta eli työyhteisöä, joka toimii ilman johtajia, ja jossa on demokraattiset toimintatavat koko systeemissä eli rakenteissa, käytänteissä ja prosesseissa. Sekä yhteisöllisyyden että yksilöllisyyden toteutuminen on tällaisessa systeemissä mahdollista. (Salovaara 2020a, 18; Salovaara 2020b, 57, 62.)

Yhteisöohjautuvuus toteutuu, mikäli organisaatiolla on virallinen malli yhteisöohjautuvuudelle, litteämpi organisaatorakenne, kollektiivinen johtajuus, hajautettu päätöksenteko, yhteisölliset käytänteet sekä itseohjautuvat tiimit. Itseohjautuvat tiimit ovat välttämättömiä yhteisöohjautuvuudessa, sillä ne ovat välttämättä elementti yksilön ja organisaation välillä. Edellä mainittujen yhteisöohjautuvuuden ominaisuuksien toteutumisessa voi olla vaihtelua, missä määrin ja millä tavoin ne toteutuvat, mutta ilman edellä mainittuja ominaisuuksia organisaatio ei voi olla yhteisöohjautuva. (Salovaara 2020b, 185–187.)

Salovaaran (2019; 2020b) mukaan todellisuudessa itseorganisoituminen ei toteudu ihanteellisesti missään organisaatiossa täysin. Tähän on monta syytä: Ei ole yleisesti hyväksytyjä kriteereitä sille, mitä itseorganisoituminen tarkoittaa, vaan mikä tahansa organisaatio voi kutsua itseään itseohjautuvaksi. Organisaatiot toteuttavat itseohjautuvuutta eri tavoin ja tavoissa toteuttaa itseohjautuvuutta on enemmän eroja kuin samankaltaisuuksia. Organisaatiot, jotka kutsuvat itseään itseohjautuviksi, ovat hybridejä, eli niissä on jäljellä joitain johtajatasoja. Organisaatioissa palkitsemisjärjestelmät ja johtamisjärjestelmät eivät välttämättä tue yhteisöllisyyttä. Monet organisaatiot eivät ole enää kokeiluasteella itseorganisoitumisessa, vaan niillä on omat itseorganisoitumisen käytänteensä. (Salovaara 2019, 111–112; Salovaara 2020b, 186.)

Vuoren (2021, 357) mukaan itseohjautuvuus organisaatiotasolla on joukko-ohjautuvuutta ja merkitsee sitä, että vastuu ja valta organisaation kehittämisestä on niin yksilöillä, tiimeillä kuin koko organisaatiollakin. Ala-Mutka (2019) käyttää puolestaan käsitteitä itseorganisoituminen, yhteisöohjautuvuus tai yhdessäohjautuvuus. Yhdessäohjautuvuus merkitsee ihmisten yhteistyössä syntyvää ohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuus on yhdessäohjautuvuuden synonyymi, mutta siinä korostuu yhteisöllinen luonne (esimerkiksi arvot, kulttuuri ja visio). Ala-Mutka (2019) käyttää samassa yhteydessä myös käsitteitä joukko-, ryhmä-, yhdessä- ja parviohjautuvuus. (Ala-Mutka 2019, 195–196.)

### **3.1.4 Yhteenvedo itseohjautuvuuden käsitteistä, määritelmistä ja ta-soista**

Itseohjautuvuudesta keskustellaan monilla eri käsitteillä, eikä itseohjautuvuuteen liittyvä terminologia ole vakiintunutta. Itseohjautuvuuden määrittelylle on tarvetta, mutta yhdellä käsitteellä ei pystytä kuvaamaan ilmiötä kokonaisuudessaan. (Aura ym. 2021, 7, 26, 29.) Martelan (2021, 13) mukaan itseohjautuvuus-sanaa käytetään nykyään paljon työelämässä, mutta se saattaa merkitä eri organisaatioissa hyvinkin eri asioita.

Itseohjautuvuuskäsitteistön kirjavuus voi vaikuttaa siihen, että termejä ymmärretään ja käytetään eri tavoin. Käsitteiden käytössä on eroja niin suomen kuin englannin kielelläkin. Taulukossa 1 on esitetty itseohjautuvuuteen liittyviä kä-

sitteitä englanniksi ja suomeksi. Käsitteet on jaoteltu yksilöä, tiimiä ja organisaatiota koskeviksi. On myös hyvä huomata, että yhteisöohjautuvuus-käsitteeltä puuttuu selkeä englanninkielinen vastine (Salovaara 2020b, 54).


Taulukko 1. Itseohjautuvuuden käsitteitä (mukaillen Doblinger 2022, 134; Launonen ym. 2020, 31; Salovaara 2020b, 52–54; Salovaara s.a.; Vuori 2021, 353)

	Termi (englanti)	Suomeksi
Yksilö	self-management, self-leadership	itsensä johtaminen
	self-control	itsekontrolli
	self-directed, self-planned	itseohjattu, itesuunniteltu
	self-regulation	itsesääntely
	self-determination	itseääräytyminen, itsesääntely
	management by self-control	itseohjautuva johtaminen
Tiimi	self-managed/autonomous teams	autonomiset, itseohjautuvat tiimit
	self-directed teams	itseohjautuvat tiimit
	self-leading team	itseään johtava tiimi
	self-organizing/self-organized team	itseorganisoituvaa tiimi
Organisaatio	self-managing/ self-managed organization	itseohjautuva organisaatio
	self-organizing	itseorganisoituminen
	self-governance	itsehallinto
	collectivist/bossless/peer-to-peer leadership, co-management, co-leadership, social self-organizing, community-oriented organizing	yhteisöohjautuminen, yhteisohjautuminen, joukko-ohjaistuminen, ryhmäohjautuminen, kanssaohjautuminen, yhdessä ohjautuminen

Taulukossa 2 on kuvattu itseohjautuvuuden tasot ja määritelmät yhteenvetona kirjallisuuden pohjalta. Salovaara (2020a, 18) ja Ala-Mutka (2019, 195) viittaavat yhteisöohjautuvuudella organisaatiotason itseohjautuvuuteen, kun Martela (2020, 22) ja Jarenko (2020) näkevät sen tiimitason itseohjautuvuutena. Salovaara (2019, 112) on sitä mieltä, että itseorganisoituminen on ideaali, mikä ei täysin toteudu missään organisaatiossa.

Taulukko 2. Itseohjautuvuuden määritelmät (mukaillen Martela 2020, 22; Vuori 2021, 348, 357, Stewart ym. 2011, 190)

	Itseohjautuvuus		Yhteisöohjautuvuus		Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö		Tiimi		Organisaatio
<b>Määritelmä</b>	Yksilö osaa toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia.		Tiimi osaa toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista kontrollia ja ohjausta.		Hierarkkisuutta ja johtajien valtaa vähennetty radikaalisti koko organisaatiossa.
<b>Autonomian tasot</b>	Työn autonomia: yksilöllä valtaa ja vastuuta, kuinka työtä tekee.	Päätöksenteon valtaa lisätty yksilöllä: yksilöllä valtaa ja vastuuta, kuinka, mitä ja miksi työtä tekee.	Työn autonomia tiimillä: tiimillä valtaa ja vastuuta, kuinka työtä tehdään.	Päätöksenteon valtaa lisätty tiimillä: tiimillä valtaa ja vastuuta, kuinka, mitä ja miksi työtä tehdään	Päätöksenteon valtaa lisätty koko organisaatiossa: Organisaation kehittämisen vastuu ja valta on yksilöllä, tiimeillä ja koko organisaatiolla.
<b>Vastakohta</b>	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus		Lähijohtajan johtama tiimi		Hierarkkinen organisaatio

 = itseohjautuvuuden määrä organisaatiossa

Taulukossa ylempi taso kattaa aina alemman tason/tasot myös, ja edetessä taulukossa vasemmalta oikealla itseohjautuvuus organisaatiossa lisääntyy.

Itseohjautuvuus yksilötasolla voidaan jakaa kahdelle tasolle, samoin itseohjautuvuus tiimitasolla. Itseohjautuvuudessa eri organisaatiot sijoittuvat jatkumolle, ja itseohjautuvuuden lisääntyessä itseohjautuvuuden määrä organisaatiossa kasvaa. Doblingerin tapaan (2022, 130) itseohjautuviksi tiimeiksi tässä opin- näytetyössä laskettiin kaikki tiimit, jotka saavat vaikuttaa ainakin siihen, kuinka ne työskentelevät. Tiimin itseohjautuvuuden asteessa saattoi siis olla vaihte- lua.

### **3.2 Itseohjautuva tiimi**

Itseohjautuvat tiimit eivät ole mikään uusi ilmiö työelämässä; niitä on ollut or- ganisaatioissa vuosikymmeniä. Ymmärrys itseohjautuvista tiimeistä on lisään- tynyt vuosien saatossa tutkimusten kautta. Esimerkiksi Tristin ja Bamforthin (1951) tutkimuksessa syntyivät itseohjautuvien tiimien ydinideat: yhteiset ta- voitteet, keskinäinen riippuvuus, luottamussuhteet ja monitaitoiset työntekijät. Cohenin ym. (1996) tutkimuksessa kuvattiin neljä pääasiallista ennustajaa te- hokkaalle itseohjautuvalle tiimille: ryhmätehtävien suunnittelu, ryhmän ominai- suudet, kannustava työnjohdon käyttäytyminen sekä työntekijöiden osallistu- mista tukeva konteksti. (Bondarouk ym. 2018, 13–15.)

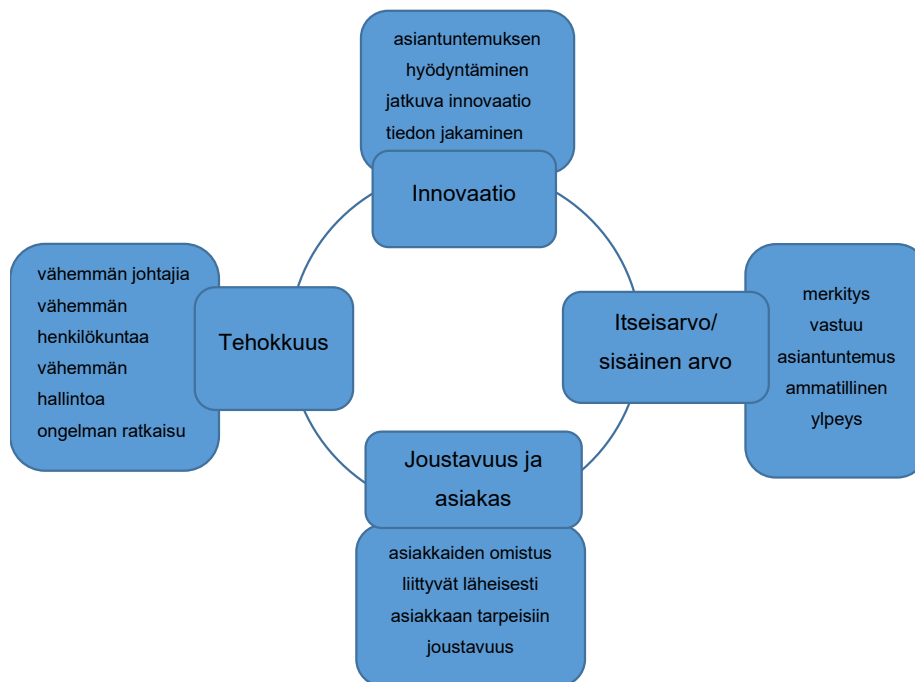
Uusinta näkökulmaa itseohjautuviin tiimeihin tuo Lalouxin (2014) evolutiivinen näkökulma organisaatioihin. Organisaatorakenne ei ole pyramidinkaltainen, vaan se koostuu itseohjautuvien tiimien kokonaisuudesta. (Bondarouk ym. 2018, 19.) Organisaation ajatellaan olevan elävä ja hakeutuvan vaiston va- rassa omaan suuntaansa. Organisaatio nähdään itseohjautuvana systeeminä, jossa on hajautettua valtaa ja kollektiivista älykkyyttä. Työpaikalla pyritään ko- konaisvaltaisuuteen, eli siihen että ihmiset voivat näyttää itsestään muutakin kuin ammatillisen puolensa, ja sitä kautta saadaan vapautettua ihmisten ener- giaa. Laloux kutsuu tällaista organisaatiota teal-organisaatioksi. (Laloux 2021, 56–57, 83–84.)

#### **3.2.1 Itseohjautuvan tiimin käyttöönotto**

Bondarouk ym. (2018) esittelevät neljä näkökulmaa siihen, miksi itseohjautu- via tiimejä halutaan toteuttaa (kuva 2). Ensimmäinen syy on tehokkuuslähtöi- nen. Taloudellisten syiden takia organisaatio haluaa vähentää johtamistasoja, henkilökuntaa ja hallintoa. Toinen syy on joustavuus ja asiakaslähtöisyys.

Oleellista on tietoisuuden luominen siitä, että asiakkaiden omistajuus on tiimitasolla ja tiimillä on valtuudet toimia asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Tämän seurauksena tiimi toimii joustavasti ja asiakkaan tarpeet huomioiden. (Bondarouk ym. 2018, 184–185.)

Kolmas syy on innovaatiolähtöinen. Painopisteenä on tiedon ja asiantuntemuksen jakaminen parempien palveluiden tarjoamiseksi. Kun tiimin jäsenten tieto ja yhteistyö muiden tiimien kanssa yhdistyvät, seurauksena on jatkuvaa parantamista ja innovaatioita. Neljäs syy on itseohjautuvan tiimin itseisarvo. Organisaatio ryhtyy toteuttamaan itseohjautuvia tiimejä, koska ylin johto on vakuuttunut siitä, että itseohjautuvuus on hyvä asia. Tiimi saa valtaa siksi, että tunnustetaan heidän asiantuntemuksensa, tietonsa ja ammatillinen ylpeytensä. Itseohjautuvat tiimit heijastavat organisaation perusarvoja. (Bondarouk ym. 2018, 184–185.)



Kuva 2. Neljä lähestymistapaa itseohjautuvien tiimien käyttöönottoon. Mukaillen (Bondarouk ym. 2018, 184–185)

Siihen, että itseohjautuvia toimintatapoja halutaan lisätä organisaatiossa, ei ole oikotietä. Asiaa tulisi lähestyä, kuten organisaatiouudistusta. (Kostamo ym. 2020, 9.) Kostamo ja Gamrasni (2021) tiivistävät matkan yhteisöohjautuvuutta kohti viiteen askeleeseen. Matkan aikana tiimin tai tiimien itseohjautuvuus lisääntyy eli valtaa ja vastuuta jaetaan tiimeille. *Ensimmäinen askel* on tutustuminen eli perehtyminen itseohjautuvuuteen. Tässä askeleessa keskustellaan

ja muodostetaan yhteinen käsitys siitä, millaista itseohjautuvuutta organisaatiossa tavoitellaan, sekä millaisia hyötyjä yhteisöohjautuvuudella halutaan saavuttaa. (Kostamo & Gamrasni 2021, 105–107.)

*Toinen askel* on nykytilan selvittäminen ja muutoksen visiointi eli kartoitetaan organisaation nykytila, millä tasolla organisaatio on itseohjautuvuudessa, millälaisia taitoja työntekijöillä on, onko organisaatiossa jo jotain yhteisöohjautuvuutta tukevia käytänteitä ja rakenteita. Nykytilaa analysoimalla muodostuu ymmärrys päämäärästä ja matkan pituudesta. *Kolmas askel* on muutoksen suunnittelu; tehdään muutokartta eli konkreettinen suunnitelma, jossa esitellään, millaisia muutoksia tehdään, millä aikataululla ja mitä välietappeja on. Välietapeissa arvioidaan tehtyä matkaa ja tehdään tarvittavia muutoksia. Muutokartan on hyvä olla muunneltava, koska kaikkia asioita ei voi ennakoida. Muutosta edistetään muodostamalla eri henkilöstöryhmistä koostuva muutosryhmä. (Kostamo & Gamrasni 2021, 107–112, 114, 116.)

*Neljäs askel* on muutoksen toteutus muutokartan suunnitelman mukaan eli viedään muutokset läpi sekä seurataan matkan edistymistä. Tarvittaessa muutokarttaa muutetaan. Muutosryhmällä on tärkeä tehtävä kokonaiskuvan ylläpitämisessä. *Viides askel* on välitilinpäätös eli tehdyn matkan, tavoitteiden onnistumisen ja saatujen oppien arviointi. Organisaation jokaisen tason mukanaolo matkan kaikissa vaiheissa on oleellista muutoksen onnistumisen kannalta. Viidettä askelta kutsutaan välitilinpäätökseksi, koska yhteisöohjautuvuutta vahvistavassa organisaatiossa tapahtuu jatkuvaa muutosta ja kehitystä, eikä matka pääty. (Kostamo & Gamrasni 2021, 106, 110, 113, 115–117.)

Kaikille organisaatioille kaikki askeleet eivät ole yhtä tarpeellisia, vaan on mahdollista tehdä myös kokeiluja tai pieniä muutoksia (Kostamo & Gamrasni 2021, 105). Tärkeää on, että myös muutos tapahtuu demokraattisesti eikä hierarkkisesti. Kaikissa organisaatioissa on jo itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta, mutta sitä ei välttämättä tunnisteta. Muutoksen aikana onkin tärkeä havaita ne asiat, jotka jo tukevat yhteisöohjautuvuuden vahvistumista. (Salovaara 2020b, 181–182.)

Itseohjautuva tiimi ei muodostu hetkessä, vaan tarvitaan aikaa tottua uusiin vastuisiin sekä autonomiaan ja valtuuttamiseen, eivätkä kaikki ihmiset siltikään halua enempää vastuuta kuin heillä jo on. Tiimi käy läpi eri kehitysvaiheita ennen kuin se alkaa toimia itseohjautuvana tiiminä, ja tiimi tarvitsee koulutusta esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen, ongelmanratkaisuun ja ryhmädynamiikkaan liittyen. (Bondarouk ym. 2018, 180.)

### **3.2.2 Työskentely itseohjautuvassa tiimissä**

Tiimin autonomia vaikuttaa paljon siihen, miten itseohjautuvassa tiimissä työskennellään. Bondaroukin ym. (2018) mukaan itseohjautuvien tiimien autonomian asteessa on eroja. Autonomialla voidaan katsoa olevan neljä ulottuvuutta: 1) kohde, mikä tarkoittaa sitä, että autonomiaa voi olla monella alueella: operatiivisissa, strategisissa ja taktisissa asioissa, ja näihin asioihin liit-tyvä autonomia voi olla sekä teknistä että hallinnollista, 2) autonomian vaikutuksen laajuus, eli kuinka laajasti tiimillä on autonomiaa edellä mainittuihin asioihin, 3) organisatorinen laajuus, eli mihin autonomia vaikuttaa, esimerkiksi työpaikkaan, osastoon tai koko organisaatioon, 4) autonomian taso, joka tarkoittaa sitä, että autonomiaa voidaan pitää jatkumona, jonka toisessa päässä tietoa ei jaeta ollenkaan, ja jatkumolla edetessä on vähäinen tiedonjako, neuvojen antaminen, neuvojen huomioon ottaminen, yhteinen päätöksenteko ja lopulta jatkumon toisessa päässä on itseään johtava tiimi. (Bondarouk ym. 2018, 21–22, 25.)

Itseohjautuvassa tiimissä mietitään yhdessä, mikä on tiimin tarkoitus ja perustehtävä, mitä tehtäviä ja prosesseja tiimillä on, ja mitkä ovat aikataulut. Vastuu palvelusta on koko tiimillä. Kaikkien tiimiläisten on osallistuttava pohdintaan siitä, millainen tiimi on, ja miten se toimii, jotta tiimissä on yhteinen ymmärrys siitä, miten työtä tehdään. (Salovaara 2020b, 113.)

Jotta tiimi on itseohjautuva, pitää ratkaista myös, miten tiimissä toteutuvat yhteisölliset käytänteet, kuten päätöksenteko, palautteenanto, tavoitteet, seuranta, arviointi ja konfliktinratkaisu. Yhteisöllisillä käytänteillä tarkoitetaan käytössä olevia ja dokumentoituja yhteisöllisiä toimintatapoja. (Salovaara 2020b, 113, 186.) Yhteisöllisiä käytänteitä ovat myös rekrytointi, perehdytys ja ura-

suunnittelu. Vaikka yhteisölliset käytänteet liitetään usein itseohjautuviin organisaatioihin, niitä kannattaa kokeilla tiimissä yhtä lailla hierarkkisemmissakin organisaatioissa. Tiimin tulisi olla mukana myös strategiatyössä ja vision määrittämisessä, mikä merkitsee sitä, että tiimin pitäisi saada osallistua pohdintaan myös siitä, miksi työtä tehdään, ja mitä tavoitellaan. Työn ja organisaation kehittäminen pitäisi kuulua ylemmän johdon ja projektitiimien lisäksi myös tiimin vastuulle. Lisäksi tulisi ratkaista, minkälaisista valtaa tiimillä on rahankäytön suhteen. (Mäkkeli ym. 2021, 79, 91–92, 94–97.)

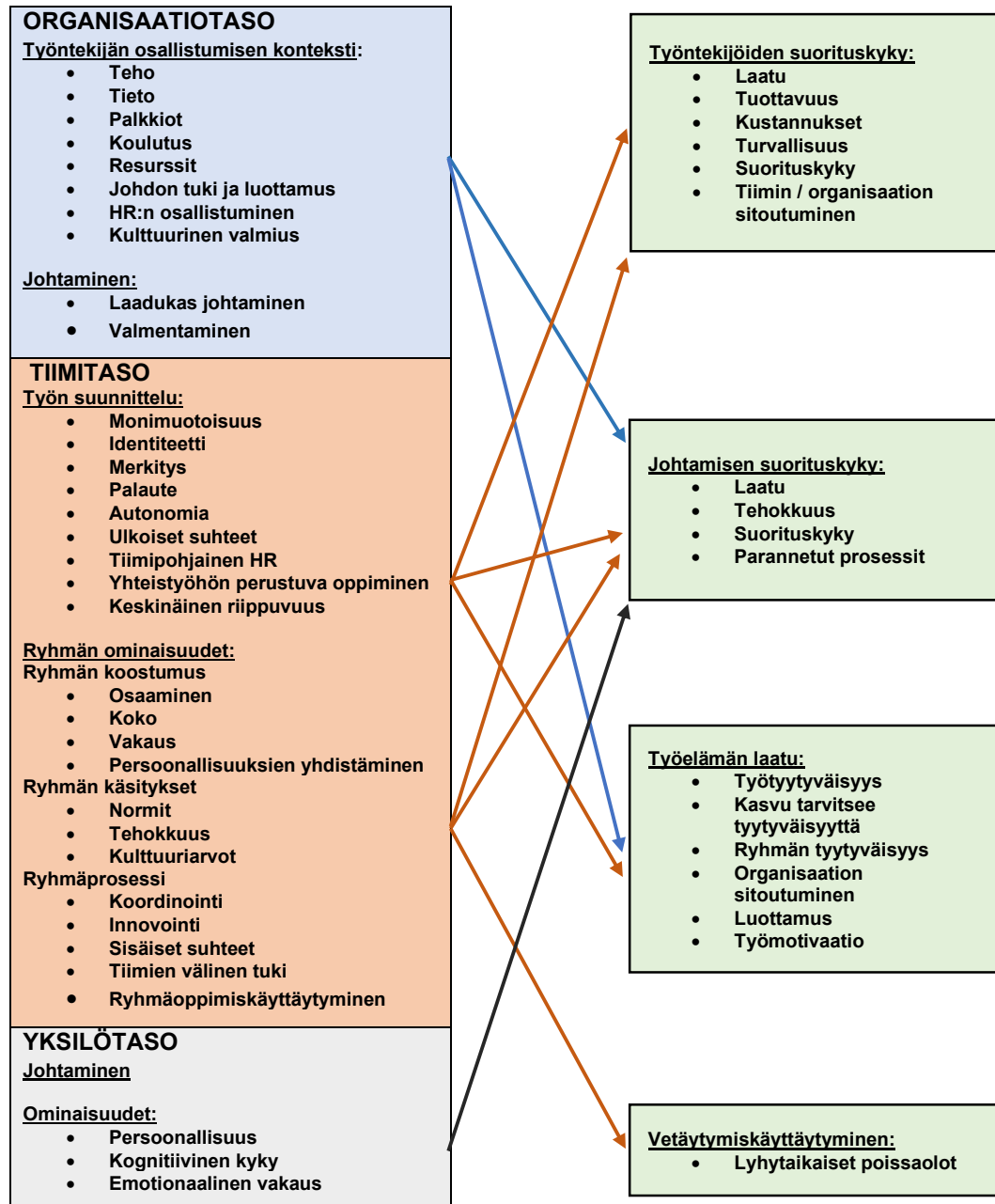
Itseohjautuvassa organisaatiossa yhteisölliset käytänteet tapahtuvat yhteisöllisesti ilman johtajia (Salovaara 2020b, 102). Sekä itseohjautuvissa että hierarkkisemmissä organisaatioissa tiimin apuna on tarvittaessa valmentaja, mutta tiimi ei ole itseohjautuva, jos vaikeuksien tullessa päätösvalta on jollain muulla kuin tiimillä (Tammeaid & Virtanen 2020, 88–89). Salovaaran (2020b, 186) mukaan käytännössä monissa itseohjautuvuudessa pitkällä olevissakin organisaatioissa on jotain johtajatasoja jäljellä, mutta tällöinkin johtajuus on kollektiivista, hajautettua, eli johtaminen on yhteinen asia.

Kun tiimi on itseohjautuva, huomattessaan jonkin ongelman tiimi pohtii ja kehittää asioita ongelman korjaamiseksi ilman ulkopuolisia ohjeita, käskyjä tai neuvoja (Lemmetty & Collin 2019, 275). Kun tiimi toimii ilman johtajaa, saatetaan pitää riskinä sitä, että tiimissä esiintyy kiusaamista, klikkiytymistä, syrjintää tai vapaamatkustamista, vaikka samoja ongelmia voi esiintyä kaikenlaisissa yhteisöissä. Vaikka vaarana voi olla, että tiimissä on vallanhimoa tai tiimillä on epävirallisia johtajia, silti niin ei välttämättä tapahdu. Itseohjautuvassa tiimissä näihin riskeihin on varauduttu yhteisöllisin käytäntein. Ryhmädynamiikkaan tulisi kiinnittää työpaikoilla tai koulutuksessa enemmän huomiota, koska melkein kaikki työ tehdään jossain yhteisöissä. (Salovaara 2020b, 28, 144, 164.)

Ten Vregelaar (2017) on luonut menestyvien itseohjautuvien tiimien viitekehysten (kuva 3). Menestykseen vaikuttavat tekijät ovat kuvan vasemmalla puolella. Tekijät alaluokkineen on jaoteltu organisaatio-, tiimi-, ja yksilötasolle. Oikealla puolella on menestyvien itseohjautuvien tiimien seuraukset, jotka ovat tekijöistä riippuvaisia. Nuolilla on osoitettu yksittäisten tekijöiden väliset suhteet oikealla puolella oleviin muuttujiin, mutta näiden suhteiden vahvuutta



ei ole määritelty. Myös vasemman puolen eri tekijöiden välillä on yhteyksiä toisiinsa, ja jotkut alaluokat johtavat tehokkuuteen myös ilman suoraa yhteyttä. Tekijät ja muuttujat yhdessä edistävät itseohjautuvien tiimien menestystä. (Ten Vregelaar 2017, 8–9, 11.)



Kuva 3. Menestyvien itseohjautuvien tiimien viitekehys (Ten Vregelaar 2017, 11)

### 3.2.3 Johtaminen itseohjautuvissa tiimeissä

Perinteisesti on ajateltu, että varsinkin isompi tiimi tarvitsee johtajan. Isommatkin tiimit pystyvät toimimaan tehokkaammin ilman johtajia, mutta tarvitsevat

rakenteita ja koordinoitimekanismeja toimiakseen hyvin. Mitä kompleksisempi ympäristö on, sen huonommin hierarkkinen pyramidirakenne toimii. Hajautettu valta toimii kompleksisessa ympäristössä paremmin kuin pyramidihierarkia. (Laloux 2021, 60–61.)

Johtamisnäkökulmia itseohjautuvaan tiimiin tarjoavat esimerkiksi valmentava johtaminen (esimerkiksi Martela 2021, 17), jaettu johtajuus (esimerkiksi Juuti 2020, 65–66) ja monikollinen johtajuus (Denis ym. 2012, 211). Valmentava johtaminen on organisaation sisäistä valmennusta, jossa lähijohtajan työskentelytapa on valmennuksellinen. Sen juuret ovat coachingissa eli valmennuksessa, jossa organisaatiolla on ulkopuolinen valmentaja kehittämässä johtoa. (Uutela 2019, 14.) Valmentavassa johtamisessa lähijohtaja tukee työntekijöiden oma-aloitteisuutta, mutta johtaminen perustuu johtajan ja työntekijöiden välisiin suhteisiin (Martela 2021, 13).

Bondaroukin ym. (2018) mukaan itseohjautuva tiimikin tarvitsee lähijohtajaa, mutta johtajan rooli tiimissä on olla valmentaja tai ohjaaja, joka tukee ja kehittää tiimiä ulkopuolelta. Lähijohtajan aktiivinen rooli johtajana vähenee itseohjautuvan tiimin kehitysprosessin aikana, mutta lähijohtajaa saatetaan tarvita esimerkiksi silloin, kun tulee konflikteja. Lähijohtaja auttaa itseohjautuvaa tiimiä käsittelemään haasteita, joita on vaikea käsitellä päivittäisen toiminnan ja operatiivisten paineiden takia. Johtajat eivät menetä valtaansa tiimille, vaan hyvät johtajat käyttävät voimansa tiimin valvonnan ja koordinoinnin sijaan tiimin ulkoisten esteiden murtamiseen, jotta tiimi voi toimia paremmin. (Bondarouk ym. 2018, 96, 179–180.)

Viitalan (2019) mukaan riippuu kontekstista, millainen tarve on valmentavalle johtajuudelle. Huonosti toimivaa tiimiä täytyy ohjata enemmän. Viitalankin mukaan lähijohtajia tarvitaan jatkossakin, mutta heidän tulisi olla valmentajia, joiden työnä on ohjata ihmisiä yhteiseen suuntaan sekä auttaa heitä kehittymään. (Viitala 2019, 179–180.)

Jaettu johtajuus on johtamistäyteistä yhteistyökeskeistä toimintaa, missä tiettyillä ihmisillä on yhteiset tavoitteet, joihin he ovat sitoutuneet. Jaetun johtajuuden ydin on siinä, että ihmiset arvostavat toisiaan, käytös on aikuismaista ja

ammattillista ja erilaisuutta arvostetaan. Kolme keinoa jaetun johtajuuden syntymiseen ovat palveleva johtaminen, kypsä ryhmäytyminen ja hyvät ihmissuhteet. (Juuti 2020, 64–67.)

Palveleva johtaminen edellyttää lähijohtajalta palvelevaa asennetta tiimissä olevia ihmisiä kohtaan sekä asettumista heidän alapuolelleen. Omalla esimerkillään lähijohtaja voi saada tiimillekin palveluasenteen, jossa tiimin jäsenet asettavat muut itsensä yläpuolelle. Palveluasenne vaikuttaa siihen, että yhteisten tavoitteiden tavoittelusta tulee helpompaa. Kypsä ryhmäytyminen merkitsee sitä, että työyhteisöstä kehittyy eri vaiheiden kautta aikuismainen työyhteisön toiminnasta vastuuta ottava tiimi. (Juuti 2020, 64–67.)

Tiimin päästyä vaiheeseen, jossa tiimin jäsenten välillä vallitsee järjestys, lähijohtaja jakaa valtansa tiimin jäsenille. Hyvä ihmissuhteet ovat merkittävä asia jaetussa johtajuudessa, jotta työskentely yhdessä onnistuisi hyvin. Haasteena jaetun johtajuuden rakentumisella ovat kulttuuriset tekijät, ihmiset ovat tottuneita johtajakeskeisyyteen, eivätkä siihen, että saavat vapautta. (Juuti 2020, 67.)

Mitä itseohjautuvampi organisaatio on, sitä vähemmän lähijohtajan on tarkoitus johtaa työtä ja oleellisemmaksi tulee yhteisöllinen ja jaettu johtajuus. Palveleva johtajuus tukee itseohjautuvuuden kehittymistä. Siihen on aiemmin suhtauduttu ristiriitaisesti, koska palvelemista on pidetty työntekijän rooliin kuuluvaksi asiaksi. (Larjovuori ym. 2021, 49–50.)

Salas-Vallinan ym. (2022, 1) tutkimuksessa tutkittiin jaetun johtajuuden ja työn innon vaikutusta espanjalaisen julkisen sairaalan lääkäreihin COVID-19-pandemian aikana. Jaetun johtajuuden nähtiin olevan yhteydessä tiimin ja yksilöiden suorituskykyyn koetun työn imun kautta tiimitasolla tarkasteltuna. Pihlaisen (2020) väitöskirjassa, jossa tutkittiin asiantuntijoiden käsityksiä johtamisaosaamisen tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa, jaetun johtajuuden toteutumisen ei nähty olevan mahdollista vielä vuonna 2030 tiukkojen ammattirajojen ja siilojen vuoksi. Sitä pidettiin kuitenkin tulevaisuudessa tarpeellisena niin työelämän kuin organisaation tuottavuuden kannalta. Jaetun johtajuuden toteutumisen kannalta tärkeinä asioina pidettiin henkilöstön ja po-

tilaiden osallisuuden lisääntymistä, selkeitä pelisääntöjä ja käytäntöjä, koordinaointia sekä johtamisrooleja välttämättömällä toimivallalla. (Pihlainen 2020, 9, 59–60.)

Denis ym. (2012) loivat termin ”monikollinen johtajuus” (leadership in the plural), joka kuvaa sitä, että johtajuus on kollektiivinen tai monikollinen ilmiö, eikä perustu yksittäiseen ihmiseen. Tutkimuksessaan he löysivät neljä eri tutkimusvirtaa, joissa johtajuus nähdään monikossa; jaettu johtajuus, yhdistetty johtajuus, ketjutettu johtajuus ja kollektiivinen johtajuus. (Denis ym. 2012, 211, 215, 267.)

Salovaaran (2018) mukaan itseohjautuvuutta korostavissa malleissa ei tarvita johtajia, vaan monikollista johtajuutta. Monikollinen johtajuus merkitsee sitä, että tiimi toimii yhteisvastuullisesti eikä päätösvalta ole perinteisesti johtajalla. Kun kaikki toteuttavat johtajuutta, johtajuutta onkin enemmän kuin johtajakeskeisissä työyhteisöissä. Monikollinen johtajuus merkitsee sitä, että johtajuuden tulisi olla työntekijöidenkin hallussa ja vaikutusvallassa, ei yksittäisen johtajan. Johtajuudesta puhuttaessa pitäisi korostaa yhteistyötapoja ja tuloksia eikä johtajaa. Tiimissä toteutuvaa johtajuutta ei kuitenkaan aina edes huomata, koska yksilöjohtajat ovat niin kauan olleet keskiössä. (Salovaara 2018.)

Salovaara (2020b) käyttää myös termiä kollektiivinen johtajuus, ja toteaa, että monissa itseohjautuvuudessa pitkällä olevissa organisaatioissa johtajatasoja on vielä kuitenkin jäljellä. Silti perinteistä johtamista ei tulisi olla, vaan johtamisen tulisi olla hajautettua ja johtajuuteen osallistuvat mahdollisesti kaikki organisaation jäsenet. (Salovaara 2020b, 186.)

Bondarouk ym. (2018) esittelevät nelivaiheisen mallin itseohjautuvan tiimin toteuttamiseksi johtamisen näkökulmasta. Ensimmäinen vaihe on *aloitus*, mikä tarkoittaa, että itseohjautuva tiimi -malli esitellään tiimiläisille, mutta johtajalla on täysi päätösvalta tiimin toiminnan suhteen. Johtaja siirtää vähitellen tehtäviä ja vastuita tiimille ja kouluttaa heitä uusiin tehtäviin ja vastuisiin. Seuraavassa *omaksumisen ja sopeutumisen* vaiheessa johtaja on valmentaja tai valvoja, joka päästää irti joistain tehtävistään ja vastuistaan ja ottaa valmentavan roolin kannustaen, inspiroiden, haastaen ja luoden yhteisen vision. (Bondarouk ym. 2018, 79–80, 90–91.)

Kolmannessa *käyttövaiheessa* tiimi alkaa toimia itsenäisesti pääasiallisesti. Johtajan roolina on olla tukija ja rajojen asettaja. Johtajaa tarvitaan, kun tulee ongelmia ja konflikteja. Neljäs vaihe on *sisällyttäminen*, mikä merkitsee tiimin sisäistä johtamista. Sisäinen johtaja ottaa johtamisen haltuunsa, ja tiimin jäsenet tarjoavat apua ja tietoa. Tähän vaiheeseen pääseminen tarkoittaa, että työntekijöiden täytyy oppia johtamistaitoja ja -tyylejä, jotta johtamistehtävien jako ja tiimin itsearviointi onnistuvat. Konfliktien ratkaisu onnistuu tiimiltä, tiimiläiset tietävät toistensa vastuut ja tiimillä on yhteiset arvot. (Bondarouk ym. 2018, 90–92.)

Itseohjautuvassa tiimissä sisäistä johtajuutta joko kierrätetään tiimin jäsenten keskuudessa tai parhaassa tapauksessa jokaisella tiimin jäsenellä on tasavertainen päätöksentekovoima. Tällä tavalla toimien tiimityö ja reilu yhteistyö lisääntyvät. Prosessissa ei ole loppuvaihetta, jolloin tiimiä voi pitää täysin itseohjautuvana, koska prosessi on dynaaminen. Itseohjautuvat tiimit voivat palata eri vaiheisiin uudistaessaan tiimin prosesseja tai itseohjautuvuuden käytänteitä. (Bondarouk ym. 2018, 92–93.)

Lähijohtajan käskytykset, vallankäyttö ja kontrollointi eivät tue tiimin itseohjautuvuutta. Lähijohtaja, joka valmentaa, ohjaa, ja tarjoaa mahdollisuuksia, tukee itseohjautuvuutta. Organisaation kulttuurin tulisi mahdollistaa tällainen johtaminen. (Lemmetty & Collin 2019, 280.)

