

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

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

# YHTEISÖOHJAUTUVA TIIMI KUOPION YLIOPISTOLLISEN SAIRAALAN LÄÄKEHOITOPOLIKLINIKALLA

Tutkimuksellinen kehittämistyö

TEKIJÄ Ulla Mähönen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Ulla Mähönen	
Työn nimi Yhteisöohjautuva tiimi Kuopion yliopistollisen sairaalan lääkehoitopoliklinikalla: Tutkimuksellinen kehittämistyö	
Päiväys 14.10.2024	Sivumäärä/Liitteet 40/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Savon hyvinvointialue	
Tiivistelmä <p>Sosiaali- ja terveysjohtamisen näkökulmasta yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen sekä organisaation eri toimijoiden näkeminen pelaajina auttaisi ratkaisemaan kysymyksiä palvelujen järjestämisestä ja henkilöstön osallistamisesta sekä moniammatillisen yhteistyön vahvistamisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sairaanhoitajien tietämystä yhteisöohjautuvuudesta ja havaintojen myötä suunnitella yhteisöohjautuvuuden tuomista työntekijöiden käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa esihenkilöille valmiuksia toteuttaa yhteisöohjautuvaa toimintamallia ja siten vähentää esihenkilötyön määrää.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin laadullista tutkimusotetta. Aineisto kerättiin ryhmähaastattelulla, johon osallistui 8 sairaanhoitajaa ja analysoitiin käyttämällä sisällön analyysiä. Tulosten pohjalta järjestettiin työpajoja, jossa laadittiin kehittämissuunnitelma yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi lääkehoitopoliklinikalla.</p> <p>Saatujen tulosten mukaan yhteisöohjautuvuuden toteutuminen edellyttää tiimin sujuvaa toimintaa, psykologisesti turvallista ilmapiiriä, yhteistä päätöksentekoa, moniammatillisuutta, osaamisen hyödyntämistä ja rakentavaa palautekulttuuria. Esteenä yhteisöohjautuvuudelle ovat tiimin sisäiset erimielisyydet ja terveydenhuollon hierarkkisuus. Esihenkilöltä toivotaan valmentavaa johtajuutta. Yhteisöohjautuvan tiimimallin käyttöönotto lääkehoitopoliklinikalla vaatii sairaanhoitajien välistä kommunikaatiota, psykologisesti turvallista ilmapiiriä sekä sovittuja toimintakäytänteitä. Tulokset ovat samankaltaisia kuin kansainvälisissä tutkimuksissa.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan alkaa pohtimaan laajemmin yhteisöohjautuvuuden mahdollisuuksia työyksiköissä ja sen hyödyntämistä jatkossa. Jatkotutkimusaiheena tulisi selvittää esihenkilöiden näkemyksiä yhteisöohjautuvuudesta ja sen tuomista mahdollisuuksista. Jatkossa on syytä tutkia, miten yhteisöohjautuvuuden lisääntyminen on vaikuttanut työntekijöiden ja esihenkilöiden työhyvinvointiin.</p>	
Avainsanat Yhteisöohjautuvuus, tiimi, valmentava johtaminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author(s) Ulla Mähönen	
Title of Thesis Community-Driven Team at Kuopio University Hospital's Pharmacotherapy Outpatient Clinic: A Research-Based Development Project	
Date 14.10.2024	Pages/Appendices 40/3
Client Organisation /Partners Wellbeing Services County of North Savo	
<p>Abstract</p> <p>From the perspective of social and health management, strengthening self-directed community practices and viewing different actors within the organization as players could help solve issues related to the organization of services, staff engagement, and the enhancement of multidisciplinary collaboration. The purpose of this thesis was to assess nurses' knowledge of community self-directedness and, based on the findings, to design a plan for introducing this approach to employees. The aim of the thesis is to provide supervisors with the tools to implement a self-directed community model, thereby reducing the workload of managerial roles.</p> <p>This thesis is a research-oriented development project that utilized a qualitative research approach. Data were collected through a group interview with eight nurses and analyzed using content analysis. Based on the results, workshops were organized to create a development plan for increasing community self-directedness in a medication clinic.</p> <p>According to the findings, successful implementation of community self-directedness requires smooth team functioning, a psychologically safe atmosphere, shared decision-making, multidisciplinary collaboration, the utilization of skills, and a culture of constructive feedback. Barriers to self-directedness include internal team disagreements and the hierarchical structure of healthcare. Supervisors are expected to adopt a coaching leadership style. The introduction of a self-directed team model in the medication clinic requires communication between nurses, a psychologically safe environment, and agreed-upon operational practices. The results are similar to those found in international studies.</p> <p>Based on the results of the thesis, the potential for broader implementation of community self-directedness in work units can be considered, along with its future applications. A topic for further research should be to explore supervisors' views on community self-directedness and its potential benefits. Additionally, future studies should investigate how the increase in community self-directedness has affected the well-being of both employees and supervisors.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Community-driven approach, team, coaching management</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	YHTEISÖOHJAUTUVUUS TYÖYHTEISÖSSÄ .....	7
2.1	Yhteisöohjautuvuus vs. itseohjautuvuus .....	7
2.2	Yhteisöohjautuva työntekijä .....	8
2.3	Yhteisöohjautuva tiimi .....	9
3	YHTEISÖOHJAUTUVAN TYÖN JOHTAMINEN .....	12
3.1	Yhteisöohjautuva organisaatio .....	12
3.2	Valmentavalla johtamisella tukea yhteisöohjautuvuuteen .....	13
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	16
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	17
5.1	Kohderyhmä .....	17
5.2	Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen ryhmähaastattelun avulla .....	18
5.3	Ryhmähaastatteluaineiston analysointi .....	20
5.4	Työpajatyöskentely yhteisöohjautuvan toiminnan kehittämiseksi .....	22
6	SAIRAAHOITAJIEN KÄSITYKSET YHTEISÖOHJAUTUVUUDESTA.....	27
6.1	Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen .....	27
6.2	Konfliktien hallinta ja organisaatiokulttuurin kehittäminen.....	28
6.3	Työilmapiirin kehittäminen ja tiimin tehokas johtaminen .....	29
6.4	Valmentava johtaminen .....	29
7	POHDINTA.....	31
7.1	Johtopäätökset ja tulosten pohdinta .....	31
7.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	33
7.3	Kehittämisen- ja jatkotutkimusaiheet .....	35
	LÄHTEET .....	37
	LIITE 1: TUTKIMUSTIEDOTE .....	41
	LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET – JA TEEMAT .....	42
	LIITE 3: SUOSTUMUS RYHMÄHAASTATTELUUN .....	43
	TAULUKKOLUETTELO	
	TAULUKKO 1: Esimerkki alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä .....	21
	TAULUKKO 2: Esimerkki ryhmittelystä ja abstrahoinnista .....	22

## KUVALUETTELO

KUVA 1: Opinnäytetyöprosessin eteneminen .....	17
KUVA 2: Työpajojen tuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma .....	26

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla on tapahtunut monenlaisia muutoksia palvelujen kehittämiseksi ja organisoimiseksi. Samalla kun sote-alan resurssit niukkenevat, palveluja tarvitaan yhä enemmän väestön ikääntyessä ja monikulttuuristuessa. Palvelujen saatavuus ja vaikuttavuus on ensisijaista. Myös digitalisaation ja mobiiliuden tuleminen sosiaali- ja terveysalalle on väistämätöntä. Nämä muutokset ovat nopeita ja sen myötä työntekijöiltä odotetaan muutosvalmiutta ja kykyä valita asiakkaalle paras toteutustapa palveluille. Sote-alan hierarkkisuus sekä toiminnan tiukka ohjeistaminen ja valvonta eivät ole edesauttaneet yhteisöohjautuvuutta asiakasrajapinnassa. Hierarkkisuus hidastaa muutosten toteuttamista eikä niiden suunnitteluun yleensä oteta mukaan kuin harvat. Sosiaali- ja terveyspalvelujen integrointi edellyttää eri ammattiryhmien yhteistyötä ja haastaa myös johtamista muuttumaan laaja-alaisemmaksi. (Ojala & Mäki 2017, 266–267.)

Työuupumus, kiire ja stressi ovat olleet sote-työntekijöiden ongelmana jo pidemmän aikaa. Tuottavuusvaatimusten onnistumiseksi täytyy kiinnittää huomiota henkilöstön työhyvinvointiin ja johtamiseen. (Ojala & Mäki 2017, 268.) Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation rakenne, johtaminen, toimintakulttuuri sekä työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Myös työhön vaikutusmahdollisuus ja työn monipuolisuus vaikuttavat. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 138.) Näiden seikkojen vuoksi johtamisessa pitäisi hyödyntää yhä enemmän autonomiaa, työn sisältöön vaikuttamiseen, työhön liittyvien asioiden päätöksentekoon ja työyhteisöön kuulumisen tunteeseen, jotta työhyvinvointia saataisiin lisättyä. Nämä luovat edellytykset hyvälle asiakaskokemukselle ja palvelujen vaikuttavuudelle. Nämä tarpeet pakottavat etsimään uusia toimintatapoja. (Ojala & Mäki 2017, 268.)

