



Mervi Kerkelä
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Monialainen ja yhteensovittava johtaminen
Sairaanhoitaja (YAMK)
Opinnäytetyö, 2022

VALMENTAVA JOHTAMINEN JA YHTEISÖOH- JAUTUVA TIIMITYÖ SOSIAALI- JA TERVEYS- ALALLA

Opinnäytetyö

Diak



TIIVISTELMÄ

Mervi Kerkelä

Valmentava johtaminen ja yhteisöohjautuva tiimityö sosiaali- ja terveysalalla

54 sivua ja 2 liitettä

Syksy, 2022

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkinto

Sairaanhoitaja (YAMK)

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa selkeä kokonaiskuva sosiaali- ja terveysalan valmentavasta johtamisesta sekä yhteisöohjautuvuuden vahvistamisesta tiimeissä. Tavoitteena oli tuottaa uutta ja tutkittua tietoa sekä löytää vastauksia siihen, miten valmentavalla johtamisella voidaan lisätä tiimien yhteisöohjautuvuutta ja millä tavalla tiimien toimintaa voidaan kehittää jatkuvaa parantamista eli Lean-ajattelua hyödyntäen. Sen yhteistyökumppanina toimi Keski-uudenmaan Sote kuntayhtymä eli Keusote.

Opinnäytetyö toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena. Katsauksen vaiheet olivat tutkimusongelman määrittely, tiedon haku, aineiston arviointi, aineiston analyysi ja tulosten esittäminen. Haku tehtiin tietokantoihin ProQuest ja Medic sekä Google Scholar ja Finna hakupalveluihin. Mukaan otettiin 9 tutkimusta vuodelta 2011–2022. Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että yhteisöohjautuva tiimi tarvitsee tuekseen osaavaa valmentavaa johtajuutta sekä selkeät ja yhdessä sovitut rakenteet ja pelisäännöt tiimin toiminnan onnistumiseksi. Yhteisöohjautuvan tiimin tulee saada riittävästi päätösvaltaa, tilaa ja vapautta ohjata omaa toimintaansa. Hyvät vuorovaikutussuhteet ja yhteistyö tiimin sisällä ovat vahvasti yhteisöohjautuvuuden keskiössä.

Tulosten perusteella voidaan lisäksi todeta valmentavan esihenkilön johtamisosaamisen olevan tärkeä kulmakivi yhteisöohjautuvan tiimin johtamisessa. Esihenkilön omat vuorovaikutustaidot, itsetuntemus ja luottamus tiimiin ovat avainasemassa. Työntekijöiden aito kohtaaminen, heidän vahvuuksien ja voimavarojen näkeminen sekä palautteen antaminen ovat esihenkilötyössä olennaisia taitoja. Myös esihenkilön oma motivaatio ja sitoutuminen yhteisöohjautuvuuteen sekä kyky jakaa johtajuutta ovat merkityksellisiä taitoja yhteisöohjautuvaa tiimiä menestyksekkäästi luotsatessa.

Katsauksesta esiin nousseista tuloksista voidaan myös päätellä, että jatkuvan parantamisen työkalut integroituvat yhteisöohjautuvuuteen erinomaisen hyvin.

Asiasanat: valmentava johtaminen, coaching, yhteisöohjautuvuus, itseohjautuvuus, jatkuva parantaminen

ABSTRACT

Mervi Kerkelä

Coaching leadership and self-managing teamwork in the social and health sector
54 pages and 2 appendices

Autumn 2022

Diaconia University of Applied Sciences

Master's Degree in Interdisciplinary and Collaborative Leadership

Master's Degree in Health Care

The purpose of the thesis was to form a clear overall picture of coaching leadership in the social and health sector and strengthening community control in teams. The goal was to produce new and researched information and to find answers to how coaching leadership can increase the community control of teams and how team operations can be developed using continuous improvement, i.e., Lean thinking. Its partner was the Sote municipal corporation of Keusote.

The thesis was implemented as an integrative literature review. The stages of the review were defining the research problem, searching for information, evaluating the data, analyzing the data and presenting the results. The search was done in the databases ProQuest and Medic, as well as Google Scholar and Finna search services. 9 studies from 2011–2022 were included. Thematic analysis was used as the analysis method.

Based on the literature review, it can be concluded that a community-driven team needs competent coaching leadership as well as clear and jointly agreed structures and rules of the game for the team's success. The community supervision team must have sufficient decision-making power, space and freedom to direct their own activities. Good interaction relationships and cooperation within the team are strongly at the center of community control.

Based on the results, it can also be stated that the leadership skills of the coaching supervisor are an important cornerstone in managing a community-oriented team. The supervisor's own interaction skills, self-knowledge and trust in the team are key. Genuinely meeting employees, seeing their strengths and resources, and giving feedback are essential skills in front-line work. Also, the supervisor's own motivation and commitment to community leadership and the ability to share leadership are important skills when successfully piloting a community leadership team.

From the results that emerged from the review, it can also be concluded that the tools for continuous improvement integrate exceptionally well with community control.

Keywords: leadership, coaching, self-leadership, continuous improvement, self-managing organizations

Sisällys

1 JOHDANTO	4
2 VALMENTAVA JOHTAMINEN YHTEISÖOHJATUVISSA TIIMEISSÄ	6
2.1 Valmentava johtaminen (coaching)	6
2.2 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja yhdessäohjautuvuus	12
2.3 Jatkuva parantaminen (Lean-ajattelu).....	15
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TYÖELÄMÄN YHTEISTYÖKUMPPANI	18
4 KIRJALLISUUKATSAUKSEN TOTEUTUS	20
4.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus	21
4.2 Aineiston hakuprosessi	23
4.3 Aineiston analyysi	28
4.4. Katsaukseen valittujen tutkimusten laadun arviointi	30
4.5 Eettisyys ja luotettavuus kirjallisuuskatsauksessa	31
5 TULOKSET	32
5.1 Yhteisöohjautuva työskentelymalli	33
5.2 Tiimin yhteistyötaidot ja viestintäosaaminen	34
5.3 Yhteisöohjautuvan tiimin kehittäminen	36
5.4 Yhteisöohjautuva työskentely ja Lean-ajattelun omaksuminen	40
5.5 Valmentavan johtamisen keinot	41
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	44
LÄHTEET	47
LIITE 1 Kirjallisuuskatsauksessa analysoidut julkaisut.....	51
LIITE 2 Esimerkki teemoittelutaulukosta	54

1 JOHDANTO

Organisaatioelämää kuvaa ajankohtaisesti jatkuva ja kehittyvä muutosnopeus sekä monimutkaistuminen. Myös johtajien toimintakenttä on muuttunut. Se tulee tulevaisuudessa muuttumaan edelleen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusten sekä aina vain vahvistuvan tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden vaatimusten vuoksi. Ei siis ole samantekevää minkälaista johtamista organisaatiossa toteutetaan. Johtajuudella nähdään olevan suuri merkitys siinä, miten henkilöstö motivoituu kehittämään uudenlaisia työn tekemisen tapoja. (Reijula ym., 2016, s. 11.)

Menestyvä organisaatio vaalii erilaisuutta ja rakentaa sen varaan kokeiluja, joista syntyy uudistuksia. Terveydenhuollossa yksiköt ovat asiantuntijaorganisaatioita, ja johtaminen niissä on tunnetusti vaikeaa. Henkilöstöjohtaminen vaatii osaamista ja Suonsivu onkin todennut, että hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. (Suonsivu, 2021, s. 25; 78; 81.) Julkisessa terveydenhuollossa on esihenkilöllä suuri vastuu yksikön toiminnan onnistumisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Henkilöstön ja tiimin johtaminen on monitahoinen tehtävä. Johtaminen tiimeissä on kehittynyt viime vuosina enemmän valmentavaksi johtamisen tyyliksi. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 12.)

Esihenkilön toiminta työyhteisössä on suoraan sidoksissa koko tiimin hyvinvointiin. Tukea antava ja innostava esihenkilö tarjoaa alaisilleen hienoja mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Avoin sekä rakentava keskustelu ja työntekijöiden rohkaiseminen poistavat raja-aitoja. Palautteen antaminen, onnistumisten sanoittaminen ja palkitseminen lisäävät työntekijöiden hyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtaminen on eräs keskeisin esihenkilön moninaisista tehtävistä. Se pitää sisällään työntekijöiden hyvinvoinnista sekä jaksamisesta huolehtimisen. (Suonsivu, 2021, s. 128.) Johtaja sitoutuu toiminnan jatkuvaan parantamiseen itsensä johtamisen kautta ja arjessa esikuvana toimiessaan. (Laaksonen ym., 2012, s. 246.) Työyhteisöissä kaikilta odotetaan empatia-, reflektointi- ja roolinotokkyä, mutta johtajan asemassa niillä on vieläkin isompi merkitys. (Pohjanheimo, 2012, s. 354.)

Tämä opinnäytetyö on integroiva kirjallisuuskatsaus ja se on toteutettu yhteistyössä työelämän yhteistyökumppanin Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän kanssa. Sen pitkäaikaisiin strategisiin tavoitteisiin kuuluu mm. valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden toteutuminen sekä niiden juurruttaminen kaikkiin yksiköihin. Lean-ajattelu ja jatkuva parantaminen linkittyvät hyvin näiden käsitteiden sisälle. Kuntayhtymän tavoitteena on, että vuoteen 2025 mennessä organisaation kaikissa työyhteisöissä toteutuu valmentava johtaminen ja yhteisöohjautuvuus. Yhteisöohjautuvuus on käynnistynyt organisaation hankkeessa vuosina 2019–2022.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tuottaa uutta ja tutkittua tietoa valmentavasta johtamisesta ja yhteisöohjautuvuudesta sosiaali- ja terveysalan tiimityössä. Lisäksi tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, miten valmentavalla johtamisella voidaan lisätä tiimien yhteisöohjautuvuutta ja millä tavalla tiimien toimintaa voidaan kehittää jatkuvaa parantamista eli Lean-ajattelua hyödyntäen. Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa selkeä kokonaiskuva sosiaali- ja terveysalan valmentavasta johtamisesta sekä yhteisöohjautuvuudesta koostamalla tietoa niistä johtamiseen sekä kehittämiseen liittyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat esihenkilön valmentavaan otteeseen ja sitä kautta myös johtamisosaamiseen sekä työyhteisöjen kehittämiseen.

2 VALMENTAVA JOHTAMINEN YHTEISÖOHJATUVISSA TIIMEISSÄ

2.1 Valmentava johtaminen (coaching)

Johtaminen on ollut muutoksessa pitkään ja sitä on etenkin viime vuosina tutkittu runsaasti. Johtamisen käsitettä voidaan määritellä monin eri tavoin. Suonsivu (2021), käsittelee uudessa kirjassaan kattavasti johtamisen käsitettä ja yhteisjohtamista. Hänen mukaansa johtaminen on kokoaikaista asioiden koordinointia ja päätöksentekoa sekä toimintaa, jonka avulla kyetään hankkimaan yksilöiden työpanosta ja voimavaroja kohdennetusti sekä hyödyntämään niitä tehokkaasti tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen voidaan nähdä myös prosessina, jossa esihenkilö vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Suonsivu, 2021, s. 3.)

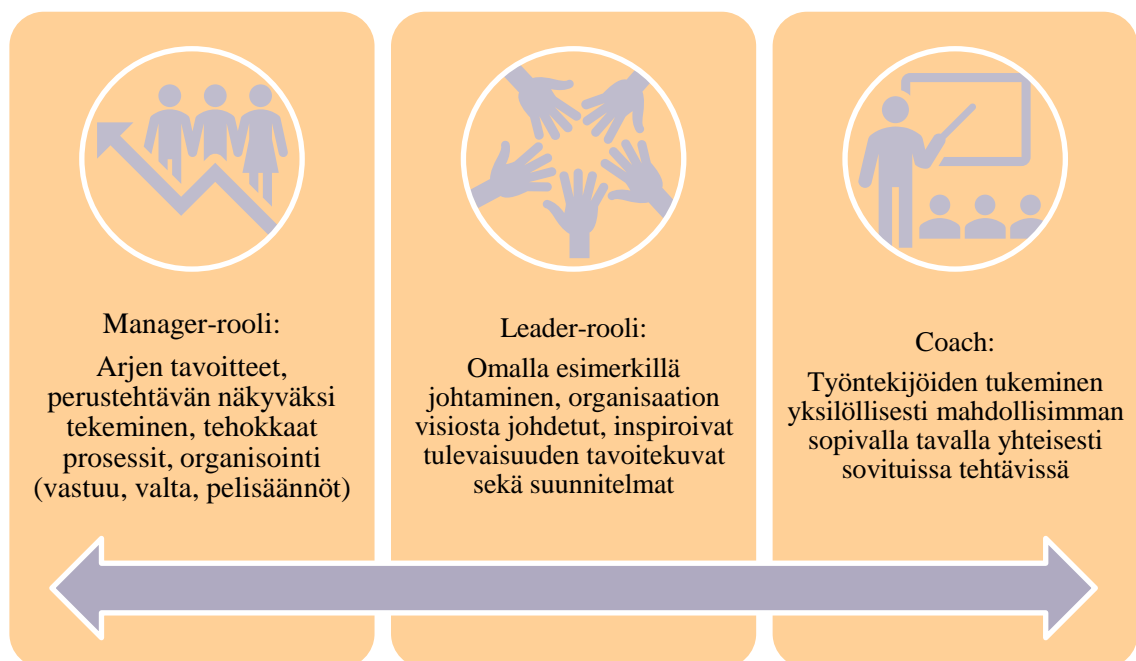
Työskentelyä tukevalla johtajuudella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työilmapiiriin sekä työyhteisön ihmissuhteisiin. Johtamisella voidaan myös käynnistää kehittämistä näihin seikkoihin liittyen. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 23.) Johtaminen on määritelty moniulotteiseksi, joustavaksi sekä muuttuvaksi ilmiöksi eri tieteenalojen tutkimuksen tuloksena. Sen määritelmässä on tavallisesti kolme tekijää; vaikutus, ryhmä ja tavoite. (Harmoinen, 2014, s. 29.)

Valmentavalle johtamiselle ei ole yleisesti selkeää tai yhtä määritelmää. Valmentuksen ja coachingin raja on edelleen siis varsin häilyvä. Tässä kirjallisuuskatsauksessa valmentavaa johtamista käsitellään kuitenkin pääasiassa coaching-näkökulmasta katsottuna.

Valmentava johtaminen on tutkimusten mukaan tehokkaan johtamisen keskiössä. Valmentavasta johtamistyylistä on tullut lyhyellä aikavälillä osa työyhteisöjen oppimisen kulttuuria ja kehittämisen strategiaa. (Wallenius, 2017, s. 13.) Tämä johtamisen tyyli tähtää siihen, että tiimin sisällä oleva johtajuus olisi

mahdollisimman laajasti jaettua ja yhteisöllistä johtamista. Valmentava johtaminen tiimissä näkyy parhaimmillaan yhteisvastuuna sekä ohjautumisena yhdessä sovittua tavoitetta kohti. (Ristikangas ym., 2021, s. 14–15.) Osallistuminen lisää sekä työmotivaatiota että sitoutumista ja tuottaa uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2015, s. 24). Coaching johtamisen kehittämismenetelmänä on tullut suosioon vasta viime vuosia. Coaching on jokaisen esihenkilön opittavissa oleva taito, joka voidaan rinnastaa esimerkiksi leadership- ja management- taitoihin. (Carlsson & Forsssel, 2017, s. 38–39.)

Esihenkilöllä, joka on omaksunut valmentavan johtajan periaatteet sekä identiteetin, voidaan nähdä kuitenkin kolme ydinroolia: manager, leader ja coach. Roolit nivoutuvat yhteen, mutta jokaisella niistä on kuitenkin oma tarkoituksensa ja tilanteensa, johon tietty rooli sopii parhaiten. Jokaisen roolin kehittäminen esihenkilön asemassa voidaankin nähdä merkityksellisenä. Esihenkilön omat arvot ja vahvuudet määrittelevät sen, kuinka hän toimii rooleissa. (Carlsson & Forsssel, 2017, s. 29, 49) Kuviossa 1 nähdään roolien sisällöt lyhyesti.