Itseohjautuvaan tiimiin ja sen johtamiseen liittyy monenlaisia näkemyksiä. Yksi näkemys on, että itseohjautuva tiimikin tarvitsee johtajaa, mutta johtamisen tulisi olla valmentavaa (Bondarouk ym. 2018, 96; Viitala 2019, 179; Lemmetty & Collin 2019, 280). Jaetussa johtamisessakin lähijohtajaa tarvitaan (Juuti 2020, 64–67). Toinen näkemys taas on, että johtajia ei tarvita, vaan johtamisen tulisi olla kollektiivinen, monikollinen ilmiö ja päätösvallan tulisi olla tiimillä (Salovaara 2018; Salovaara 2020b, 186).

### **3.2.4 Itseohjautuvia tiimejä sosiaali- ja terveystieteillä**

Maailmalta esimerkki organisaatiosta, jossa on itseohjautuvia tiimejä, on Hollannissa 2006 Jos de Blokin perustama hoivapalveluorganisaatio Buurtzorg

(”naapurustohoito”). Buurtzorgissa henkilökunta toimii 10–12 hengen tiimeissä, johtamiseen liittyvät tehtävät jakautuvat tiimeissä olevien henkilöiden kesken, ja tiimi vastaa täysin asiakkaisiin liittyvistä asioista. Yhdellä asiakaskäynnillä on mahdollista viettää enemmän aikaa asiakkaan luona ja tehdä useampia toimenpiteitä. (Salovaara 2018.)

Buurtzorgissa on 10 000 työntekijää ja noin 950 itseohjautuvaa tiimiä. Siitä huolimatta taustaorganisaatiossa on vain 50 ihmistä hallinnossa ja 18 valmentajaa. Buurtzorgin toiminta on ollut tehokasta. Hoitotuloksista on tullut parempia, sairaalakäynnit ovat vähentyneet ja sairaalassaoloaika lyhentynyt. On arvioitu, että jos kaikki Hollannin hoito-organisaatiot toimisivat Buurtzorgin tavoin, valtio säästäisi 2 miljardia vuodessa. Verrattuna perinteisiin hoito-organisaatioihin, Buurtzorgissa henkilöstön vaihtuvuus on vähäisempää. Buurtzorgin toimintamallia on sovellettu jo useissa maissa, myös Suomessa. (Salovaara 2018.)

Nandramin ja Kosterin (2014) tutkimuksen mukaan Buurtzorgin menestyksen takana on koko konsepti: itseohjautuvat tiimit, johtamisrakenne, tieto- ja viestintäteknologia, yhteisöllinen hoito sekä potilaslähtöisyys. Vaikka huomio saat- taakin kohdistua esimerkiksi itseohjautuviin tiimeihin, menestyksen takana on koko integroitu lähestymistapa hoitoon. (Nandram & Koster 2014, 174–175).

Buurtzorg on laajentanut toimintaansa mielenterveyspalveluihin, lasten, nuorten ja perheiden tukeen ja kotipalveluihin, joihin ei liity hoitotoimenpiteitä. Lisäksi Buurtzorgin perinteiset tiimit ovat muuttumassa Buurtzorg+-tiimeiksi, joissa on mukana myös fysio- ja toimintaterapeutteja ja hoidon ja kuntoutuksen ammattilaiset tekevät tiivistä yhteistyötä. Yli puolet tiimeistä on muuttunut Buurtzorg+ -tiimeiksi. (Buurtzorg 2022a; Buurtzorg 2022b.)

De Blok pitää aidon itseohjautuvuuden saavuttamista hyvin vaikeana, jos tiimin odotetaan toimivan itseohjautuvasti, mutta organisaatiossa on edelleen hierakkiset rakenteet. Itseohjautuvuudella tavoiteltavat hyödyt, asiakaspalvelun laatu, tuloksellisuus ja työhyvinvointi eivät välttämättä toteudukaan odotetusti. (Tammeaid & Virtanen 2020, 88.) Collinin ja Lemmetyn (2019, 334–335) mukaan itseohjautuvuuden edistämisen kannalta ihmislähtöinen organisaatiokulttuuri on organisaation hierarkkisuu- den tasoa merkittävämpi tekijä.

Järvenpään kaupungin kotihoidossa alettiin kehittää tiimien itseohjautuvuutta vuonna 2017 tavoitteena tehdä Buurtzorgin mallista soveltuva suomalaiseen julkisen organisaation kotihoitoon. Kehitystyön myötä tiimit alkoivat suunnitella, toteuttaa, seurata ja arvioida toimintaansa aiempaa paremmin, ja tiimeillä oli sekä omia että yhteisiä tavoitteita muiden tiimien kanssa. Tiimit saivat päätösvallan tavoitteiden, työskentelytapojen, aikataulujen, resurssien, ongelmanratkaisun ja töiden jakautumisen suhteen. Tiimit alkoivat vastata resurssien kohdentamisesta, asiakastyön suunnittelusta ja organisoinnista, palvelujen laadusta, tiimin osaamisen kehittämisestä ja tyhy-toiminnastakin. Lähijohtajat muuttuivat valmentajiksi. (Alkula & Palmu 2019.)

Vuonna 2019 kotihoito siirtyi Järvenpään kaupungilta Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymään (Kuntatyönantajat 2019). Järvenpään kotihoidon pilotti oli lähökohtana Keusoten kuntien toimintakulttuurin kehittämiseksi. Yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista pidettiin tärkeänä toimintakulttuurien yhteensovittamisessa. (Hiilinen-Häsä 2020.)

Keusotessa yhteisöohjautuvuutta edistetään voimakkaasti, sillä tavoitteena on, että yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtaminen toteutuvat kaikissa työyhteisöissä vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteeseen pyritään pääsemään yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista käsittelevillä valmennuksilla, joiden myötä lähijohtajista tulee valmentajia ja jaetun johtajuuden käytänteet siirtyvät arkeen työyhteisöissä. Tarkoitus on ohjata työyhteisöjä kokeiluihin, joita voivat olla esimerkiksi autonominen työvuorosunnittelu, yhteisöohjautuva loma-aikojen järjestäminen, roolien ja vastuiden jakaminen, palaverikäytäntöjen kehittäminen, oma budjetti pienhankintoihin ja tyhy-toimintaan, tiimikehityskeskustelut, asiakaspalautteen kerääminen ja rekrytointi. (Ylitalo 2020.)

Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa -hankkeessa tavoitteena oli kehittää kotihoitoa Suomessa eri alueilla, ja tarkoituksena oli selvittää, miten itseohjautuva tiimityöskentely soveltuu Suomen kotihoitoon. Tulosten perusteella tiimien itseohjautuvuudella oli myönteisiä tuloksia palveluasumisen puolella, mutta vähemmän kotihoidossa. Itseohjautuva tiimityö oli yhteydessä tiimin vaikutusmahdollisuuksiin, kokemukseen tiimityön toimivuudesta ja johtamisen oikeudenmukaisuudesta, mahdollisuuksiin käyttää kykyjään työssä sekä kuor-

mituksen kokemukseen kiireen ja yksintyöskentelyn kannalta. Itseohjautuvuudella oli yhteys työhyvinvointiin lisääntyneen työtyytyväisyyden, vähäisemmän työpaikanvaihtohalukkuuden ja paremmaksi koetun hoidon laadun kannalta. (Surakka ym. 2020, 9–10.)

Kotihoidon tiimeissä ongelmana oli, että tiimeillä on heikommat mahdollisuudet yhteiseen kehittämiseen sekä vuorovaikutukseen, kun taas palveluasumisen tiimit ovat melkein jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Heti ensimmäisenä vuonna itseohjautuvalla tiimityöllä ei ollut vaikutusta kustannuksiin, mutta kahden vuoden kuluttua positiivinen suuntaus oli havaittavissa. Tiimin itseohjautuvuuden kehittäminen on helpompaa tai sillä on enemmän vaikutusta, kun työtä tehdään yhdessä ja tiimin työntekijät ovat jatkuvasti tekemisissä keskenään. (Surakka ym. 2020, 10, 81–82, 85.)

Ruotsalaisen ym. (2020) tutkimus (liittyy edellä mainittuun hankkeeseen) suomalaisten kotihoidon työntekijöiden kokemuksista osoittaa, että suurempi työn autonomia on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Tiimin ilmapiiri ja ideoiden toteutus ovat yhteydessä hoidon laatuun. Itseohjautuvien tiimikäytäntöjen lisääminen voisi auttaa työolojen ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamisessa. Lisäksi itseohjautuvat tiimikäytännöt saattavat houkuttaa kotihoitoon työntekijöitä ja ehkäistä työntekijöiden vaihtuvuutta. (Ruotsalainen ym. 2020,1.)

Myös Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystalouksissa on kehitetty itseohjautuvia tiimejä. Itseohjautuva tiimi merkitsee Helsingin sote-palveluissa sitä, tiimille on jaettu valtaa valita parhaaksi katsomansa toimintatapa ja keinot päästä tavoitteisiin, tiimillä on määritelty säännöt, sovitut käytännöt ja selkeät prosessiin liittyvät roolit. Tiimillä on tavoitteet ja mittarit, joista tiimi saa tietoa reaaliajassa. Tiimi saa rekrytoida, jos se on taloudellisesti mahdollista. Tiimi perehdyttää uudet tiimin jäsenet. Tiimin jäsenten odotetaan olevan vastuullisia sekä osaavan johtaa itseään. (Ojala & Mäki 2017, 272, 277.)

Tiimit ovat saaneet koulutusta ja valmennusta, ja tiimeillä on ollut erilaisia tapoja toteuttaa itseohjautuvuutta: rekrytoinnin toteutus, puheenjohtajan roolin kierrätys tiimipalaverissa, työvuorojen teko, tiimisopimusten teko, yhteinen viestintäkanava tiimin tavoitteiden saavuttamisen seurantaan sekä ongelmatilanteiden keskusteluun. Taitoja, joita itseohjautuvissa tiimeissä tarvitaan, ovat



esimerkiksi itsensä johtaminen, vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen, ta-  
louslukujen ymmärrys, oman sekä tiimin osaamisen kehittäminen, kokousten  
johtaminen ja resurssien hallinta ja suunnittelu. (Ojala & Mäki 2017, 283–285.)

#### **4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kehittämis ehdotuksia toimeksiantajalle  
yhteisöohjautuvuuden eli tiimitason itseohjautuvuuden lisäämiseksi. Kehittä-  
misehdotusten laatimista varten integroivalla kirjallisuuskatsauksella, kansain-  
välisistä tutkimuksista, haettiin tietoa itseohjautuvista sosiaali- ja terveysalan  
tiimeistä.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä ominaispiirteitä itseohjautuvissa sosiaali- ja terveysalan tiimeissä  
on kansainvälisten tutkimusten perusteella?
2. Mitkä tekijät tukevat tiimin itseohjautuvuutta sosiaali- ja terveysalalla  
kansainvälisten tutkimusten perusteella?
3. Mitkä tekijät heikentävät tiimin itseohjautuvuutta sosiaali- ja terveys-  
alalla kansainvälisten tutkimusten perusteella?

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan itseohjau-  
tuvista tiimeistä ja yhteisöohjautuvuudesta ja tukea Espoon sairaalan henki-  
löstön osaamisen kehittämistä sekä toiminnan kehittämistä. Opinnäytetyön  
avulla saatu ja tuotettu tieto on hyödynnettävissä Espoon sairaalan osaamisen  
kehittämisessä sekä toiminnan kehittämisessä.

#### **5 INTEGROIVA KIRJALLISUUSKATSAUS**

##### **5.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina**

Kirjallisuuskatsauksia on kolme päätyyppiä: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, sys-  
temaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kuvailevasta kirjallisuuskat-  
sauksesta voidaan erottaa kaksi eri kirjallisuuskatsauksen tyyppiä: narratiivi-  
nen ja integroiva kirjallisuuskatsaus. (Salminen 2011, 6.) Tämän opinnäyte-  
työn tutkimusmetodina oli integroiva kirjallisuuskatsaus. Integroivasta kirjalli-  
suuskatsauksesta käytetään Suomessa myös nimityksiä integroitu kirjallisuus-  
katsaus (esimerkiksi Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 107; Kurikkala ym.

2015, 3) ja integratiivinen kirjallisuuskatsaus (esimerkiksi Koivunen ym. 2017, 180; Vellonen ym. 2019, 191).

Kirjallisuuskatsaus on ”tutkimusta tutkimuksesta” eli kootuista tutkimustuloksista muodostetaan uusia tutkimustuloksia (Salminen 2011, 4). Kirjallisuuskatsauksessa siis tutkitaan aiempaa tutkimusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, kerättyä tietoa arvioidaan ja kerätystä tiedosta muodostetaan synteesi. Kirjallisuuskatsauksen avulla havaitaan myös jatkotutkimusaiheita. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 107.) Kirjallisuuskatsaukset kuvaavat tiiviissä muodossa kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä. Kirjallisuuskatsauksia voi hyödyntää päätöksenteossa sekä työn kehittämisessä, niistä on näin ollen hyötyä johtajillekin. (Flinkman & Salanterä 2007, 98.) Kirjallisuuskatsauksella voidaan lisätä tietämystä ja luoda suuntaviivoja toimintatavoille ja käytäntöä varten (Snyder 2019, 339).

Integroivaa kirjallisuuskatsausta voidaan pitää kirjallisuuskatsaustyypeistä laajimpana (Whittemore 2007, 149). Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen voi ottaa eri metodeilla tehtyjä tutkimuksia tutkimusaineistoksi. Tutkimusaineiston seulonta ei ole niin tarkkaa kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, ja sen vuoksi tutkimusaineiston otos voi olla suurempi. (Salminen 2011, 8.) Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen voi sisällyttää kokeellista ja ei-kokeellista tutkimusta ja aineisto voi olla sekä teoreettista että empiiristä (Whittemore & Knafel 2005, 547).

Koska käsiteltävä aihe on yleensä laaja, joudutaan usein seulomaan suuri määrä tutkimuksia, jotta löydetään katsauksen kannalta oleelliset tutkimukset (Evans 2007, 140). Integroivan kirjallisuuskatsauksen tekeminen ei ole yhtään sen helpompaa kuin muidenkaan tutkimusten tekeminen, sillä katsauksen tekemisessä tarvitaan paljon tutkimustaitoa ja oivalluskykyä (Torraco 2005, 356). Integroiva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmistä terveydenhuollossa käytetyistä kirjallisuuskatsaustyypeistä (Noble & Smith 2018, 1–2). Sitä käytetään myös johtamista ja organisaatioita koskevissa tutkimuksissa (Cronin & George 2020, 8, 20).

Integroivalla kirjallisuuskatsauksella on useita eri hyötyjä. Integroivalla kirjallisuuskatsauksella voidaan luoda uutta tietoa olemassa olevan tutkimuksen

pohjalta katsauksen kohteena olevasta aiheesta, tarkoituksena tuottaa uusia näkökulmia ja viitekehyksiä. (Torraco 2016, 404). Integroiva katsaus muodostaa parhaimmillaan selkeän käsityksen tutkittavan aiheen tutkimuksen nykytilasta sekä antaa suuntaa tuleville tutkimuksille (Cronin & George 2020, 1). Integroiva katsaus on hyödyllinen käytännön työelämän kannalta (Yonas ym. 2021, 1). Hyvin tehtyä katsausta voidaan soveltaa käytäntöön ja toimintatapoihin (Whittemore & Knafl 2005, 546).

Integroiva kirjallisuuskatsaus soveltui tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska integroiva kirjallisuuskatsaus soveltuu sekä terveydenhuollon että organisaation ilmiöiden tutkimiseen, sillä saadaan muodostettua laaja käsitys tutkittavasta aiheesta, ja sitä pystytään hyödyntämään työelämän kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen tuloksia hyödynnettiin kehittämisehdotusten laatimisessa. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään henkilöstön osaamisen ja toiminnan kehittämisessä.

Integroiva kirjallisuuskatsaus toteutetaan viiden vaiheen kautta:

1) tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen, 2) aineiston haku ja valinta, 3) aineiston laadun arviointi, 4) aineiston analyysi ja synteesi 5) tulosten esittäminen ja raportointi (Niela-Vilén & Hamari 2016, 23; Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 110–114; Whittemore & Knafl 2005, 548–552).

## **5.2 Tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen**

Integroivan kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä vaiheessa määritellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma. Kun tutkimusongelma on määritelty selkeästi, muiden vaiheiden tekeminen on helpompaa (Whittemore & Knafl 2005, 548.) Tutkimusongelmaan tai -kysymyksiin etsitään vastausta tutkimusaineistosta (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 111). Tutkimuskysymysten huolellinen harkinta on tärkeää, koska tutkimuskysymysten perusteella muodostetaan katsauksen sisäänotto- ja poissulkemiskriteerit (Stern ym. 2014, 53). Tutkimuskysymystä muodostettaessa selkeän painopisteen määrittäminen on tärkeää, jotta saadaan tunnistettua ne tutkimukset, joilla on merkitystä katsauksen kannalta ja seulottua epäolennaiset tutkimukset. Tutkimuskysymyksessä on tärkeä kuvata kaikki kiinnostuksen kohteena olevat keskeiset

muuttujat eli esimerkiksi kiinnostuksen kohteena oleva populaatio ja tarkastelun keskipisteenä oleva asia tai ilmiö (Evans 2007, 140.)

Tutkimusongelman muodostamisessa voi käyttää apuna esimerkiksi PICO-menetelmää. PICO:ssa P=population eli perusjoukko, I=phenomena of Interest eli mielenkiinnon kohde ja Co=context eli konteksti. (The Joanna Briggs Institute 2014, 12; Hoitotyön tutkimussäätiö s.a.a.)

Tässä opinnäytetyössä aiheen rajaamisessa käytettiin apuna PICO-menetelmää. Esimerkiksi Voutilainen ym. (2019, 4) ovat käyttäneet integroivassa kirjallisuuskatsauksessa PiCoa apuna tutkimusongelman muotoilussa. Aluksi PiCo:n avulla tutkittava aihe rajautui niin, että P=tiimi, I=itseohjautuvuus ja Co=Sosiaali- ja terveysala (ulkomailla). Tämän pohjalta lähdettiin muotoilemaan tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymyksiä muodostui kolme. Taulukossa 3 on kuvattu tutkimuskysymysten osat PiCo:n avulla. Perusjoukko oli kaikissa kolmessa tutkimuskysymyksessä itseohjautuva tiimi ja konteksti sosiaali- ja terveysala ulkomailla. Mielenkiinnon kohteena ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä olivat tiimin ominaispiirteet, toisessa tutkimuskysymyksessä tiimin itseohjautuvuutta tukevat tekijät ja kolmannessa tutkimuskysymyksessä tiimin itseohjautuvuutta heikentävät tekijät.

Taulukko 3. Tutkimuskysymysten osat PICO:n avulla esitettynä.

<b>P</b>	Perusjoukko	1., 2., 3. Itseohjautuva tiimi
<b>I</b>	Mielenkiinnon kohde	1. Tiimin ominaispiirteet 2. Tiimin itseohjautuvuutta tukevat tekijät 3. Tiimin itseohjautuvuutta heikentävät tekijät
<b>Co</b>	Konteksti	1., 2., 3. Sosiaali- ja terveysala (ulkomailla)

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa haluttiin tutkia ulkomaisia itseohjautuvia tiimejä sosiaali- ja terveysalalla. Ulkomaiset tiimit olivat tutkimuksen kohteena siitä syystä, että Espoo-tarinan pohjalta Espoossa halutaan hyödyntää tutkimusta ja kansainvälistä kokemusta, ja kansainväliset tutkimukset olivat myös toimeksiantajan toivomuksena. Katsauksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset on esitelty tarkemmin luvussa 4.

### 5.3 Aineiston haku ja valinta

Toisena vaiheena on tutkimusaineiston haku ja valinta (Niela-Vilén & Hamari 2016, 23). Aineiston hakua varten laaditaan kattava hakustrategia (Hopia ym. 2016, 663). Hakustrategian laatiminen vähentää sen riskiä, että katsauksesta jää puuttumaan asiaankuuluvia tutkimuksia (Evans 2007, 141).

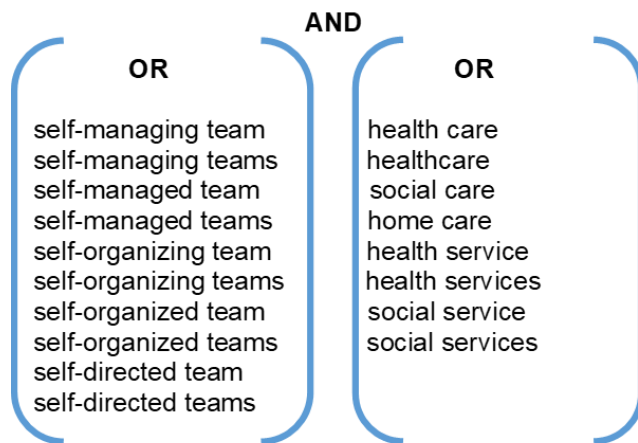
Hakustrategiassa määritellään haussa käytettävät asiasanat sekä niiden yhdistelmät, mukaanotto- ja poissulkukriteerit sekä mahdolliset rajaukset. Lisäksi valitaan tietokannat, joista haku tehdään. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 110; Whittemore 2007, 151.) Varsinaista hakua edeltää pilotointihaku, jotta hakustrategia saadaan mahdollisimman tarkaksi. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 110). Hakustrategian laatimisessa kannattaa hyödyntää informaation apua (Evans 2007, 141; Whittemore 2007, 151).

Aineiston hakua ja valintaa varten laadittiin hakustrategia eli määriteltiin haussa käytettävät asiasanat, muodostettiin hakulauseke, määriteltiin mukaanotto- ja poissulkukriteerit sekä valittiin tietokannat aineiston hakua varten. Hakustrategian toimivuus testattiin pilotointihaulla. Informaation osaamista hyödynnettiin ensimmäisiä kokeiluhakuja tehdessä keväällä 2021 ja hakustrategian laatimisessa maaliskuun alussa 2022.

Tutkimuskysymyksiä ei voi sellaisenaan käyttää hakulausekkeena, joten on pohdittava, mitä käsitteitä haussa tarvitaan (Lehtiö & Johansson 2016, 36). Jos tutkimuskysymyksiä on enemmän kuin yksi, tehdään jokaiseen tutkimuskysymykseen oma haku käyttämällä eri hakusanoja- ja termejä (Stolt & Routasalo 2007, 58). Kokeiluhakujen avulla pyritään löytämään, minkälaisia termejä aiheesta löytyy esimerkiksi tiivistelmistä. Joissain tietokannoissa on asiasanasto, josta voi hakea sopivia asiasanoja täydentämään hakulauseketta. (Lehtiö & Johansson 2016, 37, 43.)

Kokeiluhakuja tehtiin kevään 2021–talven 2022 aikana. Kokeiluhakuja tehdessä hyödynnettiin teoreettisessa viitekehyksessä käytettyjä englanninkielisiä termejä itseohjautuvasta tiimistä. Aineiston hakuun soveltuvia hakusanoja löydettiin tutkimusten tiivistelmistä ja tutkimusten avainsanoista. YSO:sta (ylei-

nen suomalainen ontologia) tarkistettiin sosiaali- ja terveysalaan liittyviä käsitteitä englannin kielellä. Itseohjautuvaan tiimiin liittyviä englanninkielisiä käsitteitä ei löytynyt YSO:sta. PubMedin hakuun liittyen haettiin MeSH-asiasanas-  
tosta sosiaali- ja terveysalan asiasanoja. Itseohjautuvaan tiimiin liittyen MeSH-  
sanastosta ei löytynyt asiasanoja. PICO ei aina sovellu tiedonhaun hakukoko-  
naisuuksien tunnistamisessa (Lehtiö & Johansson 2016, 36). Hakukokonai-  
suuksia ei tässä opinnäytetyössä pystytty muodostamaan PICO:n avulla. Ko-  
keiluhakujen perusteella muodostui kaksi hakukokonaisuutta. Kuvassa 4 on  
kuvattu kokeiluhakujen perusteella muodostuneet hakukokonaisuudet ja AND-  
ja OR-operaattoreiden käyttö.



Kuva 4. Hakukokonaisuudet ja AND- ja OR-operaattoreiden käyttö. (mukaillen Lehtiö & Johansson 2016, 40)

Hakulausekkeen muodostamisessa voidaan käyttää Boolean operaattoreita AND, OR ja NOT sekä sulkeita, sanakatkaisuja, fraaseja ja läheisyysoperaattoreita. Fraasi tarkoittaa kaksisanaista hakutermiä. Fraasi pitää useimmissa tietokannoissa laittaa lainausmerkkien sisälle. Sanojen monikkomuodot saadaan mukaan katkaisumerkillä, joka on monissa tietokannoissa ateriski\*. (Lehtiö & Johansson 2016, 38, 40–41.)

Aineistohakua varten muodostettiin perushakulauseke, jossa hyödynnettiin AND- ja OR-operaattoreita, sulkeita ja fraaseja. Perushakulausekkeessa OR-operaattorilla yhdistettiin synonyymit toisiinsa ja niiden ympärille laitettiin sulkeet ja AND-operaattorilla hakukokonaisuudet yhdistettiin toisiinsa. Kokeiluha-

kujen perusteella kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen kävi sama hakulauseke, joten tässä opinnäytetyössä ei tarvinnut tehdä jokaisen tutkimuskysymyksen osalta omaa hakua.

Perushakulausekkeeksi muodostui:

("self-managing team\*" OR "self-managed team\*" OR "self-organizing team\*" OR "self-organized team\*" OR "self-directed team\*") AND ("health care" OR healthcare OR "social care" OR "home care" OR "health service\*" OR "social service\*")

Kun perushakulauseke on muodostettu, valitaan hauissa käytettävät tietokannat sen perusteella, mistä aiheesta haetaan tietoa. Jotta löydetään riittävän laajasti tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta, hakuja on hyvä tehdä useammista eri tietokannoista. (Lehtiö & Johansson 2016, 42.) Kokeiluhakujen ja pilotointihaun perusteella tietokannoiksi valittiin varsinaisessa haussa käytettäväksi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kirjaston Kaakkurin ulkomaisten artikkelien haku, Emerald Premier, PubMed, Science Direct ja Sage Journal, koska näistä tietokannoista löytyy sosiaali- ja terveysalan itseohjautuvia tiimejä koskevia tutkimuksia.

Perushakulauseke pitää muokata eri tietokantoihin soveltuvaksi (Lehtiö & Johansson 2016, 41). Perushakulauseke soveltui käytettäväksi sellaisenaan Kaakkurin ulkomaisten artikkelien haussa, mutta muissa käytetyissä tietokannoissa hakulauseketta täytyi muokata. Emerald Premier ja Sage Journal -tietokannoissa sanakatkaisua ei voi käyttää fraasin sisällä ja Science Direct -tietokannassa sanakatkaisua ei voi käyttää ollenkaan. Monikko-muoto tiimistä toimi tällöin hauissa hyvin, eikä ollut tarvetta käyttää sekä yksikkö- että monikkomuotoa tiimi-sanasta.

Science Direct -tietokannassa on mahdollista käyttää vain kahdeksaa Boolean operaattoria, joten perushakulausekkeesta jätettiin pois fraasi "self-managed teams" sillä perusteella, ettei fraasin pois jättäminen vaikuttanut hakutulokseen heikentävästi. PubMedissa hakulauseketta täydennettiin MeSH-sanastosta löytyneillä sosiaali- ja terveysalaan liittyvillä asiasanoilla. Itseohjautuvaan tiimiin liittyen MeSH-sanastosta ei löytynyt asiasanoja.

Tutkimusten mukaanotto- ja poissulkukriteerien avulla varmistetaan se, että katsaus fokusoituu oikein (Niela-Vilén & Hamari 2016, 26). Tutkimuskysymykset vaikuttavat katsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerien muodostamiseen (Stern ym. 2014, 53). Kirjallisuuskatsaukseen sisällytettävien tutkimusten pitää täyttää kaikki kriteerit. Integroiviin kirjallisuuskatsauksiin voi sisältyä tutkimuksia, joissa on käytetty erilaisia tutkimusmetodeja, joten valintaperusteissa on sallittava tämä. (Evans 2007, 140–141.)

Integroivan kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit on kuvattu taulukossa 4. Koska tutkimustieto muuttuu nopeasti ja aiempi tieto yhdistyy osaksi uutta tutkimustietoa, on yleensä suositeltavaa käyttää uudempia lähteitä (Hirsjärvi ym. 2010, 113). Katsaukseen mukaan otettavat tutkimukset rajattiin tästä syystä vuosille 2012–2022.

Taulukko 4. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit.

<b>Mukaanottokriteerit</b>	<b>Poissulkukriteerit</b>
Julkaisuvuosi 2012–2022	Ei vastaa aikaväliä
Vertaisarvioitu tutkimus- tai katsausartikkeli	Ei vertaisarvioitu tutkimus- tai katsausartikkeli
Julkaisu on englanninkielinen	Julkaisu ei ole englanninkielinen
Tutkimuksessa käsitellään ulkomailla sijaitsevaa/sijaitsevia sosiaali- ja terveysalan itseohjautuvaa tiimiä/itseohjautuvia tiimejä	Tutkimuksessa ei käsitellä sosiaali- ja terveysalan itseohjautuvaa tiimiä tai tiimi on Suomessa
Vastaa tutkimuskysymykseen/tutkimuskysymyksiin	Ei vastaa tutkimuskysymykseen/tutkimuskysymyksiin
Julkaisu on maksuton	Julkaisu ei ole maksuton
Koko teksti saatavilla	Koko tekstiä ei saatavilla

Hakustrategian toimivuus testattiin pilotointihauulla. Pilotointihauussa oli mukana myös Ebsco, ja sieltä valittuina tietokannat Academic Search Elite, APA Psycinfo, CINAHL, MEDLINEX, mutta nämä tietokannat jätettiin pois varsinaisesta hausta siitä syystä, että pilotointihauun perusteella haussa löytyneet artikkelit (25 kpl) löytyivät muista tietokannoista tehdyistä hauista, eikä näistä tietokannoista päässyt lukemaan koko tekstejä kuin kolmen artikkelin osalta. Varsinainen haku toteutettiin 7.–8.3.2022. Haussa käytettävät tietokannat olivat Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kirjaston Kaakkurin ulkomaisten artikkelien haku, Emerald Premier, PubMed, Science Direct ja Sage Journal. Taulukossa 5 on kuvattu eri tietokannoissa käytetyt hakulausekkeet ja rajaukset.

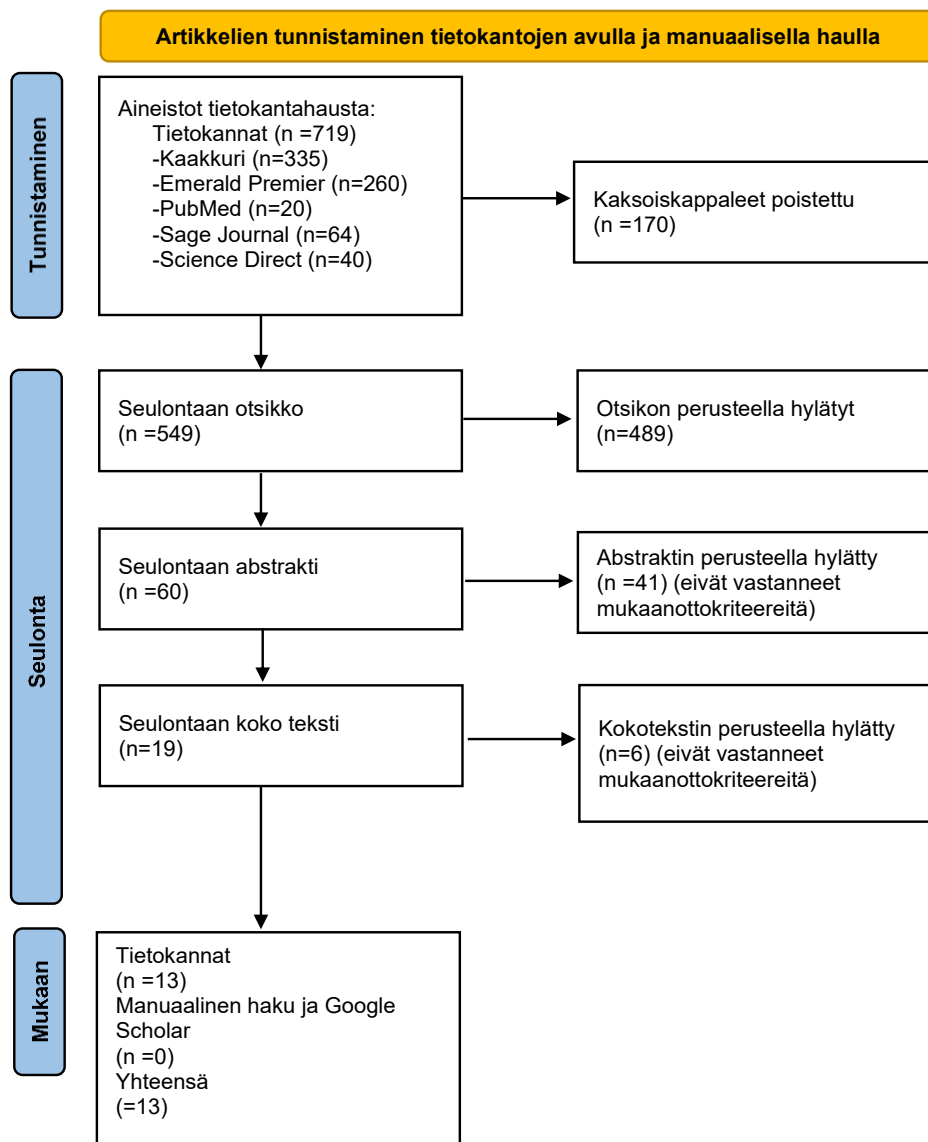


Taulukko 5. Tiedonhaussa käytetyt tietokannat, hakulausekkeet ja rajaukset.

Tietokanta, hakulausekkeet ja rajaukset
<p><b>Kaakkuri ulkomaisten artikkelien haku</b>            ("self-managing team*" OR "self-managed team*" OR "self-organizing team*" OR "self-organized team*" OR "self-directed team*") AND ("health care" OR healthcare OR "social care" OR "home care" OR "health service*" OR "social service*")            Rajaukset: Kokoteksti saatavissa, vertaisarvioitu, englannin kieli, julkaisu vuosi 2012–2022, artikkeli</p>
<p><b>Emerald Premier</b>            ("self-managing teams" OR "self-managed teams" OR "self-organizing teams" OR "self-organized teams" OR "self-directed teams") AND ("health care" OR healthcare OR "social care" OR "home care" OR "health services" OR "social services")            Rajaukset: Only content I have access to, julkaisu vuosi 2012–2022, article</p>
<p><b>PubMed</b>            ("self-managing team*" OR "self-managed team*" OR "self-organizing team*" OR "self-organized team*" OR "self-directed team*") AND ("health care" OR healthcare OR "social care" OR "home care" OR "health service*" OR "social service*" OR "Delivery of Health Care"[Mesh] OR "Social Work"[Mesh])            Rajaukset: Julkaisu vuosi 2012–2022, full text, kieli englanti</p>
<p><b>Science Direct</b>            ("self-managing teams" OR "self-organizing teams" OR "self-organized teams" OR "self-directed teams") AND ("health care" OR "social care" OR "home care" OR "health services" OR "social services")            Rajaukset: subscribed journals, julkaisu vuosi 2012–2022, review articles, research articles</p>
<p><b>Sage Journal</b>            ("self-managing teams" OR "self-managed teams" OR "self-organizing teams" OR "self-organized teams" OR "self-directed teams") AND ("health care" OR healthcare OR "social care" OR "home care" OR "health services" OR "social services")            Rajaukset: Julkaisu vuosi 2012–2022, Only content to which I have full access, Research Article</p>

Tiedonhaun tulokset kirjataan muistiin ja kun aineisto on kerätty, arvioidaan aineiston soveltuvuus katsauksen tutkimusongelman sekä mukaanotto- ja poissulkukriteereiden pohjalta. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 111). Mukaanotto- ja poissulkukriteerien avulla tutkimukset seulotaan ensin otsikkotasolla, sitten abstraktitasolla ja viimeiseksi käymällä kokotekstit lävitse (Niela-Vilén & Hamari 2016, 27). Hakuprosessi voidaan kuvata esimerkiksi Flow Chart -kuviona (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 111).

Kuvassa 5 on kuvattuna integroivan kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessi Prisma 2020 Flow -diagrammina. Tutkimusaineistoa kerättäessä on hyvä tarkistaa valittujen lähteiden lähdeluettelo ja tehdä myös käsinhakua aineiston löytämiseksi. (Evans 2007, 141; Sulosaari & Kajander Unkuri 2016, 111). Tietokantahakujen lisäksi aineistoa haettiin käymällä läpi valittujen artikkelien lähdeluettelot, mutta niistä ei löytynyt lisää aineistoa. Hakuja tehtiin myös Google Scholariin käyttämällä samoja hakusanoja kuin tiedonhaussa, mutta soveltuvaa lisää aineistoa ei löytynyt. Tiedonhaussa mukaan valikoitui 13 vertaisarvioitua kansainvälistä artikkelia, jotka täyttivät mukaanottokriteerit.



Kuva 5. Tiedonhaun prosessi kuvattuna Prisma 2020 flow diagrammilla. (mukaillen Prisma 2021)

Mukaanotto- ja poissulkukriteereitä ei voitu täysin soveltaa vielä otsikkotasolla, vaan otsikkotasolla hyväksyttiin kaikki ne tutkimukset, jotka otsikon perusteella olisivat saattaneet soveltua kirjallisuuskatsaukseen. Tämä osoittautui hyväksi valinnaksi, koska muuten kirjallisuuskatsauksesta olisi jäänyt pois tutkimuksia, jotka täyttivät mukaanottokriteerit abstrakti- ja kokotekstitasolla. Abstraktien ja kokotekstien seulonnassa artikkelit hylättiin tai hyväksyttiin mukaanotto- ja poissulkukriteerien perusteella. Tiivistelmästä voi useimmiten saada selville, vastaako tutkimus mukaanottokriteereitä, ja jos ei niin, sitten luetaan kokoteksti (Metsämuuronen 2003, 17).