Sosiaali- ja terveysjohtamisen näkökulmasta yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen sekä organisaation eri toimijoiden näkeminen pelaajina, auttaisi ratkaisemaan kysymyksiä palvelujen järjestämisestä ja henkilöstön osallistamisesta sekä moniammatillisen yhteistyön vahvistamisesta. Matala-hierarkkisen työn odotetaan vastaavan paremmin ennakoimattoman toimintaympäristön vaatimuksiin sekä työntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin. (Vartiainen, Raisio & Lundström 2016, 242; Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 136.)

Työn tilaajana on Kuopion Yliopistollisen sairaalan syöpätautien poliklinikat. Syöpätautien poliklinikoihin kuuluvat syöpätautien poliklinikka, lääkehoitopoliklinikka, palliatiivisen hoidon poliklinikka ja hematologian poliklinikka. Tähän opinnäytetyöhön valikoitiin lääkehoitopoliklinikka, koska se on isoin poliklinikka ja on perusteltua tutkia vain yhden poliklinikan toimintaa, sillä sairaanhoitajien työnkuvat eri poliklinikoilla ovat hieman erilaiset. On tärkeää, että haastattelutilanteessa kaikki osallistujat tuntevat lääkehoitopoliklinikan toiminnan ja sairaanhoitajan työnkuvan. Syöpätautien poliklinikalla, hematologian poliklinikalla ja palliatiivisen hoidon poliklinikalla on pienet tiimit, joiden yhteisöohjautuvuutta voidaan jatkossa kehittää tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sairaanhoitajien tietämystä yhteisöohjautuvuudesta ja havaintojen myötä suunnitella yhteisöohjautuvuuden tuomista työntekijöiden käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa esihenkilöille valmiuksia toteuttaa yhteisöohjautuvaa toimintamallia ja siten vähentää esihenkilötyön määrää.

## 2 YHTEISÖOHJAUTUVUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

Muutos kohti yhteisöohjautuvuutta vaatii sopeutumista sekä organisaatiolta että työntekijältä. Se vaatii uudenlaista ajattelutapaa sekä toimintamalleja. Yhteinen keskustelu edesauttaa toiminnan käynnistämisessä. Muutos tuo mukanaan innostusta, vastustusta ja uuden oppimista. Sen vuoksi ajatus yhteisöohjautuvuudesta pitää välittää koko organisaatioon ja saada työntekijät osallistettua muutokseen vuorovaikutuksen avulla. (Salovaara & Mäkkeli 2021, 44–45.)

### 2.1 Yhteisöohjautuvuus vs. itseohjautuvuus

Pitkään on puhuttu itseohjautuvuudesta, joka tarkoittaa työntekijän kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuva työntekijä kykenee itsenäisesti edistämään organisaation päämääriä käyttämällä omaa harkintaa ja olemaan kysymättä lupaa esihenkilöltä. Tämä on vastakohta ylhäältäpäin ohjaukselle, jossa esihenkilö kertoo mitä tehdä ja miten se tehdään. Tässä mallissa työntekijä nähdään aloitekyvyttömänä ja passiivisena, jolloin hän tarvitsee ohjausta ja kontrollointia. Itseohjautuva työntekijä sen sijaan kykenee itsenäiseen päätöksentekoon ja yhteisiä päämääriä edistävään toimintaan. (Martela 2021, 14.)

Edellytyksenä itseohjautuvuudelle on organisaation muuntautumiskyky, jonka mahdollistavat nopeutunut tiedonkulku ja automatisaatio. Itseohjautuvuus vaatii vahvaa yhteistä päämäärää sekä työntekijöiden keskinäisen koordinoitua ilman keskijohtoa. (Martela & Jarenko 2017, 11–12.) Organisaation itseohjautuvuus kuvastaa organisaatorakennetta, jossa ei ole hierarkkisia rakenteita, vaan työntekijöille on jaettu valtaa. Hierarkia on passivoivaa, sääntökeskeistä ja epämotivoivaa eikä kannusta oma-aloitteisuuteen. On kuitenkin syytä huomioda, ettei itseohjautuvuuden lisääminen tarkoita täydellistä vapautta, vaan päätöksenteko-oikeus täytyy kuvata ja sisällyttää organisaation rakenteisiin. (Ikonen ym. 2023, 31–32; Salovaara 2020, 51.)

Viime vuosina on alettu puhumaan enemmän yhteisöohjautuvuudesta. Aiemmin terminä on käytetty itseohjautuva, vaikka sillä on tarkoitettu samaa kuin yhteisöohjautuvuudella. Lemmetty (2020, 83) tuo esiin, että itseohjautuvuus on yksilön omien ominaisuuksien lisäksi sosiaalinen ilmiö, joka toteutukseen vaatii ihmisten vuorovaikutusta sekä ympäristön tuottamia tekijöitä. On hyvä puhua yhteisöohjautuvuudesta, koska itseohjautuvuus nähdään herkästi vain yksilötason asiana (Kinnunen, Puusa & Kuittinen 2024, 43). Morikawa, Martela ja Hakanen (2022, 326) havaitsivat tutkimuksessaan, että yhteisöohjautuvuuden ymmärtäminen auttaa yksilön, tiimin ja organisaation yhteyksien huomioimisessa.

Martelan (2021, 14–15) mukaan yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan juuri tätä yhdessä tehtävää työn organisoimista ja koordinoitua. Yhteisöohjautuvuuden termi onkin usein osuvampi termi kuvaamaan sitä mitä itseohjautuvuudessa on kyse. Siinä korostetaan sitä, että esihenkilön päätöksen jälkeen työntekijälle annetaan valtaa päättää asioista. Kyseessä on siis esihenkilön ja työntekijän keskinäisen vallanjaon muotoutumisesta eli siitä mistä asioista päättää esihenkilö ja mistä voi työntekijä päättää itsenäisesti. Tässä on hyvä tiedostaa, että itseohjautuvuus on käytännössä lähes aina yhteisöohjautuvuutta. Tiimin jäsenet päättävät keskenään, miten jakavat työnsä ja organisoivat ne. Se, että tiimillä ei ole esihenkilöä, ei tarkoita sitä, että valta siirtyisi yksiköille, vaan valta siirtyy tiimille. Tiimi ohjautuu kohti päämäärää ja tiimin jäsenet sopivat yhdessä millaisella vastuun- ja työnjaolla

päämäärää parhaiten edistetään. Vastuu työn edistymisestä on tiimillä ja he itse löytävät menettelytavat asioiden edistämiseksi. Tämä vaatii työkulttuuria, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asioiden edistämisessä ja työntekijöillä on kyky tunnistaa hoidettavat asiat. Organisaatioissa, joilla ei ole esihenkilöitä, korostuvat tiimityön ehdot, joita ovat mm. psykologisen turvallisuuden vahvistaminen.

Näiden aiemmin mainittujen asioiden ja selkeyden vuoksi tämän opinnäytetyön käsitteenä käytetään yhteisöohjautuvuutta, vaikka alkuperäisessä lähteessä olisikin käytetty terminä itseohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuus kuvaa paremmin työyhteisöä, jossa ylläpidetään demokratiaa koko prosessissa, joka sisältää käytänteet, prosessit ja rakenteen (Salovaara 2020, 57).

## 2.2 Yhteisöohjautuva työntekijä

Yhteisöohjautuvan työntekijän ominaisuuksiin luetaan ennakoiva ja aloitteellinen toiminta, vuorovaikutustaidot sekä muiden huomioon ottaminen. Nämä tukevat yksilön työhyvinvointia, työn sujuvuutta ja sitä kautta yhteisöohjautuvuutta. Myös työntekijän kyky oman toiminnan ohjaukseen kohti yhteistä päämäärää on etuna yhteisöohjautuvassa toiminnassa. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 146.)

Sairaanhoitajien itsenäinen päätöksenteko potilaan parhaaksi sekä hoidon tehokkuuden arviointi ovat esimerkkejä ammatillisesta autonomiasta. Hoitajilla on myös taitoa priorisoida omaa työtään, valita oikeat työskentelytavat ja päättää milloin hän kutakin työtehtävää tekee. Nämä ominaisuudet ovat edellytyksenä yhteisöohjautuvuudelle, koska ei voida olettaa, että joku toinen sanoo mitä pitäisi tehdä vaan työntekijän on se itse oivallettava. Tämän vuoksi työntekijän täytyy olla oma-aloitteinen ja itsenäiseen työskentelyyn kykenevä. On nähty, että kokemuksen myötä kyky itsenäiseen toimintaan kasvaa. Vastuuhoitajilla on lisäksi kyky hoitaa yksikön päivittäistä toimintaa ja resursseja. Poliklinikoilla itsenäinen työ ja asioiden hoitaminen on sairaanhoitajan perustehtävää. Tämä vaatii rohkeutta, halua mennä uusiin työtehtäviin ja oppia uusia taitoja ja rooleja sen mukaan mille on tarvetta. Työntekijän on kyettävä sietämään epävarmuutta ja tulla toimeen epäselvissä tilanteissa. Nämä vastuut voivat aiheuttaa joillekin hoitajille stressiä, koska heillä on vääristynyt ajattelutapa siitä, että heidän täytyisi ratkaista ongelmat ja käsitellä tilanne yksin. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa omia tarpeita ja kuormitusta ja kertoa niistä tarvittaessa. (Pursio, Kankkunen & Kvist 2023, 5–6; Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 53; Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024 146; Kinnunen ym. 2024, 43–44; Vuori 2021, 358.)