Kuvio 1. Esihenkilön erilaiset roolit

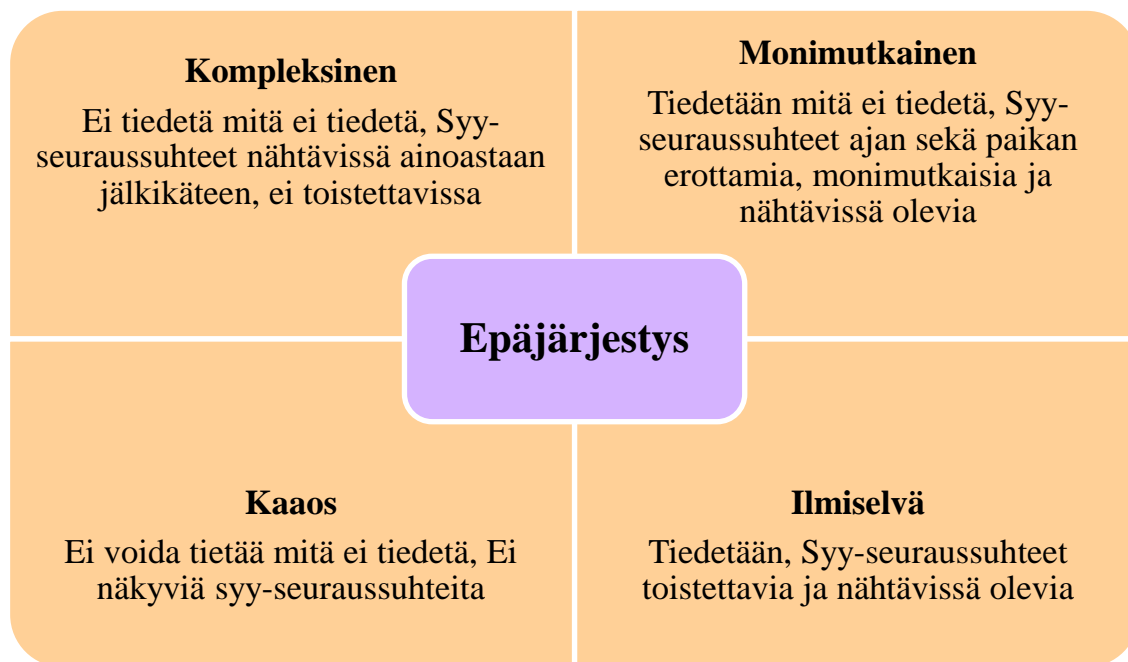
Toimivan ja tehokkaan tiimin sisällä on oikeanlaista johtajuutta. Tiimityön tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota esimerkiksi siihen, millä tavoin johtajuus vaikuttaa tiimin tehokkuuteen. Myös tiimien prosesseja ja sen aikaansaamia tuloksia on tutkittu. Esihenkilön johtamisen roolitus muuttuu konkreettisella tavalla, kun toiminnan fokus siirtyy tiimimäisempään työtapaan. Kun tiimillä on käytössään oikeanlainen maaperä, se voi kasvaa ja kehittyä. (Ristikangas ym., 2021., s. 14–15.) Onkin täysin selvää, että ainoastaan innostuneet, osaavat ja terveet työntekijät saavat aikaan hyviä tuloksia. Ihmisiä tukevan ja kannustavan johtamisen seurauksena innokkuus kasvaa ja osaaminen kehittyy tehokkaasti. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 11.) Työntekijöiden osallistaminen sekä luottamus heidän kykyihinsä tuottaa uusia ideoita ja löytää ratkaisuja todettuihin ongelmiin on hyvää esihenkilötyötä. (Suonsivu, 2021, s. 80).

Valmentavassa yrityskulttuurissa tiimeille tarjotaan toiminnan edellytykset sekä entistäkin enemmän vastuuta tekemisestä. Kun yhteinen tavoite on kaikille selkeä ja työntekijät saadaan puhaltamaan samaan hiileen, on mahdollista tehdä matkaa kohti uutta työkulttuuria ja uudenlaista työtä. Valmentavan ajattelu- ja toimintatavan olisi kuitenkin juurruttava työkulttuuriin. Muutokseen tarvitaan toki kaikkien panosta. (Ristikangas ym., 2021, s. 14–15.) Vahva toimintakulttuuri organisaatiossa ohjaa arjen toimintaa. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 26). Kansainvälinen Coaching-yhdistys ICF määrittelee Coaching-käsitteen seuraavasti; ”Coaching on kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen”. (Carlsson & Forssel, 2017, s. 27.)

Valmentava tyyli esimiestyössä on saanut alkunsa siis valmennuksesta (coaching). Valmentava johtamistyyli onkin organisaation sisäinen työtapa, jossa esihenkilöt käyttävät työssään ohjauksellista työtapaa eräänlaisena työkaluna työyhteisön kehittämisessä. Valmentavan johtamisen, coachingin ja esihenkilötyön käsittekartta on laaja, ja niin valmennukseen kuin johtamiseenkin on löydettävissä monia eri suuntauksia. Vaikutteita tähän johtamisen tapaan on tullut kasvatustieteistä sekä psykologiasta ja taustalla oleva toimintatapa onkin monitieteinen. (Uutela, 2019, s. 15.)

Valmentava johtaminen on eettisesti kestävä ja se uskoo yksilön oppimiskykyyn sekä arvoon. (Carlsson & Forssel, 2017, s. 27). Sen avulla pyritään lisäämään henkilöstön osaamista, tietotaitoa, sekä vastuunottoa. Valmentavalla otteella pyritään myös etsimään ja tukemaan työntekijöiden vahvuuksia. (Suonsivu, 2021, s. 82.) Valmentavan johtamisen avulla esihenkilö pyrkii kehittämään jokaisen vastuuhenkilön suoritusta tehtävässään. Valmennuksen keskeisenä työkaluna voidaan nähdä yhteinen pohdiskelu niistä asioista, jotka sujuvat hyvin, ja erityisesti niistä seikoista, jotka eivät suju. Pohdinnan tuloksena pyritään yhdessä löytämään piileviä ja näkyviä voimavaroja, joita ihmisellä on, ja saada ne valjastettua käyttöön työsuoritukseen. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 19–20.)

Valmentavan johtajan ajattelutapa on systeeminen. Maailman monimutkaisuutta voidaan pyrkiä ymmärtämään Dave Snowdenin (2000) Cynefin-mallin avulla. Siinä on nähtävissä viisi erilaista johtamisen sekä päätöksenteon kenttää. Nimi ”Cynefin” viittaa siihen, että ihmisillä on yhteyksiä sekä erilaisia liittymäpintoja, joista he eivät ole tietoisia. Yhteydet silti vaikuttavat ihmisiin ja toimintaan ihmisten välillä, *systeemisesti*. Alla oleva taulukko auttaa hahmottamaan miksi eri toimintaympäristöissä ja tilanteissa tarvitaan erilaisia johtamisen tapoja. Kun ymmärretään ja tullaan tietoisiksi ajankohtaisesta tilanteesta, voidaan valita paremmin toimintamalli, joka sopii parhaiten juuri käsillä olevaan tilanteeseen. (Ristikangas ym., 2021, s. 37.)



Kuvio 2. Cynefin-malli (mukaillen Snowden 2000).

Cynefin-mallissa kuvion oikealla puolella kuvatut tilanteet ovat ilmiselviä ja lineaarisia tapahtumia, jotka ymmärretään syy-seuraussuhteina. Tiimeissä monet niin sanotusti itsestään selvät asiat eivät kuitenkaan ole itsestään selviä, sillä ihmiset eivät tarkastele työtään prosessina tai tee analyyssejä vaikutussuhteista. Yhteinen keskustelu on tiimeissä olennaisen tärkeää, sillä itselle ehkä itsestään selvät asiat eivät tule muille selviksi vain ilmoittamalla. Tilanteet, jotka sisältävät monimutkaisia ilmiöitä, ovat usein vaikeammin ymmärrettäviä. Tällöin valintojen ja lopputuloksen välillä on löydettävissä korrelaatio tai sitten ei. Tiedetään asiat varmuudella, jolloin voidaan hyödyntää parhaita käytänteitä tai ainakin tiedetään, mitä ei tiedetä. Tässä tilanteessa esimerkiksi tunnistetaan, ettei oma tai yhteinen osaaminen riitä ja hankitaan esimerkiksi konsultti monimutkaisempaa tilannetta ratkaisemaan. Johtamista ohjaa siis havaintojen, analysoinnin sekä toiminnan välinen yhteys. (Ristikangas ym., 2021, s. 38.)

Kuvion vasemmalla puolella nähdään ei-lineaariset tapahtumat. Niitä ovat kompleksiset ja kaaottiset tilanteet. Silloin kun selkeää syy-seuraussuhdetta ei enää ole nähtävillä, on lähdettävä rohkeasti kokeilemaan ja katsomaan lyhyellä

aikavälillä, minkälaisia vaikutuksia tekemisillä on. Kenelläkään ei ole tietoa tulevasta ja eletään epätietoisuudessa. Tällöin on hyvä käyttää ulkopuolista apua. Se tarkoittaa käytännössä yhdessä pohtimista ja ”viisastelua” tai ohjausta esimerkiksi fasilitoinnin menetelmien keinoin tukea tiimiä löytämään priorisointeja sekä vastauksia. On rohkaisuttava tekemään kokeiluja, ottaa pieniä askelia ja tehdä saadun kokemuksen jälkeen taas uusia kokeiluja. (Ristikangas ym., 2021, s. 38.)

Systemi tarkoittaa kokonaisuutta tai järjestelmää, jonka osat ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Systemissä osat ovat yhteydessä toisiinsa. Jos tapahtuu muutos jossain systeemin osassa, se aiheuttaa pienempiä sekä isompia muutoksia toisissa systeemin osissa. Tiimi on osa organisaatiota, jossa tapahtuu päätöksiä ja päätökset vaikuttavat tiimiin. Myös ulkoiset sidosryhmät kuten asiakkaat ja mahdolliset kilpailijat, vaikuttavat valinnoillaan tiimin toimintaan. Myös tiimissä työskentelevien keskinäistä vuorovaikutusta sekä dynamiikkaa voidaan analysoida systeeminä. Muutos tiimissä tai tiimiä ympäröivissä systeemeissä vaikuttaa tiimin toimintaan sekä tuo tai vie energiaa. (Ristikangas ym., 2021, s. 39.)

Sosiaalipsykologi Pohjanheimo toteaa johtajuudessa olevan kolme keskeistä tekijää; valta, vastuu ja vaikuttaminen. Pohjanheimon mukaan jaettu johtajuus on tullut jäädäkseen. Hyvä johtaminen on jaettua johtamista. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 23.) Johtamisen tehokkuudesta hän nostaa keskeiseksi tekijäksi johtajan ja johdettavien suhteen. Johtamisen tavoitteena olisikin luoda yhteisö, johon ihmiset kiinnittyvät itselle tärkeiden asioiden takia. Kun yhteisöstä tulee osa yksilön sosiaalista identiteettiä, toiminta ohjautuu koko yhteisön kannalta tavoiteltavaan suuntaan. (Pohjanheimo, 2012, s. 71.) Yksilöiden äänetön taito tulee saada organisaation käyttöön. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 21.)

Johtamisella voidaan vaikuttaa siis moniin asioihin. Työhyvinvointi on yksi niistä. On selvää, että tiimin aktiivinen innovaattori ja kehittäjä ei voi olla työelämässä masentunut tai uupunut yksilö. Olisikin merkittävää ennaltaehkäisyä, että mahdollisimman moni voisi toimia aktiivisesti oman elämän eri osa-alueilla. Työnhallinnan tunne, työn ilo ja innovatiivisuus linkittyvät tässä yhteydessä myös vahvasti toisiinsa. Jokaisessa ihmisessä on luovaa potentiaalia. Ihminen tarvitseekin

toisia, jotka rohkaisevat hänen pyrkimyksiään. Muiden tuki on hyvin arvokasta. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 34.)

On tärkeää tiedostaa, että tiimi tarvitsee myös johtajaa ja johtamista. Jos johtajaa ei nimellisesti ole, halukkaita tähän asemaan kyllä löytyy. Joku ottaa aina johtajuuden, mikäli sitä ei ole annettu tietylle henkilölle tai ellei asiasta ole sovittu muutoin. Todistettu fakta on se, että jokainen yhteisö tarvitsee johtajansa, näin myös sosiaali- ja terveysalan tiimeissä. (Ristikangas ym., 2021, s. 72.) Esihenkilöttömyys ei tarkoita sitä, että tiimeissä sooloillaan ja eletään keskellä kaaosta vaan sitä, että tiimit päättävät yhdessä, miten edistävät työtään. (Martela, 2021, s. 15.) Sosiaali- ja terveysalalla esihenkilöllä on päävastuu yksikkönsä toiminnan suunnittelusta. Avainasemassa tulisi olla asiakkaan laadukas hoito ja palvelu. Yksikön toiminnot ja keskeiset asiat tuleekin suunnitella siten, että tiimi kykenee saavuttamaan omat tavoitteensa. (Laaksonen ym., 2012, s.117.)

Osaavaan johtamiseen liittyvät lisäksi eri osa-alueiden tehokkaat prosessit. Näitä ovat mm. rekrytointi, perehdytys, osaamisen jatkuva kehittäminen, esihenkilöiden toiminta ja johdon strategiatyö. Voidaankin todeta, että hyvä johtaminen mahdollistaa hyvän johtamisen ja sitä kautta itseohjautuvuuden. (Aura ym., 2020, s. 33.)

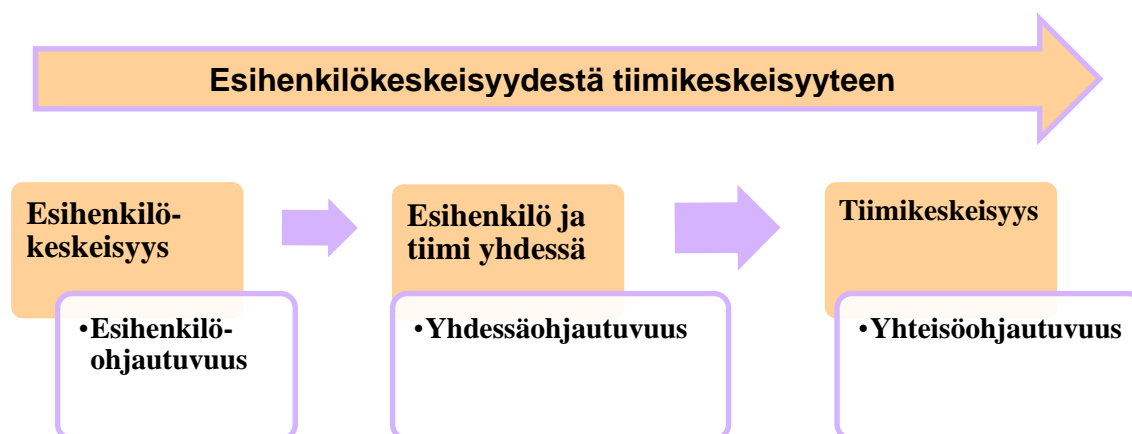
2.2 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja yhdessäohjautuvuus

Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus tai yhdessäohjautuvuus ovat ilmiöinä suhteellisen uusia. Niiden merkitykset ja yhteinen ymmärrys hakevat vielä paikkaansa. Sävyeroja niissä siis on. Ne tarkoittavat tiimin yhteisen työn tekemistä sekä niistä yhdessä oppimista. Yhdessäohjautuvassa tiimissä tiimin johtaja ja sen jäsenet tekevät, koordinoivat ja analysoivat tekemäänsä työtä tiimin omien tavoitteiden suuntaisesti. Mitä enemmän tiimikeskeisyyttä tiimissä on, sen yhteisöohjautuvampi se on ja sitä vähemmän tiimissä on esihenkilön ohjausta. (Ristikangas ym., 2021, s. 75.) Yhteisöohjautuvuus ei kuitenkaan ole mikään valmiiksi koostettu aina toimiva paketti. Jokaisen organisaation onkin hyvä pohtia, mitä yhteisöohjautuvuus juuri sille tarkoittaa. (Koistinen & Kostamo, 2021, s. 62.)

Itseohjautuvuus kuvaa niitä edellytyksiä, joita tarvitaan sisäisen motivaation syttymiseen. Persoonallisuuspsykologiasta kumpuava käsite itseohjautuvuus nähdään yksilön eli työntekijän kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen tai kontrollin tarvetta. Yhteisöohjautuvuus taas käsitetään työn organisoituna ja koordinoituna tiimissä. (Ristikangas ym., 2021, s. 73.) Yhteisöohjautuvuus kuvastaa siis sitä, että työntekijällä on nyt valtaa päättää asioista, joista esihenkilö aiemmin päätti. Kyse on tärkeästä vastakkainasettelusta esihenkilön ja työntekijän välillä sekä siitä, miten heidän valtansa jakautuu. (Martela, 2021, s. 6.)