#### 5.4 Aineiston laadun arviointi

Kolmantena vaiheena oli aineiston laadun arviointi. Tässä vaiheessa arvioidaan kriittisesti kaikki tutkimukset ennen katsaukseen sisällyttämistä. Arvioinnilla varmistetaan, että katsaukseen sisällytetään vain täsmällisesti toteutettuja tutkimuksia. (Evans 2007, 142.) Arvioinnissa keskitytään arvioimaan aineiston informaatioarvoa, metodologista laatua, aitoutta ja edustavuutta (Hopia ym. 2016, 663).

Integroivassa katsauksessa aineiston laadun arviointi voi olla haasteellista, sillä katsauksessa voi olla mukana niin teoreettisia kuin empiirisiäkin tutkimuksia (Whittemore & Knafel 2005, 550). Eri tutkimusmetodeilla toteutetuille tutkimuksille tarvitaan eri kriteerejä ja tämä lisää laadun arvioinnin monimutkaisuutta (Evans 2007, 143). Laadun arvioinnin pistemäärät antavat tietoa siitä, kuinka paljon painoarvoa arvioitujen tutkimusten tuloksilla voidaan katsoa olevan, kun hyödynnetään kirjallisuuskatsauksen tuloksia (Lemetti & Ylönen 2016, 74).

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettu aineisto on esitetty taulukkomuodossa liitteessä 2. Taulukossa on esitetty aineistojen bibliografiset tiedot, tutkimuksen tarkoitus, aineisto ja menetelmä sekä keskeiset tulokset. Lisäksi taulukossa on esitetty laadunarvioinnin pistemäärät. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valitut aineistot (n=13) olivat Portugalista (n=1), Alankomaista (n=7), Englannista (n=2), Sveitsistä (n=1) ja Skotlannista (n=2). Itseohjautuvat tiimit työskentelivät mielenterveysalalla (n=2), avopuolen terveydenhuollossa (n=1), kotihoidossa (n=10), hoitokodissa (n=3) ja päiväkeskuksessa (n=1). Yhdessä artikkelissa tutkimuksen kohteena saattoi olla useampia eri paikoissa työskenteleviä itseohjautuvia tiimejä, esimerkiksi yhdessä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevat tiimit työskentelivät kotihoidossa, päiväkeskuksessa ja hoitokodissa.

Mukaan valitut tutkimukset olivat tapaustutkimuksia (n=7), laadullisia tutkimuksia (n=3), määrällinen pitkittäistutkimus (n=1), kartoittava katsaus (=1) ja monimenetelmä tutkimus (n=1). Aineiston keruun menetelmiä tutkimuksissa olivat puolistrukturoidut haastattelut (n=9), ryhmähaastattelut (n=1), havainnointi

(n=5), asiakirja-analyysi (n=4), anonymisoidut potilastiedot (n=1), online-kohderyhmien keskustelut (n=1), kirjallisuuskatsaus (n=1) ja määrällinen kysely (n=2).

Laadun arviointiin on käytettävissä eri menetelmiä. Jos katsauksessa on mukana eri metodeilla tehtyjä tutkimuksia, esimerkiksi laadullisia ja määrällisiä tutkimuksia, laadun arviointiin tarvitaan kaksi arviointimenetelmää. (Flinkman & Salanterä 2007, 93.) Hoitotyön tutkimussäätiön (2013) ja International Committee of Medical Journal Editors (2015) mukaan tutkimusten laadun arviointikriteerien valinta määräytyy katsaustyyppin ja mukaan valikoitujen tutkimusten perusteella (Lemetti & Ylönen 2016, 69).

Aineiston laadun arvioinnin menetelmät valikoituivat sen perusteella, minkälaisia tutkimuksia laadun arviointiin valikoitui mukaan. Aineiston arvioinnissa käytettiin Center for Evidence-Based Managementin (CEBMA) (2019) arviointikriteerejä tapaustutkimukselle (n=7), laadulliselle tutkimukselle (n=3) ja kyselytutkimukselle (n=1), ja Hoitotyön tutkimussäätiön (s.a.b.) suomeksi käännetty Joanna Briggs Instituutin (JBI) arviointikriteerit järjestelmälliselle katsaukselle (n=1), sekä Hong ym. (2018) McGill Universityn & Department of Family Medicine arviointikriteerejä monimenetelmätutkimukselle (n=1).

Laadunarvioinnin pistemäärät olivat tapaustutkimuksissa 7–9 pisteen välillä 10 pisteestä, laadullisissa tutkimuksissa 7–8 pisteen välillä 10 pisteestä, kyselytutkimuksessa pistemäärä oli 9/12 ja järjestelmällisessä katsauksessa 15/17. Yleensä on suositeltavaa, että vähintään puolet kriteereistä toteutuu, jotta tutkimus voidaan hyväksyä mukaan (Hoitotyön tutkimussäätiö s.a.c). Tämä toteutui jokaisen aineiston kohdalla, joten kaikki laadun arvioinnissa mukana olleet tutkimukset tulivat kirjallisuuskatsaukseen mukaan. Tutkimusten laadunarviointi on esitetty tarkemmin liitteessä 3.

## **5.5 Aineiston analyysi ja synteesi**

Neljäntenä vaiheena oli aineiston analyysi ja synteesi. Cooperin (1989) mukaan aineiston analyysissä tutkimusaineisto järjestellään, koodataan, luokitellaan ja tiivistetään yhtenäiseksi ja integroiduksi johtopäätökseksi (Whittemore & Knafel 2005, 550). Cooperin (1989) mukaan tutkimusten tuloksista tehdään

siis kokonaisvaltainen synteesi (Flinkman & Salanterä 2007, 94). Synteesin muodostamisessa tutkimusvirrat kootaan yhteen ja olemassa olevat käsitykset yhdistyvät uusiksi käsityksiksi (Torraco 2005, 362; Torraco 2016, 420). Tavoitteena on löytää uusi merkitys tutkimusten kokonaisuudesta, kuin mitä saataisiin lukemalla tutkimukset erikseen (Aveyard 2010, 124).

Integroivan katsauksen analyysivaiheessa käytetty aineisto muodostuu yksittäisten tutkimusten tuloksista. Jotta päästään tekemään aineiston analyysia, nämä tiedot pitää ensin kerätä tutkimuksista. Tarkoituksena on varmistaa kaikkien asiaankuuluvien tietojen dokumentointi mukana olevista tutkimuksista. Tavoitteena on poimia raakadataa, ilman manipulointia tai muuntamista. On tärkeää pohtia ja suunnitella huolellisesti, mitä tietoja analyysiin tarvitaan. (Evans 2007, 143.) Integroivissa kirjallisuuskatsauksissa aineiston analyysia tehdään monilla eri menetelmillä (Evans 2007, 144–145; Younas ym. 2021, 5–6). Laadulliseen ja monimenetelmälliseen tutkimukseen kehitetyt analyysimenetelmät soveltuvat integroivaan kirjallisuuskatsaukseen (Whitemore & Knafli 2005, 550).

Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysissa käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysilla aineisto on mahdollista analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti, ja tarkoituksena on saada tutkittavasta ilmiöstä selkeä ja tiivis kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Sisällönanalyysi soveltui tähän integroivaan kirjallisuuskatsaukseen, koska tarkoituksena oli tutkia ilmiötä objektiivisesti, systemaattisesti ja saada itseohjautuvista tiimeistä tietoa tiivistetysti. Sisällönanalyysi soveltuu käytettäväksi integroivassa kirjallisuuskatsauksessa, ja sitä on käyttäneet esimerkiksi Koivunen ym. (2017, 184) ja Vellonen ym. (2019, 195).

Analyysi on aineistolähtöistä, kun aiemmat tiedot, havainnot tai teoriat tutkittavasta aiheesta eivät vaikuta analyysin tekemiseen tai lopputulokseen. Käytännössä tämä on vaikeaa, sillä tutkija valitsee esimerkiksi käytetyt käsitteet ja tutkimusmenetelmät, ja niillä on vaikutusta tuloksiin. Ratkaisuksi ongelmaan voidaan käyttää teoriaohjaavaa analyysia, missä teoria ja aikaisempi tieto saa ohjata ja auttaa analyysissa, mutta analyysin pohjana ei kuitenkaan ole teoria. Aineiston analyysissa edetään aluksi aineistolähtöisesti, mutta loppuvai-

heessa voidaan nojata teoriassa esitettyyn malliin tai ajatteluun. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee siis samoin kuin aineistolähtöinen analyysi, mutta aineiston käsitteellistämässä eli abstrahoinnissa aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Esimerkiksi yläluokka voi muodostua teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110, 133.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, sillä on vaikea tehdä analyysia ilman, että aiempi tieto vaikuttaa analyysin tekoon. Aineistoa haluttiin kuitenkin aluksi lähestyä aineistolähtöisesti niin, ettei teoria ole analyysin pohjana. Teoriaohjaava sisällönanalyysi eteni Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–127, 133) kuvaamien kolmen vaiheen, redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin kautta.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan käsitteitä yhdistelemällä sisällönanalyysissa saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Ensimmäinen vaihe on aineiston *reduointi* eli *pelkistäminen*. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta karsitaan epäolennaiset asiat pois ja poimitaan aineistosta tutkimusongelmaan vastavia alkuperäisilmaisuja, joista muodostetaan pelkistettyjä ilmaisuja. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuskysymysten perusteella. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause tai usean lauseen ajatuskokonaisuus. On hyvä huomioida, että yhdestä alkuperäisilmaisusta voi löytyä useampikin pelkistetty ilmaisu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124, 127)

Analyysiyksiköitä etsitään tutkimusten tiivistelmästä, tulososioista, pohdinnasta ja johtopäätösosioista (Kangasniemi & Pölkki 2016, 86). Pelkistämistä voidaan tehdä esimerkiksi koodaamalla. Koodauksen tarkoituksena on yksinkertaistaa ja tiivistää aineistoa ymmärrettävään ja käsiteltävään muotoon. Tutkimusongelma ohjaa sitä, mitä aineistosta haetaan (Kananen 2014, 103–104.) Alkuperäisilmaisut ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaisut listataan taulukkoon, ja näin luodaan pohja analyysin seuraavalle vaiheelle, klusteroinnille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124).

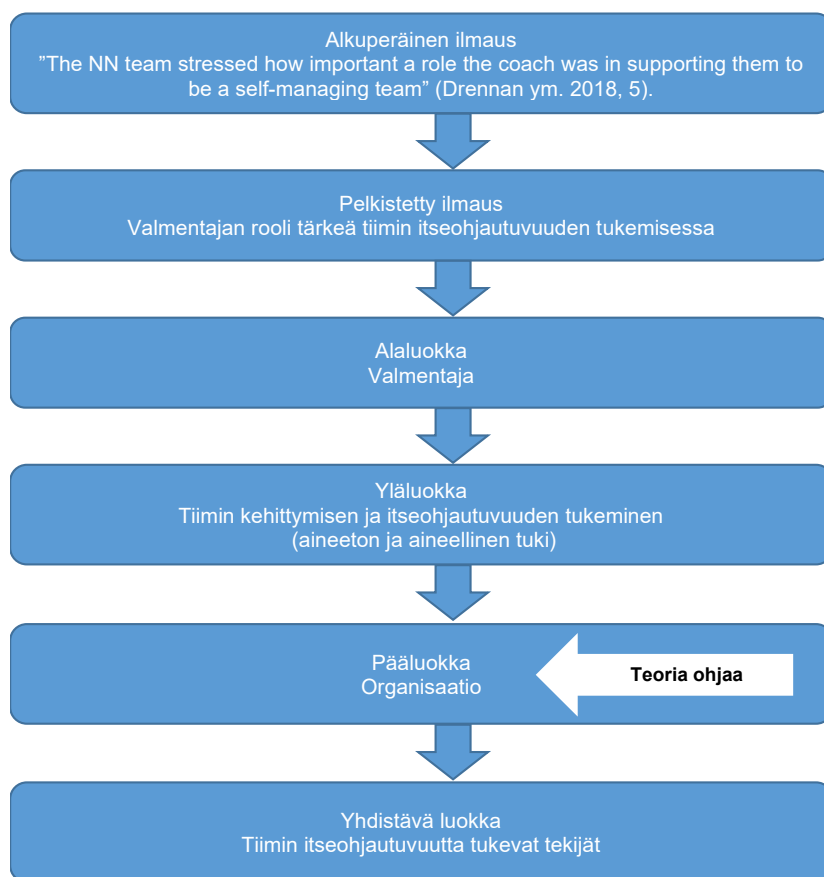
Aineiston analysointi tehtiin niin, että jokainen tutkimuskysymys käsiteltiin analyysissa erikseen. Aineiston reduointi eteni siten, että aineisto luettiin huolellisesti läpi useampaan kertaan. Analyysiyksiköksi valittiin lauseen osa, lause tai ajatuskokonaisuus. Aineistosta etsittiin eli koodattiin tutkimuskysymykseen

vastaavat analyysiyksiköt, joista muodostui alkuperäisilmaisuja. Englanninkieliset alkuperäisilmaisut listattiin taulukkoon, ja niistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia suomen kielellä.

Toisessa vaiheessa aineisto *klusteroidaan* eli *ryhmitellään* (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Tässä vaiheessa samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaisut yhdistetään samalla koodilla samaan luokkaan, eli pelkistetyistä ilmauksista muodostetaan alaluokkia (Kananen 2014, 104; Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Alaluokat nimetään käsitteillä, jotka kuvaavat luokkien sisältöä. Luokittelu jatkuu niin, että alaluokkia yhdistämällä syntyy yläluokkia ja yläluokkia yhdistämällä syntyy pääluokkia. Pääluokista muodostetaan yhdistävä luokka, joka kuvaa tutkimusongelmaa. Alaluokkien ja yhdistävän luokan lisäksi etukäteen ei voida kuitenkaan tietää, kuinka monta luokkaa aineistosta muodostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125, 127.)

Klusterointi on osa kolmatta vaihetta, *abstrahointia* eli *käsitteellistämistä*. Abstrahointi on prosessi, jossa alkuperäisaineistossa olleista ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Kun sisällönanalyysi on teoriaohjaavaa, se näkyy abstrahoinnissa. Teorian ohjatessa esimerkiksi yläluokat voivat muodostua teorian pohjalta eli teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina teorian pohjalta. Aineistossa pitää säilyä koko ajan reitti alkuperäisaineistoon. Abstrahoinnissa muodostettujen käsitteiden avulla rakentuu kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127, 133.)

Klusterointi tehtiin siten, että taulukossa listattuina olevat pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin samaa ilmiötä kuvaaviin luokkiin, ja syntyneille luokille annettiin luokan sisältöä kuvaava nimi eli syntyneistä luokista muodostui alaluokkia. Alaluokkia ryhmittelemällä syntyi yläluokkia. Teoriaohjaava sisällönanalyysi vaikutti abstrahoinnissa. Yläluokat yhdistettiin pääluokkiin, jotka muodostuivat valmiina teorian pohjalta. Itseohjautuvia tiimejä voidaan tarkastella yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmista, ja nämä muodostivat kolme pääluokkaa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta muodostui myös neljäs pääluokka aineiston pohjalta. Pääluokat yhdistettiin ja muodostettiin yhdistävä luokka, joka kuvasi tutkimusongelmaa. Kuvassa 6 on esimerkkikuvaus teoriaohjaavan sisällönanalyysin etenemisestä tässä opinnäytetyössä. Sisällönanalyysistä on tarkempi esimerkki Liitteessä 4.



Kuva 6. Esimerkki teoriaohjaavan sisällönanalyysin etenemisestä opinnäytetyössä.

## 6 TULOKSET

Aineiston analyysin ja synteessin jälkeen seuraa tulosten esittäminen (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 113). Kirjallisuuskatsauksen tulos ei tarkoita sisällönanalyysillä saatuja luokkia. Kun tarkastellaan tarkemmin saatuja luokkia, ja miten tutkimuksissa kuvataan kyseisiä aiheita, saadaan tulos selville (Tuomi & Sarajärvi 2018, 140). Tulosten esittämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi taulukoita (Whittemore & Knafel 2005, 552; Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 113; Younas ym. 2021, 6) ja kerronnallista kuvausta (Younas ym. 2021, 1). Tässä opinnäytetyössä tulokset esitetään taulukoiden ja kerronnallisen kuvauksen avulla.

Teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin: Mitä ominaispiirteitä itseohjautuvissa sosiaali- ja terveysalan tiimeissä on kansainvälisten tutkimusten perusteella? Mitkä tekijät tukevat tiimin itseohjautuvuutta sosiaali- ja terveysalalla kansainvälisten tutkimusten perusteella? Mitkä tekijät heikentävät tiimin itseohjautuvuutta sosiaali- ja terveysalalla kansainvälisten



tutkimusten perusteella? Liitteissä 5, 6, ja 7 on esitetty sisällönanalyysissa jokaiseen tutkimuskysymykseen syntyneet luokat.

## 6.1 Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteet sosiaali- ja terveysalalla

Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteisiin liittyvät pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin sisällöllisen samankaltaisuuden perusteella ja niistä muodostui 36 alaluokkaa ja alaluokkia yhdistelemällä 8 yläluokkaa. Yläluokat yhdistettiin neljään pääluokkaan, joista organisaatio, tiimi ja yksilö oli muodostettu valmiiksi teorian pohjalta. Lisäksi sisällönanalyysissa muodostui neljäs pääluokka, tiimin toteuttama palvelu. Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteitä tarkastellaan organisaation, tiimin, yksilön ja tiimin toteuttaman palvelun näkökulmista (taulukko 6).

Taulukko 6. Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteet sosiaali- ja terveysalalla.

Organisaatio		
Hierarkkisuus		Jaettu johtajuus
<i>Hierarkkiset rakenteet taustalla, hierarkkisuus organisaatiokulttuurissa</i>		<i>Valmentaja, tukipalvelut</i>
Tiimi		
Tiimin itseohjautuvuuteen liittyvät ominaisuudet	Sote-alaan liittyvät ominaisuudet	Yhteisölliset työskentelytavat
<i>Innovatiivisuus, osallistuminen, pienikokoinen tiimi, tehokkuus, digitaalisuus, kasvokkain tapahtuva viestintä, yhteisvastuullisuus, joustavuus, autonomia, omistajuus</i>	<i>Kotihoidon tiimit, hoitajatiimit, vaihtelu tiimien koulutusosastossa</i>	<i>Päätöksenteko, roolien ja vastuiden määrittäminen, rekrytointi, työn organisoiminen, ongelmien ratkaiseminen, mittaaminen, reflektointi</i>
Yksilö		
Vaihtelevat kokemukset		
<i>Tyytyväisyys tiimissä työskentelyyn, tyytymättömyys tiimissä työskentelyyn</i>		
Tiimin toteuttama palvelu		
Korkealaatuinen asiakaslähtöinen palvelu	Epäselvyys kustannustehokkuudesta	
<i>Laatu, jatkuvuus, asiakaskeskeisyys, kokonaisvaltaisuus, osallisuus, omatoimisuuden tukeminen, tyytyväiset asiakkaat, sosiaalisista verkostoista huolehtiminen, monialainen yhteistyö</i>	<i>Epäselvyydet kustannustehokkuudesta</i>	

### Organisaatio

Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteitä organisaation näkökulmasta tarkasteltuna ovat **hierarkkisuus** ja **jaettu johtajuus**. **Hierarkkisuus** ominaispiirteenä merkitsee sitä, että itseohjautuvien tiimien taustalla oli aineiston perusteella hierarkkiset organisaatorakenteet ja hierarkkinen organisaatiokulttuuri. Hierarkkisuus väheni siirryttäessä itseohjautuviin tiimeihin, mutta toisaalta hierarkkisuus saattoi edelleen vaikuttaa taustalla organisaatiokulttuurissa.

Itseohjautuvien tiimien *taustalla* oli *hierarkkiset rakenteet*. Organisaation rakenteet muuttuivat vähemmän hierarkkisiksi siirryttäessä itseohjautuviin tiimeihin (Biscaia & Heleno 2017, 710; Geerts ym. 2021, 109; Johansen & van den Bosch 2017, 70; Renkema ym. 2019, 533; Renkema ym. 2018, 82; Weerheim

ym. 2019, 117). Organisaation rakenteissa tapahtui muutos perinteisestä hallintorakenteesta jaetun johtamisen rakenteeseen, jossa itseohjautuvat tiimit ovat keskiössä (Weerheim 2019, 124). Organisaatioissa, joissa itseohjautuvia tiimejä vasta pilotoitiin, tiimit työskentelivät edelleen hierarkkisessa organisaatiossa, ja vain tiimien rakenne muuttui vähemmän hierarkkiseksi (Drennan ym. 2018, 2 Leask ym. 2020, 112; Leask & Gilmartin 2019, 144–145).

*Hierarkkisuus organisaatiokulttuurissa:* Vaikka organisaation rakenteissa olisi tehty muutoksia, ja tiimin tulisi olla itseohjautuva ja johtamisen jaettua, hierarkkisuus voi näkyä organisaatiossa pitkäänkin. Erityisesti perinteisissä suurissa terveydenhuollon organisaatioissa voi tulla haasteita itseohjautuville tiimeille hierarkkisen organisaatiokulttuurin takia (Johansen & van den Bosch 2017, 70; Drennan ym. 2018, 1; Lalani ym. 2019, 7; Weerheim 2019, 121). Hierarkkisissa organisaatioissa muutos itseohjautuviin tiimeihin on radikaalimpi kuin tasaisemman rakenteen organisaatiossa (Weerheim ym. 2019, 117).

Itseohjautuvat tiimit merkitsevät **jaettua johtajuutta** organisaatiossa. Jaettuun johtajuuteen liittyy se, että itseohjautuvilla tiimeillä on ulkopuolista tukea, useimmiten *valmentaja* apunaan. Kun organisaatiossa otetaan käyttöön itseohjautuva tiimi, johtajan tehtäviä siirretään tiimille ajan kuluessa (Geerts ym. 2021, 117). Itseohjautuvilla tiimeillä oli valmentaja useimmissa tutkimuksissa (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 291; Drennan ym. 2018, 2; Hegedüs ym. 2022, 8; Lalani ym. 2019, 3; Leask & Gilmartin 2019, 145; Leask ym. 2020, 112; Renkema ym. 2018, 82; Weerheim ym. 2019, 119).

Tiimin ulkopuolisia tukijoita kutsutaan myös tiiminneuvojaksi, prosessin mahdollistajaksi (Geerts ym. 2021, 109), mahdollistajaksi (Lalani ym. 2019, 3) tai tiimikoordinaattoriksi, jonka tiimi on itse valinnut (Biscaia & Heleno 2017, 704). Valmentaja on usein tiimin entinen lähijohtaja (Renkema ym. 2018, 82; Renkema ym. 2019, 543; Weerheim ym. 2019, 119). Lähijohtaja muuttuu asteittain tiimin ohjaajaksi ja valmentajaksi (Geerts ym. 2021, 117; Renkema ym. 2019, 541). Valmentaja ei ole välttämättä mukana tiimin päivittäisessä toiminnassa ja valmentajalla voi olla useampi tiimi ohjattavana (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 283).

Itseohjautuva tiimi tarvitsee uusiin vastuisiin valmentajan lisäksi myös muuta tukea. Tiimillä on usein myös jonkinlaiset *tukipalvelut* (Biscaia & Heleno 2017, 707; Drennan ym. 2018, 5; Geerts ym. 2021, 113; Hegedüs ym. 2022, 8; Lalani ym. 2019, 6). Tukipalvelut tarjoavat sosiaalista tukea ja siirtävät kokemukseen itseohjautuville tiimeille (Geerts ym. 2021, 113) ja tukevat tiimin toimien toteuttamista (Biscaia & Heleno 2017, 707). Tukipalveluihin voi kuulua kirjanpito-, ja hallinnollista apua (Biscaia & Heleno 2017, 707), IT-tukea (Geerts ym. 2021, 113; Johansen & van den Bosch 2017, 67) HR-tukea (Geerts ym. 2021, 113; Hegedüs ym. 2022, 8; Renkema ym. 2018, 83; Renkema ym. 2019, 540), hankintoihin (Biscaia & Heleno 2017, 707; Hegedüs ym. 2022, 8) sekä rahoitukseen liittyviä tukipalveluita (Geerts ym. 2021, 113).

### **Tiimi**

Tiimin näkökulmasta tarkasteltuna sote-alan itseohjautuvalla tiimillä on **tiimin itseohjautuvuuteen liittyviä ominaisuuksia, sote-alaan liittyviä ominaisuuksia ja yhteisöllisiä työskentelytapoja. Tiimin itseohjautuvuuteen liittyviä ominaisuuksia** löytyi aineistosta useita: Itseohjautuvaa tiimiä kuvaa *innovatiivisuus*. Tiimi keksii uusia innovatiivisia ideoita (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 291), tiimissä innostetaan luovuuteen (Johansen & van den Bosch 2017, 70). Innovatiivisuus voi näkyä myös esimerkiksi rekrytoinnin toteutuksessa (Lalani ym. 2019, 6). Työskentely itseohjautuvassa tiimissä lisää työntekijöiden innovatiivisia aloitteita (Renkema ym. 2018, 84). Itseohjautuvassa tiimissä korostuu *osallistuminen*. Itseohjautuvuus lisää tiimin jäsenten osallistumista (Groot ym. 2018, 98). Osallistumista tarvitaan, jotta luodaan tilaa itseohjautuvuudelle ja tiimin itseohjautuvuus toteutuu (Weerheim ym. 2019, 119; Geerts ym. 2021, 117).

Tiimit ovat *pienikokoisia* (Johansen & van den Bosch 2017, 60; Leask ym. 2020, 114). Aineiston perusteella tiimeissä on 6–12 henkilöä. (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 284; Drennan ym. 2018, 2; Johansen & van den Bosch 2017, 89; Lalani ym. 2019, 3; Leask & Gilmartin 2019, 143). Tiimi saatetaan myös jakaa mikroryhmiin (Biscaia & Heleno 2017, 704; Drennan ym. 2018, 2). Esimerkiksi tiimi, jossa oli 9 jäsentä, jakautui kahteen pienempään tiimiin (Drennan ym. 2018, 2). *Tehokkuus* kuvaa myös itseohjautuvia tiimejä. Itseohjautuvaa tiimiä kuvataan tehokkaammaksi kuin perinteisesti johdettua tiimi-

miä (Drennan ym. 2018, 4) ja ketteräksi hoidon tarjoamisessa (Leask & Gilmartin 2019, 151). Itseohjautuvan tiimin yksi tarkoitus onkin lisätä hoidon tehokkuutta (Biscaia & Heleno 2017, 707; Geerts ym. 2021, 108–109; Weerheim ym. 2019, 125).

*Digitaalisuus* korostuu itseohjautuvissa tiimeissä. Tiimin työskentelyssä hyödynnetään erilaisia digitaalisia sovelluksia ja tietojärjestelmiä. Itseohjautuvissa tiimeissä käytetään erityisesti mobiilisovelluksia (Drennan ym. 2018, 5; Hegedüs ym. 2022, 8). Mobiilisovelluksia tai tietojärjestelmiä käytetään havaittujen ongelmien rekisteröintiin ja hallintaan, koulutustarpeista keskusteluun (Biscaia & Heleno 2017, 706), yhteydenpitoon tiimin jäsenten kesken ja tiimin ja valmentajan välillä (Hegedüs ym. 2022, 8), potilastietojen kirjaamiseen (Hegedüs ym. 2022, 8, 41; Biscaia & Heleno 2017, 705) ja tulostietojen tuottamiseen (Biscaia & Heleno 2017, 705). Tiimissä voi olla yhteydenpitoon ja kirjauksia varten tabletit, työpuhelimet, pilvipalvelu, intranet ja Whatsapp-ryhmät (Hegedüs ym. 2022, 8).

Vaikka itseohjautuvalla tiimillä on digitaalisia ratkaisuja viestintää varten, itseohjautuvissa tiimeissä myös *kasvokkain tapahtuva viestintä* korostuu. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää voi tapahtua esimerkiksi säännöllisesti tiimikokouksissa (Renkema ym. 2018, 83; Weerheim ym. 2019, 120), sisäisissä koulutuksissa (Biscaia & Heleno 2017, 706) ja vuorojen välisissä keskusteluissa (Weerheim ym. 2019, 120). Kasvokkain tapahtuvat keskustelut ovat myös tärkeitä yhteistyökumppaneiden kanssa, koska sen ajatellaan johtavan parempiin hoitotuloksiin (Lalani ym. 2019, 7).

*Yhteisvastuullisuus* on myös yksi tiimin ominaisuus. Itseohjautuvassa tiimissä työskentely johtaa suurempaan vastuullisuuteen tiiminä (Weerheim 2019, 120; Lalani ym. 2019, 3). Tiimi on yhdessä vastuussa omasta työstään (Groot ym. 2018, 98; Hegedüs ym. 2022, 7) ja koko hoitoprosessista (Renkema ym. 2018, 82). Itseohjautuvassa tiimissä on *joustavuutta*. Joustavuutta on esimerkiksi työaikataulujen hallinnassa (Drennan ym. 2018, 5; Lalani ym. 2019, 5; Leask & Gilmartin 2019, 147). Joustavuus mahdollistaa paremmin potilaan terveystarpeisiin vastaamisen (Biscaia & Heleno 2017, 704; Drennan ym. 2018, 5).

Itseohjautuvilla tiimeillä on *autonomiaa*. Autonomiassa voi olla eroja eri tiimien välillä (Biscaia & Heleno 2017, 705). Tiimillä voi olla organisatorinen autonomia (Biscaia & Heleno 2017; 703; Groot ym. 2018, 98), mikä tarkoittaa vastuuta kaikesta työn tekemisestä (Groot ym. 2018, 98), tekninen autonomia (Biscaia & Heleno 2017, 703) tai autonomiaa voi olla hoidon järjestämisessä (Biscaia & Heleno 2017; 703; Groot ym. 2018, 98; Leask ym. 2020, 111).

Kliinisessä päätöksenteossa saattaa olla autonomia, mutta operatiivisessa päätöksenteossa ei välttämättä ole täydellistä autonomiaa (Lalani ym. 2019, 5). Tiimin autonomiaa voi rajoittaa reunaehdot, kuten pysyminen budjetissa ja laatukriteereissä (Renkema ym. 2018, 83) sekä terveydenhuollon palvelun tyyppi ja potilasryhmä, jota hoidetaan (Geerts ym. 2021, 117). Autonomia merkitsee myös tiimille vapautta ehdottaa omia ideoita parannusten tekemiseksi (Johansen & van den Bosch 2017, 67).

Itseohjautuvaa tiimiä kuvaa myös *omistajuus*. Itseohjautuva tiimi edistää työn omistajuuden tunnetta (Johansen & van den Bosch 2017, 70; Renkema ym. 2018, 84). Tiimiä saatetaan kutsua ”omaksi yritykseksi” (Groot ym. 2018, 98). ja itseohjautuvan tiimin yksi tavoite voikin olla omistajuuden tunteen lisääminen organisaation sisällä (Weerheim 2019, 120).

**Sote-alaan liittyvät ominaisuudet:** Itseohjautuvat tiimit ovat aineiston perusteella useimmiten *kotihoidon tiimejä* (Biscaia & Heleno 2017, 706; Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 284; Drennan ym. 2018, 2; Groot ym. 2018, 97; Johansen & van den Bosch 2017, 60; Lalani ym. 2019, 3; Leask & Gilmartin 2019, 143; Leask ym. 2020, 112; Renkema ym. 2018, 82; Renkema ym. 2019, 539). Tiimejä on myös ikääntyneiden asumispalveluissa (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 284; Renkema ym. 2018, 82; Renkema ym. 2019, 539), päiväkeskuksessa (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 284), kaikenikäisten terveyspalveluissa (Biscaia & Heleno 2017, 706), mielenterveyshoidossa perusterveydenhuollossa (Geerts ym. 2021, 107, 109) ja mielenterveyshoidossa avustetussa asumispalveluissa (Weerheim ym. 2019, 117).

Tiimit ovat aineiston perusteella useimmiten *hoitajatiimejä*. Kaikissa tutkimuksissa tiimeissä oli hoitajia. Osa tiimeistä oli monialaisia tiimejä. Hoitajatiimeissä oli sairaanhoitajia tai alemman koulutustason hoitajia (Drennan ym.

2018, 1, Groot ym. 2018, 98; Johansen & van den Bosch 2017, 60; Renkema 2018, 82). Monialaisissa tiimeissä oli sairaanhoitajia ja terveydenhuollon avustajia (Lalani ym. 2019, 3), lääkäri, hoitaja ja sihteeri (Biscaia & Heleno 2017, 701), sairaanhoitajia ja sosiaalihoitajia (Leask ym. 2019, 143; Leask ym. 2020, 112). Myös Geertsin ym. (2021, 111) tutkimuksessa on monialainen tiimi, mutta tiimin kokoonpanoa ei kerrota tarkemmin.

Tiimien *koulutustasossa* oli *vaihtelua* aineiston perusteella; yhdessä tutkimuksessa tiimien koulutustaso oli korkeampi kuin yleensä pitkäaikaishoidon tiimeissä, tiimeissä oli hoitajia kolmelta eri koulutustasolta (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 284). Kahdessa tutkimuksessa tiimissä hoitajat olivat pelkästään kahdelta alemmalta koulutustasolta (Johansen & van den Bosch 2017, 67; Groot ym. 2018, 98). Weerheimin ym. (2019, 126) tutkimuksessa tiimiläiset olivat ”käytännöllisesti koulutettuja”, eivät korkeakoulutettuja. Lalanin ym. (2019, 3) tutkimuksessa tiimiläisillä oli vaihtelevia pätevyksiä.

Itseohjautuvilla tiimeillä on erilaisia **yhteisöllisiä työskentelytapoja**. *Päätöksenteko* on yksi yhteisöllisistä työskentelytavoista. Itseohjautuvassa tiimissä päätöksiä opitaan tekemään paremmin yhdessä (Drennan ym. 2018, 4; Weerheim 2019, 121). Päätöksiä tehdään tiimikokouksissa (Drennan ym. 2018, 2; Renkema ym. 2018, 83). Tiimi tekee yhdessä päätöksiä esimerkiksi vapaaajan saamisesta tehtyjen lisätuntien vuoksi (Drennan ym. 2018, 4), operatiivisissa asioissa (Drennan ym. 2018, 4; Renkema ym. 2019, 539) ja työn sääntelyssä (Renkema ym. 2019, 539).

Päätökset tehdään äänestämällä (Biscaia & Heleno 2017, 704; Drennan ym. 2018, 4) tai päätöksenteko perustuu yksimielisyyteen (Hegedüs ym. 2022, 7). Aina päätöksistä ratkaiseminen ei ratkaise tilannetta (Drennan ym. 2018, 4). Valmentaja saattaa tehdä päätöksiä tiimin puolesta, jos tiimi on heikommin suoriutuva (Renkema ym. 2019, 542). Tiimissä saatetaan kaivata johtajaa, jos pitäisi tehdä vaikeita päätöksiä (Weerheim 2019, 121).

Tiimissä jaetaan ja *määritellään roolit ja vastuut*. Roolien ja vastuiden jakamisessa voi olla valmentaja mukana (Hegedüs ym. 2022, 8; Renkema ym. 2019, 539). Rooleja ja vastuita kierrätetään (Hegedüs ym. 2022, 7; Lalani ym. 2019, 6), jotta kaikille tulee kokemusta ei-kliinisestä toiminnastakin (Lalani ym. 2019,

6). Erilaisia rooleja ja vastuita voivat olla esimerkiksi työvuorolistojen laatiminen, puheenjohtajuus kokouksissa, pöytäkirjojen kirjoittaminen kokouksissa, IT-asiantuntija (Hegedüs ym. 2022, 7). Tiimi voi hoitaa yhdessä myös *rekrytointia* (Drennan ym. 2018, 2; Renkema ym. 2018, 82; Renkema ym. 2019, 540). Tiimi toteutti rekrytointiprosessin yhteistyössä HR-osaston ja lähijohtajien kanssa. Johtoryhmä ja HR-osasto määrittivät rekrytoinnin ehdot. Tiimi oli rekrytoinnissa mukana palkkaamisen tarpeen määrittämisessä, ehdokkaiden valinnassa ja haastatteluissa. (Renkema ym. 2019, 542.)

Tiimi toteuttaa *työn organisointia yhdessä*. Tiimi hyväksyy lähetteitä (Leask ym. 2020, 112), suunnittelee työvuorot (Hegedüs ym. 2022, 7; Leask & Gilmartin 2019, 145; Leask ym. 2020, 112) ja määrittää hoitoaikataulut (Geerts ym. 2021, 112; Lalani ym. 2019, 5; Leask & Gilmartin 2019, 151; Leask ym. 2020, 114; Renkema ym. 2019, 540). Geertsin ym. (2021, 112) tutkimuksessa itseohjautuvissa tiimeissä avopuolella jokainen tekee omat aikataulunsa, kun taas kliinisessä hoidossa aikataulut täytyy tehdä yhdessä. Tiimi tekee myös hankintoja (Hegedüs ym. 2022, 8; Lalani ym. 2019, 6), joissa tukitoimet voivat olla apuna (Biscaia & Heleno 2017, 707; Hegedüs ym. 2022, 8).

Itseohjautuvissa tiimeissä myös *ongelmanratkaisu* tiiminä korostuu. Itseohjautuvassa tiimissä tehdään ratkaisuja yhdessä (Groot ym. 2018, 98). Itseohjautuva tiimi ratkaisee yhdessä ongelmia eikä pelkästään tunnista niitä (Drennan ym. 2018, 3). Tiimien myös odotetaan kehittävän omia ratkaisujaan (Hegedüs ym. 2022, 7). Itseohjautuvassa tiimissä innostetaan alhaalta-ylöspäin suuntautuvaa ongelmanratkaisutaitoa (Johansen & van den Bosch 2017, 70). Tiimien tulisi oppia myös hallitsemaan itse konflikteja (Geerts ym. 2021, 114).