Sairaanhoitajien autonomia on yhteydessä osaamiseen, joka vahvistuu vastuun, kokemuksen ja koulutuksen myötä. Tämän vuoksi osaamisen tason tunnistaminen on tärkeää. Teknisten osaamisen lisäksi tarvitaan ajanhallintaa, taitoa asettaa tehtäviä, hallita resursseja ja kykyä priorisoida. Lisäksi henkilökohtaiset tekijät, kuten itsenäisyyden tarve, valmius työn kehittämisen ja osallistuminen yhteisiin keskusteluihin, vaikuttavat sairaanhoitajien autonomiaan. (Pursio ym. 2023, 5–6; Martela & Jarenko 2017, 12.) Työssä oppiminen on myös työntekijästä riippumattomien tekijöiden rajoittamaa. Autonomia on oppimisen edellytys, mutta sen merkitys ulottuu lähinnä työntekijän arkiseen päätöksentekoon, eikä täydellistä vapautta ole. Lähijohtajalta työssä oppiminen edellyttää ohjausta ja tukea valmentavalla ja ohjaavalla tavalla. Jos oppiminen on organisaatiosta päin pakotettua, se voi



muodostua työntekijää kuormittavaksi. Tämä voi heikentää työntekijän työhyvinvointia ja kestävyyttä. Yhteisöohjautuvuus ei myöskään saa olla väline työntekijän omien etujen ja tarpeiden tavoittamiseksi. (Lemmetty 2020, 85–86.)

Työntekijällä täytyy olla taitoa edistää yhteistä päämäärää, joten hänellä täytyy olla kyky nähdä ja ymmärtää oman työnsä merkitys suhteessa kokonaisuuteen. Päämäärä saavutetaan yhteistyöllä ja joustavuudella, joka tarkoittaa aloitteiden tekoa, osallistumista päätöksentekoon ja yhteisenä kehittämisenä. Rohkeus puuttua asioihin, kyseenalaistaminen, palautteen vastaanottaminen ja oman työn reflektointi ovat piirteitä, jotka edistävät yhteisen päämäärän saavuttamista. Jos työntekijä on halukas omaksumaan yhteisiä toimintatapoja, omaa hyvät sosiaaliset sekä tunne- ja vuorovaikutustaidot, hän menestyy organisaatiossa. Asioiden eteenpäin vieminen ja asioiden selvittäminen on kaikkien vastuulla, joten tarvitaan myös hyvää viestintää ja rohkeutta kysyä neuvoa. (Larjovuori ym. 2021, 53–54.) Kehittämällä tiimin ja organisaation yhteisiä toimintatapoja, työntekijä voi samalla kehittää omaa uraansa toivomaansa suuntaan (Vuori 2021, 362).

Pursio ym. (2023, 6) tuovat tutkimuksessaan esiin, että sairaanhoitajien organisatoriset vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset, koska hallinto odottaa, että yksiköitä kehitetään yhteisen strategian mukaisesti. Hoitajien mielipiteitä kysytään, mutta päätökset tehdään kuitenkin korkeammalla tasolla. Hoitajilla on vastuualueita, joiden avulla he pystyvät toteuttamaan näyttöön perustuvaa hoitotyötä. He myös koulutautuvat ja ovat mukana hoitotyön kehittämistyöryhmissä. Organisaation luomat aikataulupaineet kuitenkin estävät ohjeiden ja uudistusten muokkaamisen oman yksikön toimintaan sopiviksi. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa ei ole ylhäältä annettuja valmiita rakenteita, eikä jäykkiä hierarkioita tai kiinteitä rooleja (Martela & Jarenko 2017, 12).

Yhteisöohjautuvuuteen voi oppia, vaikka työntekijä olisi työskennellyt ennen hierarkkisessa organisaatiossa. Tämä vaatii aikaa, sopeutumista ja opettelua ympäristöön, jossa ei ole esihenkilöä. Katava perehdytys ja rekrytoinnin aikainen tiedotus toimintaympäristön luonteesta, auttaa toimintatapoihin sopeutumisessa. (Larjovuori ym. 2021, 55.) Kinnunen ym. (2024, 47) tuovat esiin, että työntekijöillä on halukkuutta ja valmiutta itsenäiseen toimintaan. On kuitenkin huomioitava, että työntekijöiden halukkuus yhteisöohjautuvaan toimintaan riippuu paljon tiimin toiminnasta. Jos tiimi on yhteisöllinen ja tiivis, on edellytykset yhteisöohjautuvuudelle paremmat. Organisaation valmius taas ei ole kiinni vain yksittäisen henkilön valmiudesta, vaan siihen vaikuttaa organisaatorakenne ja toimintaan säätelevät asiat, kuten työehtosopimukset.

### 2.3 Yhteisöohjautuva tiimi

Yhteisöohjautuvan tiimin kaikki jäsenet tuntevat toistensa osaamiset ja persoonat, jotta näitä voidaan käyttää hyväksi työssä. Tiimi ratkoo itse ongelmiaan, kehittää työtään ja tiimin jäsenten osallisuudesta, jotta tavoitteisiin päästään. Tiimin jokainen jäsen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä. Tiimissä kannetaan vastuu yhdessä eikä odoteta, että esihenkilö huolehtii kaikesta. Työskentely ilman esihenkilöä edellyttää keskustelun ja opiskelun lisäksi myös harjoittelemista ja itsensä toteuttamista. Keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyökäytäntöjä tulee kehittää, jotta yhteisöohjautuvuus toteutuu. (Ojala & Mäki 2017, 268; Siik & Siik 2023, 66; Salovaara 2020, 112–113; Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth & Ristikangas 2023, 77.)

Kommunikaatiokyky ja halu kehittää kommunikaatiotaitoja ovat tiimin vuorovaikutuksen perusta. Jokaisen tiimin jäsenen on tiedostettava oman kommunikoinnin vahvuudet ja kehittämiskohdat. Jotta tiimi pystyy toimimaan yhdessä, on jokaisen otettava vastuu oman vuorovaikutuksen kehittämisestä. Kommunikaatiotaitoihin kuuluvat mm. kehonkielen tunnistaminen, kuunteleminen, avoimuus, neuvottelutaidot, kiinnostus, avun pyytäminen ja omien tunteiden hallitsemistaidot. Näitä kaikkia taitoja tarvitaan, jotta tiimissä pystytään kommunikoimaan tehdessään yhteistyötä. (Ristikangas ym. 2023, 160–161.) Manninen, Koponen, Sinervo, Kouvo ja Laulainen (2023, 71–73) tuovat esiin tutkimuksessaan, että hyvä sosiaalinen ilmapiiri ja tuki työkavereilta vähentää työpaikkaostrakismia eli työpaikalla sosiaalisesta vuorovaikutuksesta sulkemista. Vuorovaikutus, kiireettömyys, avoin kommunikaatio ja palautteen antaminen on oleellinen osa hyvän työilmapiirin rakentumista. Jos työasioista ei keskustella, voi työntekijälle tulla tunne ostrakismista. Tähän tunteeseen voidaan suurelta osin vaikuttaa esihenkilön ja työtovereiden antamalla tuella, joka auttaa lisäämään osallisuuden tunnetta sekä yhteyden säilymistä. Työyhteisössä kannattaa tämän vuoksi hyödyntää myönteistä asennetta omaavia ja sisäisesti motivoituneita työntekijöitä. Myös huumorilla on osoitettu olevan myönteinen vaikutus sosiaaliseen ilmapiiriin.

Tiimissä tulee olla selkeänä tiimin tarkoitus, joka yhdistää tiimiä ja tarjoaa yhteistyölle perustan. Tarkoitus pitäisi olla kaikkien tiimiläisten tiedossa, muulloin toiminta on hajanaista. Tiimin tarkoitusta on syytä pohtia yhdessä. Lisäksi tiimin tavoitteet tulisi olla kaikkien tiedossa ja niihin pitäisi olla jokaisen sitoutuneita. Lisäksi on huomioitava, että kaikki ymmärtävät tavoitteet samalla tavalla. Kun tiimi määrittelee yhdessä tavoitteen, se luo perustan kehittämiselle ja kehittymiselle. (Ristikangas ym. 2023, 92–93, 95, 97.)