On hyvä ymmärtää, että itseohjautuvuus on tiimissä lähes aina yhteisöohjautuvuutta. Tiimi on yksikkö yhdessä, se ohjautuu *yhdessä* kohti jaettua päämäärää. Se, että tiimillä ei ole esihenkilöä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että valta siirtyisi yksittäiselle alaiselle vaan sitä, että valta siirtyykin tiimille. Tiimi ottaa vastuun siitä, että asiat hoituvat. Tällaisessa työyhteisössä tulee olla vallalla kulttuuri, jossa kaikki työntekijät kokevat olevansa vastuussa asioiden etenemisestä. Heidän tulee myös pyrkiä tunnistamaan hoidettavat asiat, ja nostaa ne yhteiseen keskusteluun. (Martela, 2021, s. 13.) On kuitenkin tärkeä huomioida, että yhdessäohjautuva tiimi tarvitsee myös ohjausta. Sitä ei ole tarkoitus jättää selviämään yksin vaan auttaa löytämään tiiminä ratkaisuja sekä sopimaan yhteistyön tavoista. (Ristikangas ym., 2021, s. 76.)

Alapuolella oleva kuvio havainnollistaa, että mitä kauemmaksi mennään esihenkilökeskeisestä johtamisen tavasta, sitä enemmän tiimissä on tiimikeskeisyyttä ja yhteisöohjautuvuutta. Kuvion perusteella voidaankin todeta, että yhdessäohjautuvuus jää näiden kahden käsitteen väliin. Johtamisen ajankohtaisena trendinä nähdään esihenkilökeskeisyyden jääneen historiaan ja tiimikeskeisyyden valtaavan alaa.



Kuvio 3. Yhdessäohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen mukailen Ristikangas (2021).

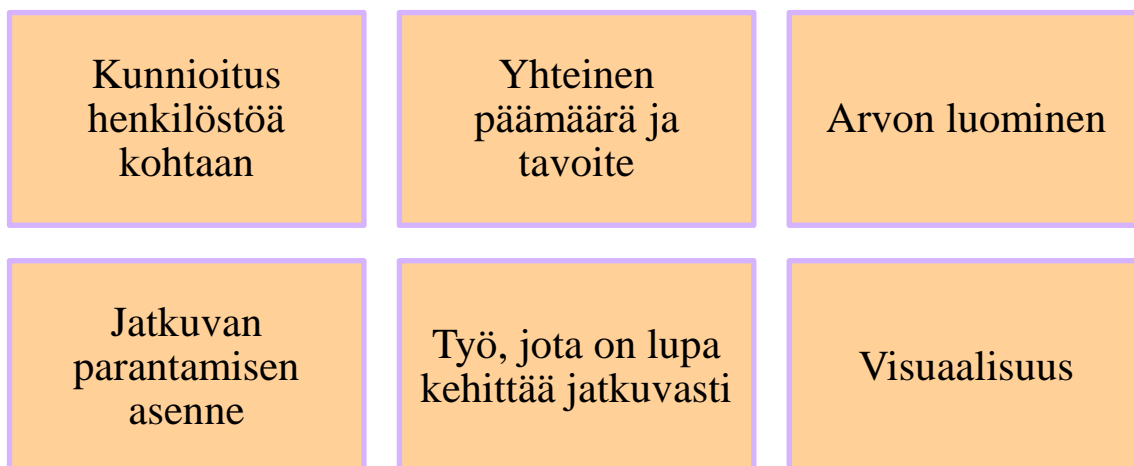
Esihenkilöttömät organisaatiot rakentuvat lähes aina tiimien ympärille. Voidaan siis nähdä, että yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tiimi ottaa vastuun työn tekemisestä ja asioiden hoitamisesta. Kun valta on niin sanotusti siirtynyt tiimille, työryhmän tulisi olla selvillä siitä minkälaisilla vastuun- ja työnjaoilla päämäärää kohti mennään. Sen sijaan, että tiimissä olisi esihenkilö johtamassa työtä, tiimi ottaakin vastuuta kokonaisuutena ja löytää sopivimmat työskentelytavat asioiden edistämiseen. Tähän tarvitaan kulttuuria, jossa työntekijät kokevat olevansa vastuussa. (Martela, 2021, s. 15.)

Johtamisen suunta on siis muuttunut. Työntekijä nähdään oman työnsä parhaana asiantuntijana. Ihminen palvelee työssään sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita ja ratkaisee heidän ongelmiaan. Ongelmaratkaisuprosessissa asiakas ja työtään tekevä ihminen ovat sitoutuneet tähän. Ongelmanratkaisu voidaan siis käsittää asiantuntijan eli työtään tekevän ihmisen ja asiakkaan yhteisenä lopputuloksena. Esihenkilön roolina ei tällöin voi olla paremman ongelmanratkaisijan asema. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 17–18.)

Keusote määrittelee yhteisöohjautuvuuden seuraavasti; ”Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan tiimien kykyä johtaa, kehittää ja organisoida omaa toimintaansa kohti yhdessä asetettuja tavoitteita.” Keusotessa tiimit ja esihenkilöt saavat vahvaa tukea sekä toimintansa muuttamiseen että itse- ja yhteisöohjautuvuuden vahvistamiseen. Työntekijöille on digivalmennusta sekä opaskirja omaa oppimista ja kehittymistä varten. Keusotella on käytössä myös esihenkilöiden valmennusohjelma, jossa saa työkaluja niin johtamisosaamiseen kuin yhteisöohjautuvuuden vahvistamiseen omassa yksikössä. Tiimit siirtyvät siis jatkuvasti pois esihenkilökeskeisyydestä kohti tiimien yhteisöohjautuvuutta. Lean toimii työn kehityksen keskiössä jatkuvan parantamisen menetelmien kautta. (Keusote, 2020.)

2.3 Jatkuva parantaminen (Lean-ajattelu)

Lean-ajattelu on systemaattinen ja tietoon perustuva tapa kehittää toimintaa. Se on toimintastrategia, joka korostaa virtausta ja olennaisten prosessien sujuvuutta. Pohjimmiltaan kyse on siitä, miten organisaatio tuottaa arvoa asiakkaille ja henkilöstölle. (Reijula ym., 2017, s. 16.) Erilaiset mittaukset ja kokeilut kehittämisessä ovat jatkuvan parantamisen työkaluja. Näkökulma on aina asiakkaan tarpeesta lähtöisin. (Duodecim, 2021.) Lean on alun perin kehitetty raskaalle autoteollisuudelle. Lean-filosofiassa arvo on kaiken ytimessä ja se ohjaa muuta toimintaa sekä valintoja. (Hyle, 2019, s. 19.) Lean-ajattelu, jota voidaan soveltaa myös terveydenhuollossa, korostaa jatkuvaa parantamista sekä lisäarvon tuottamista asiakkaille. (Maijala, 2021.) Jatkuvan parantamisen kulttuuri organisaatiossa voidaan ymmärtää myös osana Lean-ajattelua. Tällaisessa kulttuurissa voidaan nähdä kuuden periaatteen toteutuvan. (Lääkärilehti, 2020.)



Kuvio 4. Lean-ajattelun määritelmä. (Lääkärilehti, 2020.)

Päivittäisjohtamisen käsitettä avataan tässä työssä erityisesti jatkuvan parantamisen eli Lean-ajattelun näkökulmasta. Lean-päivittäisjohtaminen pitää sisällään visuaalista seurantaa, joka tapahtuu mittaamalla ja Lean-taulujen avulla. Piirteisiin kuuluu myös päivittaiset ja lyhyet moniammatilliset tiimipalaverit.

Maijala, (2020) on tutkinut Lean-ajattelua päivittäisjohtamisessa. Sen johtamisen piirteinä korostuvat Maijalan mukaan kommunikaatio ja viestintä sekä valmentava johtaminen ja osaamisen hallinta. Myös tiimityön ja muutoksen tukeminen sekä jatkuva parantaminen ja hukan poistaminen ovat päivittäisjohtamisen keskiössä. Päivittäisjohtamiseen integroituvia Lean-ajattelun piirteitä nähdään lisäksi strategian mukaisessa toiminnassa ja tavoitteiden asettamisessa. Lean-ajattelu on laaja ja eri osa-alueet huomioiva johtamisen taito. Lean ei ole eikä sen kuulu-kaan olla, ylhäältä päin ohjattu järjestelmä. Keskeistä on, että työntekijää autetaan huomaamaan Lean-ajattelun avulla, miten he itse voivat kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Tässä yhteydessä puhutaan "top-down"-hierarkiasta. Organisaation johto ottaa ideologian omakseen ja alkaa jalkauttaa sitä rakenteiden eri tasoille. Lean on saanut osakseen vahvaa kannustusta ja sen implementointihankkeiden määrä sote-alalla on kasvanut runsaasti viimeisen

vuosikymmenen aikana. Lukuisat terveydenhuollon organisaatiot maailmalaajuisesti ovat omaksuneet Lean-filosofian prosessien ja palvelujen kehittämisessä. (Reijula ym., 2017, s. 18–19.)

Täydellisessä Lean-prosessissa jokainen vaihe tuottaa arvoa asiakkaalle. Jokaisessa vaiheessa saavutetaan laadukas suoritus, joka tuottaa toivotun lopputuloksen ja on sekä riittävä että joustava. Vaiheet voidaan nähdä yhdistettynä ja jatkuvana virtauksena. (Reijula ym., 2017, s. 17). Lean-ajattelun kulmakiviä on kahdeksan, kuvio seuraavalla sivulla. (kuvio 5).



Kuvio 5. Lean-ajattelun kulmakivet. (Reijula ym., 2017.)

Jatkuva parantaminen vaatii pitkäjänteistä investointia osaamiseen sekä tehokasta strategisen tason johtajuutta. Työprosessien sujuvuudessa, terveydenhuollon toiminnoissa ja tilaratkaisuissa on paljon kehittämisen tarvetta. Myös jatkuvasti heikentyvä työntekijäpula osaavasta henkilöstöstä sekä rahoituksesta luovat rajoituksia. Uusille innovaatioille, jotka mahdollistaisivat tehokkaan terveydenhuollon kohtuullisin resurssein, on näin ollen tarvetta. Uudet näkökulmat ovat avainasemassa uusien haasteiden ratkaisuisa. Lean-filosofia tarjoaa tähän erilaisia toimintamalleja ja työkaluja. (Duodecim, 2020.)

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TYÖELÄMÄN YHTEISTYÖKUMPPANI

Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa yhtenäistä kokonaiskuvaa sosiaali- ja terveysalan valmentavasta johtamisesta yhteisöohjautuvassa työyhteisössä tuottamalla tietoa niistä johtamiseen sekä kehittämiseen liittyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat esihenkilön johtamisosaamiseen liittyen valmentavaan otteeseen sekä työyhteisöjen kehittämiseen. Katsauksen tavoitteena oli tuottaa kattavasti tutkittua tietoa siitä, kuinka valmentavalla johtamisella ja yhteisöohjautuvuudella voidaan vaikuttaa tiimityöhön jatkuvan parantamisen näkökulmasta käsin katsottuna. Työn tuloksena pyrittiin löytämään yhtenäinen näkemys siitä, millä keinoin valmentavaa johtamista voidaan käyttää yhteisöohjautuvuuden lisäämiseen tiimissä ja miten sen toimintaa voidaan edelleen kehittää jatkuvan parantamisen työkaluilla.

Tutkittua ja koostettua tuoretta tutkimustietoa voidaan hyödyntää käytännön tasolla niin esihenkilötyössä kuin sote-alan tiimeissäkin Keusoten omien tavoitteiden mukaisesti. Hyvinvointialueiden käynnistyessä ja sote-alan sekä johtajuuden muuttuessa, tästä kirjallisuuskatsauksesta saatua informaatiota voidaan käyttää mukana hoitotyön johtamisen kehittämisessä sekä yhteisöohjautuvuuden vahvistamisessa sosiaali- ja terveysalalla.

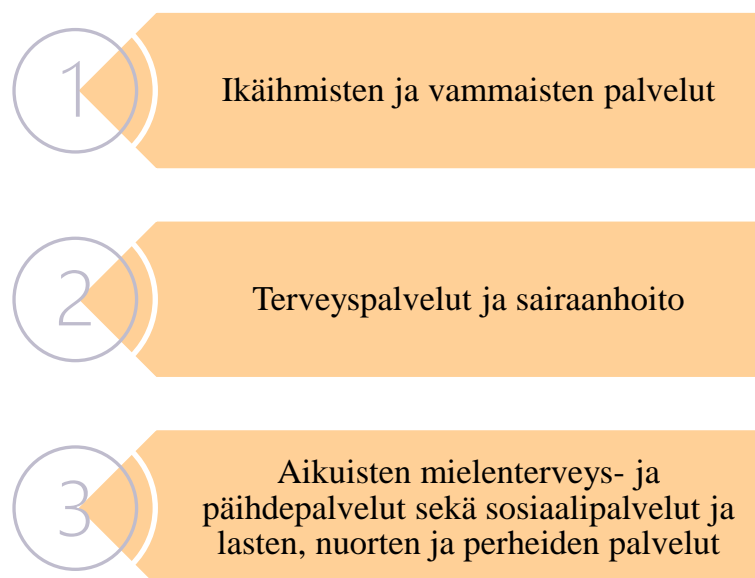
Keusoten tavoitteena on, että sen kaikki yksiköt ovat yhteisöohjautuvia vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteena on myös valmentavan johtamisen toteutuminen organisaatiossa samaan ajankohtaan mennessä. Keusoten suunnitelman mukaan tavoitteeseen päästään esimiesvalmennuksen, henkilöstövalmennuksen sekä työyhteisön kokeilujen avulla. Tämä kirjallisuuskatsaus näytetään työelämälle informatiivisena lisänä ja Keusote julkaisee sen omassa intrassaan.

Tutkimuksessa etsitään integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen:

- Miten valmentavalla johtamisella voidaan lisätä yhteisöohjautuvuutta tiimissä?
- Miten tiimin toimintaa voidaan kehittää jatkuvan parantamisen näkökulmasta?

Tämä kirjallisuuskatsaus toteutetaan yhteistyössä työelämän yhteistyökumppanin Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän kanssa. Tutkimusaiheen opinnäytetyön tekijä on valinnut Diak:n OSKE-torilta opintojen alussa. Jatkossa työelämän yhteistyökumppanista käytetään lyhennettä Keusote. Keusote on kuntayhtymä, johon kuuluu kuusi kuntaa. Se on toiminut vuodesta 2019 eli siitä asti, kun palveluiden järjestämisvastuu siirtyi kunnilta kuntayhtymälle. Kuntayhtymän perustamisella valmistauduttiin tulevaan sote-uudistukseen. Keusote tulee siirtymään 1.1.2023 Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelle. Se järjestää palveluja alueellisesti ja tavoitteena on kustannustehokkaat ja vaikuttavat palvelut. Asukkaat voivat osallistua esimerkiksi hyvinvointisuunnitelmien laatimiseen.

Henkilöstön hyvinvointia edistämällä pyritään parhaaseen asiakaskokemukseen. Kuntayhtymä toimii yhteistyössä kehittämis- ja tutkimustyössä sekä muiden toimijoiden että oppilaitosten kanssa. Keusote järjestää kaikki sosiaali- ja terveyspalvelut Hyvinkäällä, Mäntsälässä, Pornaisissa, Tuusulassa, Järvenpäässä ja Nurmijärvellä. Organisaatiossa palvelut on jaettu kolmeen palvelualueeseen seuraavasti;



Kuvio 6. Keusoten palvelualueet

Keusoten yhtymästrategiassa 2020–2025 visiona on olla parasta jokaiselle. Keusoten strategiisiin tavoitteisiin kuuluu mm. valmentava johtaminen ja yhteisöohjautuvuuden toteutuminen kaikissa työyhteisöissä. Lean-ajattelu ja jatkuva parantaminen linkittyvät hyvin näiden käsitteiden sisälle. Organisaation arvoja eli toimintaperiaatteita ovat Ihmisen silmin, Ihmisen kanssa ja Ihmiselle. (Keusote, 2020.)