*Mittaaminen* kuuluu myös tiimin yhteisöllisiin työskentelytapoihin. Tiimille asetettuja tavoitteita seurataan asianmukaisilla mittareilla (Biscaia & Heleno 2017, 709). Tiimi tarvitsevat mittareita, jotta voivat näyttää suorituskykynsä, ne toimivat myös tiimin reunaehtoina (Renkema ym. 2018, 82). Tiimit seurasivat sekä yksilön että tiimin suorituskykyä (Renkema ym. 2019, 543) ja hoidon laatua ja terveystuloksia (Biscaia & Heleno 2017, 704). Tiimin suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi hoidon suorituskyvyllä, tehokkuudella, saavutettavuudella ja asiakastyytyväisyydellä (Biscaia & Heleno 2017, 705). Sisäisissä laaduntarkis-

tuksissa mittauksen tuloksia voidaan muuttaa tiedoksi, päätöksiksi ja hyödyn-  
tää toiminnassa (Biscaia & Heleno 2017, 709). Tiimillä voi olla myös työkalu,  
jolla tiimi itse mittaa kehitystä kohti itseohjautuvuutta (Geerts ym. 2021, 109).  
Itseohjautuvan tiimin edistymisen arviointia tehdään tiimissä haastatteluilla ja  
tiimin jäsenten palautteiden avulla (Weerheim ym. 2019, 119).

Itseohjautuvassa tiimissä *reflektointia* tapahtuu esimerkiksi tiimin tapaamisissa  
ja keskusteluryhmissä digitaalisten sovellusten avulla (Biscaia & Heleno 2017,  
709). Reflektointia pidetään tärkeänä itseohjautuvassa tiimissä (Weerheim  
ym. 2019, 120). Hyvin reflektivat tiimit eivät hyödy valmentavasta johtami-  
sesta niin paljon kuin huonosti reflektivat tiimit. Jos tiimi ei ole hyvä reflektoi-  
maan, valmentaja saattaa reflektoida tiimin puolesta sen sijaan, että kannus-  
taisi tiimiä pohtimaan ja kyseenalaistamaan työhön liittyviä asioita (Buljac-Sa-  
mardzic & van Woerkom 2015, 292).

### Yksilö

Aineiston perusteella yksilöillä on **vaihtelevia kokemuksia** itseohjautuvassa  
tiimissä työskentelystä. Yksilöiden *tyytyväisyys tiimissä työskentelyyn* nousee  
esiin aineistosta. Itseohjautuvassa tiimissä työskentelyyn oltiin tyytyväisiä  
(Drennan ym. 2018, 3; Hegedüs ym. 2022, 8; Lalani ym. 2019, 5). Itseohjautu-  
vassa tiimissä työskentelyn nähdään lisäävän työntekijöiden tyytyväisyyttä  
(Renkema ym. 2018, 84; Weerheim ym. 2019, 120) ja työntekijät pitävät sitä  
houkuttelevana (Groot ym. 2018, 99).

Itseohjautuvassa tiimissä työskentely sopii useimmille. Työntekijät pitävät va-  
paudesta ja vaikutusvallasta, siitä, että saavat olla itsenäisempiä. (Weerheim  
ym. 2019, 120.) Tyytyväisyyttä lisäsi vapaus hallita omia työaikatauluja ja  
mahdollisuus tarjota vähemmän tehtäväkeskeistä hoitoa (Lalani ym. 2019, 7).  
Itseohjautuvan tiimin käyttöönoton yksi tavoite onkin työntekijöiden tyytyväi-  
syyden paraneminen (Geerts ym. 2021, 108–109) Tiimissä työskentelyyn voi-  
daan olla tyytyväisiä myös koetuista vaikeuksista huolimatta (Leask ym. 2020,  
115).

Myös *tyytymättömyyttä tiimissä työskentelyyn* koetaan. Tyytymättömyyttä tii-  
missä työskentelyyn aiheuttaa useammassa tapauksessa lisääntynyt hallin-  
nollinen työ. Se vähentää tyytyväisyyttä tiimissä työskentelyyn (Lalani ym.



2019, 6). Tyytymättömyyttä aiheuttaa, jos hallinnollisten tehtävien koetaan lisääntyneen asiakkaiden hoidon kustannuksella (Weerheim ym. 2019, 120). Hallinnolliset työt saatetaan kokea häiritseviksi ja aikaa vieviksi (Geerts ym. 2021, 111).

Jotkut kokevat, että tiimin oli haastavaa oppia työskentelemään itseohjautuvana tiiminä, mistä syytä tiimistä lähdettiin pois. (Drennan ym. 2018, 4). Työ saatetaan myös kokea stressaavana, eikä se vastannut odotuksia. Tyytymättömyyttä voi aiheuttaa työn ja muun elämän epätasapaino, jos vapaapäivinäkin on tultava töihin. Vaikka kokemus itseohjautuvassa tiimissä työskentelystä ei olisikaan ollut hyvä, jotkut eivät kuitenkaan kadu tiimiin tuloa (Leask ym. 2020, 113.)

### **Tiimin toteuttama palvelu**

Aineiston perusteella **itseohjautuvat tiimit toteuttavat korkealaatuista ja asiakaslähtöistä palvelua**. Itseohjautuvan tiimin toteuttamaan palveluun yhdistyy *laatu* (Johansen & van den Bosch 2017, 60; Lalani ym. 2019, 5; Leask & Gilmartin 2019, 149; Leask ym. 2020, 111). Palvelussa on *jatkuvuutta* (Hegedüs ym. 2022, 10; Drennan ym. 2018, 1; Lalani ym. 2019, 5; Leask ym. 2020, 114; Leask & Gilmartin 2019, 148), minkä juuri tiimin autonomia mahdollisti (Leask ym. 2020, 114).

Palvelu on *asiakaskeskeistä* (Drennan ym. 2018, 1; Lalani ym. 2019, 5; Leask ym. 2020, 115), ja Drennanin ym. (2018, 1) mukaan palvelu on myös hoitajakaskeistä. Asiakaskeskeisyyttä on, että potilaat kokevat tulevansa kuulluiksi (Drennan ym. 2018, 3) ja potilaiden yksilölliset tarpeet huomioidaan (Drennan ym. 2018, 3; Johansen & van den Bosch 2017, 70; Leask & Gilmartin 2019, 147; Leask ym. 2020, 114). Palvelu on *kokonaisvaltaista* (Drennan ym. 2018, 3; Hegedüs ym. 2022, 7; Lalani ym. 2019, 5). *Osallisuus* kuvastaa myös palvelua. Hoitoon liittyvät päätökset tehdään yhdessä asiakkaan ja perheen kanssa (Leask & Gilmartin 2019, 147; Johansen & van den Bosch 2017, 70) ja päätöksentekoprosessi on tasa-arvoinen (Johansen & van den Bosch 2017, 70).

Hoidossa *tuetaan omatoimisuuteen* (Johansen & van den Bosch 2017, 70; Lalani ym. 2019, 5; Leask & Gilmartin 2019, 150). *Asiakkaat ovat tyytyväisiä* hoitoon (Hegedüs ym. 2022, 9; Drennan ym. 2018, 3; Lalani ym. 2019, 5; Leask & Gilmartin 2019, 148). *Potilaan sosiaalisista verkostoista huolehtiminen* liittyy vahvasti itseohjautuvien tiimien toteuttamaan palveluun. Tiimi parantaa potilaan sosiaalisia verkostoja (Johansen & van den Bosch 2017, 70; Leask & Gilmartin 2019, 148; Leask ym. 2020, 115).

Potilaan hoidossa tehdään *monialaista yhteistyötä* (Drennan ym. 2018, 4; Hegedüs ym. 2022, 7; Leask & Gilmartin 2019, 148; Leask ym. 2020, 115). Jos tiimin työtilat sijaitsevat lähellä muita sote-alan ammattilaisia, yhteistyö on tiiviimpää (Lalani ym. 2019, 5; Leask ym. 2020, 115). Tiimi rakentaa, ylläpitää ja hyödyntää verkostoja kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa (Biscaia & Heleno 2017, 707; Johansen & van den Bosch 2017, 67; Lalani ym. 2019, 5).

**Epäselvyys kustannustehokkuudesta** tulee kuitenkin muutamassa aineistossa esiin. Itseohjautuvan tiimin käyttöönottoon yhdeksi syyksi epäiltiin kustannussäästöjen havittelu (Weerheim 2019, 120). Hegedüs ym. (2022, 9) mukaan tulokset kustannussäästöistä eivät olleet vakuuttavia, eikä Drennanin ym. (2018, 1) mukaan kustannustehokkuutta pystytty mittaamaan. Tarvittaisiin lisää tutkimusta, onko itseohjautuva tiimi kustannustehokas tapa toimia (Leask ym. 2020, 116).

## **6.2 Tiimin itseohjautuvuutta tukevat tekijät sosiaali- ja terveysalalla**

Tiimin itseohjautuvuutta tukeviin tekijöihin liittyvät pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin sisällöllisen samankaltaisuuden perusteella ja niistä muodostui 48 alaluokkaa ja alaluokkia yhdistelemällä 9 yläluokkaa. Yläluokat yhdistettiin kolmeen pääluokkaan, jotka oli muodostettu valmiiksi teorian pohjalta. Tiimin itseohjautuvuutta tukevia tekijöitä tarkastellaan organisaation, tiimin ja yksilön näkökulmista (taulukko 7).

Taulukko 7. Tiimin itseohjautuvuutta tukevat tekijät sosiaali- ja terveysalalla.

Organisaatio			
Organisaatiomuutos		Tiimin kehittymisen ja itseohjautuvuuden tukeminen (aineeton ja aineellinen tuki)	
<i>Litteämpi rakenne, tiimin itseohjautuvuutta tukeva organisaatiokulttuuri</i>		<i>Ylemmän johdon tuki, taloudellinen tuki, ajan antaminen, tiimin koulutus, johtajien koulutus, valmentaja, mukautettu valmennus, tukipalvelut, digitaaliset ratkaisut, avoin viestintä, jatkuva kehittäminen</i>	
Tiimi			
Selkeät raamit	Optimaaliset olosuhteet	Yhteistyötä tukeva ilmapiiri	Yhteisöohjautuvuutta tukeva osaaminen
<i>Tavoitteet, toimintasuunnitelma, vastuut, säännöt</i>	<i>Pienehkö tiimi, tiimin jäsenten vaihtuvuus sopivissa määrin, toimivat tiimin ulkoiset suhteet, tiimi avopuolella</i>	<i>Psykologinen turvallisuus tiimissä, hyvät tiimisisäiset suhteet, keskinäinen kunnioitus, luottamus</i>	<i>Kyky työskennellä tiiminä, vastuunotto, oppiminen riippumattomiksi johtajista, dialogitaidot, ongelmanratkaisukyky, konfliktien hallinta, päätöksentekokyky, palautteen saaminen ja antaminen, reflektointikyky</i>
Yksilö			
Yksilön ominaisuudet	Yksilön taidot	Sopiva työ määrä	
<i>Positiivinen asenne, kritiikin hyväksyminen, yhteisen päätöksenteon ilo, sitoutuminen, kärsivällisyys, luovuus</i>	<i>Yksilön inhimillinen pääoma, kyky työskennellä tiimissä, kyky sopeutua, kyky luopua, vahvat viestintätaidot, hyvät IT-aidot</i>	<i>Sopivaksi koettu työ määrä</i>	

### Organisaatio

Tiimin itseohjautuvuutta tukevia tekijöitä organisaation näkökulmasta aineiston perusteella ovat **organisaatiomuutos** ja **tiimin kehittymisen ja itseohjautuvuuden tukeminen**. Tiimin itseohjautuvuutta tukee **organisaatiomuutos**. Jos organisaatiossa halutaan lisätä tiimien itseohjautuvuutta, tulisi tarkastella sekä organisaation rakenteita että kulttuuria.

*Litteämpi rakenne* tukee tiimin itseohjautuvuutta. Itseohjautuvan tiimin kehittämiseksi tarvitaan rakennemuutos organisaatiossa (Geerts ym. 2021, 115). Hierarkkinen ylhäältä-alas-organisointuminen pitäisi muuttaa alhaalta-ylöspäin suuntautuvaan rakenteeseen, jossa keskiössä ovat itseohjautuvat tiimit (Johansen & van den Bosch 2017, 70; Hegedüs ym. 2022, 9). Se tarkoittaa siirtymistä perinteisistä johtamisrakenteista jaetun johtajuuden rakenteeseen, jossa toimii itseohjautuvia tiimejä (Weerheim ym. 2019, 124). Organisaatiossa tulisi siirtää vastuu hierarkiassa alemmas tiimeille (Renkema ym. 2018, 82), joissa ei myöskään ole hierarkkista rakennetta (Lalani ym. 2019, 3). Toteutusprosessi siirryttäessä itseohjautuviin tiimeihin on erityisen tärkeä (Weerheim ym. 2019, 124) ja sen toteutus organisaatiossa yksilöllisesti (Hegedüs ym. 2022, 11). Tukirakenteet helpottavat itseohjautuva tiimi -mallin toteuttamista (Leask ym. 2020, 116). Muutoksen voi aloittaa maltillisesti esimerkiksi yhdellä (Drennan ym. 2018, 2) tai kahdella tiimillä (Leask ym. 2020, 111).

*Organisaatiokulttuurin* tulisi olla *tiimin itseohjautuvuutta tukevaa*. Rakennemuutoksen rinnalla pitää varmistaa myös organisaatiokulttuurin muutos (Hegedüs ym. 2022, 11; Geerts ym. 2021, 115; Johansen & van den Bosch 2017, 70). Lalanin ym. (2019, 8) mukaan kulttuurinmuutosta tarvittaisiin koko hoitojärjestelmässä. Organisaatiokulttuuri on merkityksellinen itseohjautuvien tiimien kannalta, koska se ohjaa tiimin arvoja, tiimin käyttäytymistä ja määrittää tiimin jäsenten asenteet itseohjautuvassa tiimissä työskentelyyn ja johtamistyylisiin. Organisaatiokulttuurin tulisi olla hajautetun itseohjautuvan tiimin rakenteen kanssa yhteensopiva (Geerts ym. 2021, 115).

**Tiimin kehittymisen ja itseohjautuvuuden tukeminen (aineeton ja aineellinen tuki).** Organisaatio voi tukea tiimin kehittymistä monella eri tavalla. *Ylemmän johdon tuki* on tärkeää. Itseohjautuva tiimi tarvitsee organisaatiolta tukea, jotta tiimin itseohjautuvuus on mahdollista. Johdon tulisi sitoutua itseohjautuvan tiimin mallin testaamiseen ja puolustamiseen (Drennan ym. 2018, 5) ja antaa sosiaalista tukea (Geerts ym. 2021, 114). Itseohjautuva tiimi tarvitsee organisaation tuen, jotta tiimi voi tehdä omat päätöksensä (Drennan ym. 2018, 6; Renkema ym. 2019, 540). Tiimillä täytyy olla organisaation lupa keskittyä potilaskeskeiseen hoitoon (Drennan ym. 2018, 6). Organisaation pitää osoittaa luottamusta tiimille, että tiimi osaa parhaiten päättää, mikä on parhaaksi asiakkaalle ja tiimille (Renkema ym. 2018, 82) ja pitää luottaa, että tiimi kykenee hoitamaan tehtävänsä (Weerheim ym. 2019, 125). Ylemmän johdon luottamus tiimiä kohtaan on tärkeää myös siksi, että se lisää itseohjautuvuuden houkuttelevuutta (Groot ym. 2018, 98).

Organisaation *taloudellinen tuki* on myös oleellista. Organisaation pitää tarjota riittävät taloudelliset resurssit, jos organisaatioon halutaan itseohjautuvia tiimejä (Weerheim 2019, 122). Koulutusinvestoinnit ovat tärkeitä, jotta tiimi oppii toimimaan yhdessä tehokkaasti ja saa monipuoliset taidot suurempien vastuiden ottamiseen (Geerts ym. 2021, 113). Kunnolliset fasilitetit lisäävät itseohjautuvan tiimin houkuttelevuutta (Groot ym. 2018, 98). Organisaation aineellinen tuki on kriittinen tekijä itseohjautuvan tiimin kehittymisen kannalta (Geerts ym. 2021, 113).

*Ajan antaminen* tukee tiimin itseohjautuvuutta. Organisaation pitää antaa tiimille riittävästi aikaa muutokseen. Kun tiimi saa aikaa reflektointiin ja palautteen antamiseen tiimissä, se voi parantaa tiimin suorituskykyä (Weerheim ym. 2019, 122.) Organisaatiossa tulee käyttää aikaa itseohjautuvuuteen tutustumiseen (Geerts ym. 2021, 117; Leask ym. 2020, 114), jotta voidaan tutkia itseohjautuvuuden käsitettä (Leask ym. 2020, 114) ja ajatukselliseen valmisteluun (Hegedüs ym. 2022, 11), aikaa asioiden järjestämiseen (Renkema ym. 2019, 540) ja uusiin vastuisiin tottumiseen (Renkema ym. 2018, 83; Renkema ym. 2019, 545). Jotkut tiimit tarvitsevat enemmän aikaa sopeutua työskentelyyn itseohjautuvan tiiminä. Uusiin vastuisiin tottumiseen tarvitaan varsinkin aikaa, jos tiimillä on ongelmia. (Renkema ym. 2018, 83.)

*Tiimin koulutus* tukee tiimin itseohjautuvuutta. Tiimi tarvitsee koulutusta itseohjautuvuuteen. Koulutus on tärkeää tiimille, koska tiimi tarvitsee taitoja ylimääräisten organisatoristen tehtävien suorittamiseen ja tiimityön parantamiseen (Renkema ym. 2018, 83). Koulutuksen avulla tiimin jäsenet oppivat toimimaan yhdessä tehokkaasti ja saavat monipuoliset taidot suurempien vastuiden ottamiseen (Geerts ym. 2021, 113). Tiimille voi antaa koulutusta esimerkiksi tehokkaiden kokousten järjestämiseen ja uusien vastuiden oppimiseksi (Renkema ym. 2018, 83–84), erityisesti HR-osaamiseen tulisi panostaa (Renkema ym. 2019, 545–546). Itseohjautuvien tiimien koulutus kannattaa suunnitella henkilökunnan tarpeen ja mielenkiinnon mukaan (Biscaia & Heleno 2017, 706).

Myös *johtajien koulutuksella* tuetaan tiimin itseohjautuvuutta. Johtajat tarvitsevat koulutusta valmennustaitoihin, mutta sen lisäksi myös siihen, että oppivat arvioimaan tiimien reflektointivalmiuksia ja mukauttamaan valmennustoimiaan vastaamaan tiimin reflektointikykyä (Samardzic & van Woerkom 2015, 293). Koulutus helpottaa roolimutosta johtajasta valmentajaksi, ettei johtaja heti tarjoa ratkaisua tiimin kohdatessa haasteita (Hegedüs ym. 2022, 8). Johtajille voi järjestää esimerkiksi simulaatiokoulutusta, jolla voi saada johtajat ymmärtämään, että jotkut tiimit hyötyvät enemmän johtamistyylillä, joka ei puutu tiimin asioihin niin paljon (Samardzic & van Woerkom 2015, 293).

Organisaatio tukee muutosta itseohjautuvaksi tiimiksi tarjoamalla *valmentajan* tiimille (Weerheim 2019, 119). Valmentajan rooli on tärkeä tiimin itseohjautuvuuden tukemisessa (Drennan ym. 2018, 5). Valmentajan on tarkoitus tukea tiimin työskentelyn autonomisuutta, helpottaa tiimidynamiikkaa, kannustaa tiimiä dialogiin sekä tukea kulttuurinmuutosta (Lalani ym. 2019, 3, 6) ja toimia myös tiedonvälittäjänä ylemmän johdon ja tiimin välillä (Geerts ym. 2021, 113; Lalani ym. 2019, 3; Renkema ym. 2018, 83). Valmentajan sosiaalinen tuki on tärkeä tiimille tiimin kehittämisessä itseohjautuvaksi (Geerts ym. 2021, 113). Valmentaja on usein tiimin entinen lähijohtaja ja johtajan roolin tulisi vähitellen muuttua valmentajaksi (Geerts ym. 2021, 117; Renkema ym. 2018, 83; Renkema ym. 2019, 543).

Vaikka lähijohtaja muuttuisi valmentajaksi, hän on tiimille tarpeellinen (Weerheim ym. 2019, 119). Lähijohtajan on mukautettava roolinsa valmentajaksi (Renkema ym. 2019, 545), alussa valmentajan tulee olla aktiivisempi ja myöhemmässä vaiheessa siirtyä sivumpaan ja luottaa tiimin kykyyn toimia itsenäisesti (Renkema ym. 2018, 83; Renkema ym. 2019, 545). Valmentajan tulisi kyetä muuttamaan tapansa hallita ja jakaa tehtäviä, ja antaa vastuuta tiimille huolimatta siitä, että tiimin itseohjautuvuus ei olisi vielä täysin löytynytään (Renkema ym. 2018, 84). Valmentaja tulisi sijoittaa etäämmälle tiimistä (Weerheim 2019, 121), mutta olla tarvittaessa tiimin käytettävissä (Geerts ym. 2021, 117; Weerheim 2019, 121). Valmentajan rooliin tulisi kiinnittää huomiota, jotta valmentaja ei heikennä johtamistyyliään auktoriteetin ja päätöksenteon hajuttamista (Geerts ym. 2021, 117)

Tiimille *mukautetulla valmennuksella* tuetaan tiimin kehittymistä itseohjautuvaksi. Tiimin valmennusta voidaan pitää yhtenä menestystekijänä itseohjautuvan tiimin kannalta (Weerheim 2019, 121). Valmennus auttaa rakentamaan tiimin ymmärrystä ja taitoja muuttuakseen itseohjautuvaksi tiimiksi (Weerheim 2019, 124). Valmennus tulisi mukauttaa tiimin reflektointitason perusteella (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 280). Valmennusintervention sopiva intensiteetti riippuu tiimin reflektointikyvystä (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 292). Tiimin kehittyessä myös tiimin reflektointikyky voi kehittyä, joten valmennuksen intensiteetin tulisi muuttua vastaamaan tiimin reflektointikykyä (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 293).

Valmentajan tulisi tietää, mikä tiimin kehitysvaihe on, jotta voi parhaiten tukea tiimin itseohjautuvuutta (Renkema ym. 2018, 83). Valmentajan tulisi vieraillla säännöllisesti tiimin luona oppiakseen tiimin asioista (Renkema ym. 2018, 83), tiimitapaamiset valmentajan kanssa voivat havainnollistaa, miten tiimi työskentelee tiiminä tehdessään operatiivisia päätöksiä (Drennan ym. 2018, 4). Valmennuksessa tulisi antaa tilaa tiimin itseohjautuvuudelle (Renkema ym. 2018, 83; Geerts ym. 2021, 113) ja helpottaa tiimin itsenäistymistä (Renkema ym. 2019, 545).

Valmennuksessa valmentaja esittää tiimille reflektioivia kysymyksiä (Geerts ym. 2021, 113) ja tiimin kysymyksiin ja ongelmiin vastataan valmennuksen ja mentoroinnin avulla (Renkema ym. 2019, 545). Tiimin roolit ja tehtävät jaetaan (Hegedüs ym. 2022, 8; Weerheim 2019, 122). Tehtävät voidaan jakaa mieltymysten perusteella (Weerheim 2019, 122), valmentajan tulisi auttaa tiimiä tottumaan uusiin vastuisiin (Renkema ym. 2018, 83; Renkema ym. 2019, 545), esimerkiksi HR-tehtäviin (Lalani ym. 2019, 6; Renkema ym. 2019, 545). Valmentaja voi myös tukea tiimin itseohjautuvuutta valmentamalla tiimiläisiä myös erikseen (Geerts ym. 2021, 113). Myös tiimin tulisi itse olla aktiivinen tuensaamisessa. Tiimin tulisi auttaa valmentajaa kertomalla, mitä he tarvitsevat johtajalta (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 293).

Jos tiimillä on vaikea historia, tai muutoksen lähtökohta on negatiivinen, siihen kannattaa kiinnittää huomiota valmennuksessa. Tunteita ja ajatuksia käsittelemällä tiimin negatiivinen lähtökohta voidaan voittaa (Weerheim 2019, 121). Jotkut tiimit kokevat tarvitsevänsä ulkoista tukea konfliktien ratkaisuun ja viestintähaasteissa (Leask ym. 2020, 116). Tiimin pitäisi antaa ratkaista omat haasteensa ensin, mutta valmentaja voi tarjota ratkaisuja tiimin pyytäessä apua (Renkema ym. 2018, 83). Kun tiimin reflektointikyky on alhainen, se voi tarvita ulkopuolista stimulointia ryhmäkeskusteluiden järjestämiseen ja innovaatioiden toteuttamiseen (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 291). Buljac-Samardzic ja van Woerkomin (2015, 280) mukaan vain huonosti reflektiivien tiimin valmentava johtaminen tukee tiimin suorituskykyä, mutta hyvin reflektiivien tiimien liiallisella valmennuksella voidaan jopa vahingoittaa tiimin tehokkuutta ja se voi olla energian tuhlausta.

*Tukipalvelut* tulisi olla tiimillä kunnossa alusta alkaen (Drennan ym. 2018, 5). Itseohjautuvilla tiimeillä voi olla erilaisia tukipalveluita tukemaan tiimin tehtävien suorittamista, kuten kirjanpito (Biscaia & Heleno 2017, 707), rahoitus (Geerts ym. 2021, 113), hallinnollinen apu (Biscaia & Heleno 2017, 707), henkilöstöasiat (Geerts ym. 2021, 113; Lalani ym. 2019, 6; Renkema ym. 2018, 84; Renkema ym. 2019, 545) IT-tuki (Geerts ym. 2021, 113; Johansen & van den Bosch 2017, 67; Lalani ym. 2019, 6), hankinnat (Biscaia & Heleno 2017, 707; Geerts ym. 2021, 113; Lalani ym. 2019, 6). Tukipalvelut ovat arvokkaita tiimille, koska ne voivat tarjota sosiaalista tukea ja siirtää omia kokemuksiaan tiimille uusista vastuista (Geerts ym. 2021, 113). Tukipalveluiden tulisi olla helposti saatavilla, se helpottaa tiimin itseohjautuvuuden toteutumista (Leask ym. 2020, 116). Niiden tulisi aktiivisesti tukea tiimiä uusissa HR-vastuissa (Renkema ym. 2019, 545).

Organisaatio tukee tiimin kehittymistä ja tiimin itseohjautuvuutta *avoimella viestinnällä* läpi koko organisaation. Organisaatio tukee tiimejä ja johtajia siirtymävaiheessa itseohjautuviin tiimeihin selkeällä viestinnällä. Muutenkin itseohjautuvat tiimit tarvitsevat selkeää viestintää, reaaliaikaista, luotettavaa, virheetöntä tietoa, jotta ne toimivat hyvin (Renkema ym. 2018, 82). Tiedon avulla tiimi voi johtaa ja kehittää itseään (Geerts ym. 2021, 113). Jotta tiimi voi olla itseohjautuva, se tarvitsee esimerkiksi taloudellista tietoa (Weerheim 2019, 119). Viestintään ja tiedonkulkuun tulisi olla käytössä helppokäyttöiset ja hyödylliset viestintäkanavat. Tiimejä ei tulisi kuormittaa liialla tiedolla, tietojen avoimuus on tärkeää, mutta pitäisi osata valikoida, mitä tietoja on tarpeen julkaista. (Renkema ym. 2018, 82.)

Organisaatio tukee tiimin kehittymistä ja itseohjautuvuutta myös *digitaalisilla ratkaisuilla*. Renkeman ym. (2018, 83) mukaan tiimi tarvitsee työkaluja, välineitä ja tietoja, joita tiimi voi käyttää itsensä johtamiseen. Tiimin itseohjautuvuutta voidaan tukea teknologialla: esimerkiksi itseaikatauluttavilla ohjelmistoilla, verkko-oppimisalustoilla, joiden kautta työntekijät voivat oppia toisiltaan sekä sähköisillä potilastiedoilla. Digityökalut nopeuttavat siirtymistä itseohjautuvaksi tiimiksi, koska ne helpottavat tiimin riippumattomuutta ja päätöksentekomahdollisuuksia. Tiimiläisille tarjottavat työpuhelimet ja tabletit helpottavat yhteydenpitoa tiimissä ja tiimin ja valmentajan väliseen yhteydenpitoon voi-



daan käyttää esimerkiksi Whatsapp-ryhmää (Hegedüs ym. 2022, 8) ja tiimiläiset voivat vaihtaa mielipiteitään esimerkiksi keskusteluryhmissä koskien käytäntöjä ja koulutustarpeita sekä hallinnoida erilaisia poikkeamia siihen tarkoitella työkalulla (Biscaia & Heleno 2017, 706).

Tiimin itseohjautuvaksi kehittyminen vaatii *jatkuvaa kehittämistä*. Itseohjautuva tiimi kehittyy kolmen prosessin kautta, tiimin johtamisen, tehtävien johtamisen ja rajojen johtamisen ja parantamisen -prosessien kautta, mutta nämä prosessit eivät tapahdu peräkkäin, vaan samanaikaisesti (Geerts ym. 2021, 113, 116). Tulisi tunnistaa tekijät, jotka tarvitsevat tiimin kehitysprosesseissa parannusta, ja tiimiläisten aktiivinen osallistuminen on välttämätöntä tiimin kehittämiseen liittyviin asioihin, jotta luodaan tilaa tiimin itseohjautuvuudelle. (Geerts ym. 2021, 116–117). Kehittämisen pitäisi tapahtua samassa kontekstissa, missä ideat toteutetaan (Johansen & van den Bosch 2017, 67) ja kehittämisen pitäisi suuntautua alhaalta-ylöspäin eikä päinvastoin (Renkema ym. 2019, 545).

Tiimit, joilla on ongelmia, voivat myös oppia tiimeiltä, jotka ovat jo itseohjautuvia. Sen, että tiimi auttaa toista tiimiä, pitäisi nähdä tuottavana asiana (Renkema ym. 2018, 83). Tiimin tulisi myös itse seurata edistymistään (Renkema ym. 2018, 83), esimerkiksi tiimikokouksissa keskustelemalla (Renkema ym. 2018, 83). Tiimin kehittymistä voidaan arvioida myös tiimiläisten haastatteluilla ja keräämällä palautetta heiltä, mikä myös auttaa kehittämään tiimiä. (Weerheimin ym. (2019, 122). Tiimin kehittymisen kannalta tulisi tarkastella itseohjautuvan tiimin sisäinen sekä ulkoinen konteksti perusteellisesti (Geerts ym. 2021, 114).

### Tiimi

Tiimin itseohjautuvuutta tukevia tekijöitä tiimin näkökulmasta tarkasteltuna ovat **selkeät raamit**, **optimaaliset olosuhteet**, **yhteistyötä tukeva ilmapiiri** sekä **yhteisöohjautuvuutta tukeva osaaminen**. Itseohjautuvalla tiimillä tulisi olla **selkeät raamit**, joiden puitteissa on mahdollista toimia autonomisesti. Tiimi tarvitsee *toimintasuunnitelman*, joka tarjoaa tiimille yleiset suuntaviivat, joiden puitteissa on vapaus toimia (Johansen & van den Bosch 2017, 67). Tiimi voi työskennellä miten haluaa, kunhan toiminta on suuntaviivojen mukaista (Renkema ym. 2018, 83). Itseohjautuvalla tiimillä tulee siis olla kuitenkin

selkeät puitteet toiminnalle (Leask ym. 2020, 116; Renkema ym. 2018, 84) eli tulisi kehittää sellaiset puitteet, joissa tiimin tehtävät ovat selkeästi rajattu ja hahmotettavissa (Leask ym. 2020, 116). Tiimin tulisi aktiivisesti valvoa, että niissä pysytään (Renkema ym. 2018, 84). Jotta tiimi voi organisoida itsensä, heidän on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan (Renkema ym. 2019, 545). Tiimillä pitää olla yhteinen päämäärä, visio, jonka muotoiluun tiimin pitäisi saada osallistua. Organisaation mission ja vision tulisi olla linjassa muutoksen kanssa, eli sen, että tiimi muuttuu itseohjautuvaksi. (Weerheim 2019, 119.)

Tiimillä tulee olla *tavoitteet* ja niihin tulee orientoitua. (Geerts ym. 2021, 114.) Tiimissä sovitaan ja vahvistetaan selkeät *vastuut* (Renkema ym. 2018, 82; Renkema ym. 2019, 540; Weerheim 2019, 119). Esimerkiksi hallinto- ja tuki-tehtävät delegoidaan tiimissä (Geerts ym. 2021, 114). Kaikilla tiimissä pitää olla selkeä käsitys siitä, miten vastuut on jaettu (Renkema ym. 2018, 84; Renkema ym. 2019, 545), mitä heiltä odotetaan uusien vastuiden suhteen (Renkema ym. 2018, 82), ja pitää olla selkeys myös siitä, onko vastuissa jotain osia, joihin ei ole autonomiaa (Leask ym. 2020, 114). Vastuissa voi ottaa huomioon henkilökohtaiset kyvyt ja mieltymykset (Weerheim 2019, 119), mutta rooleja tulisi myös kierrättää, jotta varmistetaan, että kaikki tekevät myös eiklinisiä tehtäviä (Lalani ym. 2019, 6). Tiimillä tulee olla myös *säännöt*, jotka sovitaan ennen kuin otetaan käyttöön itseohjautuva tiimi (Renkema ym. 2018, 82).

**Optimaaliset olosuhteet tiimillä** eli *pienehkö tiimi, tiimin jäsenten vaihtuvuus sopivissa määrin, toimivat tiimin ulkoiset suhteet ja tiimi avopuolella* tukevat tiimin itseohjautuvuutta. *Pienehkö tiimi* on tiimin itseohjautuvuuden kannalta hyvä asia. Tiimin pienempi koko helpottaa mission saavuttamista (Biscaia & Heleno 2017, 706), tiimi pystyy tarjoamaan potilaslähtöisempää hoitoa (Leask ym. 2020, 114). Pieni tiimi on yksinkertainen, mutta tehokas vahvojen suhteiden kehittämisessä sekä mahdollistaa lisääntyneen vuorovaikutuksen ja viestinnän (Leask ym. 2020, 116). *Tiimin jäsenten vaihtuvuus sopivissa määrin* on myös tiimin itseohjautuvuuden kannalta hyvä asia, koska uudet tiimin jäsenet voivat tuoda vaihtoehtoisia ideoita ja näkökulmia tiimiin (Geerts ym. 2021, 112).

Tiimillä tulisi olla *toimivat tiimin ulkoiset suhteet*. Itseohjautuvan tiimin tulisi kehittää tiimin ulkoisia suhteita (Geerts ym. 2021, 114). Yksi perusedellytys itseohjautuva tiimi -mallille on tiimin onnistunut integroituminen paikallisiin sosiaali- ja terveystalouteihin eli hyvien työsuhteiden muodostaminen paikallisten sidosryhmien kanssa (Lalani ym. 2019, 5). Myös Leask ym. 2020, 116) suosittelavat tiimin sijoittamista lähelle sidosryhmiä, jos halutaan ottaa käyttöön itseohjautuva tiimi. Tiimin sijoittuminen lähelle sidosryhmiä helpottaa tiimin ja sidosryhmien välistä yhteistyötä ja viestintää (Lalani ym. 2019, 5; Leask ym. 2020, 115), voi saada aikaan vahvemman kumppanuuden muiden kollegoiden kanssa (Leask ym. 2020, 115), ja se voi parantaa myös keskinäistä päätöksentekoa ja käytäntöjä (Leask ym. 2020, 116). Rakentamalla ja ylläpitämällä sosiaalisia verkostoja tiimin on helpompi keskittyä sen ydintoimintoihin (Biscaia & Heleno 2017, 707).

Tiimin sijainti *avopuolella* helpottaa tiimin itseohjautuvuutta. Itseohjautuvan tiimin on helpompi kehittää ja hallita tiimin ulkoisia suhteita, jos tiimi sijaitsee avopuolella (Geerts ym. 2021, 112). Koska avohoidon puolella tiimin perustehävät ovat luonteeltaan yksilöllisempiä ja vaativat vähemmän jatkuvuutta, avopuolen itseohjautuvien tiimien on helpompi kehittää ja hallita tiimin suunnittelu- ja koordinaatioita (Geerts ym. 2021, 112.)

Itseohjautuvassa tiimissä **yhteistyötä tukeva ilmapiiri** tukee tiimin itseohjautuvuutta. *Psykologinen turvallisuudentunne* tiimissä lisää sitoutumista tiimin kehittämiseen, koska tiimissä tuntuu mukavalta olla (Geerts ym. 2021, 111). *Hyvät suhteet tiimissä* lisäävät motivaatiota tiimissä ja sitoutumista tiimiläisiin ja työhön (Weerheim 2019, 123). Koska itseohjautuva tiimi perustuu vahvasti yhteisöllisyyteen, eikä tiimillä ole johtajaa, jonka puoleen kääntyä joka käänteessä, tiimin keskinäisen tuen tulisi olla toimivaa. Tiimin keskinäistä tukemista tulisi kehittää tiimissä (Geerts ym. 2021, 110–111). Tiimin valmennus auttaa hyvien suhteiden rakentamisessa (Weerheim 2019, 123).

Tiimissä tulisi olla *keskinäistä kunnioitusta* kollegojen välillä, jotta yhteistyö toimii, sillä kaikki tiimissä ovat yhtä tärkeitä (Leask ym. 2020, 115). Tiimi tarvitsee organisaation luottamusta. Mutta myös tiimissä pitää rakentaa *luottamusta* (Geerts ym. 2021, 114).

Tiimillä **yhteisöohjautuvuutta tukeva osaaminen** tukee tiimin itseohjautuvuutta. Itseohjautuvassa tiimissä tarvitaan *kykyä työskennellä tiiminä* ja *vas- tuunottokykyä* (Geerts ym. 2021, 113; Renkema ym. 2018, 83). Tiimin tulisi myös oppia *riippumattomiksi johtajista* (Drennan ym. 2018, 4). Myös *dialogitai- toja* tarvitaan. Dialogin avulla tiimiläiset voivat vapaasti vaihtaa tulkintojaan ja näkökulmiaan ja antaa tilaan uuden tiedon synnylle (Hegedüs ym. 2022, 7). It- seohjautuvassa tiimissä tulisi olla *ongelmanratkaisukykyä* (Drennan ym. 2018, 3; Johansen & van den Bosch 2017, 70; Hegedüs ym. 2022, 8).