Jokaisella työntekijällä on oltava tiedossa oma rooli ja oman työn rajat. Tiimissä on päätettävä, kuka tekee päätökset, jos kaikki eivät ole samaa mieltä. Tieto päätöksen tekijöistä pitäisi olla kaikkien tiedossa, jotta tiedetään, kenen puoleen ongelmatilanteissa käännetään. Kun roolijako ja erilaiset käytännöt muodostuvat tiimin jäsenten kautta, edistetään psykologista turvallisuutta ja samalla lisätään osaamisen tunnetta. Psykologinen turvallisuus on tunnetta johdon luotosta työntekijöitä kohtaan, avoimesta keskustelusta ja virheiden hyväksymisestä. On lisäksi tärkeää, että riskinotto on sallittua ja mielipiteet ja aloitteidenteko on sallittua ilman tuomitsemista ja epäonnistumisen pelkoa. Tässä on kyse myös itseymmärryksestä ja sen lisäämisestä. Tieto työpaikan arvoista, niiden toteutumisesta ja pyrkimyksistä luovat turvallisuutta. Resurssien niukkuus voi hitsata tiimin yhteen ja lisätä luottamusta ja siten edistää yhteistä päätöksentekoa ja psykologista turvallisuutta. Tiimin johtamisen kannalta mahdollisuus osallistua ja ottaa vastuuta, lisäävät positiivisia vaikutuksia. Psykologisen turvallisuuden mahdollistajana on pidetty lisäksi sitä, että tiimi saa toimia yhdessä ilman ylhäältä tulevaa ohjeistusta. (Savaspuro 2019, 48–49; Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 196, 201; Ristikangas ym. 2023, 116–117.)

Yhteisöohjautuvassa tiimissä tulee olla pelisäännöt, jotka ovat yhteisesti sovittuja periaatteita tai toimintamalleja. Pelisäännöt määrittelevät tiimin jäsenten välistä toimintaa ja käyttäytymistä. Ne helpottavat järjestyksen ja kurinalaisuuden ylläpitoa sekä vähentävät tiimiläisten välistä väärinymmärrystä ja kitkaa. (Ristikangas ym. 2023, 115.) Kinnunen ym. (2024, 41) tuovat tutkimuksessaan

esiin, että yhteisöohjautuva tiimi voi vapaasti suunnitella ajankäyttöä, jakaa työtä ja tehtäviä joustavasti ja ratkaista ristiriitoja ilman esihenkilön tukea. Oppimisen ja perehtymisen näkökulmasta tärkeää on, että tiimi hallitsee ajankäyttöä yhdessä. Tiimin täytyy tunnistaa vapauden asteita ja hyödyntää niitä aktiivisella ja rohkealla tavalla matkalla kohti yhteistä päämäärää. Myös Lalani, Fernandes, Fradgley, Ogunsola ja Marshall (2019, 5) havaitsivat tutkimuksessaan, että joustavuus, joka antoi sairaanhoitajalle mahdollisuuden hallita omia työaikataulujaan, lisäsi kiinnostusta työskentelyyn yhteisöohjautuvassa tiimissä. Sairaanhoitajat kokivat, että henkilöstö ylikuormittuu, jos työ- ja yksityiselämä ei ole tasapainossa.

### 3 YHTEISÖOHJAUTUVAN TYÖN JOHTAMINEN

Työelämä muuttuu yhteisöohjautuvammaksi myös perinteisen organisaatorakenteiden sisällä, joka tarkoittaa usein esihenkilöiden poistamisen sijaan esihenkilöiden roolin uudelleenmiettimistä. Johtajuus muuttuu pikkuhiljaa yhteisöllisempään ja jaetumpaan suuntaan. Yhteisöohjautuvuuden myötä siirrytään yhä enemmän valmentavaan ja palvelevaan johtamiseen, jossa tunnistetaan työntekijöiden autonomisuus ja asiantuntemus. Esihenkilöllä tehtävänä on palveleva rooli, jossa tuetaan tehtävänsä hallitsevaa työntekijää suoriutumaan parhaiten tehtävästään. Tässä esihenkilö tekee pikkuhiljaa itsensä tarpeettomaksi. Yhteisöohjautuvuuden myötä organisaation johtamisesta poistuu keski-johdon määräys- ja kontrollointikulttuuri. (Martela 2021, 17; Larjovuori ym. 2021, 49.)

#### 3.1 Yhteisöohjautuva organisaatio

Jotta yhteisöohjautuvuus on mahdollista, organisaatiossa on mietittävä rakenteita mitkä mahdollistavat yhteisöohjautuvan toiminnan (Martela 2019, 21). Itseorganisotumisella tarkoitetaan hierarkkisuuden radikaalia purkamista niin ettei organisaatiossa ole lainkaan esihenkilöitä tai heidän valtaansa on rajoitettu. Itseorganisotuva organisaatio pyrkii ratkaisemaan delegoinnin, koordinoinnin ja vastuunjaon haasteet ilman esihenkilöitä työntekijöiden välisellä koordinaatiolla. Päätökset tehdään yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja käytänteiden mukaisesti. Organisaation johto määrittelee vain toiminnan suuntaviivat. Hierarkkisessa organisaatiossa voi olla yksiköitä ja rooleja, joissa työntekijät ohjaavat omaa toimintaansa itsenäisesti. Yhteisöohjautuvuus on asteittaista, koska kukaan ei ole täysin itseohjautuva tai ylhäältäpäin ohjautuva vaan siltä väliltä. Yhteisöohjautuvuuden määrä lisääntyy sitä myötä, kun tiimin itsenäisesti päätettävien asioiden määrä lisääntyy. (Martela 2021, 15–16; Spiik & Spiik 2023, 64–65.)

On tärkeää, että johto pohtii keskenään ja henkilöstön kanssa etukäteen mitä yhteisöohjautuvuus tarkoittaa. On tärkeää varmistaa, että organisaatiosta löytyy edellytykset yhteisöohjautuvuuden toteutumiselle. (Kinnunen ym. 2024, 48.) Vuori (2021, 364) tuo esiin tutkimuksessaan, että erilaiset yhteisöohjautuvuuskategoriat vaativat erilaista johtamista ja johtajuutta. Vaikka organisaatio olisi hierarkkinen, niin siitä huolimatta yhteisöohjautuvuutta voi olla lähijohtaja-työntekijäparin kesken. Tällöin johtajuus voi hajaantua eri henkilöiden kesken ja johtajaksi kutsutaan vain ylintä johtoa. Martela (2019, 5) tuo artikkelissaan esiin, että yhteisöohjautuvassa organisaatiossa työntekijät tarvitsevat organisaation ohjausta sen suhteen, mitkä toimet ja päätökset ovat oikeita. Ilman näitä suuntaviivoja työntekijät voivat tehdä päätöksiä omasta näkökulmasta, jotka voivat olla epäedullista organisaatiolle. Siksi organisaation on varmistettava, että työntekijöillä on ohjausmekanismit, jotka varmistavat, että heidän päätöksensä ovat hyödyllisiä koko organisaatioille ja se tavoitteille.

Lalani ym. (2019, 5–6) tuovat tutkimuksessaan esiin, että organisaatio ei työntekijöiden mielestä ole halukas luopumaan talouden hallinnoinnista ja sen vuoksi hoitajilla ei ole täyttä autonomiaa operatiivisessa päätöksenteossa. Vastuun siirtäminen vaatii ylemmän johdon antaman tuen tiimille ja tiimiltä rohkeutta ottaa vastuuta. Mrayyan ja Al-Rjoub (2024, 3676) toteavat tutkimuksessaan, että psykologisen turvallisuuden toteutumiseksi vaaditaan uudistuksia terveydenhuollon ympäristössä sekä selkeää rajojen asettamista. Martela (2023, 24) pohtii artikkelissaan, että ylimmän johdon täytyisi muuttaa rooliaan organisaation suunnittelijoiksi. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset edellyttävät

jatkuvaa suunnittelutyötä, jonka vuoksi ylimmän johdon tehtävä uusien ratkaisujen etsijänä, säilyy. Heidän tehtävänänsä on pyrkiä tunnistamaan asiakkaita, työntekijöitä ja toimintaa parhaiten palvelevat rakenteelliset ratkaisut. Keskijohdon rooli riippuu enemmän olosuhteista, koska joissakin olosuhteissa keskijohto voi kadota kokonaan.

Lee ja Edmondson (2017, 51) nostavat tutkimuksessaan esiin, että tulevaisuudessa on hyvä miettiä yhteisöohjautuvuutta myös esihenkilöiden näkökulmasta. Olisi syytä tutkia sitä, miten esihenkilöt kokevat muutoksen hierarkiasta hajautettuun malliin. Esihenkilöitä on valmennettava siihen, miten heidän tulee muuttaa toimintaansa, jotta he pystyvät tehokkaaseen toimintaan yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. On määriteltävä miten johtajuutta ja vaikutusvaltaa käytetään tällaisissa organisaatioissa.