4 KIRJALLISUUKATSAUKSEN TOTEUTUS

Johtamisen sekä työelämän jatkuvasti muuttuessa ja kehittyessä sosiaali- ja terveysalalla, opinnäytetyön tekijä koki merkitykselliseksi alkaa tutkia, miten valmentavalla johtamisella voidaan lisätä yhteisöohjautuvuutta sekä kehittää tiimien toimintaa, myös jatkuvan parantamisen näkökulmasta katsottuna. Jatkuvalle parantamisella tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkoitetaan niitä keinoja, joilla voidaan kehittää sekä omaa työtä että tiimin toimintaa. Keusote jatkaa hyvinvointialueelle jatkuvan parantamisen eli lean-ajattelun keinoin, esimerkiksi työn sujuvoituminen ja tehostuminen sekä päällekkäisyyksien vähentyminen nähdään

tärkeinä. Tavoitteina näyttäytyvät myös toimintatapojen kehittäminen ja järjestelmällinen ongelmanratkaisu. Opinnäytetyön aihe on suoraan työelämän tarpeesta lähtöisin ja sen sisältöä on suunniteltu yhteistyössä Keusoten yhteyshenkilön kanssa. Viestintä on tapahtunut sähköpostitse sekä Teams-sovelluksen avulla.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi heti opintojen alettua syksyllä 2021 huolellisella tiedonhauilla ja opinnäytetyön suunnittelutyöllä. Suunnitelma toteutui ja eteni joulukuussa suunnitelmaseminaariin, jossa se hyväksyttiin. Kevät 2022 jatkettiin tiedonhakuja, ja opinnäytetyön kirjoittamista. Kesän aikana prosessi ei juurikaan edennyt, mutta alkusyksystä opinnäytetyöhön oli aikaa paneutua uudestaan. Syksyn aikana opinnäytetyö eteni analyysivaiheesta tulosten tarkasteluun ja pohdintaosuuteen. Yhteensä opinnäytetyön tekemiseen ja prosessiin on kulunut aikaa lähes 1,5 vuotta.

4.1 Integroiva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen olennaisin tehtävä on kehittää teoreettista ymmärrystä ja käsitteistöä. Lisäksi teorian kehittäminen sekä olemassa olevan teorian arviointi ovat merkityksellisessä asemassa. Katsauksen avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva eksaktista aiheesta tai asiakokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsauksen tehtävänä voidaan nähdä myös ristiriitaisuuksien tunnistaminen tai ongelmat tutkittavassa kohdeilmiossa. Sitä voidaan lähestyä tietyn tieteenalan, kuten esimerkiksi hoitotieteen tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta. Myös poikkitieteellinen lähestymistapa on mahdollista toteuttaa kirjallisuuskatsauksessa. Tuolloin kuvataan ilmiötä kattavasti eri tieteenalojen näkökulmista. (Stolt & Axelin, 2015, s. 7.)

Kirjallisuuskatsausta pidetään yleisesti tutkimuksena tutkimuksesta. Tutkimuksista kootaan tuloksia, jotka toimivat perustana uusille tutkimuksille. Tutkimuksellisen metodin on täytettävä tieteen metodille asettamat yleiset vaatimukset. Näitä ovat mm. kriittisyys, julkisuus, objektiivisuus ja itsekorjaavuus. Kirjallisuuskatsaus on siis metodi ja tutkimustekniikka, jolla tehdään tutkimusta tutkimuksesta. (Salminen, 2011, s. 1.) Laadukas kirjallisuuskatsaus koostaa yhteen olennaisen aikaisemman tiedon ilmiöstä, joka on tutkimuksen kohteena. Se tunnistaa

jatkotutkimuksen tarpeen ja lisäksi luo perustukset tutkimuksen tutkimusasetelmalle sekä siihen valittaville menetelmille. Integroivaa kirjallisuuskatsausta voidaan pitää laajimpana muotona systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta. (Stolt & Axelin, 2015, s. 110.)

Tyypiltään integroiva (myös *integratiivinen/integroitu*) kirjallisuuskatsaus tuottaa tietoa tutkitusta aiheesta. Se auttaa myös kirjallisuuden tarkastelussa sekä arvioinnissa ja syntetisoinnissa. Systemaattiseen katsaukseen verrattuna integroiva katsaus tarjoaa selkeästi laajemman kuvan aihealuetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Integroiva katsaus ei seulo tutkimusaineistoa yhtä tarkasti kuin systemaattinen katsaus eikä se ole yhtä valikoiva aineistoltaan. (Salminen, 2011, s. 8.) Tämän tyyppinen katsaus voidaan sijoittaa myös systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sisälle narratiivisin elementein.

Kirjallisuuskatsaustyyppi voi sisältää joko teoreettista tai empiiristä kirjallisuutta tai myös molempia yhdessä, riippuen kysymyksenasettelusta. Keskeisenä piirteenä tässä tyyppissä näyttäytyy kuitenkin tutkimusten tulosten synteesi. Menetelmä itsessään on varsin vaativa toteutukseltaan, mutta tuottaa melko laajan ja monipuolisen ymmärryksen käsitteestä tai aiheesta, joka on tutkimuksen kohteena. Haasteena on, että tutkimusten löydösten yhdistämisen menetelmät ovat moninaisia. (Stolt & Axelin, 2015, s. 13.)

Integroivalle kirjallisuuskatsaukselle on tyypillistä prosessimainen luonne. Prosessissa on viisi vaihetta, ja tyypillisesti ne ovat tutkimusongelman nimeäminen, analysoitavan aineiston keruu, aineiston laadun arviointi, aineiston analysointi ja synteesi sekä tulosten raportointi. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnitetään huomiota tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen (*mitä tutkitaan ja miksi*), omiin sitoumuksiin tutkijana ko. tutkimuksessa (*miksi juuri tämä tutkimus on tärkeää, omat oletukset tutkimuksen suhteen, onko ajatukset muuttuneet prosessin edetessä*), aineiston keruuseen (*erityispiirteet keruuvaiheessa, mahdolliset ongelmat ja merkitykselliset asiat*), tutkimuksen kesto (*aikataulun näkyvyys*), aineiston analyysi (*millä tavalla analyysi on tehty, miten tuloksiin päästiin ja minkälaisiin johtopäätöksiin tultiin*), tutkimuksen raportointi (*millä tavalla tutkimusaineisto on koottu/analysoitu*) luotettavuuden lisäämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 232.)

4.2 Aineiston hakuprosessi

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on integroiva kirjallisuuskatsaus. Se kuuluu kuvaileviin kirjallisuuskatsauksiin ja tyypillisesti analyysin pohjaksi voidaan valita laajalti erilaisia aineistoja ja tutkimuksia. (Salminen, 2011., s. 8.) Aineiston keruu perustuu kirjallisuuskatsauksessa suunnitelmaan, joka on tehty osittain etukäteen. Tavoiteltavaa olisi saada kaikki relevantti tieto katsaukseen, mutta konkreettisesti tämä ei aina ole mahdollista (Stolt & Axelin, 2015, s.114.)

Tutkimusaineisto tähän työhön on hankittu useita hakukoneita ja eri tietokantoja käyttämällä pidemmällä ajanjaksolla erilaisten hakukokeilujen tuloksena. Tiedonhaun prosessi on ollut huolellisuutta sekä kärsivällisyyttä vaativa. Siihen on keskitytty integroivalla otteella katsaustyyppille ominaisesti. Tällöin avainasemassa on saada kerättyä aineistoa tutkimukseen mahdollisimman monipuolisesti. Itse hakuprosessi ei useinkaan etene täysin lineaarisesti ja asioihin voi joutua palaamaan moneen kertaan tarkentaakseen hakutulosta siten, että koottu aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin jollain tasolla. Haku tietokannoissa on rajattu katsauksen aihealueen sisälle.

Katsauksessa käytettyjen tietokantojen valinta alkoi alustavia elektronisia tiedonhakuja tekemällä syksyllä 2021. Diakin kirjaston informaattikko on ollut tukemassa tiedonhakua tiedonhakuprosessin alkupuolella luotettavuuden lisäämiseksi 19.10.21. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä on ollut Diakonia-ammattikorkeakoulun kirjaston järjestämässä tiedonhaun pajassa 12.10.21. ja näin ollen perehtynyt tiedonhaun prosesseihin aikataulun sallimissa rajoissa.

Aineiston keruuta varten tulee valita huolellisesti asiasanat sekä niiden yhdistelmät ja eri tietokannat, joilla haku tehdään. On olennaisen tärkeää huomioida, että tutkimustyössä on tavoitteena käyttää alkuperäisaineistoja. Käytännössä ei kuitenkaan aina päästä siihen toivottuun lopputulokseen, että kaikki relevantti tieto olisi mukana kirjallisuuskatsauksessa, vaikka tämä olisikin tietysti ideaalitalanne. Tiedonhaussa käytetään kaikki mahdolliset keinot manuaalisesta hausta lähtien ja pidetään kirjaa haun tuloksista. Hakuun on hyvä laittaa mukaan otettujen

tutkimusten/lähteiden kirjallisuusluettelosta otetut lähteet ja mahdolliset muut manuaalisesti haettavat julkaisut. (Stolt & Axelin, 2015, s. 114.)

Tähän kirjallisuuskatsaukseen on etsitty aineistoa elektronisella tiedonhaulla eri tietokannoista sekä sen ohella tehty myös manuaalista hakua. Tutkimuskysymykset ovat ohjanneet hakua. Aineistoa on kerätty painottuen suomenkielisiin tutkimuksiin, mutta haku on tehty tarkoituksenmukaisesti rajaten myös kansainvälisiin (englanninkielisiin) tutkimuksiin. Teoreettiseen viitekehukseen on haettu lisää tietoa artikkeleiden lähdeluetteloista sekä väitöskirjoista ja oppikirjoista.

Opinnäytetyöhön on haettu artikkeleja ja aineistoa seuraavista tietokannoista: ProQuest, Medic sekä Google Scholar ja Finna.fi. Aineistoa on koostettu käyttämällä hakusanoja tutkimuskysymysten mukaisesti. Keskeisiä käsitteitä katsauksessa ovat yhteisöohjautuvuus, itseohjautuvuus, valmentava johtaminen, jatkuva parantaminen, leadership, coaching, self-leadership, continuous improvement, self-managing organizations. Avuksi otettiin aluksi myös sana ”healthcare” muiden alojen poissulkemisen vuoksi. Tietokannoissa hakua tehtiin yhdistelemällä sanoja erilaisiksi hakulausekkeiksi, mutta hakua on tehty myös kaikille asiansanoille erikseen. Hakusanoihin on käytetty Boolean operaattoreita AND ja OR. Rajaus vuosille 2011–2022 laitettiin heti haun alkuun.

ProQuest- tietokannasta, joka on kansainvälinen kasvatus- koulutus- ja opetusalan viitetietokanta, saatiin hakutulokseksi valtava määrä viitteitä. Hakulausekkeella: “(noft(Coaching) or noft(noft) or noft(continual improvement) or noft(self-managing organizations)) AND noft(healthcare)” useiden tarkennettujen rajausten jälkeen jäi jäljelle 418 viitettä ja hakulausekkeella ”noft(coaching) and noft(continual improvement) AND noft(healthcare)” saatiin 1 viite rajausten jälkeen, joka otettiin katsaukseen. Hakulausekkeella “noft(self-managing team) or noft(self-managing organizations) and noft(coaching)” löytyi 93 viitettä, joista 1 tutkimus otettiin mukaan katsaukseen. Sopivia englanninkielisiä tutkimuksia löytyi enemmän kuin katsaukseen mukaan voitiin ottaa kirjallisuuskatsauksen tekijän omista resursseista ja aikataulusta johtuen.

Terveystieteellisestä kotimaisesta tietokannasta *Medic*, hakusanalle ”yhteisöohjautuvuus” ja sen lyhenteelle ”yhteisöohj*” tuli 0 viitettä. ”Jatkuva parantaminen” hakusanalle tuli ilman rajauksia 398 viitettä, rajattuna 76 ja hakulausekkeelle ”jatkuva parantami* OR lean and coaching OR leadership” löytyi 5 viitettä. ”Valmentava johtaminen OR coaching AND yhteisöohjautuvuus OR self-organization” hakulauseelle löytyi 75 viitettä ja niitä jäi rajausten jälkeen 3. Itseohjau* OR yhteisöohjau* OR yhdessäohjau* hakulause tuotti 19 viitettä sekä rajattuna 16. ”Coaching OR leadership OR self-managing organizations”- hakulauseke tuotti yhteensä 310 osumaa, joista tarkennusten jälkeen jäi 65 viitettä. Medicistä otettiin katsaukseen 1 tutkimus. Hakulausekkeet tuottivat luonnollisesti päällekkäisiä viitteitä ja haut käytiin huolellisesti läpi.

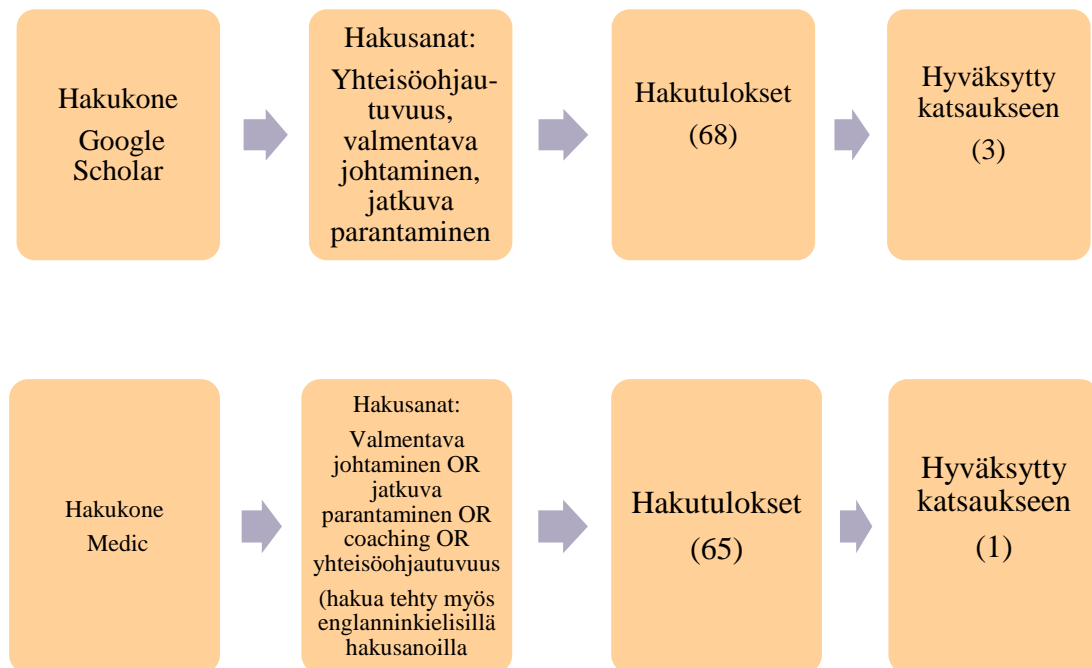
Google Scholar tuotti ”yhteisöohjautuvuus” hakusanalla 137 tulosta, ”valmentava johtaminen ja yhteisöohjautuvuus” 71 viitettä, ”yhteisöohjautuvuus ja jatkuva parantaminen” 102 viitettä. ”Yhteisöohjautuvuus, valmentava johtaminen ja jatkuva parantaminen” hakulauseella saatiin viitteitä yhteensä 68. Tehdyistä hauista löytyi mukaan katsaukseen vielä 3 tutkimusta.