Lisäksi tiimin tulisi osata *konfliktien hallintaa* (Geerts ym. 2021, 111; Renkema ym. 2018, 83). Jossain tiimeissä vanhempien jäsenten toivottiin toimivan rat- kaisijoina vaikeissa tilanteissa (Weerheim 2019, 119). Tiimillä pitää olla myös *päätöksentekokykyä* (Drennan ym. 2018, 1; Geerts ym. 2021, 114). Päätök- sentekokykyyn kuuluu myös päätösten hyväksymisen oppiminen tiiminä ja päätöksiin sitoutuminen tiiminä ja erilaisten mielipiteiden hallinta tiimissä. Tii- missä tulisi osata myös *antaa ja saada palautetta* (Geerts ym. 2021, 117; Renkema ym. 2018, 83; Weerheim 2019, 120). Palautteen antaminen ja saa- minen tiimissä on tärkeää, koska valmentaja on usein etäämmällä tiimistä (Renkema ym. 2018, 83).

*Reflektointikyky* on tärkeää tiimille. Kun tiimi kykenee refleктоimaan yhdessä, he ovat tietoisempia ongelmista ja pohtivat jatkuvasti, mitä voitaisiin tehdä pa- remmin (Samardzic & van Woerkom 2015, 291). Reflektointia voi tapahtua tii- min tapaamisissa ja digitaalisten keskusteluryhmien kautta (Biscaia & Heleno 2017, 709). Tiimin reflektointikyky voi kehittyä tiimin ”kypsymisen” myötä (Sa- mardzic & van Woerkom 2015, 293). Reflektointiin kannattaa käyttää aikaa, koska se voi parantaa tiimin suorituskkyä (Weerheim 2019, 122). Reflektio it- seohjautuvassa tiimissä koetaan tärkeäksi, koska sen avulla tiimissä tapahtuu myös vertaisoppimista (Weerheim 2019, 120).

### **Yksilö**

Yhteisöohjautuvuutta tukevat tekijät yksilön näkökulmasta tarkasteltuna **ovat yksilön ominaisuuksiin ja yksilön osaamiseen** liittyviä tekijöitä sekä **sopiva työmäärä**. **Yksilön ominaisuudet**, jotka tukevat tiimin itseohjautuvuutta ovat *positiivisuus*, yksilön positiivinen asenne vaikuttaa myönteisesti tiimin kehitty-

miseen itseohjautuvaksi (Geerts ym. 2021, 111), muita ominaisuuksia ovat *kriittikin hyväksyminen, yhteisen päätöksenteon ilo, luovuus* (Hegedüs ym. 2022, 7) ja *sitoutuminen ja kärsivällisyys* (Leask ym. 2020, 115).

**Yksilön osaamiseen** liittyvät tekijät, jotka tukevat tiimin itseohjautuvuutta ovat *yksilön inhimillinen pääoma* eli taitojen ja oppimiskyvyn taso, sillä se vaikuttaa positiivisesti tiimin itseohjautuvaksi kehittymiseen (Geerts ym. 2021, 111). Itseohjautuvassa tiimissä tarvittavia taitoja ovat esimerkiksi *kyky työskennellä tiimissä, kyky sopeutua, kyky luopua, vahvat viestintätaidot* (Hegedüs ym. 2022, 7) ja *hyvät IT-taidot* (Hegedüs ym. 2022, 7; Lalani ym. 2019, 6).

**Sopiva työmäärä** tukee tiimin itseohjautuvuutta. Jos yksilötasolla *työmäärä koetaan sopivaksi*, tukee se tiimin kehittymistä itseohjautuvaksi (Geerts ym. 2021, 111). Kun potilasmäärä on sopiva suhteessa henkilöstömäärään, itseohjautuvassa tiimissä työskentelyyn myös suhtaudutaan positiivisemmin (Drennan ym. 2018, 6).

### 6.3 Tiimin itseohjautuvuutta heikentävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla

Tiimin itseohjautuvuutta heikentäviin tekijöihin liittyvät pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin sisällöllisen samankaltaisuuden perusteella ja niistä muodostui 29 alaluokkaa ja alaluokkia yhdistelemällä 9 yläluokkaa. Yläluokat yhdistettiin kolmeen pääluokkaan, jotka oli muodostettu valmiiksi teorian pohjalta. (taulukko 8). Tiimin itseohjautuvuutta heikentäviä tekijöitä tarkastellaan organisaation, tiimin ja yksilön näkökulmista.

Taulukko 8. Tiimin itseohjautuvuutta heikentävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla.

Organisaatio			
Sote-alan juurtunut hierarkkisuus		Organisaation sisäiset esteet	
<i>Suuri ja perinteinen organisaatio, juurtunut hierarkkinen organisaatiokulttuuri, ylemmän johdon vaikeus luopua vallasta, valmentajan vaikeus päästää irti johtamisesta, kansallisen terveystajustelmän valvonta</i>		<i>Viestintäongelmat organisaatiossa, koulutuksen puute, ajanpuute kehittymiseen, tietotekniset puutteet</i>	
Tiimi			
Epäselvät raamit	Haastavat olosuhteet	Tiimin sisäiset ongelmat	Riittämätön osaaminen
<i>Epäselvät vastuut, huomio liikaa johtamisessa</i>	<i>Kompleksinen työympäristö, tiimin koko, työntekijöiden suuri vaihtuvuus</i>	<i>Ongelmat tiimin sisäisissä suhteissa, alhainen psykologinen turvallisuuden tunne, juurtunut hierarkkisuus</i>	<i>Tiimin kyvyttömyys toimia itseohjautuvasti</i>
Yksilö			
Negatiiviset kokemukset		Riittämätön osaaminen	Sopimattomat ominaisuudet
<i>Hallinnollinen työ, suuri potilasmäärä, työn ja vapaa-ajan epätasapaino, epäselvyys uralla etenemisestä, vääränlaiset taidot, omaa ammattitaitoa vastaamattomat työtehtävät, kokemattomuus, alempi koulutustaso</i>		<i>Riittämätön yksilön inhimillinen pääoma</i>	<i>Dominoiva käytös, vastuunoton välttely</i>

## Organisaatio

Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna tiimin itseohjautuvuutta heikentäviä tekijöitä ovat **sote-alan juurtunut hierarkkisuus** ja **organisaation sisäiset esteet**. **Sote-alan juurtunut hierarkkisuus** näkyy monella tavalla. *Suuri ja perinteinen organisaatio* voi olla haasteena itseohjautuva tiimi -mallille ja tiimin työskentelylle itseohjautuvasti. Drennanin ym. (2018, 1) mukaan byrokraattisessa organisaatiossa oli haasteita itseohjautuvan tiimin konseptin tunnistamisessa ja tukemisessa. Leaskin ym. (2020, 116) tutkimuksessa on samansuuntaisia tuloksia, itseohjautuvalle työskentelylle suurin este oli itseohjautuva tiimi-konseptin toteutus suuremmassa organisaatiossa. Kun käytäntöjä yritetään uudistaa radikaalisti, perinteisillä organisaatioilla on rajoituksia enemmän verrattuna yrityksiin (Johansen & van den Bosch 2017, 71). Perinteisessä organisaatiossa tapa toteuttaa itseohjautuvia tiimejä voi olla ylhäältä alaspäin suuntautuva tapa, mikä on vähemmän onnistunut kuin alhaalta-ylös suuntautuva lähestymistapa (Johansen & van den Bosch 2017, 67). Työntekijöiden oli haastavaa ymmärtää ja omaksua autonomisia käytäntöjä suuressa terveydenhuollon organisaatiossa (Lalani ym. 2019, 7).

*Juurtunut hierarkkinen organisaatiokulttuuri* heikentää tiimin itseohjautuvuutta. Organisaatiokulttuuri voi rajoittaa itseohjautuvan tiimin kehittymistä terveydenhuollossa (Geerts ym. 2021, 115). Haasteita voi tulla, kun juurtunut hierarkkinen kulttuuri yhdistetään matalan hierarkia kanssa (Lalani ym. 2019, 7) eli jos pidetään itseohjautuvan tiimin toteuttamista yksinkertaisena rakenteellisena muutoksena, eikä huomioida perinteisen ylhäältä-alas kulttuurin muutosta, mikä vaikuttaa kaikkien autonomiaan ja vastuisiin (Geerts ym. 2021, 115). Organisaation byrokraattisten periaatteiden kanssakin on mahdollista saada lisättyä tiimin itseohjautuvuutta, vaikka se voi vaikeuttaa itseohjautuvien tiimien kehittymistä (Geerts ym. 2021, 116).

Tiimin itseohjautuvuutta vaikeuttaa *ylemmän johdon vaikeus luopua vallasta*. Ylemmän johdon vaikeus luopua vallasta näkyy siten, että ylemmän johdon näkökulma pysyy ylhäältä-alas, he yrittävät edelleen johtaa (Renkema ym. 2019, 540) ja pitävät joitain tärkeitä johtamistehtäviä edelleen hallinnassa (Weerheim 2019, 125), esimerkiksi talouden ja vuosisuunnitelman hallinnan luovuttaminen tiimille oli vaikeaa ylemmälle johdolle (Weerheim 2019, 121).

Ylemmällä johdolla voi olla haasteena omaksua itseohjautuvan tiimin käsite (Drennan ym. 2018, 5).

Tiimistä voi tuntua vaikealta toteuttaa itseohjautuvuutta, jos tiimillä ei ole operatiivista päätöksentekomahdollisuutta. Organisaatio voi olla haluton luovuttamaan tiimille vastuuta esimerkiksi budjetin hallinnointiin. (Lalani ym. 2019, 5–6.) Ylemmän johdon vaikeus luopua vallasta vaikuttaa jaetun johtajuuden toteutumiseen ja voi johtaa epäilyihin tiimissä (Weerheim ym. 2019, 125) sekä aiheuttaa jännitteitä tiimin ja ylemmän johdon välille (Leask ym. 2020, 114; Weerheim 2019, 121), jos tiimi puolestaan haluaa olla niin itseohjautuva kuin mahdollista (Weerheim 2019, 121). Jos tiimillä ei ole organisaation luottamusta, se vähentää itseohjautuvuuden houkuttelevuutta (Groot ym. 2018, 98).

*Valmentajan* voi olla myös *vaikea päästää irti johtamisesta*. Vaikeus päästää irti tiimin johtamisesta voi näyttäytyä vaikeutena päästää irti kontrollista (Geerts ym. 2021, 113), valmentajan toimimisena tiimin puolesta (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 292), vaikeutena luottaa tiimin päätöksentekokykyyn, jos taloudelliset tulokset ovat pettymys tai tiimin pitäisi pystyä käsittelemään hankalia asioita (Geerts ym. 2021, 113) ja tarpeena tehdä päätöksiä tiimin puolesta, vaikka valmentajan pitäisi tukea tiimin itsenäistymistä (Renkema ym. 2019, 545). Jos valmentaja ei pysty päästämään irti johtamisesta ja luottamaan tiimin, valmentaja voi estää tai vähentää tiimiltä monia keskeisiä tehtäviä (Geerts ym. 2021, 113).

Jopa lievän tyyppinen johtaminen voi olla tiimin tehokkuudelle haitallista (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 293). Myös valmentamisessa tulisi olla tarkkana, sillä varsinkaan hyvin reflektioivia tiimejä ei kannata valmentaa liikaa. Se voi olla ajan hukkaa sekä tiimille että johtajalle, eikä tee tiimistä tehokkaampaa. Liiallinen valmennus voi estää tiimiä kehittämästä uusia ja innovatiivisia ideoita. (Buljac-Samardzic & van Woerkom 2015, 280, 291.) *Kansallisen terveysturvajärjestelmän valvonta* merkitsee sitä, että mikäli itseohjautuvia tiimejä toteutetaan kansallisen ohjelman kautta, se saattaa tarkoittaa sitä, että tiimiä myös valvotaan enemmän (Lalani ym. 2019, 6).

**Organisaation sisäiset esteet**, jotka heikentävät tiimin itseohjautuvuutta ovat *viestintäongelmat organisaatiossa, koulutuksen puute, ajanpuute kehittymiseen ja tietotekniset puutteet*. *Viestintäongelmat organisaatiossa* ylemmän johdon ja tiimin välillä voi johtaa sekaannuksiin ja väärään viestintään tiimin sisällä (Leask ym. 2020, 115). Weerheimin ym. (2019, 119) tutkimuksessa tiimi koki, että muutoksesta itseohjautuvaksi tiimiksi ei viestitty lainkaan organisaation huipulta, tiimi vain alkoi olla itseohjautuva tiimi. Jos tiimillä on rajalliset tietolähteet, tiimi ei pysty johtamaan ja kehittämään itseään (Geerts ym. 2021, 113). Rajalliset tietolähteet vaikeuttavat tiimin itseohjautuvuutta, esimerkiksi jos tiimi ei saa ylemmältä johdolta tietoa taloudesta (Weerheim ym. 2019, 119) tai valmentaja ei saa riittävästi tietoa uusien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toteuttamiseksi (Renkema ym. 2019, 541).

*Koulutuksen puute* heikentää tiimin itseohjautuvuutta. Jos tiimin koulutus ei jatku toiminnan alettua, tiimille voi jäädä epäselväksi, missä asioissa he saavat olla itseohjautuvia ja missä eivät (Leask ym. 2020, 113). *Ajanpuute kehittymiseen* voi estää tiimiä kehittymästä itseohjautuvaksi (Geerts ym. 2021, 113). Jos tehdään liian monta organisaatiomuutosta samalla kertaa, se hankaloittaa tiimin keskeisten tehtävien opettelua (Geerts ym. 2021, 113). Kiire tiimin ”rakennusvaiheessa” voi johtaa työskentelyvaikeuksiin myöhemmin (Leask ym. 2020, 114) ja epäonnistuneeseen yritykseen, jos itseohjautuva tiimi ei ole valmis suorittamaan uusia tehtäviään (Renkema ym. 2019, 545). *Tietotekniset puutteet* heikentävät tiimin itseohjautuvuutta. Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelyä hankaloittaa, jos tietojärjestelmät eivät sovellu mobiilityöskentelyyn (Drennan ym. 2018, 5; Hegedüs ym. 2022, 7), jos on ongelmia päästä järjestelmään (Hegedüs ym. 2022, 7; Leask ym. 2020, 114) tai IT-palvelut puuttuvat tiimiltä (Hegedüs ym. 2022, 7).

### **Tiimi**

Tiimin näkökulmasta tarkasteltuna **epäselvät raamit, haastavat olosuhteet, tiimin sisäiset ongelmat ja tiimin riittämätön osaaminen** heikentävät tiimin itseohjautuvuutta. **Epäselvät raamit** tiimillä heikentävät tiimin itseohjautuvuutta. Tiimissä voi olla *epäselvyyttä vastuissa*, mikä voi aiheuttaa jännitteitä tiimissä (Leask ym. 2020, 114), ja tehtäviä voi jäädä toteuttamatta (Renkema ym. 2019, 545). Tiimille on hankalaa, jos ei tiimissä ole selvää, missä asioissa



heillä on autonomia ja missä ei (Leask ym. 2020, 113). Tiimi ei voi toimia hyvin, jos vastuita ei ole valtuutettu eikä tehty muodollisia päätöksiä niistä (Renkema ym. 2018, 82). Vaikka itseohjautuvan tiimin tulisi johtaa itseään, *huomio* ei saisi kuitenkaan olla *liikaa johtamisessa*. Jos huomio on liikaa tiimin johtamisessa asiakkaiden hoitamisen sijaan, se vaikuttaa hoidon laatuun ja tehokkuuteen (Weerheim 2019, 125).

**Haastavat olosuhteet:** *kompleksinen työympäristö, tiimin koko ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus* voivat heikentää tiimin itseohjautuvuutta. Jos tiimillä on *kompleksinen toimintaympäristö*, tiimien itseohjautuvuus ei välttämättä voi toteutua. Tiimiä saatetaan rajoittaa tehokkaasti, mutta silti heiltä odotetaan itseohjautuvuutta. Tästä johtuen tiimiläiset voivat olla hämmentyneitä, eivätkä osaa toimia asianmukaisesti, jos kohtaavat muutoksia ympäristössään.

(Geerts ym. 2021, 113.) Jos tiimillä on hoidon kannalta haastavia potilaita, se voi vaikuttaa tiimin itseohjautuvuuteen. Haastava potilasryhmä vaatii enemmän tiimin valvontaa. (Geerts ym. 2021, 115.) Lisäksi tiimin työskentely kliinissä hoidossa vaikuttaa tiimin itseohjautuvuuteen, koska aikataulut pitää luoda yhdessä. Kliinisessä hoidossa työvoimaa pitää olla 24 tuntia vuorokaudessa, mikä vaatii tiimiltä enemmän ponnisteluja. Avopuolella yksilöllä voi olla mahdollista tehdä omat aikataulunsa ja sopia omat tapaamisensa. (Geerts ym. 2021, 112.)

*Tiimin koko* voi heikentää tiimin itseohjautuvuutta. Jos tiimi on liian pieni, se vähentää mahdollisuuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen (Leask ym. 2020, 114), eikä tiimillä ole välttämättä riittävästi kykyä suorittaa ja kehittää tiimin kannalta keskeisiä asioita (Geerts ym. 2021, 112). Jos taas tiimi on liian suuri, se vaikeuttaa tiimin tavoitteisiin orientoitumista, viestintää ja päätöksentekoa (Geerts ym. 2021, 112). *Työntekijöiden suuri vaihtuvuus* vaikuttaa itseohjautuvaan tiimiin negatiivisesti. Jos tiimissä on jatkuvasti uusia työntekijöitä, tiimin on vaikea kehittyä tiimin johtamiseen ja tehtävien johtamiseen (Geerts ym. 2021, 112). Työntekijöiden lähtöhalukkuuteen vaikuttaa erityisesti, jos työ- ja vapaa-aika on epätasapainossa (Leask ym. 2020, 113), työtehtävät eivät vastaa omaa ammattitaitoa (Leask ym. 2020, 113). Jos työntekijästä tuntuu, ettei ole riittävästi kokemusta, myös se vaikuttaa haluttomuuteen työskennellä itseohjautuvassa tiimissä (Hegedüs ym. 2022, 8; Leask ym. 2020, 113).

**Tiimin sisäiset ongelmat:** *ongelmat tiimin sisäisissä suhteissa, alhainen psykologisen turvallisuuden tunne ja juurtunut hierarkkisuus* heikentävät tiimin itseohjautuvuutta. *Ongelmat tiimin sisäisissä suhteissa* vaikuttavat tehokkaiden työsuhteisen kehittämistä (Hegedüs ym. 2022, 8; Lalani ym. 2019, 6). Ongelmat tiimin sisäisissä suhteissa näkyvät esimerkiksi persoonallisuuksien yhteentörmäyksinä, konflikteina erilaisten mielipiteiden ja kamppailuina johtajuuden takia, ristiriitoina potilaan hoitoon liittyen tai eri ammattiryhmien välisinä ristiriitoina ja kilpailuna, mikä heikentää viestintää sekä tiimissä että tiimin ja tiimien välillä (Leask ym. 2020, 114).

*Alhainen psykologisen turvallisuuden tunne* estää tiimin kehittymistä erityisesti konfliktien hallinnan ja tiimin suorituskyvyn seurannan ja tiimin keskinäisen auttamisen kannalta (Geerts ym. 2021, 111). Alhainen psykologinen turvallisuuden tunne näkyy tiimissä siten, että tiimissä ei uskalleta tehdä pelon vuoksi päätöksiä (Leask ym. 2020, 114), ei paljasteta huolenaiheita tiimissä, ei haeta tai anneta palautetta tiimissä, ei pyydetä apua tiimissä, ei haluta keskustella ongelmista eikä esitetä kriittisiä kysymyksiä, koska uskotaan, että mikä tahansa edellä mainituista koettaisiin huonoksi asiaksi (Geerts ym. 2021, 111). Saatetaan myös pelätä sivuutetuksi tulemista, jos on avoin tai rehellinen tiimissä (Leask ym. 2020, 114).

*Juurtunut hierarkkisuus* vaikuttaa itseohjautuvan tiimin kehittymiseen (Geerts ym. 2021, 114). Lisäksi juurtunut hierarkkisuus näkyy siinä, että vanhempien sairaanhoitajien voi olla vaikeaa ajatella nuorempia sairaanhoitajia tasa-arvoisina kumppaneina (Lalani ym. 2019, 7). Jos tiimin aiemmin kokema johtamistyyli on ollut ”ylhäältä-alas”, se vaikuttaa myös tiimin itseohjautuvaksi kehittymiseen, koska tiimissä voi olla tottumattomuutta tai pelkoa suorittaa itseohjautuvuuteen liittyviä jaettuja vastuita (Geerts ym. 2021, 112). Jos on totuttu hierarkkiseen johtamistyyliin tiimissä, voi olla hankalaa tottua tasaiseen rakenteeseen. Hekin, jotka puolustavat itseohjautuvan tiimin konseptia, saattavat kaivata tiimille jonkinlaista johtajanroolia (Leask ym. 2020, 114).

**Tiimin riittämätön osaaminen** heikentää tiimin itseohjautuvuutta. Tiimi ei voi olla itseohjautuva, jos tiimillä *ei ole riittävästi kykyä työskennellä itseohjautuvasti*. Haasteita voi olla itseohjautuvuuden ymmärtämisessä ja omaksumisessa (Lalani ym. 2019, 7; Leask ym. 2020, 114) ja itseohjautuvana tiiminä

työskentelyn oppimisessa, esimerkiksi voi olla vaikeuksia tehdä päätöksiä tiiminä (Drennan ym. 2018, 4), kyvyttömyyttä organisoida tiimikeskusteluja, toteuttaa tiimin omia ideoita (Samardzic & van Woerkom 2015, 291) ja vaikeuksia omaksua henkilöstöjohtamisen vastuita (Renkema ym. 2019, 540).

### Yksilö

Tiimin itseohjautuvuutta heikentävät tekijät yksilön tasolta tarkasteltuna ovat **negatiiviset kokemukset, riittämätön osaaminen ja sopimattomat ominaisuudet. Negatiiviset kokemukset** liittyvät *hallinnolliseen työhön, suureen potilasmäärään, työn ja vapaa-ajan epätasapainoon, epäselvyyteen uralla etenemisessä, omaa ammattitaitoa vastaamattomien tehtävien tekeminen, vääränlaisiin taitoihin, kokemattomuuteen ja alempaan koulutustasoon.*

*Hallinnollinen* työ saatetaan kokea negatiivisesti. Hallinnolliset tehtävät ja lisävastuut operatiivisten tehtävien päälle voidaan kokea taakaksi (Geerts ym. 2021, 111; Hegedüs ym. 2022, 8–9; Lalani ym. 2019, 7; Renkema ym. 2019, 540), häiritseviksi ja aikaa vieviksi (Geerts ym. 2021, 111). Varsinkin, jos tehtävät eivät jakaudu tiimissä tasaisesti, vaan jäävät muutaman ihmisen harteille (Lalani ym. 2019, 6). Jos *potilasmäärät* ovat *suuria*, se vähentää tyytyväisyyttä työskennellä tiimissä (Hegedüs ym. 2022, 8–9; Lalani ym. 2019, 7). Jos *työ- ja vapaa-aika on epätasapainossa*, se lisää tiimistä lähtöhalukkuutta (Leask ym. 2020, 113). Epätasapainoa aiheuttaa, jos vapaapäivinäkin pitää tulla esimerkiksi kokouksiin tai olla jatkuvasti saatavilla (Hegedüs ym. 2022, 8–9; Leask ym. 2020, 113).

*Epäselvyys uralla etenemisestä* voi aiheuttaa kysymyksiä. Kun organisaatiota rakenne muuttuu litteämmäksi, se voi aiheuttaa huolta mahdollisuuksista uran ja taloudellisen etenemisen kannalta (Drennan ym. 2018, 4). *Omaa ammattitaitoa vastaamattomien tehtävien tekeminen.* Jos tiimissä joutuu tekemään omaa ammattitaitoa vastaamattomia tehtäviä, se vaikuttaa lähtöhaluihin tiimistä. Voi tuntua, että oma ammattitaito vähenee, kun ei saa käyttää taitojaan, esimerkiksi jos sairaanhoitajan täytyy tehdä sosiaalityöhön kuuluvia tehtäviä (Leask ym. 2020, 115.) Jos yksilöllä on *kokemus*, että on *vääränlaiset taidot* itseohjautuvaan tiimiin (Leask ym. 2020, 113) tai että *ei ole riittävästi kokemusta*, myös ne lisäävät haluttomuutta työskennellä itseohjautuvassa tiimissä (He-

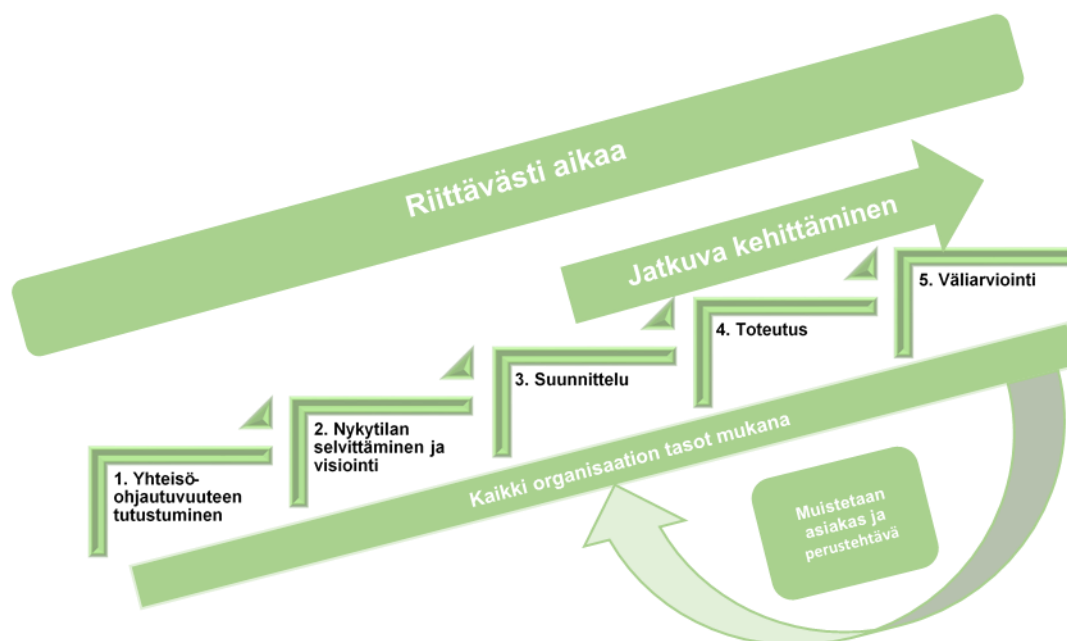
gedüs ym. 2022, 8; Leask ym. 2020, 113). Myös *alempi koulutustaso* voi vaikuttaa negatiivisesti haluun työskennellä itseohjautuvassa tiimissä (Johansen & van den Bosch 2017, 67).

**Riittämätön osaaminen** eli *riittämätön yksilön inhimillinen pääoma* heikentävät tiimin itseohjautuvuutta. Riittämätön yksilön inhimillinen pääoma vaikeuttaa tiimin kehittymistä itseohjautuvaksi (Geerts ym. 2021, 111). Jos tiimissä on vaihtelevia pätevyksiä ja kokemuksia, se voi estää tehokkaiden työsuhteiden kehittymistä (Lalani ym. 2019, 6). Erot yksilöllisissä taidoissa ja pätevydessä rajoittavat tiimin monitoiminnallisuuden kehittämistä, vaikka itseohjautuvan tiimin tulisi kyetä monitoiminnallisuuteen (Geerts ym. 2021, 111). Vaikka ylempi johto kannattaisi tiimin suurempaa autonomiaa tiimiläiset voivat kokea, etteivät pysty toteuttamaan itseohjautuvuutta käytännössä (Lalani ym. 2019, 7). **Sopimattomat** yksilön **ominaisuudet** itseohjautuvaan tiimiin ovat *dominoiva käytös* ja *suuremman vastuunoton välttely* (Hegedüs ym. 2022, 7).

## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN LISÄÄMISEKSI

Integroivan kirjallisuuskatsauksen tulokset ja alustavat kehittämissuositukset esiteltiin kahdelle Espoon sairaalan johtoryhmän jäsenelle Teamsin välityksellä virtuaalisessa työpajassa 17.5.2022. Tuloksista ja tulosten perusteella muodostetuista alustavista kehittämissuosituksista keskusteltiin, ja toimeksiantajan edustajat toivat toimeksiantajan näkökulmaa mukaan kehittämissuosituksiin. Lopulliset kehittämissuositukset muodostettiin integroivan kirjallisuuskatsauksen tulosten ja toimeksiantajan edustajien kanssa käydyn keskustelun pohjalta hyödyntäen oppimisteorian teoriaa.

**Yhteisöohjautuvuuden lisäämistä organisaatiossa ehdotetaan lähestymään maltillisesti.** Yhteisöohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa tapahtuu viiden askeleen kautta (kuva 7). Kuva on muodostettu Kostamon ja Garmrasnin (2021, 105–118) ”viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta” -tekstin pohjalta huomioiden integroivan kirjallisuuskatsauksen tulokset ja keskustelu toimeksiantajan edustajien kanssa.



Kuva 7. Yhteisöohjautuvuuden lisääminen Espoon sairaalassa maltillisesti pienin askelin.

Kehittämisehdotukset (taulukko 9) sisältyvät askeleiden muodostamaan kokonaisuuteen. Kehittämisehdotukset ovat suuntaviivoja yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi ja niitä on mahdollista soveltaa organisaation ja eri osastojen tarpeiden ja intressien mukaisesti.

Taulukko 9. Kehittämisehdotukset yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi Espoon sairaalassa.

➤ Johtoryhmän tahtotilan selvittäminen
➤ Kehittämistyöryhmän muodostaminen
➤ Viestinnän kehittäminen yhteisöohjautuvuutta paremmin tukeväksi
➤ Ymmärryksen lisääminen yhteisöohjautuvuudesta
➤ Nykytilan selvittäminen opinnäytetyön avulla
➤ Yhteisöohjautuvuuden pilotointi 1–2 tiimissä kokeilujen kautta
➤ Reflektointikyvyn vahvistaminen kaikilla organisaation tasoilla

### Yhteisöohjautuvuuden lisääminen maltillisesti

Kun organisaatiossa halutaan lisätä yhteisöohjautuvuutta, asiaa tulisi lähestyä organisaatiouudistuksen kautta (Kostamo ym. 2020, 9). Organisaatiosta riippuen yhteisöohjautuvuuden lisäämistä organisaatiossa voidaan lähestyä maltillisemmin tai radikaalimmin. Suuren organisaatiouudistuksen sijaan voidaan edetä myös pienin muutoksin tai kokeiluin. (Kostamo & Gamrasni 2021, 105, 110.)

Tulosten perusteella tiimien itseohjautuvuuden lisääminen onnistuu hierarkkisemmissakin organisaatioissa, vaikka tiimin kehittyminen voi olla hitaampaa.

Jos organisaatio on hierarkkinen, on parempi aloittaa matka pienemmillä askeleilla (Kostamo & Gamrasni 2021, 108). Tulosten perusteella liian monta muutosta saman aikaisesti hankaloittaa tiimien kehittymistä itseohjautuvaksi. Lisäksi tulosten perusteella muutokseen kannattaa varata myös riittävästi aikaa. Tästä syystä maltillisempi lähestymistapa yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi on perusteltua.

Vaikka tehtäisiin maltillisempaakin muutosta, on jokaisen askeleen kohdalla silti pohdittava, miten se koskee tätä organisaatiota (Kostamo & Gamrasni 2021, 105). Tulosten perusteella toteutusprosessilla on suuri vaikutus, jos halutaan saada tehokkaita tuloksia itseohjautuvilla tiimeillä. Tärkeää on myös muistaa asiakas ja perustehtävä, koska jos huomio siirtyy liikaa tiimin itseohjautuvuuteen, se voi vaikuttaa hoidon laatuun ja tehokkuuteen.

### **Yhteisöohjautuvuuteen tutustuminen (1. askel)**

Jos halutaan saada lisättyä yhteisöohjautuvuutta organisaatiossa, tulosten perusteella tarvitaan ylemmän johdon tuki asialle. **Ehdotetaan, että selvitetään johtoryhmän tahtotila yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi.** Ehdotetaan, että johtoryhmässä käydään keskustelua asiasta ja tehdään päätös, halutaanko asiaa lähteä organisaatiossa edistämään. Jos johto ei ole sitoutunut eikä halua panostaa asiaan, ei onnistumisella ole edellytyksiä (Salovaara & Mäkkeli 2021, 42). Tulosten perusteella yhteisöohjautuvuuden lisääminen vaatii johdon sitoutumisen, luottamuksen ja riittävät aineelliset ja aineettomat resurssit.

Jotta yhteisöohjautuvuutta saadaan lisättyä organisaatiossa, tarvitaan ihmisiä, jotka edesauttavat asiaa. Tulosten perusteella eri organisaation tasojen mukana olo on oleellista yhteisöohjautuvuuden lisäämisen kannalta. **Ehdotetaan kehittämistyöryhmän muodostamista,** jossa on mukana ihmisiä organisaation eri tasoilta ja eri ammattiryhmistä. Oleellista on, että osallistujat lähtevät mukaan omasta tahdostaan. Kehittämistyöryhmässä voidaan hahmotella visuaalinen muutokartta, jossa tuodaan näkyväksi koko muutoksen kokonaisuus: tavoitteet, muutoksen askeleet, toimenpiteet ja aikataulu. Kartan on tarkoitus olla muunneltava, eli siinä voidaan esittää vaihtoehtoja ja karttaa voidaan päivittää matkan varrella, koska muutos ei koskaan ole lineaarinen eikä kaikkea

voi ennakoida. (Salovaara & Mäkkeli 2021, 48, 54.) Digitaalisia ratkaisuja hyödyntäen organisaation kaikkia jäseniä on mahdollista osallistaa kehittämiseen ja kerätä mielipiteitä ja ehdotuksia. Tulosten perusteella digitaalisuutta hyödynnetään yhteisöohjautuvuudessa niin oppimisessa, tiedon keräämisessä kuin mielipiteiden vaihdossakin. Kehittämistyöryhmä tukee ja seuraa askelten toteutumista.

Tulosten perusteella toimiva viestintä on yhteisöohjautuvuuden lisäämisen kannalta tärkeä asia. **Ehdotetaan, että kehittämistyöryhmässä pohdittaisiin myös, miten viestintää kehitettäisiin yhteisöohjautuvuutta paremmin tukevaksi.** Espoon sairaalan laatu-, potilasturvallisuus- ja omavalvontasuunnitelman mukaan hyvällä tiedonkululla sairaalan sisällä edistetään laatua ja turvallisuutta, parannetaan asiakastytyväisyyttä sekä vähennetään ”hukkaa”. Yhteisistä asioista viestitään johtamisjärjestelmän mukaisesti johtotiimien ja osastonhoitajien kautta. (Espoon sairaala 2021, 21.) Vaikka viestintä olisi avointa organisaatiossa, haasteita voi tuottaa esimerkiksi ohjeiden suuri määrä sekä se, jos viestin perillemenosta (vastaanottaja on sekä saanut että sisäistänyt viestin) ei ole aina varmuutta. Digitaaliset ratkaisut ja helppokäyttöiset viestintäkanavat mahdollistavat koko organisaation osallistumisen myös viestinnän kehittämiseen.

**Ehdotetaan ymmärryksen lisäämistä yhteisöohjautuvuudesta.** Ehdotetaan, että organisaatiossa tutustutaan yhteisöohjautuvuuteen ja kehittämistyöryhmässä päätetään, miten tutustuminen yhteisöohjautuvuuteen toteutetaan. Yhteisöohjautuvuuteen tulisi perehtyä ja tutustua, jotta on mahdollista muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä yhteisöohjautuvuus juuri meidän organisaatiossamme tarkoittaa, millaista yhteisöohjautuvuutta tavoitellaan ja mitä hyötyjä halutaan saavuttaa (Kostamo & Gamrasni 2021, 105–107).

Tulosten perusteella tutustumiseen tulisi käyttää aikaa, se tarkoittaa ajatus-työtä ja käsitteen ja konseptin tutkimista eli tulisi tutustua itseohjautuva tiimi ja yhteisöohjautuvuus -käsitteisiin ja lähestymistapaan tarkemmin. Tulosten perusteella hierarkkisemmissä organisaatioissa itseohjautuvan tiimin käsitteen tunnistamisessa ja tukemisessa voi olla haasteita. Tutustuminen on tärkeää kaikille organisaation tasoille, jotta kaikilla on yhteinen käsitys asiasta, ja saadaan tuki kaikilta organisaation tasoilta.

Kehittämistyöryhmässä tulisi miettiä, miten tutustuminen toteutetaan, tarkoittaako se esimerkiksi asiantuntijaluentoa tai -luentoja tai koulutusta, joilla heräteltäisiin kiinnostusta ja innostusta yhteisöohjautuvuuteen. Tässä voisi hyödyntää esimerkiksi keskiviikkoiltapäivän yhteisiä koulutuksia (Espoon sairaala 2021, 36). Vaikka yhteisöohjautuvuutta alettaisiin lisätä maltillisesti organisaatiossa, tietoisuutta ja ymmärrystä yhteisöohjautuvuudesta kannattaa lisätä koko organisaatiossa, jos halutaan vähitellen saada lisättyä yhteisöohjautuvuutta läpi organisaation.

Niistä tiimeistä, joissa on herännyt kiinnostusta kokeilla yhteisöohjautuvuutta, voitaisiin tehdä vierailuja organisaatioihin, joissa yhteisöohjautuvuutta jo toteutetaan. Tulosten perusteella oppia kannattaa hakea tiimeiltä, jotka ovat jo itseohjautuvia. Yhteisen ymmärryksen luomisessa voisi hyödyntää esimerkiksi viikkokokouksia varaamalla aikaa keskusteluun ja myös verkkoympäristöä voisi hyödyntää tiedon lisäämiseen ja mielipiteiden vaihtoon.