### 3.2 Valmentavalla johtamisella tukea yhteisöohjautuvuuteen

Tiimin jäsenet saavat tiimissä arvostuksen ja ryhmään kuulumisen kokemuksen. Tämän kokemuksen saavuttamiseksi tarvitaan tiimirakenteen lisäksi myös valmentavaa johtamista, joka auttaa rakentamaan tiimin merkitystä ja ryhmään kuulumisen tunnetta. Valmentavalla johtamisella saadaan yhteisöohjautuva tiimin potentiaali hyödynnettyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Valmentava johtajuus on sparraavaa eli työntekijöitä oivalluttavaa, haastavaa, kuuntelevaa, tukevaa ja rohaisevaa johtamista. Yhteisöohjautuva tiimi tarvitsee ohjaajaa, joka ohjaa ottamaan vastuun oman toiminnan ohjauksesta, tunnistamaan kehitystarpeet, rakentamaan vuorovaikutusta ja arvioimaan toimintaa. Tiimiä ei ole tarkoitus jättää yksin vaan johtaja auttaa löytämään ratkaisuja ja sopimaan toimintatavoista. (Ristikangas ym. 2023, 25, 77–78.)

Ottman-Salminen, Wiili-Peltola, Rannisto ja Kaunonen (2024, 56–57) tuovat tutkimuksessaan esiin, että osastonhoitajien toimintaa ohjaa ihmislähtöinen ja vastuullinen johtajuus. Nämä molemmat osa-alueet koskevat sekä potilaslähtöisen hoitotyön että työntekijöiden johtamista. Osastonhoitajan tehtävänä on koordinoida yksikössä tapahtuvaa potilaan tarpeenmukaista ja turvallista hoitoa. Työntekijöiden kanssa toimiessaan osastonhoitajilla on tavoitteena innostava ja valmentava johtaminen. Tässä tulee ottaa huomioon hoitotyöntekijän yksilöllisyys ja yhteisesti luodut pelisäännöt. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osastonhoitajat kokevat, ettei työntekijät ole riittävän itseohjautuvia työssään. Etenkin ikävien asioiden päätöksenteossa käännytään herkästi osastonhoitajan puoleen.

Sairaanhoitajien ammatillista autonomiaa edistää se, että hoitotyön johtaja tuntee yksikön sisällön ja varmistaa resurssit sekä sen, että työnkuvat ovat selkeät. Esihenkilön on tunnistettava hoitajien osaamistaso, vahvuudet sekä puutteet, ja hyödynnettävä niitä. Lisäksi on varmistettava, että tehtävät antavat mahdollisuuden kehittymiseen ja ovat tarpeeksi haasteellisia. Jokaisen työntekijän on tiedettävä mikä oma työnkuva on ja mitä häneltä vaaditaan, jotta työstä selviää. Työn merkityksellisyiden kokemus on tärkeää, jotta motivaatio pysyy yllä. Mahdollisuus koulutukseen ja ammatilliseen etenemiseen lisää ammatillista itsenäisyyttä ja työhyvinvointia. Osaamisen takaamiseksi esihenkilön on huolehdittava perehtymisen hoitajan aiempi kokemus ja osaamistaso huomioiden. Laadukas perehdyttäminen takaa sen, että kaikki ymmärtävät tavoitteet samalla tavalla. (Pursio ym. 2023, 8; Vilkinen 2023, 250; Furunes, Kaltveit & Akerjordet 2017, 4298; Uutela 2019, 107–108.)

Esihenkilöiden tulee luottaa sairaanhoitajien itsenäiseen toimintaa antamalla heille luottamusta sekä tilaa työskennellä omalla tavalla. Sairaanhoitajien ammatillista autonomiaa edistää heidän asiantuntemuksensa hyödyntäminen päätöksenteossa ja kehittämisessä. Osallistuminen yhteisiin keskusteluihin ja laajempien kokonaisuuksien kehittäminen antaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Tämä kannustaa itsenäistymiseen ja vastuun jakaminen tarjoaa heille ammatillista haastetta. Hoitotyön johtajien tulee olla sairaanhoitajien käytettävissä ja johtaa heitä valmentamalla ja antamalla omalla toiminnalla esimerkkiä. Esihenkilön tulee pohtia hoitajien esille tuomia asioita ja edistää niiden ratkaisemista. Esihenkilöiden täytyisi ottaa huomioon jokaisen omat mielenkiinnon kohteet, jotta sitoutuminen ja motivaatio säilyvät. (Pursio ym. 2023, 7–8; Furunes ym. 2017, 4297.) Itsenäistä ajattelua lisäämällä sekä kannustamalla ratkaisemaan ongelmat itse, lisätään työntekijän innostuneisuutta. On myös huomioitava, ettei anneta valmiita vastauksia, vaan haastetaan työntekijöitä itse miettimään ratkaisuja. Työntekijä on yleensä oman työnsä paras asiantuntija ja siten tietää parhaat tavat työn toteuttamiselle. (Uutela 2019, 79; Vilkmán 2023, 249; Ristikangas ym. 2023, 59.)

Esihenkilön kannattaa käyttää aikaa selvittääkseen mikä saa työntekijän motivoitumaan sisäisesti. Sisäisesti motivoitunut työntekijä ei kuormitu töistä, ja hän on innostunut sekä tuntee työnsä mielekkääksi. On myös tunnistettava, että on olemassa työntekijöitä, jotka eivät motivoitu sisäisesti, vaan heille on tärkeintä ulkoiset motivaatiotekijät, joita ovat mm. tulot tai status. Sisäisen motivaation johtamisen tavoitteena on auttaa työntekijää löytämään omat vahvuutensa ja voimavarat, sekä kannustaa häntä käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijän sisäistä motivaatiota johdetaan parhaiten valmentavalla johtamisella. (Ristikangas ym. 2023, 251,253.)

Avoimen kommunikaation ja positiivisen työilmapiirin ylläpitäminen on tärkeää, jotta kaikki kokevat tulleen hyväksytyiksi. Luottamuksellisessa ympäristössä sairaanhoitajat uskaltavat harjoittaa ammatillista autonomiaa. On tärkeää, että esihenkilö sekä tiimin jäsenet nostavat esille onnistumisia, edistymistä ja aikaansaannoksia. (Pursio ym. 2023, 8; Vilkmán 2023, 251.) Autonomia on yksilön vaikutusvaltaa häneen liittyvissä asioissa ja tunnetta siitä, että hän on vapaa päättämään omista tekemisistä. Kun työntekijä löytää ratkaisun ongelmaansa, vahvistuu samalla hänen kyvykkyytensä kokemus. (Ristikangas ym. 2023, 252–253.)

Lähijohtajan tehtävänä on määritellä rajat autonomialle. Rajojen asettaminen antaa lähijohtajalle vapauden käskyttämisestä ja työntekijän kontrolloimisesta. On kuitenkin varmistettava, että työ tapahtuu työnkuvan puitteissa. (Vuori 2021, 359.) Ryyänen, Simonen ja Karkkola (2020, 257) tuovat tutkimuksessaan esiin, että esihenkilö tukee työntekijöidensä autonomiaa antamalla vastuuta ja vaikutusmahdollisuutta omiin työtapoihin ja työaikoihin- ja paikkoihin. On kuitenkin huolehdittava, ettei työntekijä jää ilman tukea. Tähän auttaa selkeät tavoitteet, joiden saavuttamiseksi käytetään joustavia menetelmiä, mm. etätyötä ja työaikajoustoja. Autonomian tunnetta lisää myös esihenkilön kiinnostus työntekijöiden mielipiteitä kohtaan.

Esihenkilön antama tuki auttaa työntekijää jaksamaan ja lisää työhyvinvointia. Kuormittuneisuutta vähentää, jos esihenkilö on helposti lähestyttävä ja hän myötäelää ja kannustaa kuormittavissa hetkissä. Etuna on, että esihenkilö työskentelee samassa tilassa ja on näin läsnä. Työntekijöillä tulee olla tiedossa kanava, jonka kautta hän tavoittaa esihenkilön tai tiiminvetäjän parhaiten silloin kun tukea tarvitsee. On kuitenkin tärkeää, että esihenkilö rauhoittaa myös itselleen aikaa eikä aina ole

saavutettavissa. Kalenterin jakaminen tiimiläisille auttaa, koska silloin he tietävät milloin esihenkilö on tavoitettavissa. (Vilkman 2023, 257–260; Uutela 2019, 79.) Ristolainen, Maijala ja Eloranta (2020, 184) toteavat tutkimuksessaan, että säännölliset kokoukset, esihenkilön tavoitettavuus ja nopea reagointi sähköposteihin lisäsivät luottamuksen muodostumista. Tutkimuksessa tuli selkeästi esille, että tieto milloin esihenkilö on parhaiten tavoitettavissa, on työntekijöille tärkeää. Tämän vuoksi olisi tärkeää luoda pelisäännöt yhteydenottoihin.