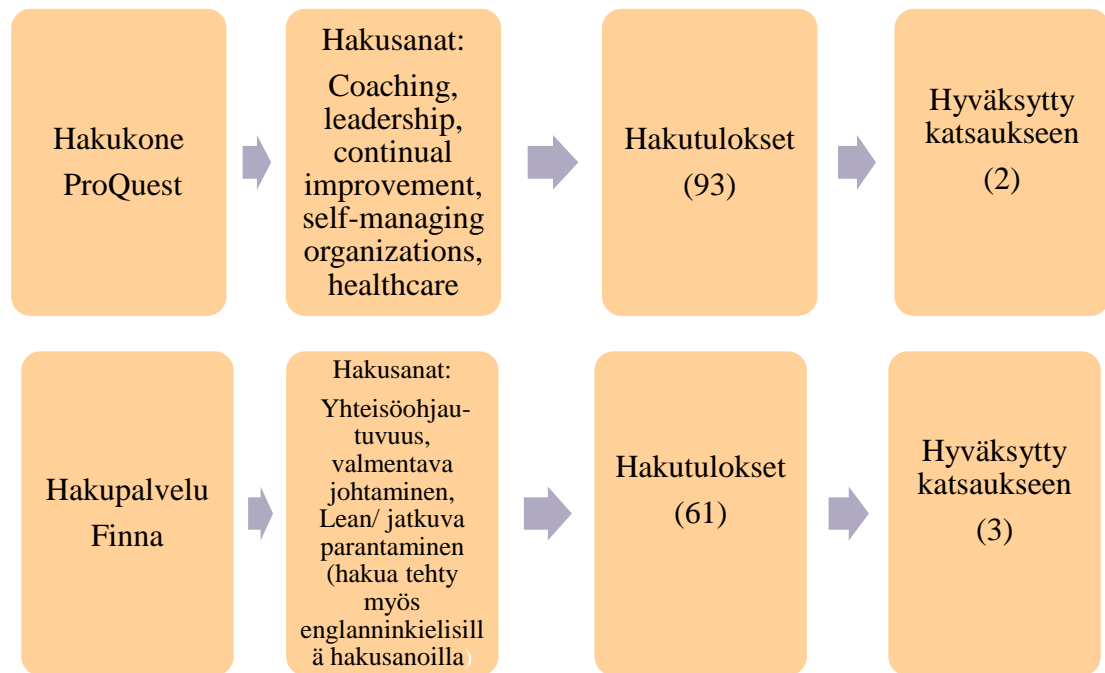
Finna.fi- hakuja tehtiin manuaalisesti useaan kertaan otosmaisesti yksittäisillä hakusanoilla. Hakulausekkeella ”yhteisöohjautuvuus OR valmentava johtaminen OR coaching AND jatkuva parantaminen” löytyi rajausten jälkeen 59 viitettä. Tästä hakutuloksesta kuitenkin vain 1 väitöskirja valittiin tutkimusten ollessa jälleen joko samoja viitteitä, AMK-opinnäytetöitä, pro gradututkielmia tai liikaa aihealueen ulkopuolella. Lisäksi tehtiin vielä täydentävää hakuja manuaalisesti *Finna*ssa ja mukaan saatiin vielä 2 tutkimushanketta, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Yhteensä kirjallisuuskatsaukseen valittiin 9 aineistoa.

Yhteisöohjautuvuudesta sosiaali- ja terveysalan tiimityössä löytyi yllättävän vähän tämän kirjallisuuskatsauksen aihealueeseen sopivia tutkimuksia tai ne olivat joko AMK- tai pro gradutasoisia tutkimuksia. Myös maksulliset artikkelit ja tutkimukset rajattiin katsauksen ulkopuolelle. YAMK-tasoisien kirjallisuuskatsauksen tulee olla hyvin lähdekriittinen, ja alemmat AMK-työt sekä maisterivaiheen opinnäytetyöt luonnollisesti rajautuivat pois yleisen ohjeistuksen mukaan. (Diak tutkintosääntö.)

Koska valmentavan johtajuuden ja jatkuvan parantamisen tuli nimenomaan liittyä myös yhteisöohjautuviin tiimeihin sekä niiden kehittämiseen sote-alalla, ei suoraan aihealueeseen sopivia tutkimuksia löytynyt montaa. Etenkin yhteisöohjautuvuus on sosiaali- ja terveysalalla varsin uusi ilmiö. Mukaan otettiin huolellisen ja pitkän pohdinnan päätteeksi 9 tutkimusta/hanketyötä, 2 englanninkielistä ja 7 suomenkielistä. (Liite 1.) Mukaan otettavien tutkimusten määrää rajattiin tarkasti myös henkilökohtaisen aikataulun sekä kirjallisuuskatsauksen tekijän omien resurssien vuoksi. Tämän kirjallisuuskatsauksen pääpainotus on suomenkielisissä tutkimuksissa edellä mainittujen seikkojen vuoksi. Lisäksi painopisteenä tässä kirjallisuuskatsauksessa on esihenkilötyöskentely ja valmentajuus yhteisöohjautuvassa tiimissä.

Kuviot 7. Taulukot tiedonhausta





Etukäteen määriteltyjen sisäänotto- ja poissulkukriteereiden perusteella valittiin tutkimusartikkelit. Artikkeleiden tuli käsitellä valmentavaa johtamistapaa, yhteisöohjautuvuutta sekä kehittämistä sosiaali- ja terveysalan tiimeissä. Rajaus tehtiin aikajanelle 2011–2022. Tutkimusten tuli lisäksi olla englannin tai suomenkielisiä. Pois rajautuivat kaikki tutkimukset, joita ei voinut soveltaa sosiaali- ja terveysalalle tai ne jäivät muutoin pois tarkasti rajatusta aihealueesta. Kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettavia tutkimuksia varten määritellään huolellisesti hyväksymis- ja poissulkukriteerit, jotka esitellään alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Hyväksymis- ja poissulkukriteerit

Hyväksymiskriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Julkaistu suomen tai englannin kielellä • Julkaistu vuosina 2011-2022 • Tieteelliset vertaisarvioidut tutkimusartikkelit tai ammatillinen kehittämistyö • Johtamisen teemana valmentava ote sosiaali- ja terveysalalla sekä yhteisöohjautuvuus ja kehittäminen tiimeissä (Lean) • Artikkelin vastaa tutkimuskysymyksiin • Koko teksti saatavilla • Maksuton 	<ul style="list-style-type: none"> • Julkaistu muulla kuin suomen tai englannin kielellä • Julkaistu ennen vuotta 2011 • Artikkelin ei perustu tutkimukseen eikä ole tieteellinen/vertaisarvioitu eikä ole ammatillinen kehittämistyö • Ei ole sosiaali- ja terveysalalla sovellettava eikä vastaa kirjallisuuskatsauksen aihealueeseen • Artikkelin sisältö ei vastaa lainkaan tutkimuskysymyksiin • Ei koko tekstiä saatavilla • Maksullinen

4.3 Aineiston analyysi

Integroivan kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysin päämääränä on huolellinen sekä tasapuolinen katsaukseen mukaan otettujen teoreettisten aineistojen ja tutkimusten tulkinta ja tulosten synteesi. Analysointia olisi hyvä suunnitella jo ennen kirjallisuuskatsauksen varsinaista työstämistä, sillä analysointivaiheessa on suurin riski virheille sen haasteellisuuden vuoksi. (Stolt&Axelin, 2015, s. 115.) Jos suunnittelee käyttävänsä tutkimuksessaan sisällönanalyysia, kannattaa ajoissa pohtia, millaista aineistoa lähtee hakemaan ja keräämään sekä minkälaisiin vastauksiin aineistonkeruumetodi johdattaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018. s. 205.) Toisaalta tutkimussuunnitelma elää ja muuttuu tutkimuksen edetessä. Laadullinen tutkimus on menetelmänä varsin joustava ja siinä voidaan muuttaa lähes kaikkea. Kun ilmiötä ei tunneta, ei mitään voi lyödä lukkoon. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin ilmiön ymmärtäminen, ja tällöin aineisto on se, joka ohjaa tutkimuksen kulkusuuntaa. (Kananen, 2014, s. 46.) Whitmore, (2008), on kuvannut

aineiston analyysin tekemistä vaiheittain. Aineiston analyysi toteutuu tässä kirjallisuuskatsauksessa näitä vaiheita mukaillen:

- Tiedon kokoaminen, luokittelu ja pelkistäminen (Kootaan aineistoon valittu artikkelien tuottama tieto sekä jäsenellään ja luokitellaan se)
- Tiedon esittäminen (Esitetään tietoa taulukkojen, matriisien tai erilaisten käsitekarttojen avulla)
- Tiedon vertailu (Vertaillaan aineiston artikkelien tuottamaa tietoa teemojen, kaavan tai suhteiden hahmottamiseksi)
- Johtopäätösten tekeminen (Osoitetaan samanlaisuudet/erilaisuudet, tehdään yhteenveto tunnetuista teemoista/kaavoista)
- Johtopäätösten varmistaminen (Tarkistetaan johtopäätökset ja niiden suhde alkuperäisiin lähteisiin, osoitetaan mahdolliset ristiriidat sekä vaihtoehtoinen hypoteesi)

Tutkimuksen aineiston sisältöä eritellään (analysoidaan) sekä ryhmitellään läpi tutkimustyön. Vilka (2021, s. 129), on kirjoittanut opinnäytetyön prosesseista ja sen haasteista kirjan. Hän toteaa kirjassaan näin; ”Analysointi on ongelmanratkaisutapa, jossa tavoitteena on, että tiivistät isomman sisältökokonaisuuden pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Siihen liittyy ajattelua, lukemista, erittelyä, ryhmitteilyä, tulkintaa ja eriteltyjen kokonaisuuksien nimeämistä”. Hän toteaa myös, että erilaiset analyysivaiheet näyttäytyvät opinnäytetyössä prosessinomaisina.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysin voi katsoa olevan sekä analyytistä että synteettistä, jossa aineiston luokittelu ja jäsentäminen edustaa analyytisuutta. Teema-alueiden erittely ja sisäinen jäsenitys asettuu lopulliseen muotoonsa vähitellen, monien eri analysointivaiheiden jälkeen. Olennaisinta on kuitenkin löytää synteesiä luova *temaattinen kokonaisrakenne*, joka tulee kannattelemaan aineistoa. Raportointiosuudessa tulee välttää sirpalemaisuuksia ja pyrkiä tarkasteltavana olevien teemojen kokonaisvaltaiseen käsittelyyn. Aineiston analyysin yhtenä tavoitteena onkin löytää keskeiset ydinkategoriat eli perusulottuvuudet. Tutkijan tehtävänä on löytää ne keskeisessä roolissa olevat käsitteet, joiden

valossa aineistokokonaisuutta voidaan tarkastella sekä karsia epäolennaiset aineistot pois. (Valli, 2018, s. 149–150.)

Teemoittelu on eräs kvalitatiivisen analyysin perusmenetelmistä. Siinä pyritään hahmottamaan teemoja eli keskeisiä aihepiirejä. Teemoiksi otetaan aiheita, jotka toistuvat aineistossa erilaisissa muodoissaan. Teemojen käsittelyn lisäksi aineistosta nostetaan usein sitaatteja. Tällä havainnollistetaan teemoittelua ja tarjotaan lukijalle merkkejä siitä, mihin teemoittelu pohjataan. (Kallinen & Kallinen i.a.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetään aineistolähtöistä teemoittelua sisällyttäen analyysin menetelmänä.

Teemoittelua tehtiin huolellisesti useampaan kertaan ennen lopullisten teemojen syntymistä. Teemoittelun hahmottelu aloitettiin lukemalla ja perehtymällä huolellisesti kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettuihin hankkeisiin ja tutkimuksiin, erityisesti niiden tuloksiin sekä johtopäätöksiin. Lukemisen ohessa tehtiin Word-asiakirjaan omia muistiinpanoja, irrallisia lauseita/sanoja ja kappaleita eri värein, joita yhdisteltiin sitten eri teemoihin/aiheisiin. Taulukkoa teemoittelusta tehtiin useaan kertaan korjaten ja koostettiin sitä helposti ymmärrettävään muotoon. Taulukkoesimerkkiin on avattu analysoitavista tutkimuksista ja hankkeista sitaatit, joista on johdettu alateemat, yläteemat ja pääteemat. Lopullisiksi pääteemoiksi ja myös tulosluvun pääotsikoiksi asettuivat *Yhteisöohjautuva työskentelymalli*, *Yhteisöohjautuvan tiimin kehittäminen* ja *Valmentavan johtamisen keinot*. Liitteessä 2. on esitelty kirjallisuuskatsauksessa käytetyn teemoittelun perusta erillisenä taulukkona.

4.4. Katsaukseen valittujen tutkimusten laadun arviointi

Katsaukseen on valittu laadukkaita lähteitä sekä mahdollisimman uusia vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimuksia. Teoriaosassa käytetään lähteenä vuosina 2011–2021 julkaistuja kirjoja ja tutkimuksia. Tutkimusten ja tiedonlähteiden valintaan on kiinnitetty erityistä huomiota. Mukaan valikoiduissa tutkimuksissa on 4 väitöskirjaa, Haaga-Helian tutkimushankkeen loppujulkaisu, Aalto yliopiston tutkimushankkeen loppuraportti, Työterveyslaitoksen tutkimushankkeen loppuraportti ja

kaksi englanninkielistä laadullista tapaustutkimusta. Laatua on arvioitu JBI:n tutkimusten ja tietolähteiden arviointikriteeristöä yhtenä työkaluna käyttäen. Laadun arviointi on tehty suosituksesta poiketen yksin, sillä opinnäytetyön tekijä on tehnyt työn kokonaisuudessaan yksilötyönä. JBI tutkimusten laatukriteeristö on vapaasti käytettävissä Hoitotyön tutkimussäätiön sivustolla. (Hoitotyön tutkimussäätiö, i.a.)

4.5 Eettisyys ja luotettavuus kirjallisuuskatsauksessa

Etiikan ja tutkimuksen yhteys on kahdenlainen. Tutkimuksen tulokset toisaalta vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, toisaalta eettiset kannat vaikuttavat niihin ratkaisuihin, joita tutkija tieteellisessä työssään tekee. Kvalitatiivisen tutkimuksen eräänlaisena akilleenkantapäänä nähdään se, että millaista on hyvä tutkimus. Tutkijan on tiedettävä mitä hän tekee. Hyvä tutkimus on myös eettisesti kestävä ja se koskee myös tutkimuksen laatua. Tutkijan tulee huolehtia siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas ja tutkimusasetelma tutkimukseen sopiva sekä raportointi huolellisesti tehty. Hyvää ja laadukasta tutkimusta ohjaa tutkijan eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 209–210.)

Tutkimusraportti voidaan nähdä keskeisenä luotettavuuden osa-alueena. Raportointia voidaankin luonnehtia kvalitatiivisen tutkimuksen kulmakiveksi. Taitava kirjoittaja voi pelastaa puutteellisemminkin toteutetun tutkimuksen huolellisesti viimeistellyllä raportoinnilla, kun taas perusteellisesti toteutettu tutkimustyö voidaan pilata huonosti tehdyllä raportoinnilla. Raportoinnin keskiöön on tärkeää tuoda tuore ja persoonallinen näkökulma. (Valli, toim. 2018, s.155–156.)

Kirjallisuuskatsaus tulee toteuttaa tieteen periaatteita ja läpinäkyvyyttä sekä toistettavuutta noudattaen. Laadukkaasti tehdyt kirjallisuuskatsaukset voidaan nähdä potentiaalisina näyttöön perustuvan hoitotyön kehittämisessä koska niistä muodostuu hyvä kokonaiskuva aihealueeseen kohdistuvasta tutkimustyöstä sekä niiden tuloksista. (Stolt & Axelin, 2015, s. 33–34.) Luotettavuusarvioinnilla tarkoitetaan opinnäytetyön laatua. Sitä arvioidaan käsitteillä reliabiliteetti ja valideetti. (Kananen, 2014, s. 160). Laadukkaan kirjallisuuskatsauksen toteutuksen

ja hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä ja kaikissa sen eri vaiheissa. Avoimuus ja vastuullinen tiedeviestintä sekä kriteerien mukaiset sekä eettisesti kestävä tiedonhaun, tutkimuksen sekä arvioinnin menetelmät. Muiden tutkijoiden työt ja saavutukset on otettava huomioon sekä kunnioitettava heidän työtään. Viittaukset toisten tutkijoiden tutkimustyöhön on tehtävä asianmukaisesti siten, että he saavat saavutuksistaan heille kuuluvan arvon. (TENK, i.a.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa eettisyys ja luotettavuus rakentuvat Tutkimuseettisen lautakunnan ohjeistuksien mukaan sekä perustuvat yleisiin kirjallisuudesta löytyviin ohjeisiin. Opinnäytetyötä varten ei tarvinnut hakea tutkimuslupia, sillä se toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusartikkelit työhön on valittu kansainvälisistä ja luotettavista tietokannoista. Lähdehakuja tehtiin huolellisesti ja niitä arvioitiin kriittisesti ennen valintaa tai hylkäämistä. Kirjallisuuskatsausta on kirjoitettu kunnioittaen toisten tekemää työtä eikä tähän katsaukseen luonnollisestikaan ole plagioitu toisten tekstiä.

Tutkimuksen tekijän rajalliset resurssit ja aikataulut ovat osaltaan rajanneet opinnäytetyöhön mukaan otettuja tutkimuksia. Kuten aiemmin todettu, englanninkielisiä tutkimuksia otettiin mukaan tämän vuoksi vähemmän kuin niitä olisi ollut saatavilla ja pääpainotus oli suomenkielisissä tutkimuksissa.