### **Nykytilan selvittäminen ja visiointi (2. askel)**

#### **Ehdotetaan, että selvitetään organisaation nykytilaa opinnäytetyön**

**avulla.** Toisessa askeleessa muodostetaan mahdollisimman hyvä kuva organisaation nykytilanteesta: kuinka paljon organisaatiossa on jo yhteisöohjautuvuutta, mitä tavoitellaan yhteisöohjautuvuudella ja millaisesta matkasta on kyse (Kostamo & Gamrasni 2021, 107). Jokaisessa organisaatiossa on yhteisöohjautuvuutta, mutta sitä ei välttämättä tunnisteta. On tärkeää tunnistaa asiat, jotka jo tukevat yhteisöohjautuvuuden vahvistumista, jotta ymmärretään, ettei yhteisöohjautuvuuden lisääminen merkitsekään sitä, että kaikki täytyy opetella uusiksi. (Salovaara 2020b, 182.) Organisaation mission ja vision tulisi olla linjassa tavoiteltavan muutoksen kanssa (Weerheim 2019, 119). Tämä tulisi huomioida nykytilaa arvioidessa.

Nykytilaan liittyen tarkasteltavia asioita tulosten perusteella ovat: Organisaation rakenne- ja kulttuuri, jaettu johtajuus, yksilöiden ja tiimien osaaminen, tiimin työskentelytavat, ilmapiiri, toimintaympäristö ja tiimin olosuhteet, viestintä ja tiedonkulku, digitaaliset työkalut, toimintaa ohjaavat raamit ja kehittäminen. Nykytilaa selvittäessä tulisi tarkastella, miten edellä mainitut asiat toteutuvat yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta tällä hetkellä Espoon sairaalassa, mitä



kehitettävää niissä olisi, tai mitä vaikutuksia niillä on yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Toteutettavassa tutkimuksessa tulisi huomioida kaikki organisaation tasot, ja tunnistaa ne tekijät, jotka jo tukevat yhteisöohjautuvuutta. Lisäksi tulisi tunnistaa ne tekijät, joita tulisi kehittää yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta.

Organisaatiokulttuurin huomioiminen tutkimuksessa olisi erittäin tärkeää, koska se on merkittävä tekijä yhteisöohjautuvuuden toteutumisen kannalta. Vaikka organisaatiossa yhteisöohjautuvuuden lisäämistä lähestyttäisiin maltillisesti, nykytilan selvittämisen kautta voi löytyä kehittämistä vaativia asioita, joita on mahdollista lähteä kokeilujen kautta parantamaan, ja tunnistaa esimerkiksi koulutustarpeita. Muutoskarttaa kannattaa hyödyntää, että prosessi on selkeä.

### **Suunnittelu (3. askel)**

**Ehdotetaan, että yhteisöohjautuvuutta lähdetään pilotoimaan 1–2 tiimissä Espoon sairaalassa.** Koska ehdotettiin, että yhteisöohjautuvuuden lisäämistä organisaatiossa lähestytään maltillisesti, ehdotetaan yhteisöohjautuvuuden pilotointi aloitettavan 1–2 tiimissä pienillä kokeiluilla. Myös Keusotessa on kannustettu työyhteisöjä yhteisöohjautuvuutta edistäviin kokeiluihin (Ylitalo 2020) ja tulosten perusteella pilotointia tehtiin 1–2 tiimillä.

Tulosten perusteella yhteisöohjautuvuuteen kuuluu jaettu johtajuus ja tarkoitus on, että vähitellen tiimien autonomia lisääntyy ja lähijohtajista tulee valmentajia. Tutustumisaskelen jälkeen tiimeillä on parempi käsitys yhteisöohjautuvuudesta ja tiimien on helpompi päättää, haluavatko he lähteä kokeiluun mukaan. Tiimin valinta pitäisi tapahtua yhteisöohjautuvuuden hengessä siten, että tiimi lähtee vapaaehtoisesti mukaan, eikä valinta tapahdu ”ylhäältä” käsin määrättyinä. Tulosten perusteella itseohjautuvan tiimin toteutus ylhäältä-alaspäin ei ole onnistunut tapa toteuttaa itseohjautuvia tiimejä. Tiimin vapaaehtoisuuden lisäksi yhtä tärkeää on, että lähijohtajat (palveluvastaava ja osastonhoitaja) haluavat lähteä kokeiluun mukaan, koska tiimin itseohjautuvuutta heikentää, jos lähijohtajan on vaikea päästää irti johtamisesta ja antaa tilaa tiimin itseohjautuvuudelle.

Tämä ja seuraavat kaksi askelta kuvaavat kokeilun toteutusta. Koska yhteisöohjautuvuutta ehdotetaan ainakin aluksi lisäämään kokeilujen kautta, kolmannessa askeleessa päätetään, millainen kokeilu tehdään ja millainen aikataulu kokeilulla on. (Kostamo & Gamrasni 2021, 110). Kokeilun voi aloittaa pienin askelin kokeilemalla ja vahvistamalla esimerkiksi yhtä yhteisöllistä työskentelytapaa, tuloksissa yhteisöllisiä työskentelytapoja olivat esimerkiksi yhteinen työvuorosuunnittelu, yhdessä toteutettu rekrytointi, myös päätöksenteon lisäämistä tiimissä voisi kokeilla. Kun kokeiltava asia on valittu, tehdään suunnitelma sen toteuttamiseksi ja valitaan tavat, joilla arvioidaan kokeilun onnistumista. Suunnittelussa tulisi olla mukana kaikki ne tahot, joita kokeilu koskee. Tulosten perusteella tiimiläisten aktiivinen osallistuminen on välttämätöntä, kun on tarkoitus saada lisättyä tiimin itseohjautuvuutta.

Kostamon & Gamrasnin (2021, 111–113) mukaan kokeiluun tulee antaa sopivasti aikaa ja resursseja, pienemmissä kokeiluissa aikataulu on nopeampi ja resursseja tarvitaan vähemmän kuin suurissa muutoksissa. Vaikka tehtäisiin kokeilu, eikä suurta organisaatiomuutosta, tulisi tunnistaa miten kokeilu vaikuttaa muualla organisaatiossa. Kokeilu tulisi tehdä näkyvästi sekä keskustella mahdollisista vaikutuksista kaikkien sitä koskevien tahojen kanssa. Tulosten perusteella tulisi esimerkiksi huomioida, onko kokeilulla vaikutusta tukipalveluihin. Tulosten perusteella tärkeintä on, että kehittäminen tapahtuu ”alhaalta-ylöspäin” eikä päinvastoin. Jos tiimille tulee haasteita, tässäkin vaiheessa kannattaa muistaa, että oppia voi hakea tiimeiltä, jotka ovat jo itseohjautuvia.

Pilotoinnissa myös lähijohtajan valmentajana toimiminen saa harjoitusta, tarvittaessa lähijohtajille kannattaa tarjota koulutusta, jotta valmentaminen siirtyy entistä luontevammaksi osaksi työtä. Pilotissa voidaan myös tunnistaa tiimin koulutustarpeita esimerkiksi tiimin yhteisöohjautuvuutta tukevan osaamisen kannalta. Jos ilmenee, että tiimin ilmapiirissä on parannettavaa, myös siihen kannattaa herkästi tarttua esimerkiksi koulutuksen avulla, koska hyvä ilmapiiri tukee yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Joka tapauksessa kannattaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, että perustehtävä pysyy kuitenkin keskiössä. Kun tiimin autonomia vähitellen lisääntyy, on entistä tärkeämpää, että tiimillä on selkeät raamit, joiden puitteissa on mahdollista toimia yhteisöohjautuvasti huomioiden mahdolliset rajoitukset. Kaikille pitäisi olla selvää, mitä tiimin tavoitteet, päämäärät ja säännöt ovat, ja miten vastuut on jaettu.

#### **Toteutus (4. askel)**

Suunnittelun jälkeen on vuorossa kokeilun toteutus. Kokeiluissa toteutusvaiheesta saatetaan siirtyä nopeasti väliarviointiin. Kokeilua tehdään sovitun ajaverran riippuen kokeilusta (Kostamo & Gamrasni 2021, 113–114, 117.) Tiimi voi seurata itse edistymistään esimerkiksi tiimikokouksissa keskustelemalla.

#### **Väliarviointi (5. askel)**

Toteutuksen jälkeen siirrytään väliarviointiin (Kostamo & Gamrasni 2021, 114). Tässä vaiheessa arvioidaan, miten kokeilu onnistui suunnitteluvaiheessa valituilla tavoilla. Tulosten perusteella tiimin tulisi seurata itse kehittymistään. Kehittymistä voidaan seurata erilaisilla mittareilla. Tiimi voi arvioida kehittymistään myös esimerkiksi käymällä keskusteluja ja palautetta keräämällä. Kostamon ja Gamrasnin (2021) mukaan tämän vaiheen jälkeen siirrytään uudelleen suunnitteluvaiheeseen. Jos kokeilu ei onnistunut, mietitään mitä tulisi tehdä seuraavaksi, tai hyväksytään epäonnistuminen ja mietitään seuraavaa kokeilua. Jos kokeilu onnistui, mietitään, mitä seuraavaksi kokeillaan. Epäonnistuminen tulee nähdä niin, että yleensä onnistumisten taustalla on monta epäonnistunutta yritystä. (Kostamo & Gamrasni 2021, 117.)

**Lisäksi ehdotetaan reflektointikyvyn vahvistamista kaikilla organisaation tasoilla.** Käyttämällä aikaa reflektointiin tiimin suorituskyky voi parantua (Weerheim ym. 2019, 122). Kun tiimi kykenee refleктоimaan yhdessä, ovat he tietoisempia ongelmista ja kykenevät yhdessä pohtimaan, mitä voitaisiin tehdä paremmin. Hyvin refleктоiva tiimi ei myöskään tarvitse niin paljon valmennusta. (Samardzic & van Woerkom 2015, 280, 291.) Refleктоintikyvyn vahvistamisesta on hyötyä jokaisella organisaation tasolla, ja sitä voisi edistää työnohjauksella. Tiitisen ym. (2018) mukaan työnohjauksen avulla tuetaan refleктоintikykyä eli oman työn kriittistä pohdintaa sekä työyhteisön yhteisöllistä oppimista. Avoimesti keskusteleva ja oppiva työkuulttuuri ehkäisee myös työkyvyn ongelmia. Lähijohtajien työnohjauksessa tulisi olla tasapaino refleктоinnin ja yhteisöllisyyden tukemisen välillä, koska liian vahva keskinäinen ymmärrys lähijohtajien kesken voi johtaa siihen, että keskitytään kuvaamaan pelkästään omia kokemuksia ja vältetään johtamiskäytäntöjen refleктоintia (Tiitinen ym. 2018, 208–209, 219).

Todellisuudessa askeleet osin toteutuvat limittäin ja sekoittuvat toisiinsa (Kostamo & Gamrasni 2021, 105). Esimerkiksi nykytilan selvittäminen ja suunnittelu voivat hyvinkin toteutua yhtä aikaa, koska kokeiluja varten ei tarvitse olla selvillä kaikkea organisaation nykytilasta, ja nykytilan selvitystä voidaan hyödyntää myöhemminkin kokeilujen jatkuessa. Kuva 7 kuitenkin havainnollistaa matkaa yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi. Askeleissa on mahdollista myös palata takaisinpäin. Esimerkiksi jos pienet kokeilut onnistuvat, ja yhteisöohjautuvuutta päätetään alkaa edistää organisaatiossa laajemmin, voidaan tarvittaessa palata nykytilan visiointiin uudelleen ja päivittää muutoskarttaakin. Myös Boundaroukin ym. (2018) mukaan tiimi voi palata eri vaiheisiin uudistaessaan tiimin prosesseja tai itseohjautuvuuden käytänteitä (Bondarouk ym. 2018, 92–93).

## **8 POHDINTA**

### **8.1 Tulosten tarkastelua**

Tässä alaluvussa tarkastellaan integroivan kirjallisuuskatsauksen tuloksia verrattuna aiempaan tutkimus- ja teorian tietoon. Kirjallisuuskatsauksessa tunnistetuista itseohjautuvassa tiimissä tarvittavista osaamisista kyky työskennellä tiiminä, vastuunottokyky, oppiminen riippumattomiksi johtajista, dialogitaidot, ongelmanratkaisukyky, konfliktien hallinta, päätöksentekokyky, reflektointikyky, viestintä- ja IT-aidot ovat myös tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. OECD:n (2019, 4) ja Opetushallituksen (s.a.) mukaan 2030-luvulla tarvitaan muun muassa itseohjautuvuutta, yhteistyötaitoja, kriittistä ajattelua, vastuunottoa, digitaitoja, viestintätaitoja, vuorovaikutustaitoja.

Väänäsen ym. (2020, 19) mukaan kollektiiviset toimintatavat sekä luottamus ovat merkittäviä tekijöitä työyhteisöjen voimavarojen kannalta 2030-luvulla. Psykologinen turvallisuuden tunne työyhteisöissä tukee työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. Yhteisölliset työskentelytavat, luottamus ja psykologinen turvallisuuden tunne tulivat esiin myös tuloksissa, ja ne ovat myös tärkeitä tekijöitä itseohjautuvissa tiimeissä ja yhteisöohjautuvuudessa.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella hierarkkisuus organisaatiossa tai tiimissä heikentää tiimin itseohjautuvuutta. Hierarkkisuus hankaloittaa tiimin itseohjautuvaksi kehittymistä, vaikuttaa tiimin työskentelyyn negatiivisesta ja

suurissa hierarkkisissa organisaatioissa tuen saamisessa voi olla haasteita. Otalan ja Mäen (2017, 267) mukaankin hierarkkisuus on hidaste muutosten toteuttamisen kannalta. Collinin ja Lemmetyn (2019, 335) mukaan organisaation hierarkitasoa merkittävämpi tekijä itseohjautuvuuden mahdollistamisen kannalta on organisaatiokulttuuri. Tämä on linjassa kirjallisuuskatsauksen tulosten kanssa, sillä organisaatiokulttuurin merkitys yhteisöohjautuvuudessa tulee esiin myös kirjallisuuskatsauksen tuloksissa.

Viestinnän merkitys yhteisöohjautuvuudessa nousee esiin tuloksissa. Hagerlundin ja Klemetin (2013, 10, 24) mukaan kaikki työyhteisön jäsenet ovat viestijöitä, ja viestinnän onnistuminen on koko työyhteisön vastuulla. Henkilöstö kannattaa osallistaa viestinnän suunnitteluun, koska heidät tulisi nähdä myös aktiivisina viestinnän tuottajina ja välittäjinä.

Tulosten perusteella itseohjautuvan tiimin käsitteen tunnistamisessa voi olla haasteita hierarkkisemmissä organisaatioissa, ja sen vuoksi asiaan pitää tutustua kunnolla. Tutustuminen ja perehtyminen ovat tärkeää myös siksi, että ihmiset voivat ymmärtää käsitteet hyvin eri tavoin ja esimerkiksi työntekijöillä ja johtajilla voi olla eri näkemyksiä siitä, mitä jokin käsite merkitsee (Vuori 2021, 348).

Kokemus itseohjautuvuudesta lisää työhyvinvointia Martelan (ym. 2021, 34) ja Larjovuoren ym. (2021, 2) mukaan. Itseohjautuvassa tiimissä työskentelyyn oli myös kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella tyytyväisiä. Larjovuoren ym. (2021, 2) mukaan kuormitusta saattaa aiheuttaa itseohjautuvissa organisaatioissa esimerkiksi epäselvyydet tavoitteissa tai toimintatavoissa ja tuen puute.

Salovaaran (2020b, 113) mukaan itseohjautuvassa tiimissä tulisi miettiä yhdessä, mikä on tiimin tarkoitus, perustehtävä, prosessit, aikataulut. Kirjallisuuskatsauksen tulokset tukevat tätä, tiimille aiheuttaa haasteita, jos ei tiimissä ole selvää, missä asioissa heillä on autonomia ja missä ei. Tulosten perusteella tiimillä tulisi olla myös selkeät raamit: toimintasuunnitelma, tavoitteet, vastuut, säännöt. Myös ylemmän johdon tuen merkitys nousee esiin kirjalli-

suuskatsauksessa. Tukea tarvitaan sekä ylemmältä johdolta että valmentajalta. Myös Surakan (ym. 2020, 81) mukaan tiimit tarvitsevat johtajien tukea, jotta tiimi voi kehittyä itseohjautuvaksi.

Martelan ja Jarenkon (2017, 13) mukaan organisaatioiden organisoitumisen tapa voidaan asettaa jatkumolle, jossa toisessa päässä jatkumoa on hierarkkinen tapa organisoitua ja toisessa päässä itseorganisoituva organisaatio. Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteellakin organisaatioissa ja itseohjautuvien tiimien välillä oli vaihtelua tiimien autonomiassa. Salovaaran (2020b, 181) mukaan muutos yhteisöohjautuvuuteen tulisi tapahtua demokraattisesti eikä hierarkkisesti. Myös tulosten perusteella lähestymistapa itseohjautuvien tiimien toteutukseen tulisi olla alhaalta-ylöspäin eikä hierarkkisesti toteuttaen.

Bondaroukin ym. (2018, 180) mukaan itseohjautuva tiimi käy läpi eri kehitysvaiheita ennen kuin siitä tulee itseohjautuva tiimi. Tulosten perusteella nämä kehitysvaiheet eivät kuitenkaan ole peräkkäisiä, vaan kehitystä tapahtuu samanaikaisesti kolmessa eri prosessissa tiimin johtamisessa, tehtävien johtamisessa ja rajojen johtamisessa ja paranantamisessa (Geerts ym. 2021, 113).

Bondarouk ym. (2018, 180) mukaan tiimi tarvitsee koulutusta esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen ja ongelmanratkaisuun. Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa myös ongelmanratkaisukyky nousi esiin, ja tulosten perusteella tavoitteet tulisi miettiä itseohjautuvassa tiimissä yhdessä, joten tarvetta koulutukselle varmasti myös siihen on. Bondaroukin (2018, 21) mukaan itseohjautuvilla tiimeillä on eroja autonomiassa. Näin on myös tulosten perusteella. Tiimillä saattaa olla esimerkiksi kliinisessä päätöksenteossa autonomia, mutta operatiivisessa päätöksenteossa autonomiassa voi olla rajoituksia.

Tammeaidin ja Virtasen (2020, 89) mukaan itseohjautuvan tiimin apuna on tarvittaessa valmentaja, mutta tiimillä tulisi silti olla päätöksentekovalta myös vaikeuksien tullessa, muuten tiimi ei ole itseohjautuva. Kirjallisuuskatsauksen aineistossa itseohjautuvilla tiimeillä oli valmentaja tai vastaava apunaan, yksikään tiimi ei toiminut täysin itseohjautuvasti. Tulosten perusteella jotkut tiimit tarvitsivat apua konfliktien ratkaisuun, mutta tuloksissa tuli esiin myös se, että tiimien pitäisi antaa ratkaista omat haasteensa ja valmentaja voi tarjota ratkaisuja tiimin pyytäessä apua.

Salovaaran (2020b, 186) mukaan jotain johtajatasoja on jäljellä pitkällä itseohjautuvuudessa olevissakin organisaatioissa, mutta johtajuus on tällöin kollektiivista ja hajautettua. Tulosten perusteella organisaatioissa, joissa itseohjautuvat tiimit toimivat, pyrkimys oli jaettuun johtajuuteen, mutta johtajatasoja oli jäljellä. Salovaaran (2020b, 164) mukaan ryhmädynamiikkaan tulisi kiinnittää huomiota, koska kaikki työ tehdään jossain yhteisöissä. Tulosten perusteellakin tiimin ilmapiirillä on merkitystä; hyvä psykologinen turvallisuuden tunne, hyvät suhteet tiimissä, keskinäinen kunnioitus ja luottamus ovat tarpeen, jos halutaan, että tiimi voi olla itseohjautuvaa.

Ten Vregelaarin (2017, 11) menestyvien tiimien viitekehyksestä on tunnistettavissa useita tekijöitä, joita nousi myös tuloksissa esiin; organisaatiotasolta Vregelaarin viitekehysessä esimerkiksi tieto, koulutus, resurssit, johdon tuki ja luottamus, HR:n osallistuminen ja kulttuurinen valmius, valmentaminen ovat tekijöitä, joita kirjallisuuskatsauksen tulokset myös tukevat. Tiimitasolta tarkasteltuna merkitys, palaute, autonomia, ulkoiset suhteet, tiimipohjainen HR sekä yhteistyöhön perustuva oppiminen on tunnistettavissa tuloksista. Ryhmän ominaisuuksista osaaminen, koko, koordinointi, innovaatio, sisäiset suhteet ja ryhmäoppimiskäyttäytyminen ovat löydettävissä myös tuloksista. Yksilötasolta myös persoonallisuuden merkitys ja kognitiiviset kyvyt ovat linjassa kirjallisuuskatsauksen tulosten kanssa.

Bondaroukin ym. (2018, 179–180) mukaan itseohjautuvassa tiimissä johtajan rooli on olla valmentaja tai ohjaaja, joka tukee ja kehittää tiimiä. Tulokset tukevat tätä seikkaa. Viitalan (2019, 179) mukaan lähijohtajalta tarvitaan enemmän ohjausta, jos on uusia työtehtäviä tai huonosti toimiva tiimi. Myös tulokset tukevat tätä, tulosten perusteella eri tiimit saattavat tarvita erilaista valmennusta, ja valmennus pitäisikin olla mukautettu jokaiselle tiimille erikseen.

Opinnäytetyön tuloksissa nousi esiin epäselvyys itseohjautuvien tiimien kustannustehokkuudesta. Surakan ym. (2020, 85) tutkimuksessa toisena vuonna itseohjautuvan tiimityön aloittamisesta oli havaittavissa positiivinen suuntaus kustannuksissa ja tutkimuksessa pääteltiin, että vie aikaa, ennen kuin tiimien käyttäytymisen muutokset näkyvät kustannuksissa.

Tulosten perusteella esimerkiksi avopuolella itseohjautuvan tiimin kehittyminen on helpompaa ja palveluissa, joissa työvoimaa täytyy olla 24/7, tiimin itseohjautuvuuden kehittäminen olisi haasteellisempaa. Surakan ym. (2020, 82) tutkimuksen tuloksissa on päinvastaisia havaintoja. Surakan ym. mukaan tiimin itseohjautuvuuden kehittäminen on helpompaa tai sillä saadaan aikaan selkeämpi vaikutuksia, jos tiimin työn luonne on sellainen, että tiimiläiset tapavat toisiaan koko ajan ja tekevät työtä yhdessä. Tutkimuksessa verrattiin kotihoitoa ja palveluasumista, ja palveluasumisen tiimien itseohjautuvuuden kehittäminen oli helpompaa.

Ruotsalaisen ym. (2020, 1) mukaan itseohjautuvat tiimit saattavat houkuttaa työntekijöitä kotihoitoon sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteellakin itseohjautuvassa tiimissä työskentelyä pidettiin houkuttelevana. Jos työntekijöiden vaihtuvuus tiimissä oli suurta, vaikutus oli kuitenkin päinvastainen.

Tutkimustulosten tarkastelun perusteella voidaan myös todeta, että yhteisöohjautuvuus sopii Espoon sairaalan strategiaan hyvin. Espoon sairaalan visiona on olla ikääntyneiden hoidon ja kuntoutuksen edelläkävijä Suomessa ja Euroopassa (Espoon sairaala 2021, 7). Yhteisöohjautuvuuden voisi nähdä yhtenä keinona edelläkävijyyden tavoittelussa. Espoon sairaalan arvo potilaslähtöisyys ja keskeiset painopisteet vision toteuttamiseksi eli ”potilaan tarpeet ohjaavat sairaalan toimintaa ja ydinprosesseja, hoito ja kuntoutus on aktiivista ja osallistavaa” (Espoon sairaala 2021, 6), olivat tunnistettavissa kirjallisuuskatsauksessa olleiden itseohjautuvien tiimien toteuttamassa palvelussa, sillä palvelussa korostuvat muun muassa hoidon jatkuvuus, potilaskeskeisyys, oma-toimisuuteen tukeminen ja päätösten tekeminen yhdessä.

Yksi Espoon sairaalan arvoista ”vastuullinen edelläkävijä” merkitsee toiminnan jatkuvaa kehittämistä kumppaneiden kanssa, ennakkoluulottomutta ja avoimuutta uusille ideoille, vastuunkantoa työstä, epäkohtiin puuttumista ja toisten kannustamista ja yhdessä iloitemista onnistumisista (Espoon sairaala 2021, 6). Tämäkin arvo istuu hyvin yhteen yhteisöohjautuvuuden kanssa, sillä jatkuva kehittäminen ja innovatiivisuus, vastuunotto kaikilla organisaation tasoilla ovat tulosten perusteella yhteisöohjautuvuutta. Tuloksissa tuli esiin myös epäkohtiin puuttuminen digitaalisen sovelluksen avulla. Espoon sairaalassa on



käytössä puolestaan HaiPro-järjestelmä vaaratapahtumien raportointiin (Espoon sairaala 2021, 8). Espoon sairaalan arvo oikeudenmukaisuus merkitsee muun muassa avoimuutta, tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta (Espoon sairaala 2021, 7), nämä kaikki ovat myös yhteisöohjautuvuudessa oleellisia asioita, sillä viestinnän tulisi olla avointa ja jaettu johtajuus lisää tasa-arvoa sekä yhdenvertaisuutta organisaatiossa.

Yksi painopiste Espoon sairaalan vision toteuttamisessa on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö (Espoon sairaala 2021, 7). Itseohjautuvien tiimien voisi nähdä lisäävään työntekijöiden hyvinvointia, sillä tulosten perusteella itseohjautuvissa tiimeissä työskentelyyn oltiin monissa tiimeissä tyytyväisiä (Renkema ym. 2018, 84; Weerheim ym. 2019, 120). Tyytyväisyyttä tuo tiimeille annettu vapaus, autonomia ja itsenäisyys (Lalani ym. 2019, 7; Weerheim ym. 2019, 120).

Negatiiviset kokemukset esimerkiksi hallinnollisen työn kuormittavuudesta voivat johtua siitä, että ei ole saatu riittävästi aikaa ja koulutusta uusiin vastuisiin, ja myös ylemmän johdon tuella on suuri merkitys. Lemmetyn ja Collinin (2019) mukaan itseohjautuvuus ei siirry ihmisen mukana tilanteesta soiseen, vaan uusissa tilanteissa tukea ja ohjausta tarvitaan, vaikka toisissa tilanteissa olisi-kin itseohjautuva. (Lemmetty & Collinin 2019, 280) Sama varmasti pätee yhteisöohjautuvuuteen.

Henkilöstön ammatillisen osaamisen lisäksi panostus yleisiin työelämätaitoihin on hyödyllistä ja yhteisöohjautuvuutta tukevaan osaamiseen panostaminen olisi järkevää. Yksi painopiste vision toteuttamiseksi on myös teknologian hyödyntäminen ja iäkkäiden palveluverkostossa toimiminen vastuullisina edelläkävijöinä (Espoon sairaala 2021, 7). Teknologian hyödyntäminen ja verkostoituminen korostuvat myös yhteisöohjautuvuudessa.

## **8.2 Luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat monet asiat. Tutkimuksen luotettavuutta lisää ennakkosuunnittelu, eli jo työn suunnitelmavaiheessa huomioidaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat seikat. (Kananen 2014, 151). Tutkimusta suunniteltaessa otettiin huomioon ja tunnistettiin luotettavuuteen

vaikuttavia asioita. Luotettavuudessa on oleellista tutkimuksen eri vaiheissa tehtyjen valintojen ja ratkaisujen syyt ja perustelut. (Kananen 2014, 153). Eri vaiheissa tehtyjä valintoja ja ratkaisuja on pyritty perustelevaan läpi opinnäytetyön.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen tekoon on käytävissä tarpeeksi aikaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165). Opinnäytetyön tekemiseen piti järjestää lisää aikaa eteen tulleiden vastoinkäymisten takia. Lopulta myös työpaja saatiin pidettyä, kun sitä jouduttiin siirtämään kahdesti. Alkuperäiseen suunnitelmaan ei kuulunut ollenkaan työpajaa, joten työpajan pitäminen vaikutti myös siihen, että aikataulun kanssa tuli haasteita.

Huolellinen suunnittelu on perustana hyvin toteutetulle integroivalle kirjallisuuskatsaukselle (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 110). Metodologinen tarkkuus integroivassa kirjallisuuskatsauksessa auttaa tekemään tarkempia johtopäätöksiä ja lisäämään tulosten sovellettavuutta myös käytäntöön ja toimintatapoihin (Whittemore 2007, 155). Hopian ym. (2016, 662, 668) tutkimuksen mukaan hoitotyön koulutusta tai hoitotyön asiantuntijuutta käsittelevien integroivien kirjallisuuskatsausten laatu vaihteli ja kirjallisuuskatsaukset noudattivat ilmoitettua metodologista lähestymistapaa vaihtelevasti. Tutkimuksen mukaan aineiston haku, aineiston arviointi ja aineiston analyysi olivat melko huonosti kuvattuja, ja ne toteutettiin vain osittain tutkimuksessa mukana olleissa tutkimuksissa.

Tässä opinnäytetyössä valittua metodologista lähestymistapaa pyrittiin noudattamaan tarkasti. Integroiva kirjallisuuskatsaus eteni viiden vaiheen kautta, joiden toteuttamiseksi haettiin tietoa monesta luotettavasta lähteestä. Jokainen vaihe suunniteltiin huolellisesti ja pyrittiin toteuttamaan tarkasti ja täsmällisesti. Opinnäytetyön luotettavuutta heikentää se, ettei opinnäytetyön tekijällä ollut aiempaa kokemusta integroivan kirjallisuuskatsauksen teosta.

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tutkimukset ovat ulkomaisia tutkimuksia, mikä on hyvä muistaa ja ottaa huomioon sovellettaessa tuloksia suomalaiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Saadut tulokset ovat monelta osin samansuuntaisia, kun niitä vertaa opinnäytetyön tietoperustan suomalai-

seen teoria- ja tutkimustietoon, joten tällä perustella tulokset ovat sovellettavissa käytäntöön ja toimintatapoihin sekä toimeksiantajaorganisaatiossa että suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Tutkimuskysymykset pyrittiin rajaamaan tarkasti. Aiheen rajaamisessa hyödynnettiin PiCo-menetelmää. Katsauksen kohdejoukko, kiinnostuksen kohde sekä konteksti on rajattu selkeästi jokaisen tutkimuskysymyksen osalta. Rajauksia ei tehty kuitenkaan liian tiukoiksi, jotta tutkimusaineistoa saatiin kerättyä riittävästi. Kokeiluhauista oli hyötyä tutkimuskysymysten rajauksia tehdessä, esimerkiksi kokeiluhakujen perusteella havaittiin se, ettei ole mahdollista hakea tietoa pelkästään sairaalaympäristössä olevista itseohjautuvista tiimeistä, koska sellaisia tutkimuksia ei löytynyt. PiCO:a ei kuitenkaan pystytty hyödyntämään hakusanojen tunnistamisessa tässä opinnäytetyössä, mutta Lehtiön (2016, 36) mukaan PiCo ei kaikissa kirjallisuuskatsauksissa sovellu siihen.

Opinnäytetyön luotettavuutta heikentää se, että integroivaa kirjallisuuskatsausta teki vain yksi tutkija. Politin ja Beckin (2004) mukaan olisi hyvä, että integroivalla kirjallisuuskatsauksella olisi vähintään kaksi tekijää, koska se lisäisi tutkimuksen objektiivisuutta ja vähentäisi työmäärää (Flinkman & Salanterä 2007, 98). Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston keräämisen suunnittelussa ja kokoamisessa tulisi mieluiten olla kaksi tutkijaa (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 110). Monessa tutkimuksen vaiheessa olisi toisesta tekijästä ollut hyötyä, juuri objektiivisuuden ja luotettavuuden kannalta. Lisäksi opinnäytetyöstä tuli melko laaja, joten työmäärääkin tuli paljon yhdelle tekijälle. Aineiston arvioinnin luotettavuuttakin olisi lisännyt se, jos arvioijia olisi ollut kaksi.

Hakustrategian laatimisessa hyödynnettiin informaation apua, mikä lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Lisäksi ennen varsinaista hakua tehtiin pilotointihaku, jotta hakustrategia saatiin mahdollisimman tarkaksi, mikä lisäsi aineiston hakuvaiheen luotettavuutta. Mukaanotto- ja poissulkukriteereillä pyrittiin myös lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin mukaan esimerkiksi vain vertaisarvioituja tutkimuksia, mikä lisää myös opinnäytetyön luotettavuutta.

Sisällönanalyysin luotettavuutta heikentää se, ettei sitä tehnyt kaksi tutkijaa. Kun tekijöitä oli vain yksi, ei voitu varmistaa sitä, että toinen tutkija olisi päässyt samaan lopputulokseen. Aineiston teemoittelussa ja koodaamisessa voi olla tulkinnanvaraa, mutta jos kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen, lisää se tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2014, 153).

Luotettavuutta heikentää myös se, ettei opinnäytetyön tekijällä ollut aiempaa kokemusta sisällönanalyysin tekemisestä. Aluksi sisällönanalyysissa muodostui vain alaluokkia, pääluokat ja yhdistävä luokka, joista pääluokat olivat muodostettu teorian pohjalta. Koska alaluokkia muodostui paljon, tuli tarve muodostaa myös yläluokkia. Joidenkin luokkien muodostamisessa ja nimeämisessä oli haasteita, ja opinnäytetyön viimeistelyvaiheessa täsmennettiin joidenkin ala- ja yläluokkien nimiä, ja muutama yläluokka jaettiin kahdeksi erilliseksi yläluokaksi, jotta ne kuvaisivat paremmin luokkien sisältöä. Tehdyillä muutoksilla ei ollut vaikutusta työpajaan tai kehittämisehdotuksiin, sillä muutokset eivät olleet suuria, ja alaluokkien sisältö pysyi samana.

Saturaatio eli kylläntyminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Saturaatio merkitsee sitä, että tutkimustulokset alkavat toistua eri lähteissä (Kananen 2014, 153). Saturaatiota tapahtui melko paljon integroivan kirjallisuuskatsauksen tuloksissa. Tuloksia lukiessa on mahdollista nähdä lähteistä, minkä tulosten kohdalla saturaatiota tapahtui.

Kaikki kirjallisuuskatsauksessa käytetyt aineistot olivat englanninkielisiä, ja myös tämä voi vaikuttaa luotettavuuteen. Joidenkin tekstien kohdalla oli epäselvyyttä tekstin merkityksessä. Aineistoa käännettiin tarpeen mukaan eri käännohjelmilla ja hyödynnettiin digisanakirjoja, jotta epäselvät tekstit ymmärrettiin paremmin. Aineiston analyysin toteutus on pyritty kuvaamaan tarkasti ja analyysin etenemisestä on esitetty esimerkkejä. Tutkimusaineiston laajuuden vuoksi opinnäytetyössä ei ole kokonaisuudessaan esitetty aineiston analyysin toteutusta, mutta sisällönanalyysin aineisto on tekijällä tallessa. Tutkimukseen liittyvä aineisto pitää säilyttää, jotta tarvittaessa aineiston aitous ja tulosten luotettavuus on mahdollista todentaa (Kananen 2014, 153).

Jos dokumentointi on tehty hyvin, on mahdollista myös tarkistaa, miten tutkimuksen tekijän ratkaisupolku on muodostunut (Kananen 2014, 153). Sisällysanalyysin luotettavuutta lisää se, että tuloksissa on selkeät viittaukset alkuperäisaineistoon. Kirjallisuuskatsauksen raportissa tulee esittää tarkasti ja kattavasti, miten katsaus on toteutettu, jotta on mahdollista arvioida tutkimuksen laatua ja merkityksellisyyttä (Evans 2007, 146). Integroiva kirjallisuuskatsaus edellyttää tekijältä tarkkuutta ja se tulisi muiden tutkimusten tapaan kirjoittaa yksinkertaisesti, selkeästi ja avoimesti (Torraco 2016, 423). Opinnäytetyön raportissa on esitetty katsauksen toteutus mahdollisimman tarkasti, mikä lisää opinnäytetyön luotettavuutta.

### 8.3 Eettisyys

Tämä opinnäytetyö tehtiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkija on ennen kaikkea itse vastuussa siitä, että noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 7). Opinnäytetyön tekijä vastaa siitä, että työ on eettisesti toteutettu (Arene 2019, 17). Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeeseen ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa” sekä Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston julkaisuun ”Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset”. Opinnäytetyön viittaukset ovat asianmukaisesti toteutettu. Näin kunnioitetaan muiden tekemää työtä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6).

Opinnäytetyölle pitää tarvittaessa hankkia tutkimuslupa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Opinnäytetyölle haettiin tutkimuslupa Espoon kaupungilta hyvinvoinnin ja terveyden toimialalta, koska pidettiin virtuaalinen työpaja, jossa esitettiin opinnäytetyön tulokset ja keskusteltiin tuloksista ja alustavista kehittämissuunnitelmista toimeksiantajan edustajien kanssa. Työpajaan osallistuminen ei edellyttänyt työntekijän kirjallista suostumusta, koska työpajassa käsiteltävä aihe liittyy työntekijän työtehtäviin (Espoon kaupunki s.a.e). Työpajaan osallistujat määritteli toimeksiantaja. Opinnäytetyössä ei käsitelty henkilötietoja.

Tutkimuksen suorittamisen kannalta merkitykselliset sidonnaisuudet ilmoitetaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 7). On hyvä kertoa, jos tutkija

on työsuhteessa toimeksiantajaan, koska tieto on tarpeellinen arvioitaessa tutkimustuloksia ja heille, jotka tuloksia käyttävät (Vilkkä 2021, 46). Opinnäytetyön tekijällä on työsuhde toimeksiantajaan, mutta opinnäytetyön tekijä on ollut perhevapailla koko opinnäytetyön prosessin ajan. Tutkimus ei ole myöskään saanut rahoitusta. Tutkimuksen toimeksiantajan kertomiseen pitää olla lupa (Vilkkä 2021, 46). Toimeksiantajalta on saatu lupa kertomiseen.

Tutkimuskohteen valintakin edellyttää eettistä pohdintaa: esimerkiksi miten tutkimusaihe on valittu, kannattaako aiheeksi valita pinnalla oleva aihe vai välttää sellaista, ja onko valittu aihe tärkeä, myös yhteiskunnallisesti (Hirsjärvi ym. 2010, 24–25). Tutkimusaiheen valinta on tehty yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, ja valittu aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä työelämän muutokset koskevat myös sairaalaorganisaatioita.