Nurmeksela, Zedreck Gonzalez, Kinnunen ja Kvist (2021, 2034) tuovat esiin tutkimuksessaan, että hoitotyön johtajat ovat valmiita muutosjohtajuuteen ja jaettuun hallintoon sairaanhoitajien ja muiden ammattilaisten kesken. Tulevaisuudessa heidän työnsä keskittyy ennakoivaan strategiseen suunnitteluun ja operatiiviseen päätöksentekoon. Työnkuvan selkeyttämisellä uskotaan parannettavan johtamisen laatua ja valmistautumista sekä lisättävän esihenkilötyön houkuttavuutta.

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sairaanhoitajien tietämystä yhteisöohjautuvuudesta ja havaintojen myötä suunnitella yhteisöohjautuvuuden tuomista työyhteisön käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa esihenkilöille valmiuksia toteuttaa yhteisöohjautuvaa toimintamallia ja siten vähentää esihenkilötyön määrää.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä käsityksiä sairaanhoitajilla on yhteisöohjautuvuudesta?
2. Minkälainen rooli esihenkilöllä voisi sairaanhoitajien mielestä olla yhteisöohjautuvalla poliklinikalla?

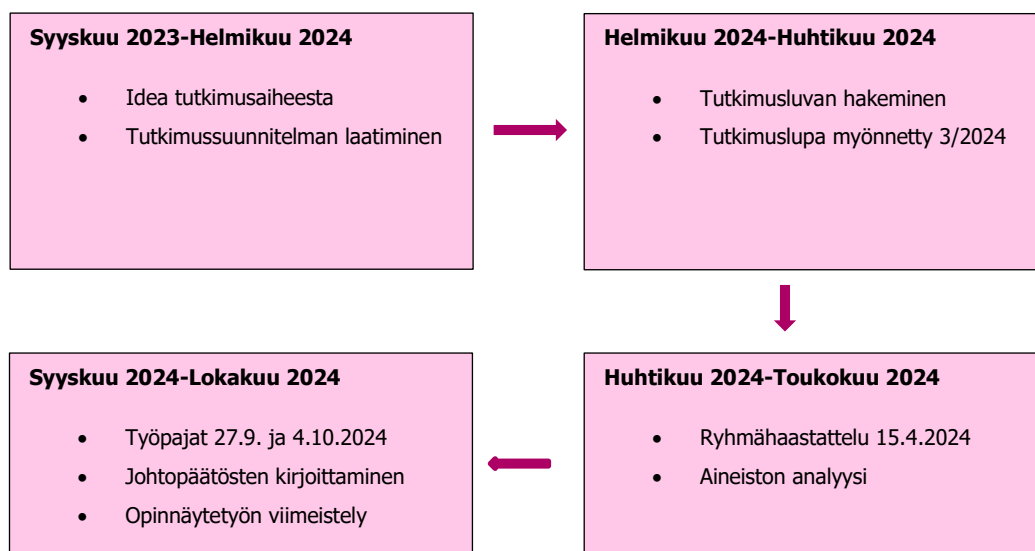


## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on ratkaista työstä tulevia ongelmia ja uusia käytäntöjä sekä luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä. Työssä kerätään tietoa sekä teoriasta että käytännöstä sekä ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Teoria toimii käytännöllisen tavoitteen tukena. Opinnäytetyössä käytetään erilaisia menetelmiä ja kirjoittaminen sekä esittäminen vievät kehitystyötä eteenpäin. Opinnäytetyön taustalla on organisaation kehittämistarve, johon liittyy ongelman ratkaisua sekä uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 17–20.)

Tämä opinnäytetyö on laadullinen, koska tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Puusa ja Juuti (2020, 73–75) tuovat esiin, että laadullisen tutkimuksen tutkija on vuorovaikutuksessa yksittäisen havainnon kanssa ja etäisyys tutkittavan kohteen ja tutkijan tuottaman aineiston välillä on pieni. Tutkimus kohdistuu tutkittavien henkilöiden kokemuksiin, ajatuksiin ja tunteisiin sekä tutkittavan kohteen merkitykseen tutkittaville henkilöille. Laadullisella tutkimuksella voidaan hankkia uutta tietoa, kuvata ilmiötä, syventää ymmärtämystä, tulkita ilmiötä, tehdä tulkintoja tai kyseenalaistaa.

Kuvassa 1 havainnollistetaan opinnäytetyöprosessin etenemistä. Prosessi alkoi syyskuussa 2023 tutkimussuunnitelman laatimisella. Tämä vaihe kesti helmikuuhun 2024 asti. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen ryhmähaastattelut toteutettiin huhtikuussa 2024. Aineiston analysointi toteutettiin huhtikuun loppupuolella 2024. Työpajat toteutettiin syys-lokakuussa 2024, jonka jälkeen kirjoitettiin johtopäätökset ja opinnäytetyö viimeisteltiin.



KUVA 1: Opinnäytetyöprosessin eteneminen

### 5.1 Kohderyhmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen, Kuopion yliopistollisen sairaalan (KYS) lääkehoitopoliklinikalla työskenteleville sairaanhoitajille. Pohjois-Savon hyvinvointialueella huolehditaan 19 kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluista. Kuopion yliopis-

tollisessa sairaalassa tarjotaan erikoissairaanhoidoa kunnan asukkaille sekä Pohjois-Savon ulkopuolelta tuleville potilaille. (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023.) Syöpätautien poliklinikoihin kuuluvat syöpätautien poliklinikka, lääkehoitopoliklinikka, palliatiivisen hoidon poliklinikka ja hematologian poliklinikka. Syöpätautien poliklinikalla syöpäpotilaat käyvät hoitoarviokäynneillä, jossa heille tehdään hoitosuunnitelma syövän hoitoon. Poliklinikalla käy lisäksi potilaita syövän kontroleissa ja potilaita, jotka saavat syöpäsairautensa suun kautta otettavaa lääkehoitoa. Lääkehoitopoliklinikalla annetaan suonensisäisiä lääkehoitoja syöpäpotilaille ja myös muiden erikoisalojen potilaille, esimerkiksi reumatologian, neurologian, infektiosairauksien ja hematologian potilaille. Palliatiivisen hoidon poliklinikalla hoidetaan oireenmukaisessa hoidossa olevia potilaita, joista suurin osa on syöpää sairastavia. Hematologian poliklinikalla hoidetaan verisairauksia sairastavia potilaita.

Syöpätautien poliklinikoilla työskentelee yhteensä 26 vakituista sairaanhoitajaa. Sairaanhoitajat työskentelevät pääsääntöisesti vain yhdellä poliklinikalla, mutta osa hoitajista työskentelee 2–3 poliklinikalla, jolloin heidän kokonaiskuvansa poliklinikoiden toiminnasta on laajempi. Lääkehoitopoliklinikalla työskentelee 15 sairaanhoitajaa, hoidonsuunnittelija, 1 lääkäri, 2 osastosihteeriä sekä farmaseutti. Tähän opinnäytetyöhön valikoitiin lääkehoitopoliklinikka, koska se on isoin poliklinikka ja on perusteltu tutkia vain yhden poliklinikan toimintaa, sillä sairaanhoitajien työnkuvat eri poliklinikoilla ovat hieman erilaiset. On tärkeää, että haastattelutilanteessa kaikki osallistujat tuntevat lääkehoitopoliklinikan toiminnan ja sairaanhoitajan työnkuvan. Syöpätautien poliklinikalla, hematologian poliklinikalla ja palliatiivisen hoidon poliklinikalla on pienet tiimit, joiden yhteisöohjautuvuutta voidaan jatkossa kehittää tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta.

Ryhmähaastatteluun osallistui sairaanhoitajia, jotka työskentelevät lääkehoitopoliklinikalla. Haastattelun osallistujat saatiin tiedottamalla haastattelusta syöpätautien poliklinikoiden hoitajapalaverissa ja esittämällä sairaanhoitajille pyyntö osallistua ryhmähaastatteluun. Sairaanhoitajille lähetettiin sähköpostia, jonka liitteenä oli tiedote tutkimuksesta (Liite 1) ja tietosuojailmoitus. Sairaanhoitajat ilmoittivat halukkuudesta osallistua haastatteluun joko suullisesti tai sähköpostilla. Ryhmähaastatteluun osallistuminen edellytti, että sairaanhoitaja tuntee lääkehoitopoliklinikan työn sisällön ja organisaation toiminnan. Tämän vuoksi ryhmähaastatteluun osallistuvalla hoitajalla tuli olla työkokemusta lääkehoitopoliklinikalta vähintään 1–2 vuotta. Haastateltavilla oli työkokemusta sairaanhoitajana 6–24 vuotta ja kokemusta lääkehoitopoliklinikalla työskentelystä 1–12 vuotta.