5 TULOKSET

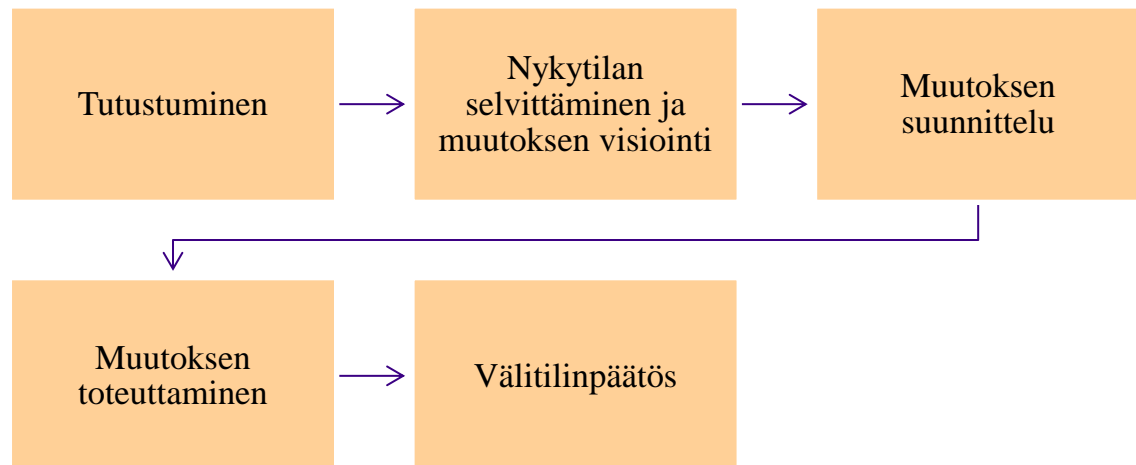
Tässä luvussa esitellään teemoittelun avulla saadut tulokset. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata millä tavalla valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää yhteisöohjautuvuuden lisäämiseen ja miten tiimin toimintaa voidaan kehittää jatkuvan parantamisen avulla? Teemoittelutaulukko on opinnäytetyön lopussa liitteenä. (Liite 2.)

5.1 Yhteisöohjautuva työskentelymalli

Mukana olleista tutkimuksista ja hankkeista kävi ilmi, että yhteisöohjautuva tiimi-työskentely pohjautuu aina organisaation omiin tavoitteisiin ja henkilöstön kanssa yhteisesti sovittuihin käytänteisiin. Yhteisöohjautuvuus voidaankin nähdä *työotteenä tai työskentelymallina*, jonka jokainen organisaatio itse rakentaa omiin tavoitteisiinsa parhaiten sopivaksi. Se ei tarkoita siis ainoastaan yksilön oman työn tukemista ja itseohjautuvuutta vaan koko organisaation toimintatapojen sekä rakenteiden tarkastelua. Yhteisöohjautuvuuden perustana toimii tällöin yhteisöllisyys ja läpinäkyvyys.

Yhteisöohjautuvuutta kohti matkataan siis tutkimusten mukaan vaiheittain. Aluksi organisaatio perehtyy yhteisöohjautuvuuden olemukseen ja sen mahdollisiin hyötyihin. Seuraavaksi selvitetään nykytilanne ja visioidaan muutosmatka. Tämän jälkeen suunnitellaan tarkemmin muutoksen askeleet ja aikataulu sekä välietapit. Muutoksen toteutusvaiheessa viedään läpi muutoksia ja seurataan niiden edistymistä. Lopuksi tehdään välitilinpäätös, jossa arvioidaan tehtyä muutosmatkaa ja tavoitteiden onnistumista sekä matkalta saatuja oppeja. Yhteisöohjautuva organisaatio ei kuteinkaan tule koskaan valmiiksi eikä lopputilinpäätöstä tehdä.

Organisaatio elää jatkuvassa muutos- ja kehitysvalmiudessa. Olennaisinta onkin ymmärtää, että valmista ei tule koskaan. Askelmerkit eivät myöskään välttämättä toteudu täysin lineaarisesti, ja ne saattavat myös limittyä toisiinsa. Jokaista askelta ei käydä läpi kaikissa organisaatioissa ja voidaankin todeta, että organisaatio määrittelee itse sen, missä määrin ja millä tavalla muutosmatkan askeleet koskettavat juuri sitä. (Martela ym. 2021, s. 105.) Alapuolella oleva kuvio osoittaa organisaation muutosmatkan askelmerkit.



Kuvio 8. Muutosmatkan askelmerkit. Mukailten Martela ym. (2021).

Niin kansainväliset kuin kotimaisetkin esimerkit osoittavat, että itseohjautuvuuden varaan kyetään rakentamaan menestyksekkäitä kasvubisneksiä. Näissä kasvubisneksissä työntekijöillä on vahva motivaatio sekä sitoutuminen, jotka yhdistyvät merkittäviin kustannussäästöihin. Työntekijöiden autonomian vahvistaminen voi siis parhaillaan tuottaa paremman tuloksen kuin hierarkkisessa organisaatiossa. Tällaisia edelläkävijäorganisaatioita (Martela, 2021, s. 12.) yhdistää seuraavat tekijät: ”erittäin matala hierarkia eli vallan hajauttaminen läpi organisaation, työntekijöiden vahva itseohjautuvuus eli oikeus tehdä hyvinkin merkittäviä päätöksiä ilman tarvetta kysyä esimieheltä lupaa, työntekijöiden erityisen korkea hyvinvointi ja sisäinen motivaatio sekä menestys myös perinteisillä tulosmittareilla”. Martela kysyykin tutkimuksessaan, sosisiko itseohjautuvuuden teemalle paremminkin yhteisöohjautuvuuden termi?

5.2 Tiimin yhteistyötaidot ja viestintäosaaminen

Martela ym. (2021), tutkimuksen mukaan viestintä voidaan nähdä yhteisöohjautuvan organisaation katalysaattorina ja rakennusaineena. Raappana (2018), toteaakin tiimien onnistumiseen vaikuttavan monet taidot. Vuorovaikutustaidot

nousevat kuitenkin avainasemaan. Tiimin työntekijällä tulisi olla kyky tunnistaa ja reflektoida erilaisia vuorovaikutustehtäviä laaja-alaisesti suhteessa tiimille asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi tiimin vuorovaikutusta tulisi voida kehittää sekä arvioida, jotta sen tavoitteellinen toiminta tulisi käytännön tasolle ja tavoitteellisesta toiminnasta tulisi merkityksellistä. Tutkimuksen mukaan on merkityksellistä huomioida työntekijöiden osaamis-, kokemus-, ja asennetaustat, jotka osaltaan voivat vaikuttaa esimerkiksi viestintäteknologisen alustan käyttömahdollisuuksista ja tiimin onnistumisesta. (Raappana, 2018, s.70–71.)

Ajankohtaisesti teknologia antaa Raappanan (2018), mukaan tiimeille myös viestinnällisesti eri vaihtoehtoja. Voidaan tavoitella kustannustehokkuutta sekä vahvistaa fyysisesti eri paikoissa olevien asiantuntijoiden yhteistyötä. Tiimin onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää harkita sekä etukäteen, ja aina tarvittaessa mitä varten viestintäteknologiaa käytetään, millä tavalla sen käyttö on tarkoituksenmukaisinta ja miten voitaisiin edelleen kehittää tiimin teknologiavälitteistä vuorovaikutusta. Yhteisen keskustelun avulla voidaan lisätä yhteistä ymmärrystä ja siten varmistua teknologian käyttötavoista, siihen liittyvistä asenteista sekä odotuksista.

Raappana toteaa myös, että tiimin hyvinvointiin ja onnistumiseen vaikuttavat heikentävästi sellaiset työntekijät, jotka kokevat tiimin olevan olemassa vain kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä ja kokevat tiimin hajoavan, jos se sijaitsee fyysisesti eri paikoissa. Tuolloin tämä käsitys heijastuu koko tiimiin, viestintäteknologian käyttöön sekä työhyvinvointiin. Onkin huomionarvoista, että työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä kuullaan viestintävälineitä valittaessa. Tällä tavalla voidaan vaikuttaa viestintäteknologian käyttämiseen ja siihen motivoitumiseen. Tiimeillä tulisi olla vaikutusmahdollisuuksia siihen, miten viestintäteknologian käyttö vastaa mielekkäimmin tiimin tavoitteisiin, tehtäviin, tarpeisiin ja osaamisiin. Raappanan (2018) mukaan tiimeillä tulisikin olla päätösvaltaa tehdä viestintäteknologian käyttöön liittyviä ratkaisuja ja riittävästi resursseja tarvittaessa vaihtaa tai kehittää erilaisia käyttötapoja.

On tärkeää ottaa huomioon, että työntekijöiden tuen tarve saattaa lisääntyä matkalla yhteisöohjautuvuuteen ja onkin merkityksellistä miettiä tälle tarpeelle muutakin tukea kuin esihenkilön tarjoama tuki. (Martela ym., 2021.)

5.3 Yhteisöohjautuvan tiimin kehittäminen

Martela ym., (2021), ovat tutkimuksissaan ”Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen” ja ”Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?” vahvasti yhteisöohjautuvuuden ytimessä. Nämä kaksi tutkimusta saavatkin tämän vuoksi tässä luvussa isoimman roolin.

Silloin kun organisaatio haluaa vakavasti pyrkiä yhteisöohjautuvuuteen, avainasemassa on rakentaa yhteistä ymmärrystä mahdollisimman laajasti. Lyhyesti muotoiltuna yhteisöohjautuvuus tiimissä on *työntekoa* sekä sen *koordinointia yhdessä*. Valta ja vastuu jakautuvat tällöin tiimeille ja asiat hoidetaan yhdessä. Yhteisöohjautuva tiimi ei siis välttämättä tarvitse erillistä vetäjää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sooloilua, kaaosta tai anarkiaa organisaatiossa, vaan yhteisiä prosesseja, toimintamalleja ja toimintatapoja: siis yhteisöohjautuvuutta. (Martela ym., 2021, s. 106.)

Jotta yhteisöohjautuvuuden perustaa olisi helpompi ymmärtää, on tärkeää tehdä pohdintaa myös siitä mitä yhteisöohjautuvuus ei ole. Organisaatioiden ei kannata lähteä tavoittelemaan yhteisöohjautuvuutta vain dollarinkuvat silmissään, eikä se siis ole mikään lyhyen ajan säästöohjelma. Yhteisöohjautuvuutta pohtiessa, on tärkeää ymmärtää, että se ei tyypillisesti ole hyvä ratkaisu tehokkuuden, työprosessien yksinkertaistamisen tai henkilöstön vähentämisen tarpeisiin. Yhteisöohjautuvuus ei myöskään ole valmis paketti, joka voidaan sellaisenaan integroida organisaation sisälle. Sen rakentumiseen ei ole nopeaa reittiä. (Martela, 2021, s. 61.)

Yhteisöohjautuvan organisaation tiimien kehittämisessä on olennaista hahmottaa ensin sen syvemmät päämäärät. Martela ym. (2021), ovat määritelleet ne seuraavalla tavalla:

- Yhteisöohjautuvuus tehostaa toimintaa ja lisää ketteryyttä, reagoitavuutta sekä muutoskyvykkyyttä parantaen siten tuloksentekeyttä.
- Yhteisöohjautuvuus siirtää valtaa ja vastuuta työntekijöille, vahvistaen työntekijöiden autonomiaa sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä sisältöihin ja päämääriin, parantaen siten työntekijöiden työn autonomiaa, motivaatiota ja merkityksellisyyttä.

Yhteisöohjautuvan tiimin kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Martela ym. (2021) mukaan yhteisöohjautuvassa organisaatiossa vastuuta kehittämisestä viedään tiimi- ja työntekijätasolle. Kun työ nähdään systeemisena kokonaisuutena, jota voidaan parantaa työn tuloksellisuuden sekä sen mielekkyyden lisäämiseksi voidaan toiminnassa nähdä jatkuvan parantamisen kulttuuri. Silloin kun kehittämisen oikeus on joukkoistettu koko työyhteisölle, toiminnassa voidaan nähdä yhteisöohjautuvan työyhteisön kehittäminen. Kehittämistyötä tehdään yhteisöohjautuvassa organisaatiossa hajautetusti. (Martela, ym. 2021, s. 85.)

Jos organisaatio ei anna tilaa itseohjautuvuudelle, yksilö ei voi itseohjautua. Martelan mukaan itse- ja yhteisöohjautuvuudessa on kyse siitä, miten paljon työntekijälle annetaan tilaa ja vapautta lähteä omaa toimintaa ohjaamaan. Lopulta on kyse siis vallasta. Kokeeko yksittäinen työntekijä tai tiimi, että heillä on valtaa tehdä päätöksiä siitä, miten työtä tiimissä tehdään?

Kuten jo aiemmin on mainittu, organisaatio tarvitsee rakenteen, muuten ei suuren ihmisjoukon toimintaa kyetä tehokkaasti koordinoimaan. Rakenteet rakentuvat yhteisöohjautuvassa organisaatiossa esimerkiksi työntekijöiden keskinäiseen koordinaatioon, velvoitteisiin ja valvontaan, eikä siis hierarkian ympärille. Vakiintuneet tekemisen tavat, ohjeet ja yhteiset pelisäännöt ohjaavat organisaation toimintaa. Tällaiset käytänteet ja toimintatavat saattavat olla yhtä löysiä tai tiukkoja kuin perinteisessäkin organisaatiossa. Ne kuitenkin toimivat erilaisella logiikalla, jossa esihenkilön roolilla ei ole erityistä merkitystä. Yhteisen tekemisen on tarkoitus palvella kokonaisuuden etua. Paketti pysyy kasassa, jos rakenteet ja yhteiset pelisäännöt pitävät sen kasassa. (Martela, ym. 2021, s. 30.)

Weerheim ym. (2018) ovat tutkineet yhteisöohjautuvia tiimejä mielenterveystyön kentällä. He ovat havainneet tutkimuksessaan, että yhteisöohjautuvilla tiimeillä on käytössään paljon mahdollisuuksia. Tiimit voivat olla toiminnaltaan suorituskykyisempiä ja työntekijät hyvinvoivempia. Työntekijät voivat oppia muilta tiimiläisiltä erilaisia taitoja. (Weerheim ym., 2018, s. 115.) Tutkimuksessaan he toteavat menestyksekkään yhteisöohjautuvan tiimin omaavan seuraavanlaisia menestystekijöitä:

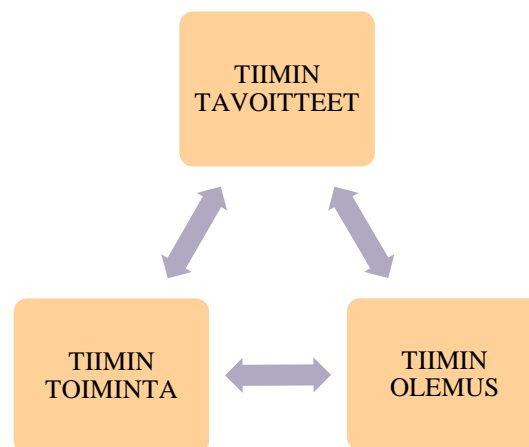
- Onnistunut valmennuspolku, jossa huomioidaan muutosmatka ja edistys (se mistä on lähdetty → missä ollaan nyt)
- Tiimissä on selkeä tehtävänjako vahvuuksien ja mielenkiinnon mukaan, tiimin sisällä vallitsee luottamus
- Hyvät vuorovaikutussuhteet/ihmissuhteet ja toimiva yhteistyö tiimin sisällä

Tiimien toimintaa ja onnistumista väitöskirjassaan tutkinut Raappana (2018), kuvaa tiimin onnistumisen kehittämistä laajasti tutkimuksessaan. Hän kirjoittaa tiimien onnistumisen kehittämistä näin; ”Työelämän tiimin onnistumista voidaan kehittää ohjaamalla ja antamalla välineitä siihen, miten mukautua erilaisiin tilanteisiin ja tekijöihin, joita tiimityöskentelyssä tulee vastaan sekä takaamalla tiimeille riittävästi mahdollisuuksia ja päätösvaltaa tehdä muutoksia ajankäyttöön, viestintäteknologian käyttöön ym. toimintaa ohjaaviin rakenteisiin. Mahdollistamalla tiimien vuorovaikutuksessa monimuotoisten (niin tehtävä- kuin suhdetason) vuorovaikutustehtävien kehittyminen. Ohjaamalla ja kannustamalla tiimejä arvioimaan omaa toimintaansa formaalisti ja informaalisti niin vuorovaikutuksen aikana kuin jälkikäteenkin sekä kiinnittämällä huomiota siihen, mitä mahdollisuuksia viestintäteknologian käytöllä voidaan saavuttaa ja miten sen käyttöä voitaisiin hyödyntää kunkin tiimin tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti”. (Raappana, 2018, s. 72.)