#### **8.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja opinnäytetyön prosessin tarkastelu**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa kehittämis ehdotuksia yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi toimeksiantajaorganisaatiossa. Kehittämis ehdotuksia on mahdollista soveltaa ja toteuttaa organisaatiossa halutulla tavalla, organisaation ja eri osastojen omista lähtökohdista. Toimeksiantajan edustajien kanssa käydyssä keskustelussa kävi ilmi, että Espoon sairaalassa on joillain osastoilla jo käytössä yhteisöllistä työvuorosunnittelua, eli Espoon sairaalassakaan matkalle yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi ei lähdetä ”nollasta”. On hyvä muistaa, että yhteisöohjautuvuutta ei ole tarkoitus toteuttaa ylhäältä-alasperiaatteella (Salovaara & Mäkkeli 2021, 53).

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan itseohjautuvista tiimeistä ja yhteisöohjautuvuudesta sekä tukea Espoon sairaalan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja toiminnan kehittämistä. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat. Kehittämis ehdotuksissa painotettiin integroivan kirjallisuuskatsauksen tuloksia ja opinnäytetyön teoriaa toimeksiantajan toivomuksesta, mutta toimeksiantajan edustajien kanssa käyty keskustelu vaikutti myös kehittämis ehdotusten muodostumiseen.

Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää, kun halutaan lisätä yhteisöohjautuvuutta sosiaali- ja terveysalalla tai halutaan saada lisää tietoa sosiaali- ja terveysalan itseohjautuvista tiimeistä. Vaikka kirjallisuuskatsauksessa käytetyt artikkelit olivat kansainvälisiä, tulokset ovat sovellettavissa suomalaisenkin sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Jos organisaatiossa halutaan lisätä yhteisöohjautuvuutta, joka tapauksessa jokaisen organisaation ja jokaisen itseohjautuvaksi tiimiksi haluavan tiimin täytyy muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä yhteisöohjautuvuus merkitsee omassa organisaatiossa ja tiimissä.

Integroivalla kirjallisuuskatsauksella sain muodostettua kattavan kokonais kuvan sosiaali- ja terveysalan itseohjautuvista tiimeistä ja yhteisöohjautuvuudesta. Aveyardin (2010, 124) mukaan kirjallisuuskatsauksen tulosten tavoitteena on saada muodostettua uusi merkitys tutkimusten kokonaisuudesta, kuin mitä saataisiin lukemalla tutkimukset erikseen. Mielestäni tässä onnistuin hyvin.

Opinnäytetyön avulla hankittu ymmärrys ja tieto itseohjautuvista tiimeistä ja yhteisöohjautuvuudesta on edistänyt myös ammatillista kehittymistäni ja syventänyt tietämystäni johtamisesta ja johtajuudesta. Uskon, että opituista asioista on hyötyä työelämässä tulevaisuudessa, varsinkin jos yhteisöohjautuvuus lisääntyy edelleen sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyöprosessissa sain omakohtaisen kokemuksen siitä, että tutkimustietoa kannattaa hyödyntää ja soveltaa työelämän kehittämisessä.

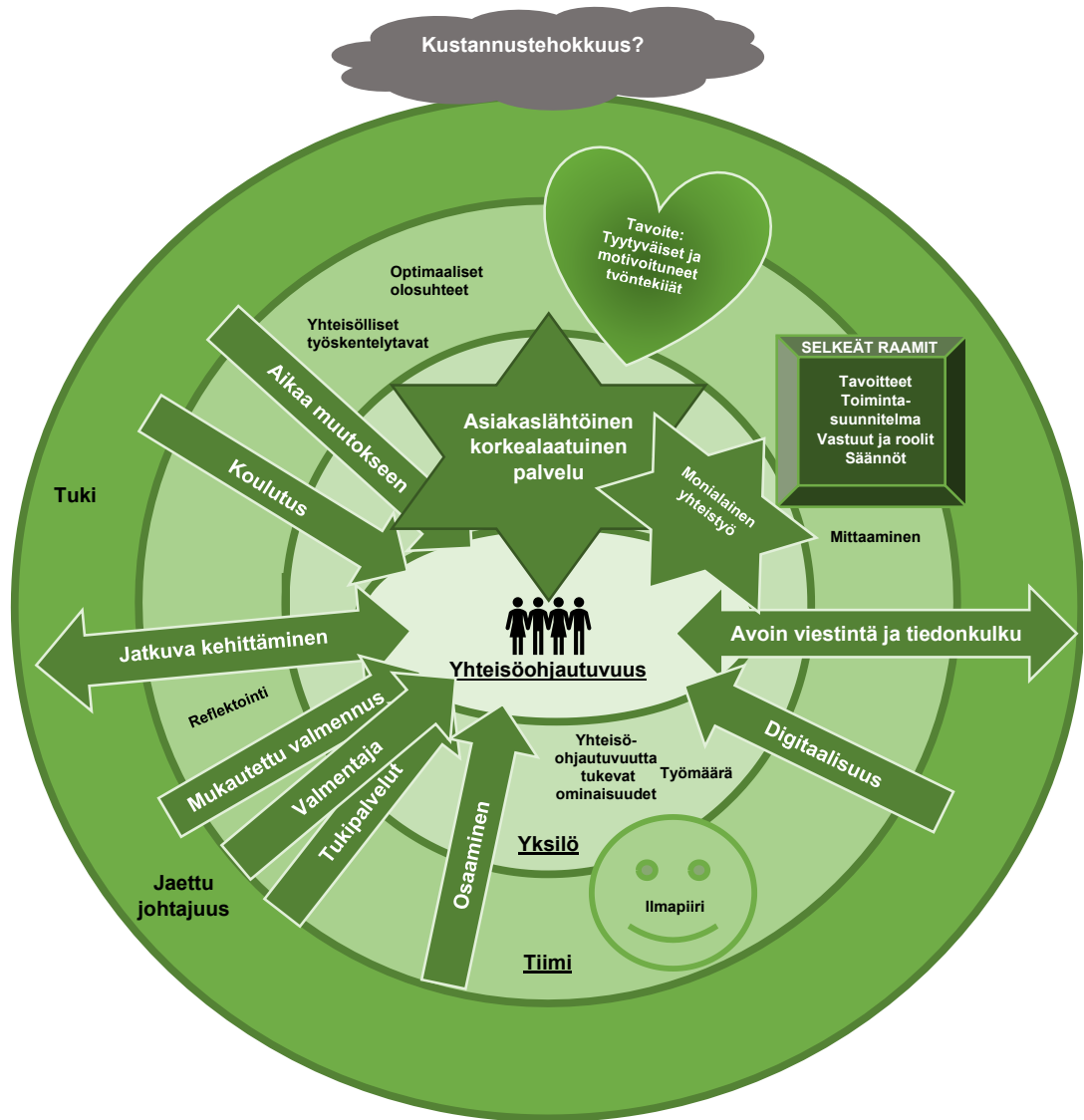
Opinnäytetyön prosessi oli pitkä ja paikoitellen haastava, mutta kaiken kaikkiaan hyvin opettavainen. Opinnäytetyössä on suuri määrä lähteitä niin tutkimusmetodiin kuin opinnäytetyön teoriaan liittyen, ja ulkomaisia lähteitä ja tutkimuksiakin on hyödynnetty kiitettävästi. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa mukana oli toimeksiantajan toivomuksesta vain ulkomaisia tutkimuksia. Prosessin aikana oli mukava huomata, että englannin kieli harjaantui huomattavasti ja uutta sanavarastoa kertyi. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta integroivan kirjallisuuskatsauksen eikä sisällönanalyysin tekemisestä. Opinnäytetyöprosessin aikana täytyi siis opetella monia uusia asioita. Nyt jälkikäteen ajatellen saattaisin tehdä joitain asioita toisinkin, mikä mielestäni on osoitus siitä, että opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut lisää tutkimuksen tekemisestä.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) ajatukset tutkimuksen tekemisestä ovat kannustavia, ja saavat myös tarkastelemaan omaa tehtyä opinnäytetyötä armollisemmin: Vaikka pyrkimys olisi tehdä mahdollisimman luotettava tutkimus, on hyväksyttävä se, ettei mikään tutkimus ole täysin luotettava. Tutkimus on yksi versio tutkittavasta aiheesta, tutkijan eri palasista tekemä rakennelma. Toinen tutkija tekisi samoista palasista hieman erilaisen tutkimuksen. Saadut tulokset ovat sidoksissa aikaan, paikkaan ja tutkijaan. Tiedettäkin tehdään yritysten ja erehdysten kautta.

### **8.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet**

Integroivan kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yhteisöohjautuvuus sosiaali- ja terveysalalla on monitasoinen kokonaisuus, johon vaikuttaa monia organisaatioon, tiimiin ja yksilöön sekä tiimin toteuttamaan palveluun liittyviä tekijöitä. Jos halutaan ottaa käyttöön itseohjautuva tiimi tai itseohjautuvia tiimejä ja lisätä yhteisöohjautuvuutta organisaatiossa, pitää asiaa tarkastella useammasta näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen tuloksista piirtyi kuva siitä, mitkä asiat ovat oleellisia, ja mitä tulisi ottaa huomioon, jos organisaatiossa halutaan lisätä yhteisöohjautuvuutta (kuva 8).





Kuva 8. Yhteisöohjautuvuus sosiaali- ja terveysalalla tulosten pohjalta.

Erityisen tärkeää on, että organisaation johto on mukana tukemassa yhteisöohjautuvuutta ja henkilöstö ja tiimit saavat vaikuttaa siihen, miten eri asioita toteutetaan ja kehitetään organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa paljon siihen, toteutuuko yhteisöohjautuvuus aidosti. Itseohjautuvat tiimit ja yhteisöohjautuvuus voivat olla yksi keino vaikuttaa työntekijöiden veto- ja pitovoimaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, mutta liian paljon muutoksia ei kannata tehdä kerralla. Muutoksiin pitää varata riittävästi aikaa sekä tarjota koulutusta uusiin asioihin, ja sopia yhdessä selkeät vastuut ja roolit. Sosiaali- ja terveysalalla hierarkisuuden vähentämisessä on vielä paljon tehtävää, mutta positiivista suuntaustakin on havaittavissa, kuten opinnäytetyön teoriaosiossakin esitetyt esimerkit itseohjautuvista tiimeistä ja yhteisöohjautuvuudesta osoittavat. Organisaatioissa tulisi

ymmärtää tulevaisuudessa entistä paremmin yhteisöllisyyden ja yhteisöjen merkitys niin työhyvinvoinnin kuin työn tehokkuudenkin kannalta.

Jatkotutkimusaiheena ehdotetaan yhteisöohjautuvuuden tutkimista sairaalaympäristössä, koska sairaalaympäristössä tehtyjä tutkimuksia itseohjautuvista tiimeistä ei löytynyt kirjallisuuskatsausta tehdessä. Tutkimuksessa voisi keskittyä esimerkiksi siihen, miten sairaalaympäristö vaikuttaa itseohjautuvan tiimin toimintaan ja yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen. Salovaaran (2018) mukaan Suomessa ainakin Tampereen yliopistollisessa sairaalassa sekä HUS:n uudessa lastensairaalassa on kokeiltu itseohjautuvuutta Buurtzorgin ja-lanjäljissä. Tämä voisi viitata siihen, että näissä sairaaloissa on todellisuudessa kokeiltu yhteisöohjautuvuutta.

Toinen tutkimusaihe koskee tiimin kokoonpanoa. Kirjallisuuskatsauksissa olleet tiimit olivat hoitajapainotteisia, ja jos tiimi oli monialainen, niissä oli hoitajien lisäksi 1–2 muuta ammattiryhmää mukana. Tutkimus monialaisista itseohjautuvista tiimeistä, joissa olisi mukana edustajia useista eri ammattiryhmistä, ja myös kuntoutuspuolen työntekijöitä, olisi mielenkiintoinen ja tarpeellinen. Tutkimuksessa voisi verrata ”perinteistä” monialaista tiimiä ja itseohjautuvaa monialaista tiimiä toisiinsa, löytyykö eroja esimerkiksi asiakastytytyväisyydessä, tiimin tehokkuudessa ja niin edelleen. Buurtzorgissakin nykyään tehdään työtä monialaisissa tiimeissä, kun alun perin toiminta lähti liikkeelle hoitajatiimeistä.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena ehdotetaan julkisella puolella toimivien sosiaali- ja terveydenhuollon itseohjautuvien tiimien kustannustehokkuuden tarkempaa tutkimusta. Vaikka esimerkiksi Buurtzorgin toiminta on ollut kustannustehokasta, on Buurtzorg erilainen organisaatio kuin julkisen puolen organisaatiot. Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan itseohjautuvien tiimien kustannustehokkuudesta ei ole riittävästi näyttöä, ja myös Surakan ym. (2020, 78, 86) hankkeessa on saatu samansuuntaisia tuloksia.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.

Alkula, T. & Palmu, T. 2019. Itseohjautuva kotihoito – kehittämishanke Järvenpäässä. Kuntatyö 2030. WWW-dokumentti. Julkaistu 11.1.2019. Saatavissa: [Itseohjautuva kotihoito – kehittämishanke Järvenpäässä | Kuntatyö 2030 \(kuntatyo2030.fi\)](https://www.kuntatyo2030.fi) [viitattu 17.1.2022].

Arene. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. PDF-dokumentti. Päivitetty 9.1.2020. Saatavissa: <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportti/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382> [viitattu 18.8.2021].

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Tutkimusraportti. PDF-dokumentti. Saatavissa: [itseohjautuvuuden johtaminen 2020 www.pdf \(ossi-aura.com\)](https://www.ossiaura.com/itseohtautuvuuden_johtaminen_2020.pdf) [viitattu 16.12.2021].

Aveyard, H. 2010. Doing A Literature Review in Health and Social Care: A practical Guide. Second edition. Berkshire: McGraw-Hill Education. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.2.2022].

Bondarouk, T., Bos-Nehles, A., Renkema, M., Meijerink, J. & Leede de Jan. 2018. Organisational roadmap towards teal organisations. Advanced series in management. Volume 19. E-kirja. United Kingdom: Emerald Publishing. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.12.2021].

Buurtzorg. 2022a. Buurtzorg +. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Buurtzorg + - Buurtzorg International](https://www.buurtzorg.nl/) [viitattu 3.2.2022].

Buurtzorg. 2022b. Innovation. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Innovation - Buurtzorg International](https://www.buurtzorg.nl/) [viitattu 3.2.2022].

Center for Evidence-Based Management (CEBMA) 2019. Critical Appraisal. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://cebma.org/resources-and-tools/what-is-critical-appraisal/> [viitattu 19.3.2022].

Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Lopuksi: miksi siedätystä johtamisallergiaan tarvitaan? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan. Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 332–339.

Cronin, M. A. & George E. 2020. The Why and How of the Integrative Review. *Organizational Research Methody* 10, 1–25. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.7.2021].

Denis, J-L, Langley, A. & Sergi, V. 2012. Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals* 1, 211–283. Verkkojlehti. Saatavissa: [PDF Leadership in the Plural \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/221111111) [viitattu 5.11.2021].

Doblinger, M. 2022. Individual Competencies for Self-Managing Team Performance: A Systematic Literature Review. *Small Group Research* 1, 128–180. Verkkoletti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.1.2022].

Espoon kaupunki. s.a.a. Espoo-tarina. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/espoo-kaupunki/espoo-tarina#section-25423> [viitattu 2.2.2022].

Espoon kaupunki. s.a.b. Espoon sairaala. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/toimipisteet/53484> [viitattu 6.2.2022].

Espoon kaupunki. s.a.c. Organisaatio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.espoo.fi/fi/espoo-kaupunki/organisaatio#section-5019> [viitattu 6.2.2022].

Espoon kaupunki. s.a.d. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue | Espoon kaupunki](#) [viitattu 30.1.2022].

Espoon kaupunki. s.a.e. Tutkimusluvan hakeminen. Hyvinvoinnin ja terveyden toimiala. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://static.espoo.fi/cdn/ff/RcbAlvyN-vfMAsHGcK5z1dzcM60haup0SZxwL63da6I/1636368319/public/2021-11/Ohjeet%20tutkimusluvan%20hakijalle%20%28Hyvinvoinnin%20ja%20terveyden%20toimiala%29.pdf> [viitattu 24.2.2022]

Espoon sairaala. 2021. Espoon sosiaali- ja terveystoimi – Laatu-, potilasturvallisuus- ja omavalvontasuunnitelma- PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://static.espoo.fi/cdn/ff/IU19Qdbv01IE9LkVqP5h4xc6pu7tbFH3remD4CddM5Q/1640248352/public/2021-12/Espoon%20sairaalan%20potilasturvallisuus%20C%20laatu%20ja%20omavalvontasuunnitelma%20ei%20saavutettava.pdf> [viitattu 17.1.2022].

Evans, D. 2007. Integrative reviews of quantitative and qualitative research. Overview of Methods. Teoksessa Webb, C. & Roe, B. (toim.) *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*. Oxford: Blackwell Publishing, 137–148. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.8.2021].

Flinkman, M. & Salanterä, S. 2007. Integroitu katsaus – eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Riitta-Liisa, Ä. (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja A51/2007*. Turku: Turun yliopisto, 84–100.

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (toim.) *Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas 2013*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteisö\\_viestii\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteisö_viestii_ebook.pdf) [viitattu 18.5.2022].

Hiilinen-Häsä, T. 2020. Yhteisöohjautuvuus Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymässä. *Kuntatyö 2030*. WWW-dokumentti. Julkaistu 11.9.2020. Saatavissa:

<https://www.kuntatyö2030.fi/katso/yhteisohjautuvuus-keski-uudenmaan-sote-kuntayhtymassa> [viitattu 17.1.2022].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

Hoitotyön tutkimussäätiö s.a.a. Tutkimustiedon hakeminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/> [viitattu 14.6.2022].

Hoitotyön tutkimussäätiö s.a.b. Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/> [viitattu 11.2.2022].

Hoitotyön tutkimussäätiö s.a.c. Tutkimustiedon laadun arvioiminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-laadun-arvioiminen/> [viitattu 18.3.2022].

Hong, Q.N., Pluye, P., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F. & Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M-P., Griffiths, F., Nicolau, B., O’Cathain, A., Rousseau, M-C. & Vedel, I. 2018. Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT), version 2018 User Guide. PDF-dokumentti. McGill University & Department of Family Medicine. Saatavissa: <http://mixedmethodsappraisaltoolpublic.pbworks.com/> [viitattu 21.3.2022].

Hopia, H., Latvala, E. & Liimatainen, L. 2016. Reviewing the methodology of an integrative review. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 4, 662–669. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 31.5.2021].

Jarenko, K. 2020. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Filosofian Akatemia. Blogi. Julkaistu 11.2.2020. Saatavissa: [Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla - Filosofian Akatemia Oy](https://www.filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla-filosofian-akatemia-oy) [viitattu 25.5.2021].

Juuti, P. 2020 Jaettu johtajuus. *Työn tuuli* 2, 63–68. PDF-dokumentti. Saatavissa: [tyontuuli\\_022020\\_final.pdf \(henry.fi\)](https://www.tyontuuli.fi/022020-final.pdf) [viitattu 16.12.2021].

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangasniemi, M. & Pölkki, T. 2016. 6 Aineiston käsittely: kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja sarja A 73. Turku: Turun yliopisto, 80–93.

Koivunen, M., Suominen, S. & Asikainen, P. 2017. Sairaalan vuodeosaston ruokailukäytännöt potilaan toimintakyvyn ja kuntoutumisen edistämässä - Integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 2017 3, 180–194. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.10.2021].

Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli* 2, 7–13. PDF-dokumentti. Saatavissa: [tyon-tuuli\\_022020\\_final.pdf \(henry.fi\)](https://tyon-tuuli.022020.final.pdf(henry.fi)) [viitattu 25.5.2021].

Kostamo, T. & Gamrasni, M. 2021. Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 105–118. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf> [viitattu 14.1.2022].

Kuntatyönantajat. 2019. 15. Itseohjautuvuus ja tiimityöskentely kunta-alalla. Kunta-alan työn murroksen seuranta, liite 2, sivu 1. PDF-dokumentti. Päivitetty 11.4.2019. Saatavissa: [Itseohjautuvuus ja tiimityöskentely kunta-alalla \(kt.fi\)](https://www.kuntatyonantajat.fi/itseohtuvuus-ja-tiimityoskentely-kunta-alalla-kt-fi) [viitattu 17.1.2022].

Kurikkala, P., Kääriäinen, M., Kyngäs, H. & Elo, S. 2015. Hoitoon sitoutumisen edistämiseksi toteutetut interventiot ja niiden vaikutukset ikääntyneillä – integroitu katsaus. *Hoitotiede*, 1, 3–17. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.10.2021].

Laloux, F. 2021. Reinventing organizations – kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista. Suom. Markula, J, Rautanen, A. & Waegelin, R. Helsinki: Teal Suomi Osuuskunta.

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://oma.tsr.fi/api/projects/38d7c5d9-a057-4602-8505-2ea2db2514b2/attachment/5d3650e5-b046-4d8e-a355-a3adc2cc07b2> [viitattu 24.1.2022].

Launonen, R. 2021. Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää. Helsinki: Tammi.

Launonen, R., Koistinen, J & Jori Mäkkeli, J. 2020. Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli* 2, 29–37. PDF-dokumentti. Saatavissa: [tyon-tuuli\\_022020\\_final.pdf \(henry.fi\)](https://tyon-tuuli.022020.final.pdf(henry.fi)) [viitattu 14.12.2021].

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 4.11.2021].

Lehtiö, L. & Johansson, E. 2016. 3 Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja sarja A 73. Turku: Turun yliopisto, 35–66.

Lemetti, T. & Ylönen, M. 2016. 5 Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien arviointi. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja sarja A 73. Turku: Turun yliopisto, 67–79.

Lemmetty, S. & Colin, K. 2019. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan. Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 264–283.

Martela, F. 2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design* 23, 1–23. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9> [viitattu 4.11.2021].

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli* 2, 21–28. PDF-dokumentti. Saatavissa: [tyontuuli\\_022020\\_final.pdf \(henry.fi\)](https://www.tyontuuli.fi/022020-final.pdf) [viitattu 25.5.2021].

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000 perustuva tutkimus. Aalto University publication series business + economy 3/2021. Helsinki: Aalto University. PDF-dokumentti. Saatavissa: [LoppuraporttiFINAL2.pdf \(aalto.fi\)](https://www.aalto.fi/files/2021-04/loppuraporttiFINAL2.pdf) [viitattu 30.5.2021].

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy, 9–32.

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 11–18. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf> [viitattu 14.1.2022].

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp ky.

Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. 4 Matkalla yhteisöohjautuvaksi - toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helian ammattikorkeakoulu, 79–97. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf> [viitattu 28.1.2022].

Nandram, S. & Koster, N. 2014. Organizational innovation and integrated care: lessons from Buurtzorg. *Journal of Integrated Care* 4, 174–184. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 28.12.2021].

Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. 2 Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja sarja A 73. Turku: Turun yliopisto, 23–34.

Noble, H. & Smith, J. 2018. Reviewing the literature: choosing a review design. *Evid Based Nurs* 2, 39–41. Verkkolehti. Saatavissa: [Reviewing the literature: choosing a review design \(bmj.com\)](https://www.bmj.com/content/2018/nurs-2) [viitattu 2.10.2021].

OECD. 2019. OECD Future of Education and Skills 2030. Conceptual learning framework. Skills for 2030. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Skills for 2030 concept note.pdf \(oecd.org\)](#) [viitattu 27.5.2021].

Opetushallitus. 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakoitfoorumin ensimmäisiä ennakoititulosia. Helsinki: Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:3. PDF-dokumentti. Saatavissa: [osaaminen\\_2035.pdf \(oph.fi\)](#) [viitattu 28.5.2021].

Opetushallitus. s.a. Osaamiskortit: Sosiaali-, terveys, ja hyvinvointiala. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/er7\\_osaamiskortti\\_0.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/er7_osaamiskortti_0.pdf) [viitattu 31.1.2022].

Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvellut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla – kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy, 265–285. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 14.1.2022].

Pihlainen, V. 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, 223. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3378-2> [viitattu 13.1.2021].

Prisma 2021. Prisma Flow Diagram. WWW-dokumentti. Saatavissa: [PRISMA \(prisma-statement.org\)](#) [viitattu 10.2.2022].

Ruotsalainen, S., Jantunen, S. & Sinervo, T. 2020. Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? - a mixed method study. *BMC Health Services Research* 896, 1–13. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05733-1> [viitattu 12.1.2022].

Ryan, M. & Deci, E.L. 2000a. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 1, 68–78. Verkkolehti. Saatavissa: [0080.tif \(selfdeterminationtheory.org\)](#) [viitattu 14.12.2021].

Ryan, M. & Deci, E. L. 2000b. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67. Verkkolehti. Saatavissa: [Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions \(selfdeterminationtheory.org\)](#) [viitattu 1.2.2022].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 3.3.3 Tutkimuksen arviointi - reflektointia. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 8.6.2022].



Salas-Vallina, A, Rofcanin, Y. & Las Heras, M. 2022. Building resilience and performance in turbulent times: The influence of shared leadership and passion at work across levels. *Business Research Quarterly* 1, 8–27. Verkkoletti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.1.2021].

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3> [viitattu 3.2.2022].

Salovaara, P. 2018. Riisuttu organisaatio – Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuusmaailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.renesans.fi/> [viitattu 4.11.2021].

Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallegiaan. Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 96–122.

Salovaara, P. 2020a. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli* 2, 14–20. PDF-dokumentti. Saatavissa: [tyontuuli\\_022020\\_final.pdf \(henry.fi\)](https://www.tyontuuli.fi/022020-final.pdf) [viitattu 25.5.2021].

Salovaara, P. 2020b. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Salovaara, P. & Mäkkeli, J. 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 39–55. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf> [viitattu 26.5.2022].

Salovaara s.a. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden englanti-suomi-sanakirja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.renesans.fi/yhteisohjautuvuus-sanakirja/> [viitattu 8.6.2022].

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

Snyder, H. 2019. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. Verkkoletti. Saatavissa: [Literature review as a research methodology: An overview and guidelines - ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-business-research) [viitattu 14.7.2021].

Stern, C., Jordan, Z. & McArthur, A. 2014. Developing the Review Question and Inclusion Criteria. The first steps in conducting a systematic review. *American Journal of Nursing* 4, 53–56. Verkkoletti. Saatavissa: <https://allied-health.ceconnection.com/files/DevelopingtheReviewQuestionandInclusionCriteria-1430415457204.pdf> [viitattu 9.9.2021].

Stewart, G. L., Stephen, H. & Manz, C. C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 1, 185–222. Verkkoletti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.1.2022].

- Stolt, M. & Routasalo, P. 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Riitta-Liisa, Ä. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja A51/2007. Turku: Turun yliopisto, 58–70.
- Sulosaari, V. & Kajander-Unkuri, S. 2016. 8 Integroitu kirjallisuuskatsaus. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja sarja A 73. Turku: Turun yliopisto, 107–117.
- Surakka, J., Burström, T., Jantunen, S., Jeglinsky-Kankainen, I., Piippo, J., Rosengren, Å., Ruotsalainen, S. & Sinervo, T. (toim.) 2020. Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa. Yrkehögskolan Arcada Ab. Arcada Publikation 1/2020. Raportti. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020100983669> [viitattu 26.9.2021].
- Tammeaid, M. & Virtanen, P. 2020. Yhdessä ohjautuminen julkisessa hallinnossa. *Työn tuuli* 2, 87–91. PDF-dokumentti. Saatavissa: [tyontuuli\\_022020\\_finaal.pdf](https://tyontuuli.fi/tyontuuli_022020_finaal.pdf) (henry.fi) [viitattu 25.5.2021].
- The Joanna Briggs Institute 2014. Joanna Briggs Institute Reviewers' Manual: 2014 edition. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://nursing.lsuhscc.edu/JBI/docs/ReviewersManuals/ReviewersManual.pdf> [viitattu 9.9.2021].
- Tevameri, T. 2021. Toimialaraportit. Katsaus sote-alan työvoimaan: Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM toimialaraportit 2021:2. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7> [viitattu 29.5.2021].
- Tiitinen, S., Weiste, E., Vehviläinen, S., Ruusuvoori, J., Lusa, S., & Laitinen, J. (2018). Reflektoinnin välttämistä ja vertaistukea: Tarinoiden tehtävät palo- ja pelastusalan lähijohtajien ryhmäohjauksessa. *Aikuiskasvatus*, 3, 208–222. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.88350> [viitattu 27.5.2022].
- Torraco, R. J. 2005. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* 4, 356–367. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.7.2021].
- Torraco, R. 2016. Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*, 15, 404–428. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.7.2021].
- Troberg, A. 2022. Kuntoutuspäällikkö. Sähköpostiviesti 5.2.2022. Espoon sairaala.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. PDF-dokumentti. Saatavissa: [HTK ohje 2012.pdf \(tenk.fi\)](#) [viitattu 18.8.2021].

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 28.1.2022].

Valtioneuvosto. Mikä soite-uudistus. WWW-dokumentti. [Uudistus lyhyesti | Soteuudistus](#) [viitattu 30.1.2022].

Vellonen, M., Kaunonen, M. & Suominen, T. 2019. Kotihoidon lääkehoidon vaaratapahtumat – Integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede* 3, 191–204. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.10.2021].

Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan. Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 169–184.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Voutilainen, N., Haapa, T. & Jokiniemi, K. 2019. Sairaanhoidajien perehdyttämisenosaaminen ja sen mittaaminen – integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva Hoitotyö* 4, 3–13. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/8006> [viitattu 12.3.2022].

Vregelaar, R. ten. 2017. Identifying factors for successful self-managing teams: an evidence-based literature review. University of Twente. Bachelor Thesis. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Vregelaar ten BA BMS.pdf \(utwente.nl\)](#) [viitattu 20.12.2021].

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 3, 348–372. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.98465> [viitattu 14.12.2021].

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L. Soikkanen, A., Panganen, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3> [viitattu 31.1.2022].

Whittemore, R. & Knaf, K. 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52, 546–553. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.7.2021].

Whittemore, R. 2007. Rigour in Integrative Reviews. Teoksessa Webb, C. & Roe, B. (toim.) *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*. Oxford: Blackwell Publishing. E-kirja, 149–156. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.8.2021].

Ylitalo, M. 2020. Puheenvuoro itse- ja yhteisöohjautuvuudesta. Tulevaisuuden sote-keskus verkostopäivä. PDF-tiedosto. Saatavissa: [https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-12/Itse-%20ja%20yhteis%C3%B6ohjautuvuus%20Keusotessa\\_Matleena\\_Ylitalo\\_20201208.pdf](https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-12/Itse-%20ja%20yhteis%C3%B6ohjautuvuus%20Keusotessa_Matleena_Ylitalo_20201208.pdf) [viitattu 17.1.2022].

Younas, A., Shahzad, S. & Shahzad I. 2021. Data analysis and Presentation in Integrative Reviews: A Narrative Review. *Western Journal of Nursing Research*, 1–10. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 2.10.2021]

## Lähdeluettelo integroivaan kirjallisuuskatsaukseen mukaan valituista tutkimuksista

Biscaia, A. R. & Heleno, L. C. V. 2017 Primary Health Care Reform in Portugal: Portuguese, modern and innovative. *Ciência & saúde coletiva* 2, 701–711. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.3.2022].

Buljac-Samardzic, M. & van Woerkom, M. 2015. Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology* 3, 280–296. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.3.2022].

Drennan, V. M. Calestani, M., Ross, F., Saunders, M. & West, P. 2018. Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. *BMJ Open*, 6, 1–7. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

Geerts, I. A. G. M., Bierbooms, J. J. P. A & Cloudt, S. W. M. G. 2021. Understanding self-managing teams in Dutch healthcare: empirical evidence to non-sequential team development processes. *Journal of Health Organization and Management*, 9, 101–120. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

Groot, K.D., Maurits, E.E.M. & Francke, Anneke. 2018. Attractiveness of working in home care: An online focus group study among nurses. *Health Social Care Community* 25, 94–101. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

Hegedüs, A., Schürch, A. & Bischofberger, A. 2022. Implementing Buurtzorg-derived models in the home care setting: a Scoping Review. *International Journal of Nursing Studies Advances* 4, 100061. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

Johansen, F. & van den Bosch, S. 2017. The scaling-up of Neighbourhood Care: From experiment towards a transformative movement in healthcare. *Futures* 89, 60–73. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.3.2022].

Lalani, M., Fernandes, J., Fradgley, R., Ogunsola, C. & Marshall, M. 2019. Transforming community nursing services in the UK; lessons from a participatory evaluation of the implementation of a new community nursing model in East London based on the principles of the Dutch Buurtzorg model. *BMC Health Services Research*, 1, 1–9. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

Leask, C. F. & Gilmartin, A. 2019. Implementation of a neighbourhood care model in a Scottish. integrated context—views from patients. *AIMS Public Health* 2, 143–153. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.3.2022].

Leask, C.F., Bell, J. & Murray, F. 2020. Acceptability of delivering an adapted Buurtzorg model in the Scottish care context. *Public Health*, 179, 111–117. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

Renkema, M., Bos-Nehles, A. & Meijerink, J. 2020. Implications of self-managing teams for the HRM function. *Baltic Journal of Management*, 4, 533–550. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

Renkema, M., Bondarouk, T., & Bos-Nehles, A. 2018. Transformation to self-managing teams: lessons learned A look at current trends and data. *Strategic HR review* 2, 81–84. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

Weerheim, W., Van Rossum, L., Ten Have, W. D. 2018. Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services* 1, 113–128. Verkkolehti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.3.2022].

## Kirjallisuuskatsauksen valitut tutkimukset

Tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset	Laadun arviointi
Biscaia, A. R. & Heleno, L. C. V. 2017. Primary Health Care Reform in Portugal: Portuguese, modern and innovative. <i>Ciência &amp; saúde coletiva</i> 2, 701–711. Portugali	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Portugalin perusterveydenhuollon vuoden 2005 uudistusta analysoimalla sen järjestelmällisellä ja paikallisella tasolla tapahtuneita muutoksia, sen innoittamia malleja ja syitä sen menestykseen.	Laadullinen tapaustutkimus. Dokumenttianalyysiin sisältyivät oikeudelliset asiakirjat, joissa käsiteltiin uudistusta, kansallisten ja kansainvälisten elimien aiheesta laatimat raportit, tutkimukset ja artikkelit sekä uudistukseen kuuluneen perheterveysyksikön sisäiset asiakirjat ja toimintakertomukset.	Otettiin käyttöön tekniikkaa ja verkostoitumista yksiköiden ja väestön välillä. Uudistus oli innovatiivinen, erityisesti julkista järjestelmää ajatellen, koska perinteinen hierarkkinen malli rikottiin ja tilalle tuli itsevalittuja ja itseohjautuvia tiimejä, joilla on toiminnallinen autonomia, vastuullisuus ja ne voivat keskittyä palvelemissa ihmisiin ja yhteisöihin sekä ydin-toimintaansa.	CEBMan kriittinen arviointi tapaustutkimukselle 7/10.
Buljac-Samardzic, M. & van Woerkom, M. 2015. Can managers coach their teams too much? <i>Journal of Managerial Psychology</i> 3, 280–296. Alankomaat	Tutkimuksen tarkoituksena oli testata kahta kilpailevaa hypoteesia: ”Tiimin reflektointi vaikuttaa valmentavan johtamisen ja tiimin tehokkuuden, pätevyyden ja innovaatiokyvyn välisiin positiivisiin yhteyksiin.” ja ”Tiimin reflektointi vaikuttaa valmentavan johtamisen ja tiimin suorituskyvyn välillä siten, että hyvin refleктоivat tiimit hyötyvät vähemmän valmennuksesta kuin huonosti refleктоivat tiimit.”	Määrällinen pitkittäistutkimus. Kyselytutkimus kahdessa vaiheessa kahdessa pitkäaikaishoidonorganisaatiossa. Molempiin kyselyihin vastasi 423 tiimin jäsentä, jotka edustivat 198:aa tiimiä avustetun asumisen yksiköissä tai päiväkeskuksissa, ja 49 johtajaa. Aineisto analysoitiin määrällisesti, korrelaatioanalyysillä, regressioanalyysillä ja monitasoinen regressioanalyysi. Lisäksi tehtiin haastatteluita, joihin osallistui kaksi johtajaa, kaksi neuvonantajaa, kaksi henkilökunnan jäsentä ja yksi työneuvoston jäsen.	Vain huonosti refleктоivien tiimien suorituskky hyötyy valmentavasta johtamisesta. Hyvin refleктоivien joukkueiden liiallinen valmennus voi olla ajan tuhlausta ja voi jopa vahingoittaa tiimin tehokkuutta. Valmentavan johtamisen voimakkuuden pitäisi muuttua sen mukaan, miten tiimin refleктоintikyky kehittyi. Johtajien pitäisi oppia arvioimaan tiimin kykyä refleктоida ja mukauttaa valmennusinterventiot sen mukaan.	CEBMan kriittinen arviointi kyselytutkimukselle 9/12.
Drennan, V. M. Calestani, M., Ross, F., Saunders, M. & West, P. 2018. Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. <i>BMJ Open</i> , 8, 1–7. Englanti	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mikä on mukautetun Buurtzorg-mallin vaikutus toteutettavuuteen, hyväksyttävyyteen ja tehokkaisuuteen tuloksiin englantilaisen yhteisöhoitoon palveluissa.	Monimenetelmällinen tapaustutkimus. Puolistrukturoidut ja ryhmähaastattelut, hoitotyön ja tiimitapaamisten havainnointi, sisäisten asiakirjojen ja anonymisoitujen potilastietojen analysointi. Haastatteluihin 14 potilasta ja hoitajaa, yleislääkäreitä, muita terveydenhuollon ammattilaisia ja johtajia 10. Ryhmähaastatteluun osallistuivat naapurustohoidon tiimi 1 x/kk tammi-heinäkuu 2017 ja yhden kerran paikkakunnan yhteisöhoitoon tiimi (vertailuryhmä). Hoitotyön käytäntöjä havainnointiin 8 päivän ajan. Kuusi naapurustohoidon tiimin kokousta havainnointiin. Haastattelut analysoitiin temaattisesti perustuen induktiiviseen lähestymistapaan. Kuvaava analyysi 100 naapurustohoidon potilaan tiedoista.	Mukautettu Buurtzorgin malli osoitti toteutavuuden ja hyväksyttävyyden hoitajille, yleislääkäreille ja muille terveydenhuollon ammattilaisille. Monille potilaille malli oli parempi kuin aiemmat kokemukset yhteisöhoitosta. Naapurustohoidon sairaanhoitajat ottivat käyttöön käytäntöjä, joiden avulla tiimitasolla oli kykyä tehdä operaatiivisia ja kliinisiä päätöksiä. Sairaanhoitajat ja johtajat kokivat haasteita, jotka liittyivät itseohjautuvien tiimien käsitteen tunnistamiseen ja tukemiseen suuressa byrokraattisessa organisaatiossa.	CEBMan kriittinen arviointi tapaustutkimukselle 8/10.