Työpajoihin osallistuivat kaikki työpajan toteuttamispäivinä lääkehoitopoliklinikka työskentelevät sairaanhoitajat. Ensimmäiseen työpajaan osallistui 15 sairaanhoitajaa ja toiseen työpajaan 16 sairaanhoitajaa. Molemmissa työpajoissa oli mukana myös osastonhoitaja. Työpajat toteutettiin syöpätautien poliklinikoiden yhteisellä osastotunnilla, kahtena peräkkäisenä perjantaina. Osa hoitajista oli lomalla ja vapaapäivillä, joten kaikki eivät päässeet osallistumaan työpajaan.

## 5.2 Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen ryhmähaastattelun avulla

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleisemmin kyselyjä, haastatteluja, havainnointia ja dokumenteista koottua tietoa aineiston keruuseen. Näitä menetelmiä voidaan käyttää yksinään, rinnakkain tai yhdisteltyinä riippuen resursseista ja ongelmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruuseen ja aineiston kokoaminen tapahtuu yleensä

luonnollisissa tilanteissa. Tämän vuoksi suositaan haastattelu- ja havainnointimenetelmiä. (Puusa & Juuti 2020, 82.) Aineisto voidaan kerätä yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa saadaan tietoa omakohtaisista kokemuksista, kun taas ryhmähaastattelussa yhteisön käsityksistä. (Vilkkä 2021b, 99.)

Haastattelun etuna on se, että haastattelun aikana haastattelija voi pyytää tarkennuksia tai selityksiä. Haastattelija voi kiinnittää huomiota myös ei-kielelliseen viestintään, mm. eleisiin ja ilmeisiin ja näiden perusteella pyytää lisäselvennystä. Haastatteluun voidaan valita ne, joilla on tietoa aiheesta ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastattelusta harvoin kieltäydytään ja luvan annettuaan haastateltavat harvoin kieltävät aineiston käytön tutkimusaineistona. (Puusa 2020, 102; Tuomi & Sarajärvi 2018, 63–64.)

Tämän opinnäytetyön aineiston keräämiseen käytettiin ryhmähaastattelua, koska sen avulla saadaan selvitettyä vuorovaikutuksen avulla haastateltavien yhteinen kanta johonkin ajankohtaiseen aiheeseen. Ryhmähaastattelu sopii silloin, kun halutaan saada tietoa sosiaalisesta ympäristöstä, jossa haastateltavat ovat. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 62.) Tämä sosiaalinen ympäristö ja yhdessä asioiden pohtiminen ovat tärkeitä myös yhteisöohjautuvuudessa. Haastattelukysymykset ja -teemat oli muodostettu sen jälkeen, kun tutkittavasta ilmiöstä oli luotu kokonaiskuva teorialiedon pohjalta ja niiden pohjalta mietitty tutkimuskysymykset. Haastattelun tueksi mietittiin apukysymykset, joita käytettiin haastattelussa. Haastattelussa kerättiin tietoa lääkehoitopoliklinikan sairaanhoitajilta heidän käsityksistään yhteisöohjautuvuudesta, mitä se heidän mielestään voisi lääkehoitopoliklinikalla tarkoittaa ja kartoitettiin miten esihenkilö voisi olla tukena yhteisöohjautuvuuden toteutumisessa.

Ryhmähaastatteluun osallistui 8 sairaanhoitajaa, jotka työskentelivät lääkehoitopoliklinikalla. Ryhmähaastattelu toteutettiin 15.4.2024 Sädesairaalan kokoustilassa. Haastattelun yhteydessä kaikilta otettiin kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumisesta (Liite 3). Ryhmähaastattelu toteutettiin työajalla 45 minuutin mittaisena. Haastattelu eteni haastattelijan etukäteen suunnitteleman haastattelurungon (liite 2) mukaisesti. Joidenkin kysymysten kohdalla haastattelija esitti tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelu tallennettiin Teamsin tallennustoimintoa käyttämällä. Keskustelu sujui luontevasti ja kaikki saivat puheenvuoron ja siten esittää oman mielipiteensä asiasta. Välillä keskustelu harhautui pois aiheesta, mutta haastattelija sai palautettua keskustelun takaisin esittämällä tarkentavia kysymyksiä.

Ryhmähaastattelussa haastateltavat kommentoivat asioita spontaanisti, tekevät havaintoja ja tuottavat tietoa tutkittavasta aiheesta monipuolisesti. Haastattelija puhuu kaikille yhtä aikaa ja kysyy lisäksi kysymyksiä yksittäiseltä henkilöltä. Haastattelijan tehtävänä on saada aikaan keskustelua ja helpottaa sitä. Haastattelija huolehtii siitä, että puhutaan valitusta teemasta ja siitä, että kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Haastattelija voi muokata aineiston keruuta joustavasti ja myötäillä vastaajia. Haastattelun tarkoituksena on muodostaa yhteinen kanta asiaan tai saada tietoa haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä. Ryhmähaastattelun etuna on, että siinä saadaan tietoa usealta vastaajalta samaan aikaan ja siinä saadaan mielipiteitä helpommin esiin. Haastattelija voi tulkita osallistujien ilmeitä ja eleitä. Haastattelussa ryhmän jäsenet voivat esittää toisilleen kysymyksiä ja kiistellä asioiden tulkinnasta. Siinä voidaan keskittyä myös yksilön tulkintoihin ja käsityksiin

tutkittavasta teemasta. Ryhmähaastattelu on näiden vuoksi menetelmänä joustava ja monikäyttöinen. Haittana on osallistumishalukkuus tai se, jos muutama ihminen dominoi haastattelua eikä muut pääse ääneen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 62–63; Puusa 2020, 110; Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2008, 200, 205–206.)

Ryhmähaastattelussa tulee keskustelussa esiin itsestäänselvyyksiä, jotka voisivat jäädä yksilöhaastattelussa huomioimatta. Ryhmähaastattelussa ryhmän yhteinen näkemys syntyy vuorovaikutusprosessin seurauksena. (Puusa 2020, 111.) Ryhmähaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön sen edellä mainittujen hyötyjen vuoksi. Yhteisöohjautuvuus on koko työyhteisön asia, jonka vuoksi yhteinen näkemys asioista on tärkeää, ja ryhmähaastattelussa syntyvän keskustelun myötä saadaan yhteinen näkemys ja päämäärä syntymään. Laadullisessa tutkimuksessa henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75).

Haastatteluaineisto puhtaaksikirjoitettiin eli litteroitiin. Haastatteluaineisto voidaan kirjoittaa joko koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä vain teema-alueista tai haastateltavien puheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 145.) Tässä opinnäytetyössä haastattelu litteroitiin sanasta sanaan, koska kirjoitettua tekstiä on helpompi analysoida. Litterointi tehtiin heti haastattelun jälkeen, jolloin asiat olivat vielä tuoreessa muistissa. Litteroitua tekstiä oli yhteensä 19 sivua, fonttina Calibri 11 ja riviväli 1.

### 5.3 Ryhmähaastatteluaineiston analysointi

Ryhmähaastattelun jälkeen aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysia käyttämällä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä päättelyssä mennään yksittäisestä yleiseen. Sisällön analyysilla pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sillä saadaan aineisto järjestetyksi johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80, 87, 91.) Tässä opinnäytetyössä aineistona oli auki kirjoitettu haastattelu. Aineisto luettiin useaan kertaan läpi ja sille esitettiin tutkimuskysymykset ja merkittiin erivärisillä ylivaikeustuseilla niitä vastaavat ilmaukset.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa edettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 92–93) ohjeistuksen mukaisesti pelkistämällä (redusoimalla) alkuperäisaineisto niin, että tutkimuksen kannalta epäolennainen karsittiin. Tämä tapahtui pilkkomalla aineisto osiin. Pelkistämisen aikana auki kirjoitetusta tekstistä etsittiin ilmauksia, jotka kuvasivat tutkimustehtävää. Samanlaiset ilmaukset alleviivaamalla helpotettiin ilmaisujen hahmottamista. Aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiä kuvaavia alkuperäisilmauksia ja pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistetyt ilmaisut listattiin allekkain (Taulukko 1).