Yhteisöohjautuvuuden matkalle kannattaa lähteä vaalimalla niitä kyvykkyyksiä, joita yrityksessä on jo olemassa. (Martela, 2021, s. 72.) Kun pohditaan niitä tekijöitä, jotka auttavat tiimiä onnistumaan, keskeiseen asemaan nousee tiimin kyky arvioida sekä vuorovaikutustaan, että sitä seuraavaa lopputulosta. Myös tarkoituksenmukainen viestintäteknologian hyödyntäminen vuorovaikutustilanteissa on avainasemassa. On tärkeä tiedostaa, että myös tiimin toimintaa estävät tai tukevat rakenteet ovat merkityksellisiä. Näihin liittyvät esimerkiksi käytännöt, päätösvalta ja aikarajat. (Raappana, 2018, s. 71.)

Raappana toteaa tutkimuksessaan, että tiimityöskentelyyn tulisi kiinnittää organisaatioissa enemmän huomiota ja sen ideaali viedä käytännön tasolle eikä olettaa, että tiimit onnistuvat itsestään selvästi. Hänen mukaansa ei tulisi myöskään olettaa, että nimettyjen tavoitteiden saavuttaminen ja onnistuminen organisaation näkökulmasta, tarkoittaisi aina tiimin hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä.

Tiimin kykyä arvioida ja reflektoida olemustaan, omia tavoitteita ja omaa toimintaa voidaan kutsua tiimitietoisuudeksi. Tiimitietoisuuden kehittyminen edistää tiimin onnistumista. Raappanan, (2018) mukaan olisikin tärkeää, että organisaatiossa annettaisiin tilaa sekä mahdollisuuksia sen kehittymiselle. Alapuolella on kuvio edellä mainitusta tiimitietoisuuden rakentumisesta.



Kuvio 9. Tiimitietoisuus. Mukailten Raappana, (2018).

5.4 Yhteisöohjautuva työskentely ja Lean-ajattelun omaksuminen

Jatkuva parantaminen eli oman työn kehittäminen ja organisaation sisäisten ongelmien ratkaisu nähdään jokaisen työntekijän oikeutena ja velvollisuutena, ei siis vain ylimmän johdon tai heidän asettamien projektiryhmien tehtävänä. Jatkuvan parantamisen ideologiaa ei siis ole varsinaisesti sisällytetty yhteisöohjautuvan työnteon periaatteisiin, mutta kuitenkin sitä käytetään soveltamalla hieman erityyppisesti kuin perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa. Työn jatkuva parantaminen on merkityksellistä sen vuoksi, että työnteko itsessään kehittyisi mahdollisimman fiksuksi niin työntekijän, organisaation kuin asiakkaan näkökulmasta. (Martela, ym., 2021, s. 94.)

Eräs keskeisin työn kehittämisen periaate on hahmottaa työpaikat holistisina työnteon järjestelminä, joissa tavoitteena on parantaa työn läpivirtausta ja lopputuloksia, ei työntekijän kiireellisyyttä. Fokus tulisikin tutkimuksen mukaan olla työn läpivirtauksen parantamisessa sekä työnlopputulosten mittaamisessa asiakkaan näkökulmasta. Kun kiire aletaan nähdä minivoitavana asiana ja työpaikka holistisena järjestelmänä, voidaan alkaa tunnistaa ja ratkaista työnteon ongelmia. Tällaiseen tietysti tarvitaan aikaa, joka on pois tavallisesta työstä. Martelan ym. (2021) mukaan, on tärkeä kuitenkin muistaa, että päivittäisen työn tapojen kehittäminen on tärkeämpää kuin päivittäinen työ. Silloin kun päivittäistä työtä aletaan kehittää ja siihen on riittävästi aikaa, aikaansaadaan myönteinen kierre, jossa työn tekeminen ja rutiinityö on jatkuvasti tehokkaampaa.

Resursointiratkaisut, jotka työn kehittämiseen linkittyvät, tulee löytää yhdessä tiimin ja johdon välisessä yhteistyössä. Kehittämistyössä voidaan hyödyntää pieniä tai suuria kehittämisprojekteja, helppoja tai haasteellisempia sekä vuosien prosesseja vaativia työkokonaisuuksia. Kaikissa vaihtoehdoissa on hyvä noudattaa yhteisiä periaatteita. Ensinnäkin on tärkeää vahvistaa kehitystarpeet tietoon perustuen. Haasteiden olemassaolo varmistetaan siis työtä tekeviltä ihmisiltä sekä asiakkailta ja tarkastelemalla liiketoiminnan eri mittareita. Kehityskohteet tulee priorisoida ja pilkkoa riittävän pieniksi kokeiluiksi. Näin toimimalla kokeilujen toteutus ja niistä opiksi ottaminen nopeutuu. Systemisiin haasteisiin kannattaa

kokeilla vaihtoehtoisia ja mielekkäitä kokonaisratkaisuja ja tämän vuoksi tehtävien kokeilujen tuleekin olla tarpeeksi laajoja. (Martela, ym. 2021, s. 94–95.)

Leivonen (2020), toteaa väitöskirjassaan Lean-johtaminen terveydenhuollossa, että jatkuvan parantamisen keinoin organisaatio kehittyy ja pyrkii kohti täydellisyyttä. Lean voidaankin nähdä päättymättömänä matkana hukun poistamisessa ja asiakasarvon lisäämisessä. Jatkuvan parantamisen omaksuminen osaksi omaa työskentelytapaa vaatii työntekijöiltä kuitenkin motivaatiota ja sitoutumista. Tutkimusten mukaan Lean-koulutus, yhteiset foorumit ja esimerkiksi erilaiset työpajat ovat hyödyllisiä keinoja tähän. Erityisiksi valmiustekijöiksi leanin omaksumisessa tutkimuksessa on nostettu *johdon tuki ja sitoutuminen* lean-periaatteisiin. Kehittämisen riittämätön resursointi sen sijaan on nähty leanin implementointia rajoittavana tekijänä. (Leivonen, 2020, s. 108.)

Leivosen väitöskirjan mukaan jatkuva parantaminen työyhteisössä lisäsi *moniammatillista yhteistyötä ja vuorovaikutusta*. Se kehitti omalta osaltaan myös *kehittämismyönteistä ilmapiiriä* työyhteisön sisällä. Muutoksen myötä *toiminta on tehostunut ja moniammatillisen yhteistyön toteuttaminen helpottunut*. Henkilöstön sitoutuminen työyhteisön ja organisaation uusiin toimintamalleihin ja toimintatapoihin on kuitenkin ratkaisevan tärkeää. Tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia olivat jatkuvan parantamisen vaikutukset työyhteisössä ja sen toimivuudessa myönteisesti ja laadullisesti. *Myönteiset muutokset kohdistuivat sekä työyhteisön toimivuuteen että yksikön perustehtävään*. (Leivonen, 2020, s. 95; 101.)

5.5 Valmentavan johtamisen keinot

Esihenkilölle tarjoutuu Martelan ym. (2021) mukaan uudenlainen, mielekäskin rooli yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Usein se nähdään eräänlaisena valmentajan roolina, jossa arvokasta tietoa sekä kokemusta voidaan jakaa laajemmin työyhteisön jäsenille. Organisaatiossa on kuitenkin hyvä miettiä tarkasti jo etukäteen, millaiseksi esihenkilön rooli tiimissä muodostuu uudenlaisessa toimintatavassa. Keskustelua on tärkeä käydä yhdessä sekä lähiesihenkilöiden että myös muiden työntekijöiden kanssa, jotka ovat mukana muutosmatkalla.

Kysymykset, kuten mitä muutokset tarkoittavat juuri meidän organisaatiossamme ja millaisiksi uudet roolit työyhteisössä muodostuvat, ovat merkityksellisiä.

Silloin kun esihenkilön rooli rakentuu enemmän valmentavalle otteelle, on mielekästä järjestää koulutusta osaamisen tueksi. Valmentavaan rooliin siirtyessä esihenkilöt tarvitsevat siis tukea organisaatiolta. (Martela, 2021, s. 72; 66.)

Pakkala (2011), puolestaan toteaa väitöskirjassaan, että työyhteisövalmentajaksi kehittyminen on elinikäinen prosessi. Hänen tekemässään tutkimuksessa kävi ilmi, että osallistava valmentamistapa auttaa juurruttamaan kehittämistoimintaa työyhteisössä. Esihenkilö tarvitsee kuitenkin tukea kasvaessaan valmentavaksi johtajaksi. Pakkala toteaa osallistavaan johtamiseen linkittyvän alaistaitojen osaamisen sekä niiden opettamisen valmentamisen kautta työyhteisössä. Tutkimusten mukaan niin sanottu valtuuttava johtaminen on nähty työyhteisöissä myönteisenä ratkaisuna vallitsevaan tilanteeseen sekä osallistumisen epäsuhtaan. (Pakkala, 2011, s. 177.) Johtamistavan muuttuessa tulee lähijohtajien kyetä omaksumaan uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja sekä muuntautumiskykyä. Ylhäältä-alaspäin käskyttäminen ja mikromanageeraaminen ei sovi enää tänä päivänä yhteen valmentavan johtamistyylin kanssa. (Martela, 2021, s. 66.)

Harmoinen (2014), on tutkinut väitöskirjassaan arvostavaa johtamista. Hänen mukaansa lähijohtajien työnkuva on kahtena viime vuosikymmenenä muuttunut paljon. Tutkimukset kertovat, että lähijohtajilla on laaja työnkuva sekä keskeinen rooli operatiivisessa johtamisessa. Johtajien toimenkuva tulee kaikella todennäköisyydellä kuitenkin edelleen muuttumaan sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvien rakenteellisten uudistusten vuoksi. Se saattaa tarkoittaa sitä, että lähijohtajien toimenkuva tulee laajentumaan aina vain enemmän hallinnollisten asioiden hoitamiseksi, ja vie näin ollen vielä etäämmälle henkilöstöstä. Hän toteaa, että tällöin esihenkilö ei tiedä työntekijöiden osaamisesta tai työolosuhteista riittävästi joutuessaan keskittymään pitkälti hallinnolliseen työhön. Tämä voi johtaa tilanteeseen, ettei esihenkilö kykene myöskään tukemaan näiden tekijöiden kehittymistä tai kehittämistä ajanpuutteen vuoksi. (Harmoinen, 2014, s. 64.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen teoriaosassa käsiteltiin valmentavan johtamisen käsitettä ja siihen liittyvää johtamisosaamista. Kuten on jo todettua, valmentava johtajuus tähtää siihen, että tiimin sisällä oleva johtajuus olisi mahdollisimman laajasti jaettua sekä yhteisöllistä johtamista. Tiimissä tämä näkyy parhaimmillaan yhteisvastuuna ja ohjautumisena kohti yhdessä sovittuja tavoitteita. (Wallenius, 2017, s. 13; Ristikangas ym. 2021, s- 14–15.)

Mitä keinoja valmentavalla esihenkilöllä sitten tulisi olla käytössään, jotta hän voisi valmentaa tiimin ja sen työntekijät parhaaseen potentiaaliin? Renkeman ym. 2018, ovat tutkineet valmentavan johtamisen tapoja hollantilaisissa yhdessäohjautuvissa hoitotyön tiimeissä. Seuraavat sitaatit on nostettu (Renkeman ym. 2018, s. 83.) tutkimuksen raportista.

Valmentava esihenkilö antaa tiimien päättää itse, hän kuitenkin tarjoaa vaihtoehtoisia ratkaisuja tiimille tarvittaessa

Hän tapaa tiimiä ja pitää siihen yhteyttä säännöllisesti

Valmentajalla on aktiivinen rooli tiimiläisten ohjaamisessa, jotta he oppivat uudet vastualueensa

Johtajien tulisi nojata taakse ja valmentaa tiimejä, ei siis tehdä päätöksiä sen puolesta

Valmentava esihenkilö kysyy tiimin tarpeista, on tietoinen sen kehittämisistä sekä kehittymisistä ja tarjoaa tukeaan tarvittaessa

Johda silloin kun sinun täytyy, valmenna niissä asioissa, kun voit

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa tehdään lyhyt yhteenveto kirjallisuuskatsauksen tuloksista. Yhteenvetoa käydään läpi niin yhteisöohjautuvuuden kuin valmentavan johtajuudenkin näkökulmasta katsottuna.

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tuottaa Keusotelle koostettua ja tutkittua tietoa valmentavasta johtamisesta sekä yhteisöohjautuvuudesta sosiaali- ja terveysalan tiimeissä. Tavoitteena oli lisäksi löytää vastauksia siihen, millä tavalla valmentavalla johtamisella voidaan lisätä tiimien yhteisöohjautuvuutta ja miten tiimien toimintaa voidaan kehittää jatkuvaa parantamista eli Lean-ajattelua hyödyntäen. Työelämän ja johtamisen muuttuessa on tärkeää etsiä ja löytää uusia tapoja organisaatioiden menestyksekkään toiminnan kehittämiseksi. Keusote ottaa tämän kirjallisuuskatsauksen osaksi organisaation yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen yhteistä tietopankkia ja julkaisee sen omassa intrassaan Keunetissa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Intrassa kirjallisuuskatsausta voidaan hyödyntää tiedollisesti ja koulutuksellisesti työyhteisöjen sekä organisaation käyttöön.

Yhteisöohjautuvuutta voidaan mukana olleiden tutkimusten ja hankkeiden mukaan vahvistaa tarjoamalla yksittäisille työntekijöille ja tiimeille päätösvaltaa sekä vaikutusmahdollisuuksia. Sitä voidaan edelleen lisätä avoimella vuorovaikutuksella, työntekijöihin luottamisella ja läpinäkyvällä viestinnällä. Yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja yhteisten tavoitteiden kirkastaminen tukee työyhteisöä sekä motivoi sitä sitoutumaan ja osallistumaan. Jotta tämä kaikki tapahtuisi, on olennaisen tärkeää, että myös johtoportaana asenne organisaation yhteisöohjautuvuuteen on hyväksyvä. Onkin merkityksellistä, että kuva yhteisöohjautuvuudesta olisi kaikille tasoille samanlainen ja jokainen tietäisi mihin tulee itse työntekijänä sitoutua. Avainasemassa onkin yhteinen suunta, mihin ollaan tähtäämässä? Mielestäni olisi varsin selkeää, että suunnannäyttäjänä toimisi aina ylin johto, oli organisaatio sitten yhteisöohjautuva tai ei. Yhdessä sovitut pelisäännöt

ja ennalta sovitut askelmerkit organisaation muutoksissa ovat onnistumisen keskiössä.

Yhteisöohjautuvat tiimit toimivat siis yhdessä tehden ja toisiinsa tukeutuen. Ne jakavat jo olemassa olevaa tietoa toisilleen, kouluttautuvat ja oppivat sekä auttavat toinen toisiaan oppimaan. Yhteisöohjautuvat tiimit oppivat myös toisilta tiimeiltä. He siirtävät ns. hiljaista tietoa. Tiimeissä vallitsee rakentava ja toisia kannustava ilmapiiri yhteisen tekemisen äärellä. Vuorovaikutus on toisia kunnioittavaa, rohkaisevaa ja tasa-arvoista. Asioihin sitoudutaan ja uusiin kokeiluihin sekä muutoksiin työyhteisössä osallistutaan yhdessä. Tiimi osaa myös arvioida omaa toimintaansa ja tehdä yhdessä siihen tarvittaessa korjausliikkeitä. Ideaalitilanteessa tiimi johtaa tuolloin itse itseään. Haluan kuitenkin vielä toistaa jo aiemmin kirjoittamaani. Yhteisöohjautuva tiimi ei toimi hyvin ilman esihenkilön taustatukea ja ohjausta tarvittaessa. Esihenkilön tulee edelleen olla saatavilla ja läsnä tiimilleen, vaikka tiimin tavoitteena olisi yhteisöohjautuvan mallin juurruttaminen. Mielestäni tämä on arvokasta ymmärtää ylintä johtoa myöten. Esihenkilöllä on oltava ajallista resurssia lähijohtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen myös yhteisöohjautuvassa organisaatiossa.

Valmentava esihenkilö voi tukea monin eri tavoin yhteisöohjautuvaa tiimiä. Tutkimusten ja hankkeiden mukaan *esihenkilön rooli valmentajana ja kannustajana* on tiimin onnistumisessa tärkeässä asemassa. Esihenkilön itsetuntemus ja vuorovaikutustaidot ovat johtamisosaamisen keskiössä. Valmentavalla otteella esihenkilö toimii ”koutsina” tiimilleen. Hän kuuntelee, kohtaa, arvostaa, antaa vastuuta, luottaa, rohkaisee, innostaa, motivoi ja ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon. Hän ei jätä tiimiä oman onnensa nojaan vaan tukee sitä tarvittaessa ja on myös tiiminsä saatavilla. Yhteiset tapaamiset, kohdatuksi tuleminen ja esihenkilön tuki ovat tärkeitä asioita myös yhteisöohjautuvalle työyhteisölle.