<p>Geerts, I. A. G. M., Bierbooms, J. J. P. A &amp; Cloudt, S. W. M. G. 2021. Understanding self-managing teams in Dutch healthcare: empirical evidence to non-sequential team development processes. <i>Journal of Health Organization and Management</i>, 9, 101–120. Alankomaat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli edistää itseohjautuvien terveydenhuollon tiimien kehittämistä koskevaa tietämystä ja antaa oivalluksia siitä, miten voidaan tukea itseohjautuvaa tiimiä etenemään kohti tehokasta toimintaa.</p>	<p>Kaksiosainen laadullinen tutkimus, jossa toisessa osassa etsittiin tiimin kehittymiseen liittyvää kirjallisuutta ja toisessa osassa toteutettiin havainnointia 13 itseohjautuvassa tiimissä mielen-terveydenhuollossa ja 14 retrospektiivistä puolistrukturoitua haastattelua kaikkien 100 mielen-terveydenhuollon itseohjautuvien tiimien ohjaajien ja neuvonantajien kanssa. Aineisto analysoitiin temaattisella analyysillä.</p>	<p>Itseohjautuvan tiimin havaittiin kehittyvän kirjallisuudesta määritellyn mallin kautta, jossa on kolme erillistä prosessia; tiimin johtaminen, tehtävien johtaminen ja rajojen johtaminen ja parantaminen, mikä on suurelta osin tulosta yksilö-, tiimi-, organisaatio- ja ympäristötason tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat yksilön inhimillinen pääoma, tiimin jäsenten asenne ja koettu työ määrä yksilötasolla, psykologinen turvallisuus, tiimin vaihtuvuus, tiimin koko, tehtävän luonne ja byrokraattinen historia tiimitasolla sekä johtamistyyli ja aineellinen ja sosiaalinen tuki organisaatiotasolla. Ympäristön tuki on välttämätöntä itseohjautuvuuden kannalta.</p>	<p>CEBMan kriittinen arviointi laadulliselle tutkimukselle 7/10.</p>
<p>Groot, K.D., Maurits, E.E.M. &amp; Francke, Anneke. 2018. Attractiveness of working in home care: An online focus group study among nurses. <i>Health Social Care Community</i> 25, 94–101. Alankomaat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa siitä, mitä aspekteja kotihoidon hoitajat pitävät työssään houkuttelevina ja tutkia vaihtelevatko nämä aspektit kotihoitajilla eri koulutus-tasoilla.</p>	<p>Laadullinen tutkimus. 38 hollantilaisista kotihoidon sairaanhoitajaa osallistui nimettöminä online-ryhmäkeskusteluihin. Online-ryhmäkeskusteluita toteutettiin kuusi, joissa oli 6–8 osallistujaa. Onlinekeskustelu kesti 2 viikkoa. Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin periaatteiden avulla.</p>	<p>Kotihoidon hoitajien mielestä on houkuttelevaa, että he ovat ”päälliköitä” siinä mielessä, että he ovat johtavia ammattilaisia ja potilas on hoidon keskiössä. Autonomia hoitoa koskevan päätöksenteon suhteen, vapaus työn aikatauluissa ja työskentely itseohjautuvassa tiimissä koettiin houkuttelevaksi. Koulutustasolla ei ollut juuri vaikutusta siihen, mitä pidettiin houkuttelevana.</p>	<p>CEBMan kriittinen arviointi laadulliselle tutkimukselle 8/10.</p>
<p>Hegedüs, A., Schürch, A. &amp; Bischofberger, A. 2022. Implementing Buurtzorgin peräisin olevan mallin täytäntöönpanosta Alankomaiden ulkopuolella ja hahmotella mahdollisia vaikutuksia potilaisiin ja heidän hoitajiinsa, sairaanhoitajiin, ja organisaatioon tai terveydenhuoltojärjestelmään.</p>	<p>Katsauksen tarkoituksena oli kuvata kokemuksia, joita on saatu Buurtzorgin peräisin olevan mallin täytäntöönpanosta Alankomaiden ulkopuolella ja hahmotella mahdollisia vaikutuksia potilaisiin ja heidän hoitajiinsa, sairaanhoitajiin, ja organisaatioon tai terveydenhuoltojärjestelmään.</p>	<p>Kartoittava katsaus. Aineistoa kerättiin sähköisistä tietokannoista ja käsin haulla ja mukaan valikoitui 25 artikkelia. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällön analyysillä.</p>	<p>Buurtzorgin elementtejä toteuttaessa kotihoito-organisaatiot omaksuivat henkilökeseisen hoidon lähestymistavan parannetulla viestinnällä potilaiden ja perhehoitajien kanssa. Uusia verkostoja voisi luoda muiden palvelujen kanssa. Suurimmat haasteet liittyivät itseohjautuvaan työkuultuuriin, organisaatiokehikseen tai kansalliseen terveydenhuoltopolitiikkaan, mikä haittasi toteutusprosessia.</p>	<p>JB1 Arviointikriteerit järjestelmälliselle katsaukselle 8/8 (toteutettu siltä osin, kun soveltuvi kartoitettavaan katsaukseen)</p>
<p>Johansen, F. &amp; van den Bosch, S. 2017. The scaling-up of Neighbourhood Care: From experiment towards a transformative movement in healthcare. <i>Futures</i> 89, 60–73. Alankomaat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella Buurtzorgia siirtymätutkimusten näkökulmasta.</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus. Aineisto analysoitu työpöytä-tutkimuksen avulla. Aineistona pitkäaikaishoidon siirtymäohjelman (2007–2009) raportteja, lisäksi sisäisiä asiakirjoja, uutisartikkeleita ja internet-lähteitä pitkäaikaishoidosta ja Buurtzorgista, haastattelut Buurtzorgin perustajan ja Buurtzorgin sairaanhoitajien kanssa, tutkimuskirjoja ja artikkeleita Buurtzorgista.</p>	<p>Ylhäältä-alas-tapa toteuttaa itseohjautuvia tiimejä on vähemmän onnistunut tapa kuin alhaalta-ylös tapa. Pitkäaikaishoidon perinteisissä organisaatioissa hoitajilla on alhaisempi koulutus kuin Buurtzorgin hoitajilla, eivätkä he halua useinkaan työskennellä itseohjautuvissa tiimeissä.</p>	<p>CEBMan kriittinen arviointi tapaustutkimukselle 8/10.</p>



<p>Lalani, M., Fernandes, J., Fradgley, R., Ogunisola, C. &amp; Marshall, M. 2019. Transforming community nursing services in the UK; lessons from a participatory evaluation of the implementation of a new community nursing model in East London based on the principles of the Dutch Buurtzorg model. <i>BMC Health Services Research</i>, 1, 1–9.</p> <p>Englanti</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia missä määrin joitakin Buurtzorg-mallin periaatteita voitaisiin mukauttaa yhteisöhoitoon Iso-Britanniassa.</p>	<p>Osallistava laadullinen tutkimus, lähestymistapana Researcher-in-Residence -malli. Tiedon tuottamiseen ja analysointiin käytettiin laadullisia menetelmiä. Esitetyt havainnot perustuvat kockoushavaintoihin ja kenttämuistiinpanoihin ja keskeisten sidosryhmien puolistrukturoituihin haastatteluihin (n=23) (hoitajatiimin jäsenet (n=7), ylimmät johtajat (n=4), muut paikalliset sidosryhmät (n=12), johon kuuluivat yleislääkärit (n=2), yhteisöhoitajat (n=2) ja sosiaalityöntekijät (n=2), fysioterapeutti (n=1) ja potilaat/avustajat (n=4)) Aineisto analysoitiin teemaattisella analyysillä.</p>	<p>Buurtzorg-malliin perustuvan yhteisöhoiton käyttöönotto sujui vaihtelevalla menestyksellä. Potilaskokemus palvelusta oli myönteinen verrattuna perinteiseen yhteisöhoitoon. Tehokas yhteistyö hoitojärjestelmässä muiden terveydenhuollon ja sosiaalihuollon ammattilaisten kanssa on tärkeää. Joitain Buurtzorg-mallin keskeisiä periaatteita oli vaikea toteuttaa kulttuuri- ja sääntelyerojen vuoksi, erityisesti hoitajien ammatillisen autonomian harjoittamista.</p>	<p>CEBMan kriittinen arviointi laadulliselle tutkimukselle 8/10.</p>
<p>Leask, C. F. &amp; Gilmartin, A. 2019. Implementation of a neighbourhood care model in a Scottish, integrated context—views from patients. <i>AIMS Public Health</i> 2, 143–153.</p> <p>Skotlanti</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää uuden hoitomallin hyväksyttävyyttä potilaille ymmärtämällä heidän kokemuksensa siitä, että itseohjautuva, yhteisöpohjainen, integroitu sosiaali- ja terveydenhuollon tiimi tukee heitä.</p>	<p>Monimenetelmällinen tutkimus. Kahdeksan haastattelua ja tyytyväisyyskyselyä potilaiden kanssa. Puolistrukturoidut haastattelut analysoitiin teemaattisesti.</p>	<p>Potilaat pitivät palvelua erittäin hyväksyttävänä arvioiden erilaisia hyötyjä heidän hyvinvointiinsa. Keskeistä hyväksyttävyydessä oli henkilöstön autonomia hoidon tiheyden ja keston säätämiseen potilaan tarpeiden mukaan, aktiivinen sitoutuminen ja kumppanuus tukisuunnitelmiin.</p>	<p>McGill&amp;D epartment of Family Medicine Monimenetelmätutkimuksen arviointi 15/17.</p>
<p>Leask, C.F., Bell, J. &amp; Murray, F. 2020. Acceptability of delivering an adapted Buurtzorg model in the Scottish care context. <i>Public health</i>, 179, 111–117.</p> <p>Skotlanti</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää kokemuksia itseohjautuvassa, integroidussa sosiaali- ja terveydenhuollon tiimissä työskentelystä.</p> <p>Perusterveydenhuolto</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus. 9 puolistrukturoitua haastattelua, joihin osallistui yhdeksän henkilökunnan jäsentä kahdesta itseohjautuvasta tiimistä integroidusta naapuruston hoito-organisaatiosta Aberdeenista. Aineisto analysoitiin teemaattisella analyysillä.</p>	<p>Itseohjautuvuus edellyttää selkeitä puitteita toimintaan. Kun otetaan käyttöön uutta integroidun hoidon mallia, joka toimii itseohjautuvalla tavalla, suositeltavia asioita ovat henkilöstön yhteinen sijaintipaikka, autonomia hoidon tarjonnan mukauttamiseen. Konfliktien ratkaisuun ja viestintähaasteisiin ulkopuolinen tuki on hyödyksi.</p>	<p>CEBMan kriittinen arviointi tapaustutkimukselle 8/10.</p>
<p>Renkema, M., Bos-Nehles, A. &amp; Meijerink, J. 2020. Implications of self-managing teams for the HRM function. <i>Baltic Journal of Management</i>, 4, 533–550.</p> <p>Alankomaat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten henkilöstöjohtamisen toiminta muuttuu toimijoiden ja tiimien itseohjautuvien tiimien käyttöönotossa.</p>	<p>Laadullinen monimenetelmällinen tapaustutkimus hoito-organisaatiossa Alankomaissa, jossa toteutettiin 70 puolistrukturoitua haastattelua ja havainnointia eri organisaation tasoilla, sekä tehtiin asiakirja-analyysejä. Puolistrukturoidut haastattelut tehtiin johtoryhmän jäsenille (6), lähijohtajille (13), henkilöstöjohtamisen ammattilaisille (9) ja itseohjautuvien tiimien jäsenille (42). Havainnointia tehtiin virallisissa ja epävirallisissa kokouksissa. Aineiston analyysissä käytettiin useita koodausstrategioita, jotka perustuvat sekä induktiiviseen että deduktiiviseen analyysiin.</p>	<p>Itseohjautuvat tiimit muuttivat tiimien, henkilöstöjohtamisen ja lähijohtajien vastuita henkilöstöjohtamisen toimintojen toteuttamisessa.</p> <p>Monet henkilöstöjohtamisen vastuut siirtyivät itseohjautuvalle tiimille, joita henkilöstöjohtamisen osasto tukee ja lähijohtajat valmentavat ulkopuolelta.</p>	<p>CEBMan kriittinen arviointi tapaustutkimukselle 9/10.</p>

<p>Renkema, M., Bondarouk, T., &amp; Bos-Nehles, A. 2018. Transformation to self-managing teams: lessons learned A look at current trends and data. Strategic HR review 2, 81–84. Alankomaat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on jakaa havainnot muutoksesta itseohjautuviin tiimeihin yhdessä hollantilaisesta koti- ja asumis-palveluorganisaatiosta ja tarjota suosituksia niille, jotka päättävät siirtää organisaationsa kohti itseohjautuvia tiimejä.</p>	<p>Tapaustutkimus suuressa hollantilaisessa terveydenhuollon organisaatiossa. Aineistoa kerättiin havainnoidulla organisaation sisällä muutosta itseohjautuviksi tiimeiksi, dokumenteista ja yli 55 haastattelulla (henkilöstöjohtajia, valmentajia ja itseohjautuvan tiimin jäseniä).</p>	<p>Kaksitoista suositusta on suunnattu neljälle eri sidosryhmälle, jotka voivat helpottaa itseohjautuvien tiimien käyttöönoton prosessia. Organisaatiolle: mm. vastuut sinne mihin ne kuuluvat niin alas hierarkiassa kuin mahdollista, valtuuta vastuut, suunnittele suorituskyyvyn tulokset, mutta anna tiimille operationaalinen vapaus, valmentajajohtajille: mm. hyväksy uusi rooli, käyttäydy odotetusti, HR-osasto; auta tiimiä HR-ongelmien kanssa, tiimi ja tiimin jäsenet: mm. tiimin täytyy opetella antamaan ja saamaan palautetta tiimin sisällä, tiimi täytyy tietää uudet vastuunsa ja saada työkalut työn suorittamiseen kunnolla.</p>	<p>CEBMan kriittinen arviointi tapaustutkimukselle 7/10.</p>
<p>Weerheim, W., Van Rossum, L., Ten Have, W. D. 2019. Successful implementation of self-managing teams. <i>Leadership in Health Services</i> 1, 113–128. Alankomaat</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, kuinka itseohjautuva tiimi voidaan toteuttaa menestyksekkäästi mielenterveysalalla.</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus. 18 puolistrukturoitua haastattelua, joihin osallistui työntekijöitä kahdesta itseohjautuvasta tiimistä hollantilaisessa mielenterveysorganisaatiossa. Laadullinen tapaustutkimus. Konstruktivistinen grounded theory -menetelmä aineiston keräämiseen ja analysointiin.</p>	<p>Itseohjautuvan tiimin toteuttamisen menestystekijät ovat selkeä tehtävien jako, hyvät suhteet tiimin sisällä ja valmennuspolku, jossa käsitellään mahdollinen negatiivinen menneisyys liittyen muutokseen.</p>	<p>CEBMan kriittinen arviointi tapaus tutkimukselle 8/10</p>

### Tutkimusaineiston laadunarviointi

<b>Critical Appraisal of a Survey (CEBMA center for Evidence-Based Management)</b>													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Yht.
Buljac-Samar-dzic & van Woerkom 2015	K	K	K	?	K	?	K	K	K	K	?	K	9/12
Kyllä (K) Ei (E) Epäselvä (?) Ei sovellettavissa (NA)													
Arvointikriteerit:													
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Did the study address a clearly focused question / issue?</li> <li>2. Is the research method (study design) appropriate for answering the research question?</li> <li>3. Is the method of selection of the subjects (employees, teams, divisions, organizations) clearly described?</li> <li>4. Could the way the sample was obtained introduce (selection) bias?</li> <li>5. Was the sample of subjects representative with regard to the population to which the findings will be referred?</li> <li>6. Was the sample size based on pre-study considerations of statistical power?</li> <li>7. Was a satisfactory response rate achieved?</li> <li>8. Are the measurements (questionnaires) likely to be valid and reliable?</li> <li>9. Was the statistical significance assessed?</li> <li>10. Are confidence intervals given for the main results?</li> <li>11. Could there be confounding factors that haven't been accounted for?</li> <li>12. Can the results be applied to your organization?</li> </ol>													

<b>Critical Appraisal of a Case Study (CEBMA center for Evidence-Based Management)</b>													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Yht.		
Biscaia, & Heleno, 2017	K	K	K	K	K	?	K	?	K	?	7/10		
Drennan ym. 2018	K	K	K	?	K	?	K	K	K	K	8/10		
Johansen & van den Bosch 2017	K	K	K	K	K	?	?	K	K	K	8/10		
Leask & Murray 2020	K	K	?	K	K	?	K	K	K	K	8/10		
Renkema ym. 2020	K	K	K	K	K	?	K	K	K	K	9/10		
Renkema ym. 2018	K	K	?	K	K	?	?	K	K	K	7/10		
Weerheim ym. 2019	K	K	?	K	K	K	?	K	K	K	8/10		
Kyllä (K) Ei (E) Epäselvä (?) Ei sovellettavissa (NA)													
Arvointikriteerit:													
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Did the study address a clearly focused question / issue?</li> <li>2. Is the research method (study design) appropriate for answering the research question?</li> <li>3. Are both the setting and the subjects representative with regard to the population to which the findings will be referred?</li> <li>4. Is the researcher's perspective clearly described and taken into account?</li> <li>5. Are the methods for collecting data clearly described?</li> <li>6. Are the methods for analyzing the data likely to be valid and reliable? Are quality control measures used?</li> <li>7. Was the analysis repeated by more than one researcher to ensure reliability?</li> <li>8. Are the results credible, and if so, are they relevant for practice?</li> <li>9. Are the conclusions drawn justified by the results?</li> <li>10. Are the findings of the study transferable to other settings?</li> </ol>													

<b>Critical Appraisal of aa Qualitative Study (CEBMA center for Evidence-Based Management)</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Yht.
Geerts ym. 2021	K	K	K	K	?	?	?	K	K	K	7/10
Groot ym. 2018	K	K	K	K	?	?	K	K	K	K	8/10
Lalani ym. 2019	K	K	K	K	N	?	K	K	K	K	8/10
Kyllä (K) Ei (E) Epäselvä (?) Ei sovellettavissa (NA)											
Arvointikriteerit:											
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Did the study address a clearly focused question / issue?</li> <li>2. Is the research method (study design) appropriate for answering the research question?</li> <li>3. Was the context clearly described?</li> <li>4. How was the fieldwork undertaken? Was it described in detail? Are the methods for collecting data clearly described?</li> <li>5. Could the evidence (fieldwork notes, interview transcripts, recordings, documentary analysis, etc.) be inspected independently by others?</li> <li>6. Are the procedures for data analysis reliable and theoretically justified? Are quality control measures used?</li> <li>7. Was the analysis repeated by more than one researcher to ensure reliability?</li> <li>8. Are the results credible, and if so, are they relevant for practice?</li> <li>9. Are the conclusions drawn justified by the results?</li> <li>10. Are the findings of the study transferable to other settings?</li> </ol>											

<b>JBI: Arvointikriteerit järjestelmälliselle katsaukselle</b>												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Yht.
Hegedüs ym. 2022	K	K	K	K	NA	NA	K	K	NA	K	K	8/8 (toteutettu siltä osin, kun soveltui kartoitettavaan katsaukseen)
Kyllä (K) Ei (E) Epäselvä (?) Ei sovellettavissa (NA)												
Arvointikriteerit:												
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Onko katsauksen kysymys esitetty selvästi ja yksiselitteisesti?</li> <li>2. Ovatko mukaanottokriteerit asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?</li> <li>3. Onko hakustrategia asianmukainen?</li> <li>4. Ovatko käytetyt tiedonlähteet riittäviä?</li> <li>5. Ovatko tutkimusten laadun arvioinnissa käytetyt kriteerit asianmukaiset?</li> <li>6. Onko vähintään kaksi arvioijaa itsenäisesti toteuttanut tutkimusten kriittisen laadun arvioinnin?</li> <li>7. Onko tietojen uuttamisvaiheessa käytetty menetelmiä virheiden minimoimiseksi?</li> <li>8. Onko tutkimustulosten yhdistämisessä käytetty tarkoituksenmukaisia menetelmiä?</li> <li>9. Onko katsauksessa arvioitu julkaisuharhan todennäköisyyttä?</li> <li>10. Ovatko katsauksessa esitetyt käytännön suositukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?</li> <li>11. Ovatko katsauksessa esitetty jatkotutkimusehdotukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?</li> </ol>												

<b>Mixed methods appraisal tool (McGill&amp;Department of Family Medicine)</b>																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Yht.
Leask & Gilmartin 2019	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	?	K	K	K	K	?	K	15/17
Kyllä (K) Ei (E) Epäselvä (?) Ei sovellettavissa (NA)																		
Arvointikriteerit:																		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Are there clear research questions?</li> <li>2. Do the collected data allow to address the research questions?</li> <li>3. Is the qualitative approach appropriate to answer the research question?</li> <li>4. Are the qualitative data collection methods adequate to address the research question?</li> <li>5. Are the findings adequately derived from the data?</li> <li>6. Is the interpretation of results sufficiently substantiated by data?</li> <li>7. Is there coherence between qualitative data sources, collection, analysis and interpretation?</li> <li>8. Are the participants representative of the target population?</li> <li>9. Are measurements appropriate regarding both the outcome and intervention (or exposure)?</li> <li>10. Are there complete outcome data?</li> <li>11. Are the confounders accounted for in the design and analysis?</li> <li>12. During the study period, is the intervention administered (or exposure occurred) as intended?</li> <li>13. Is there an adequate rationale for using a mixed methods design to address the research question?</li> <li>14. Are the different components of the study effectively integrated to answer the research question?</li> <li>15. Are the outputs of the integration of qualitative and quantitative components adequately interpreted?</li> <li>16. Are divergences and inconsistencies between quantitative and qualitative results adequately addressed?</li> <li>17. Do the different components of the study adhere to the quality criteria of each tradition of the methods involved?</li> </ol>																		

## Esimerkki sisällönanalyysistä - itseohjautuvan tiimin ominaispiirteet so- siaali- ja terveystalalla

Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä	
Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
"Working in a self-managing team suit most of the needs the team members have."	Työskentely itseohjautuvassa tiimissä sopii useimmille
"SMTs will increase employee satisfaction"	Itseohjautuva tiimi lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä
"Mostly, they find it exciting and nice to have more influence, and they feel appreciated. Also, the team members like the freedom"	Työntekijät pitävät vaikutusvallasta, vapaudesta ja ko- kevat arvostusta
"Working in a self-managing team provides more job satisfaction"	Itseohjautuvassa tiimissä työskentely lisää työtyytyväi- syyttä
"the findings suggest a positive patient/carer experi- ence of the NCT service"	Positiivinen kokemus hoitajilla
"Positive job aspects: Several participants described having enjoyed the experience of working in an INCA team despite the difficulties encountered"	Positiivinen kokemus tiimissä työskentelystä vaikeuk- sista huolimatta
"various studies have reported increased staff satis- faction"	Lisääntynyt henkilöstön tyytyväisyys
"Patients and carers reported high levels of satisfac- tion with the NN team"	Hoitajat tyytyväisiä tiimissä työskentelyyn
"nursing staff experience was variable with in- creased satisfaction from managing their own work schedules and providing less task orientated care"	Tyytyväisyys lisääntynyt omien työaikataulujen hallin- nan ja vähemmän tehtäväkeskeisen hoidon tarjoami- sen vuoksi
"home-care nurses often find working in a self-di- rected team attractive"	Itseohjautuvassa tiimissä työskentely houkuttelevaa
"The management of GGzE initiated the transition toward self-management -- as a means to increase patient and employee satisfaction"	Itseohjautuvan tiimin käyttöönoton tavoitteena lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä
"several people reporting that the work was stress- ful and different to meet their expectations"	stressaava työ, ei vastannut odotuksia
"Further challenges reported included work-life bal- ance, with a need to come "into work most days for meetings etc" and "even on our days off we were getting like phoned in to ask things about work."	haasteita työn ja muu elämän tasapainossa vapaapäi- vinäkin työskentelyn vuoksi
"I don't regret coming into the INCA team but overall it wasn't a good experience"	Tiimin tulo ei hyvä kokemus, mutta ei kaduta
"they experience an increased workload, and some members see that it is a pity that the amount of sup- porting tasks has increased at the expense of taking care of the clients, which is their core responsibility"	Työmäärä lisääntynyt hallinnollisten töiden takia asiak- kaiden hoidon kustannuksella
"whereas they perceived regulatory tasks like "per- formance management" and "advanced manage- ment and support" as particularly disturbing and time-consuming."	hallinnolliset tehtävät häiritseviä ja aikaa vieviä
"the NN team members also reported their experi- ence was very challenging in learning to work as a self-managing team. Some nurses applied for NN team jobs and then declined job offers following in- terview and others took up posts and subsequently left."	tiimiläisten oli haastavaa oppia työskentelemään itse- ohjautuvana tiiminä
"The study found that the nursing staff experience was ---offset by organisational pressures (the in- creasing of the patient caseload) and a perceived greater administrative burden"	Suurempi hallinnollinen taakka ja lisääntynyt potilas- määrä lisäsi epätyytyväisyyttä

<b>Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä</b>	
<b>Pelkistetyt ilmaukset</b>	<b>Alaluokka</b>
<p>Työskentely itseohjautuvassa tiimissä sopii useimmille Itseohjautuva tiimi lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä Työntekijät pitävät vaikutusvallasta, vapaudesta ja kokevat arvostusta Itseohjautuvassa tiimissä työskentely lisää työtyytyväisyyttä Positiivinen kokemus hoitajilla Lisääntynyt henkilöstön tyytyväisyys Hoitajat tyytyväisiä tiimissä työskentelyyn Tyytyväisyys lisääntynyt omien työaikataulujen hallinnan ja vähemmän tehtäväkeskeisen hoidon tarjoamisen vuoksi Itseohjautuvassa tiimissä työskentely houkuttelevaa Itseohjautuvan tiimin käyttöönoton tavoitteena lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä</p> <p>Stressaava työ, ei vastannut odotuksia Haasteita työn ja muu elämän tasapainossa vapaapäivinäkin työskentelyn vuoksi Tiimin tulo ei hyvä kokemus, mutta ei kaduta Työmäärä lisääntynyt hallinnollisten töiden takia asiakkaiden hoidon kustannuksella Hallinnolliset tehtävät häiritseviä ja aikaa vieviä Tiimiläisten oli haastavaa oppia työskentelemään itseohjautuvana tiiminä Suurempi hallinnollinen taakka ja lisääntynyt potilasmäärä lisäsi epätyytyväisyyttä</p>	<p>Tyytyväisyys tiimissä työskentelyyn</p> <p>Tyytymättömyys tiimissä työskentelyyn</p>
<p>Hoitotavat, jotka edistävät parempaa laatua Korkealaatuinen hoito Potilaat pitivät hoitoa korkealaatuisena Henkilökunta piti hoitoa korkealaatuisena</p> <p>Hoidon jatkuvuus tärkeä piirre Hoidon vakaus Hoidon jatkuvuuden kokemus potilailla Hoidon jatkuvuus Tiimin autonomia mahdollisti hoidon jatkuvuuden</p> <p>Suora hoito ammattilaisen ja potilaan yhteistyönä Potilas- ja hoitajakeskeinen hoito Tutkitaan mitä potilaat haluavat ja tarvitsevat ja sopeudutaan siihen Hoitotavat, jotka edistävät potilaskeskeisempää hoitoa Potilaskeskeisyys Potilaan tarpeiden muutosten huomiointi hoidossa Ainutlaatuinen hoito yksilöllisten tarpeiden mukaan</p> <p>Potilaan kokonaisvaltainen hoito kokonaisvaltainen lähestymistapa potilaan hoitoon kokonaisvaltainen hoito</p> <p>Potilailla omistajuuden kokemus hoidon suhteen: avoin dialogi perheen ja henkilökunnan kanssa Tasa-arvoinen päätöksentekoprosessi potilaan ja ammattilaisen välillä Päätökset tehdään vuorovaikutuksessa ammattilaisen ja asiakkaan kesken</p> <p>Itsehoidon ja itsenäisyyden edistäminen hoidossa itseohjautuvat tiimit tukevat potilaiden omatoimisuutta Hoito- ja tukimallin perustuminen potilaan itsetehokkuuteen</p> <p>Potilaat tyytyväisiä tiimiin Positiivinen kokemus potilailla palvelusta Hoitoon tyytyväiset potilaat Positiivinen kokemus hoidosta potilailla</p> <p>Ulkoisten tukiverkoston parantaminen potilailla Sosiaalisten verkoston parantaminen potilailla Huomioidaan potilaan erityistarpeet sosiaalisen verkoston suhteen Sosiaalisten verkoston ylläpitäminen ja rakentaminen</p> <p>Hyvien työsuhteiden muodostaminen sidosryhmien kanssa Tiimit loivat ja vahvistivat paikallisia verkostojaan pitämällä yhteyttä keskeisiin sidosryhmiin Yhteys muihin ammattilaisiin potilaan tarvitessa lisätukea Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa Positiivinen palaute yhteistyöstä lääkäreiltä ja muilta terveydenhuollon ammattilaisilta palvelun tarjoamiseksi Monialainen yhteistyö hoidossa Tiimin sijainti terveydenhuollon ympäristössä lisää tehokasta yhteistyötä muiden kollegoiden kanssa Eri ammattiryhmien rinnakaissijoittaminen terveydenhuollossa lisää tiiviimpää yhteistyötä</p> <p>Kustannustehokkuutta ei pystytty mittaamaan Tulokset kustannussäästöistä eivät vakuuttavia Kustannussäästöjen havittelu epäilty syy itseohjautuville tiimeille Tarvitaan lisää tutkimusta ovatko itseohjautuvat tiimit kustannustehokas tapa toimia</p>	<p>Laatu</p> <p>Jatkuvuus</p> <p>Asiakaskeskeisyys</p> <p>Kokonaisvaltaisuus</p> <p>Osallisuus</p> <p>Omatoimisuuteen tukeminen</p> <p>Tyytyväiset asiakkaat</p> <p>Sosiaalisista verkostoista huolehtiminen</p> <p>Monialainen yhteistyö</p> <p>Epäselvyydet kustannustehokkuudesta</p>

<b>Esimerkki aineiston abstrahoinnista eli käsitteellistämistä, pääluokkia ohjaa teoria tiimin toteuttamaa palvelua lukuun ottamatta, joka muodostui aineiston pohjalta</b>		
<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
Tyytyväisyys tiimissä työskentelyyn	Vaihtelevat kokemukset työstä	Yksilö
Tyytymättömyys tiimissä työskentelyyn		
Innovatiivisuus Osallistuminen Pienikokoinen tiimi Tehokkuus Digitaalisuus Kasvokkain tapahtuva viestintä Yhteisvastuullisuus Joustavuus Autonomia Omistajuus	Tiimin itseohjautuvuutta kuvaavat ominaisuudet	Tiimi
Kotihoidon tiimit Hoitajatiimit Vaihtelu tiimien koulutusosastossa	Sote-alaan liittyvät ominaisuudet	
Päätöksenteko Roolien ja vastuiden määrittäminen Rekrytointi Työn organisointi Ongelmanratkaisu Mittaaminen Reflektointi	Yhteisölliset työskentelytavat	
Hierarkkiset rakenteet taustalla Hierarkkisuus organisaatiokulttuurissa	Hierarkkisuus	Organisaatio
Valmentaja Tukipalvelut	Jaettu johtajuus	
Laatu Jatkuvuus Asiakaskeskeisyys Kokonaisvaltaisuus Osallisuus Omatoimisuuteen tukeminen Tyytyväiset asiakkaat Sosiaalisista verkostoista huolehtiminen Monialainen yhteistyö	Korkealaatuinen asiakaslähtöinen hoito	Tiimin toteuttama palvelu
Epäselvyydet kustannustehokkuudesta	Epäselvyys kustannustehokkuudesta	

<b>Aineiston abstrahoinnissa muodostettu yhdistävä luokka Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteet</b>		
<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
Vaihtelevat kokemukset työstä	Yksilö	Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteet sosiaali- ja terveysalalla
Tiimin itseohjautuvuutta kuvaavat ominaisuudet	Tiimi	
Sote-alaan liittyvät ominaisuudet		
Yhteisölliset työskentelytavat		
Hierarkkisuus	Organisaatio	
Jaettu johtajuus		
Korkealaatuinen asiakaslähtöinen hoito	Tiimin toteuttama palvelu	
Epäselvyys kustannustehokkuudesta		



## Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteet sosiaali- ja terveysalalla

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Organisaatio	Hierarkkisuus	Hierarkkiset rakenteet taustalla Hierarkkisuus organisaatiokulttuurissa
	Jaettu johtajuus	Valmentaja Tukipalvelut
Tiimi	Tiimin itseohjautuvuutta kuvaavat ominaisuudet	Innovatiivisuus Osallistuminen Pienikokoinen tiimi Tehokkuus Digitaalisuus Kasvokkain tapahtuva viestintä Yhteisvastuullisuus Joustavuus Autonomia Omistajuus
	Sote-alaan liittyvät ominaisuudet tiimillä	Kotihoidon tiimit Hoitajatiimit Vaihtelu tiimien koulutustasossa
	Yhteisölliset työskentelytavat	Päätöksenteko Roolien ja vastuiden määrittäminen Rekrytointi Työn organisointi Ongelmanratkaisu Mittaaminen Reflektointi
Yksilö	Vaihtelevat kokemukset työstä	Tyytyväisyys tiimissä työskentelyyn Tyytymättömyys tiimissä työskentelyyn
Tiimin toteuttama palvelu	Korkealaatuinen asiakaslähtöinen hoito	Laatu Jatkuvuus Asiakaskeskeisyys Kokonaisvaltaisuus Osallisuus Omatoimisuuteen tukeminen Tyytyväiset asiakkaat Sosiaalisista verkostostoista huolehtiminen Monialainen yhteistyö
	Epäselvyys kustannustehokkuudesta	Epäselvyydet kustannustehokkuudesta

## Tiimin itseohjautuvuutta tukevat tekijät sosiaali- ja terveysalalla

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Organisaatio	Organisaatiomuutos  Tiimin kehittymisen tukeminen (aineeton ja aineellinen tuki)	Litteämpi rakenne tiimin itseohjautuvuutta tukeva organisaatiokulttuuri  Ylemmän johdon tuki Taloudellinen tuki Ajan antaminen Tiimin koulutus Johtajien koulutus Valmentaja Mukautettu valmennus Tukipalvelut Digitaaliset ratkaisut Avoin viestintä Jatkuva kehittäminen
Tiimi	Selkeät raamit  Optimaaliset olosuhteet  Yhteistyötä tukeva ilmapiiri  Yhteisöllinen osaaminen	Tavoitteet Toimintasuunnitelma Vastuut Säännöt  Pienehkö tiimi Tiimin jäsenten vaihtuvuus sopivissa määrin Toimivat tiimin ulkoiset suhteet Tiimi avopuolella  Psykologinen turvallisuus tiimissä Hyvät tiiminsisäiset suhteet Keskinäinen kunnioitus Luottamus  Kyky työskennellä tiiminä Vastuunottokyky Oppiminen riippumattomiksi johtajista Dialogitaidot Ongelmanratkaisukyky Konfliktien hallinta Päätöksentekokyky Palautteen saaminen ja antaminen Vuorovaikutustaidot Reflektointikyky
Yksilö	Yksilön ominaisuudet  Yksilön osaaminen  Sopiva työmäärä	Positiivinen asenne Kritiikin hyväksyminen Yhteisen päätöksenteon ilo Sitoutuminen Kärsivällisyys Luovuus  Yksilön inhimillinen pääoma Kyky työskennellä tiimissä Kyky sopeutua Kyky luopua Vahvat viestintätaidot Hyvät IT-taidot  Sopivaksi koettu työmäärä

### Tiimin itseohjautuvuutta heikentävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Organisaatio	Sote-alan juurtunut hierarkkisuus  Organisaation sisäiset esteet	Suuri ja perinteinen organisaatio Juurtunut hierarkkinen organisaatiokulttuuri Ylemmän johdon vaikeus luopua vallasta Valmentajan vaikeus päästää irti johtamisesta Terveysjärjestelmän valvonta  Viestintäongelmat organisaatiossa Koulutuksen puute Ajanpuute kehittämiseen Tietotekniset puutteet
Tiimi	Epäselvät raamit  Haastavat olosuhteet  Tiimin sisäiset ongelmat  Riittämätön osaaminen	Epäselvät vastuut Huomio liikaa johtamisessa  Kompleksinen työympäristö Tiimin koko Työntekijöiden suuri vaihtuvuus  Ongelmat tiimin sisäisissä suhteissa Alhainen psykologinen turvallisuuden tunne Juurtunut hierarkkisuus  Tiimin kyvyttömyys toimia itseohjautuvasti
Yksilö	Negatiiviset kokemukset  Riittämätön osaaminen  Sopimattomat ominaisuudet	Hallinnollinen työ Suuri potilasmäärä Työn ja vapaa-ajan epätasapaino Epäselvyys uralla etenemisestä Vääränlaiset taidot Omaa ammattitaitoa vastaamattomat työtehtävät Kokemattomuus Alempi koulutustaso  Riittämätön yksilön inhimillinen pääoma  Dominoiva käytös Vastuunoton välttely