On tärkeää, että valmentava esihenkilö näkee tiimin sekä siinä toimivien yksilöiden vahvuudet ja voimavarat sekä antaa palautetta onnistumisista. Valmentavan johtajuuden ytimessä voidaan nähdä esihenkilön oma motivaatio suhteessa yhteisöohjautuvuuteen sekä vuorovaikutustaidot. Yhteisöohjautuvassakin organisaatiossa esihenkilö toimii usein jonkinlaisena roolimallina. Mielestäni jokaisen

esihenkilön olisi hyvä pohtia minkälaisena hänen toimintansa ja käyttäytymisensä näyttäytyy muille organisaatiossa?

Valmentava johtaminen voidaan ymmärtää yhteisöohjautuvassa tiimissä myös jaettuna johtajuutena. Se voidaan käsittää koko työyhteisön yhteiseksi prosessiksi, jossa jaetaan kokemuksia, tietoa, arvostusta ja luottamusta. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa johtaminenkin voidaan käsittää siis yhteisöllisenä toimintatapana.

Jatkotutkimusaiheen ehdotukseksi mieleen nousee pitkän aikavälin tutkimus yhteisöohjautuvuuden vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi olisi varmasti mielekästä tutkia pitkällä aikavälillä, millä tavalla yhteisöohjautuvat tiimit erottuvat tehokkuudeltaan perinteisen organisaation tiimeistä ja miten vahvasti yhteisöohjautuvuutta niissä käytetään? Onko ehkä niin, että useimmiten yhteisöohjautuvuuden periaatteista otetaan vain muutama soveltuva periaate organisaation käyttöön vai onko Suomessa jo olemassa sote-alan organisaatioita, joissa kaikki periaatteet näkyvät arjessa kaikilla tasoilla ja toiminnasta on saatu jo tuloksia.

Ammatillisen kehittymisen antia tämän prosessin päätteeksi ovat olleet oman johtamisosaamisen vahvistuminen sekä erityisesti valmentavan johtamisen erilaiset keinot luotsata tiimiä. Yhteisöohjautuvuuden mahdollisuudet organisaatioiden toiminnassa ovat avautuneet nekin pitkässä prosessissa. Pitkän aikavälin tavoitteen sitoutuminen, joka opinnäytetyöprosessi tietysti on, on ollut ajoittain kovin haastavaa, mutta toisaalta myös palkitsevaa ja opettavaista. Olen joutunut useaan kertaan menemään pois omalta mukavuusalueeltani ja oppinut enemmän johtamaan itseäni. Lisäksi tieteen tekeminen ja tutkimustyö tiedonhakuineen on tuonut paljon kokemusta ja osaamista. Oma oppimista prosessin aikana on tukenut säännölliset tapaamiset opinnäytetyöseminaareissa. Opettajilta ja opiskelijakollegoilta saatu tuki on ollut tärkeää opinnäytetyön etenemisen kannalta.

LÄHTEET

- Ahola, T. & Furman B. Reteaming-valmennus. (2020). *Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä*. 4. painos. Lyhytterapiainsituutti.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. (2020). *Itseohjautuvuuden johtaminen*. file:///C:/Users/35845/OneDrive/Ty%C3%B6p%C3%B6yt%C3%A4/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf
- Carlsson, M. & Forssel, C. (2017). *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosanoma.
- Duodecim. (2020). *Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa*. <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/katsausartikkeli/lean-ajattelu-terveydenhuollon-johtamisessa/?pub-lic=c76ddc44b9bc1b1fbbdfbcf0065197ea>
- ETENE. (i.a). ETENEn toiminta. Saatavilla 1.4.2022 <https://etene.fi/toiminta>
- Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4>
- Hyle, J. (2018). *Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä. Case Huslab*. [ProGradu, Vaasan yliopisto]. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/780/osuva_7943.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. (18. painos). Tammi.
- Hoitotyön tutkimussäätiö Hotus. Saatavilla 10.8.2022. <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritysvastuun kirja*. Talentum pro.
- Kallinen, T., Kallinen, T., Vuori, J. (toim). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
Saatavilla 26.4.2022

- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen tutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylän AMK.
- Keski-Uudenmaan Sote- kuntayhtymä. *Osallisuusohjelma 2020–2025. Integraatio- ja muutosohjelma*. Saatavilla 18.10.2021. https://www.keski-uudenmaansote.fi/globalassets/ku-sote/liitteet/keusote-osallisuusohjelma-2020-2025_asukkaat_9.6.2020.pdf
- Koistinen, J., Kostamo, T., Laintila, O., Launonen, R., Malkavaara, H-L., Martela F., Mäkkeli, J., Salovaara, P., Vuori, J., Gamrasni, M. (toim.) (2021). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. (2012). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita.
- Leivonen, K. (2020). *Lean-johtaminen terveydenhuollossa. Tapaustutkimus yliopistosairaalassa*. [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23802/urn_isbn_978-952-61-3615-8.pdf
- Listola, J. (2022). *Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtamiskulttuuri sosiaali- ja terveyspalveluissa. Kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa johtamisen tarkasteluun*. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu.
- Lääkärilehti. (2020). *Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa*. Katsausartikkeli 15.5.2020/2020 vsk 75 s. 1224–1229. Saatavilla 10.5.2022. <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/katsausartikkeli/lean-ajattelu-terveydenhuollon-johtamisessa/?pub-lic=c76ddc44b9bc1b1fbbdfbcf0065197ea#reference-2>
- Maijala, R. K., Eloranta, S., & Ikonen, T. (2020). *Lean-ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaloissa*. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 57(1). <https://doi.org/10.23990/sa.78049>
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* Aalto yliopiston julkaisuja. 3/2021. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImu-Suomessa.pdf>

- Pakkala, A. (2011). *Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen- tapaus tutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä*. [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8473-5>
- Pohjanheimo, E. (2012). *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Talentum.
- Raappana, M. (2018). *Onnistuminen työelämän tiimeissä*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7553-1>
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Ristikangas, V., & Lönnroth, A. (2021). *Valmentava johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumisen tekijöinä*. Alma.
- Reijula, J., Ruohomäki V., Lahtinen, M., Aalto, L., Reijula E., Reijula K. (2017). *Terveydenhuollon työprosessien, palvelujen ja tilojen kehittäminen Lean-ajattelun avulla. TeLean-hankkeen loppuraportti*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135043/Terveysdenhuollon%20ty%C3%B6prosessien,%20palvelujen%20ja%20tilojen%20kehitt%C3%A4minen%20Lean-ajattelun%20avulla.pdf?sequence=>
- Renkema, M., Bondarouk, T., Bos-Nehles, A. (2018). *Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data*. University of Twente. Netherlands. https://ris.utwente.nl/ws/files/30549903/Renkema_Bondarouk_Bos_Nehles_2018_transformation_to_self_managing_teams.pdf
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston opetusjulkaisuja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Stolt, M., Axelin, A., Suhonen R. (toim.) (2015). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A:73/2015. Turun yliopisto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2016). *Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveyshuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet*. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtamisen%20ja%20kehitt%C3%A4minen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf
- Suonsivu, P. (2021). *Yhteistoimintajohtaminen terveydenhuollossa*. Books on

Demand.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*.

Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. TENK. Saatavilla 18.10.21.

<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tutkimassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. [Väitöskirja, Lapin yliopisto].

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Valli, R. toim. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

Wallenius, H. (2017.) *Valmentavan johtamisen vaikutukset henkilöstön osaamisen kehittämisessä -Case Kela*. [Pro Gradu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201704186189>

Weerheim, W., Van Rossum, L. and Ten Have, W.D. (2019). "Successful implementation of self-managing teams", *Leadership in Health Services*, Vol. 32 No. 1, pp. 113-128. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066>

LIITE 1 Kirjallisuuskatsauksessa analysoidut julkaisut

Tutkimuksen tekijä, tutkimus, maa, julkaisu vuosi	Tarkoitus tai tavoite	Julkaisu ja tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Haaga-Helian julkaisut 3/21 Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Frank Martela, Johanna Vuori, Jori Mäkkeli, Reima Launonen, Perttu Salovaara, Joonas Koistinen, Tuukka Kostamo, Olli Laintila, Heta-Liisa Malkavaara, Mirjam Gamrasni.</p> <p>Suomi 2021</p>	<p>Tuoda tutkittua tietoa itseohjautuvuudesta ja -organisoinnista yritysten käyttöön, jotta yritykset voisivat tehdä kilpailuvaltin ei-hierarkkisesta organisoinnista. Myös käytännönläheisen oppaan kirjoittaminen yrityksille ja organisaatioille.</p>	<p>Tutkimushanke, lopputuotoksena kirja</p>	<p>Konkreettisia esimerkkejä menestyvistä organisaatioista kansainvälisellä tasolla. Yhteisöohjautuvuuden menestystarinoita Suomesta ja maailmalta.</p>
<p>Wilke Weerheim, Lisa Van Rossum, Wouter Dirk Ten Have.</p> <p>Leadership in Health Services; Bradford Successful implementation of self-managing teams.</p> <p>Alankomaat 2019</p>	<p>Tarkoitus tutkia miten itseohjautuvat/yhteisöohjautuvat tiimit voidaan toteuttaa onnistuneesti mielenterveystyön kentällä</p>	<p>Tapaustutkimus, laadullinen tutkimus</p>	<p>Keskeiset tulokset; voitiin havaita, että selkeät tehtävänjaot, hyvät ihmissuhteet tiimin sisällä ja valmentava ote sekä huomioimalla se mihin tiimi on päässyt/mistä on tultu ovat olennaisessa roolissa mielenterveystyötä tekevien tiimien onnistumisessa/toteutumisessa.</p>
<p>Renkema, Maarten; Bondarouk, Tanya; Bos-Nehles, Anna.</p> <p>Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data</p> <p>Alankomaat 2018</p>	<p>Itseohjautuvien tiimien kokemukset työyhteisön muutoksessa. Opetusasiat ja ajankohtaiset linjaukset.</p>	<p>Tapaustutkimus, laadullinen tutkimus, katsaus</p>	<p>Kokonaisvaltainen yleiskatsaus, jossa 12 suositusta eri sidosryhmille sekä systemaattisia ohjeita organisaatiolle muutokseen itseohjautuvien tiimien tueksi.</p>
<p>Pakkala Arja</p>	<p>Henkilöstönkehittämistoiminnan edistäminen,</p>	<p>Väitöskirja, tapaustutkimus</p>	<p>Tulokset osoittivat, että</p>

<p>Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen- tapaus- tutkimus henkilöstön- kehittäjän kasvatta- juuden löytymisestä</p> <p>Suomi 2011</p>	<p>käyttöteorian esiin tuo- minen, kriittisen kes- kustelun edistäminen työyhteisöjen kehittämi- sessä.</p>		<p>henkilöstökehittämi- nen voidaan nähdä aikuiskasvatustehtä- vänä. Osallistava valmentamistapa auttaa juurruttamaan kehittämistyötä työ- yhteisöissä.</p>
<p>Leivonen Kirsi</p> <p>Lean-johtaminen terveydenhuollossa Tapaus- tutkimus yli- opistosairaalassa</p> <p>Suomi 2020</p>	<p>Tavoitteena tuottaa uutta tietoa lean-johta- misen tasosta sekä toi- minnan jatkuvan paran- tamisen vaikutuksista tiimin toimivuuteen.</p>	<p>Väitöskirja, tapaus- tutkimus</p>	<p>Tutkimus tuotti uutta informaatiota Lean- johtamisen omaku- sumisen tasosta suo- malaisessa yliopisto- sairaalassa sekä toi- minnan jatkuvan pa- rantamisen vaikutuk- sista työyhteisön toi- mivuuteen. Tulos oli mm., että nämä sei- kat vaikuttavat pää- asiassa positiivisesti moniammatillisen tiim- in toimivuuteen.</p>
<p>Raappana Mitra</p> <p>Onnistuminen työelä- män tiimeissä</p> <p>Suomi 2018</p>	<p>Lisätä ymmärrystä siitä mitä on onnistunut vuo- rovaikutus työelämän tiimeissä.</p>	<p>Väitöskirja, laadulli- nen tutkimus</p>	<p>Tutkimus tuotti uutta ymmärrystä tiimien vuorovaikutustehtä- vistä, niiden rakentu- misesta ja painotuk- sista.</p>
<p>Reijula, J., Ruoho- mäki V., Lahtinen, M., Aalto, L., Reijula E., Reijula K.</p> <p>Työterveyslaitos.</p> <p>Terveydenhuollon työprosessien, palve- lujen ja tilojen kehittä- minen Lean-ajattelun avulla (TeLean)</p> <p>Suomi 2017</p>	<p>Etsiä keinoja parantaa terveydenhuollon sekä sairaanhoidon toiminta- prosesseja. Kehittää uusia toimintamalleja sekä työkaluja toiminto- jen kehittämiseksi/ti- lasuunnittelua varten.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, tutkimushankkeen loppuraportti</p>	<p>Tuloksena syntyi uu- sia toimintamalleja sekä työkaluja sai- raaloiden työproses- sien ja tilojen kehittä- miseen. Uusi palve- lumalli tehostuneita toimintoja varten.</p>
<p>Harmoinen Merja</p> <p>Arvostava johtaminen terveydenhuollossa</p>	<p>Kehittää luotettava mit- tari arvostavalle johta- miselle, kuvata arvos- tavaa johtamista, miten</p>	<p>Väitöskirja, kehittä- mistyö</p>	<p>Kehittämistyössä ke- hitettiin mittari, jonka käyttö pilotoitiin ja esiteltiin</p>

Suomi 2014	se toteutuu organisaatioissa, minkäläinen yhteys sillä on sitoutumiseen, työhyvinvointiin, urakehitykseen, ammattista lähtemiseen ja joustavuuteen.		empiirisesti. Saatiin kattavasti tietoa arvostavan johtamisen merkityksestä terveysalalla.
<p>Aalto Yliopisto Martela, Frank; Hakanen, Jari Juhani; Hoang, Nhi; Vuori, Johanna</p> <p>Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva analyysi</p> <p>Suomi 2021</p>	Koostaa tutkittua tietoa aiheesta, jota on vielä varsin vähän. Tavoitteena selvittää mihin itseohjautuvuus on yhteydessä. Onko se yhteydessä työnimuun ja työhyvinvointiin vai stressiin, uupumukseen ja jopa pahoinvointiin.	Tapaustutkimus, tutkimushankkeen loppuraportti	Tutkimus osoitti, että vahvempi itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä suurempaan työnimuun ja alhaisempaan uupumuksen kokemukseen. Vapaus tehdä valintoja on selkeästi kytkeytynyt työhyvinvointiin. Työn merkityksellisyys ja sitoutuminen työpaikkaan ovat itseohjautuvuutta kokevilla työntekijöillä vahvemmin läsnä.

LIITE 2 Esimerkki teemoittelutaulukosta

OTE JULKAISUSTA	ALATEEMA	YLÄTEEMA	PÄÄTEEMA
"Motivaatio ja innostus hyvistä ihmissuhteista tiimissä" "Tiimi ottaa vastuun siitä, että hommat hoidetaan"	Ihmissuhteet Vastuun ottaminen	Yhteistyön rakentaminen ja vuorovaikutus Yhteiset tavoitteet organisaatiossa/tiimissä ja yhteisesti sovitut asiat tärkeitä tiimille	Yhteisöohjautuva työskentelymalli
"Tiimeille riittävästi mahdollisuuksia ja päätösvaltaa" "Jatkuva oppiminen on nykyorganisaatiossa elinehto" "Jatkuva kehittyminen on yhteisöohjautuvuuden ytimessä"	Autonomia Koulutus Kehittäminen Kehittäminen	Tiimin jäsenten päätösvalta Toisilta oppiminen Lean-osaaminen (jatkuva parantaminen osana jatkuvaa oppimista)	Yhteisöohjautuvan tiimin kehittäminen
"Oli hyvä tehdä valmennuspolkua yhdessä, se oli kiva kokemus" "Työntekijöiltä odotetaan alusta saakka pitkälle kehittyneitä itsensä johtamisen taitoja" "Perinteisen johtamisrakenteen muuttaminen onnistuneesti jaetuksi johtajuudeksi ja itseohjautuviin tiimeihin ei ole nopea ratkaisu"	Valmentaminen Itsensä johtaminen Itseohjautuvien tiimien johtaminen	Työyhteisön valmennus Valmentava johtaminen Jaettu johtaminen	Valmentavan johtamisen keinot tiimissä