TAULUKKO 1: Esimerkki alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä

ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTETTY ILMAUS
<p>”Jotenkin sen työyhteisön parasta”</p> <p>”Parhaaseen pyritään jotenkin, että jokainen koettaa vähän niinku sen tiimin parasta katsoa”</p> <p>”Semmoinen yhteinen tavoite, että niinku mitä suunnitellaan ja sovitaan, niin on jokaisella tavaltaan se sama tavoite siinä. Tiimin jäsenillä.”</p> <p>”Päivän aikana saada potilaat hoidettua”</p>	<p>Työskentely työyhteisön ja tiimin parasta ajatellen</p>
<p>”Pääasia olisi siinä tiimissä siinä työn toteutumisessa parhaalla mahdollisella tavalla. Siellä katsotaan parhaat mahdolliset työtavat”</p>	<p>Työn toteutuminen parhailla mahdollisilla työtavoilla.</p> <p>Tiimi arvioi parhaat mahdolliset työtavat</p>

Tämän jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 92–93) ohjeistuksen mukaisesti. Alkuperäisilmaisut käytiin tarkasti läpi ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet, jotka kuvasivat samaa ilmiötä, ryhmiteltiin ja yhdistettiin eri luokiksi. Tästä muodostui alaluokat, jotka nimettiin sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Klusteroinnin avulla saatiin alustavia kuvauksia ilmiöstä, jota tutkittiin. Tämän jälkeen alaluokat yhdisteltiin ja muodostettiin yläluokkia, joita yhdistelemällä saatiin pääluokkia. Pääluokat nimettiin aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan.

Klusteroinnin jälkeen tehtiin abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa opinnäytetyön kannalta oleellinen tieto erotettiin ja sen perusteella muodostettiin teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa edettiin alkuperäisaineiston käyttämistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Luokituksia yhdisteltiin niin pitkään kuin se on aineiston sisällön puolesta mahdollista. Aineiston analyysin aikana tarkkailtiin, että polku alkuperäisaineistoon säilyy. Lopulta pääluokat yhdistettiin ja niistä muodostettiin yhdistävä luokkaan. Käsitteitä yhdistämällä saatiin vastaus tutkimuskysymykseen. Tämän prosessin aikana tutkija laati kuvaukset tutkimuskohteesta, käyttäen apuna muodostamia käsitteitä. Teoriaa ja johtopäätöksiä verrattiin alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostettaessa. Johtopäätöksissä esitetään mitä tutkittavat asiat merkitsevät tutkittaville heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–94.) Taulukossa 2 esitetään esimerkki aineiston ryhmittelystä ja käsitteellistämisestä eli abstrahoinnista.

TAULUKKO 2: Esimerkki ryhmittelystä ja abstrahoinnista

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Avoimuus, tasavertaisuus  Kaikkien mielipiteiden kuuleminen ja mukaan ottaminen  Kuunteleva ilmapiiri	Vuorovaikutus	Psykologinen turvallisuus
Yhteisen kulttuurin luominen, jossa kaikkien mielipiteet otetaan huomioon  Kaikkien pitäisi sanoa oma mielipide.	Osallistuminen yhteiseen keskusteluun	

Aineiston analysoinnissa päädyttiin neljään pääluokkaan, koska jos luokituksia olisi vielä yhdistelty, olisi päädytty tulosten kannalta liian yleiseen tasoon.

#### 5.4 Työpajatyöskentely yhteisöohjautuvan toiminnan kehittämiseksi

Ryhmähaastattelujen ja aineiston analysoinnin jälkeen toteutettiin kaksi työpajaa, joiden tarkoituksena oli tuottaa kehittämissuunnitelma lääkehoitopoliklinikan yhteisöohjautuvan toiminnan lisäämiseksi. Ryhmähaastatteluaineiston analysoinnin tulosten pohjalta päätettiin, että työpajojen aiheeksi otettiin päivittäisen toiminnan johtaminen ja käytännön työn toteuttaminen. Tämä aihe oli käytännönläheinen ja esihenkilö koki sen tärkeäksi yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta. Työpajojen tarkoituksena oli etsiä ratkaisu esiin tulleeseen ongelmaan eli siihen, miten lääkehoitopoliklinikan päivittäisen toiminnan ja käytännön työn toteuttaminen saadaan yhteisöohjautuvaksi ja miettiä keinoja yhteisöohjautuvuuden tuomiseksi työntekijöiden ja työyhteisön käyttöön. Työpajan tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen 2 eli minkälainen rooli esihenkilöllä voisi sairaanhoitajien mielestä olla yhteisöohjautuvalla poliklinikalla.

Työpajatyöskentelyssä toimitaan tietyn teeman tai asian ympärillä. Työpajan tavoitteena on koota tietoa, ideoida ja lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohderyhmästä. Työskentely on hyvin suunniteltua ja tavoitteellista. Tavoitteiden pitää olla kaikkien tiedossa ja aineiston käyttötarkoitus selvillä. Työpajan fasilitaattori on puolueeton, eikä kyseenalaista ryhmän tekemiä päätöksiä. Työpajan aikana hän ei kerro omia ajatuksiaan, vaan antaa vastuun sisällöstä osallistujille. Ohjaajan kuuluu varmistaa turvallinen työympäristö, jossa kaikki rohkaistuu tuomaan esiin omat mielipiteet. Ohjaajan tehtävänä on ohjata työskentelyä eri työvaiheiden kautta, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Työpajan ohjaaja ei puutu keskusteluun tai työskentelyyn, mutta hänen on osattava tarttua pulmakohtiin, varmistaa tasa-arvoisuus osallistujien kesken, mm. jakamalla puheenvuoroja. Jos keskustelu harhautuu sivuraiteille, ohjaaja palauttaa ryhmän takaisin raiteilleen. (Vilkka 2021a, 61–62; Sipponen- Damonte 2020, 12; Kantojärvi 2012, 32–33.)

Työpajoja toteutettiin kaksi ja ne toteutuivat työajalla osastotunnin aikana kahtena peräkkäisenä perjantaiamuna 27.9.2024 ja 7.10.2024. Ensimmäinen työpaja oli 55 minuutin ja toinen 40 minuutin kestoinen. Tämän opinnäytetyön työpajoihin osallistuivat kaikki kyseenomaisena päivänä töissä olevat sairaanhoitajat, jotka työskentelevät lääkehoitopoliklinikalla. Työpajoja oli hankala toteuttaa pelkästään ryhmähaastatteluun osallistujille lomien ja poissaolojen vuoksi. Työpajoihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja lupa opinnäytetyöhön osallistumisesta annettiin suullisesti. Koska työpajaan osallistui mahdollisimman moni lääkehoitopoliklinikalla toimivista sairaanhoitajista, saatiin kaikki osallistumaan kehittämiseen ja siten paremmin sitoutumaan siihen.

Työpajojen toteutuksen tueksi tutkija teki Power Point esitykset, jossa tuli ilmi työpajan sisältö, aikataulu ja toteutustapa. Työpajatyöskentelyssä on tärkeää, että tilaisuudelle on hyvä suunnitelma, koska se edesauttaa työpajan onnistumista. Hyvällä suunnittelulla vältetään ja ennakoidaan mahdolliset ongelmat. Suunnitelmassa määritetään tilaisuuden tavoite ja toivottu lopputulos. Siihen on hyvä määritellä aikataulutus, valittu tila sekä menetelmät ja miten työskentely dokumentoidaan. On tärkeää, että aikataulussa on joustoa ja ettei käytetä liian monimutkaisia menetelmiä. (Sipponen-Damonte 2020, 12; Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 38.)

Työpajojen apuvälineinä käytettiin LEANissa käytettyjä PDCA-sykli- ja A3 ongelmanratkaisu- menetelmiä. Lean toiminnot sopivat työyhteisön toimivuuden parantamisen kehittämiseen. Henkilökunnan sitoutumista ja muutoksen toteutumista edistää se, että heitä pyydetään osallistumaan kehittämistoimintaan ja siihen liittyvään päätöksentekoon. (Leivonen 2020, 112). PDCA- syklin avulla pystytään kehittämään tiimin ongelmanratkaisutaitoja ja antamaan kehitysvastuuta tiimiläisille. Tämä lisää tiimin autonomiaa ja oppimista. PDCA-sykli (Plan-Do-Check-Act) on prosessien kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun käytettävä tapa. Plan-vaihe on ongelmien tunnistamista ja vastatoimien suunnittelua, Do-vaiheessa vastatoimia testataan, Check-vaihe on tulosten tarkastelua ja Act-vaihe on uusien käytänteiden jalkauttamista. A3-ongelmanratkaisutyökalu hyödyntää PDCA-kehityssykliä. A3 on työkalu, jossa kaikki tieto on näkyvillä yhdellä A3-kokoisella sivulla. Työkalun avulla päästään käsiksi monimutkaisiin ongelmiin syvällisemmin ja etenemään askel kerrallaan. A3- lomakkeelle kirjataan ongelma ja kuvataan ongelman tausta. Taustan kirjaaminen auttaa varmistamaan, että ongelma on olennainen toiminnan kannalta. Tavoitteeksi asetetaan mahdollisimman konkreettinen tavoitetila. Juurisyyanalyysissa perehdytään ongelman ytimeen, yleensä kysymällä viisi kertaa miksi, jolloin päästään syvemmälle ongelman syyhyn. Suunnitelmaosioon kuvaillaan konkreettiset toimenpiteet mitä tehdään, mihin mennessä ja kuka tekee. Arviointiosiossa arvioidaan mittareiden avulla, muutuiiko mitään ja saatiinko aikaan parannusta. (Mikkonen 2022, 38, 52–53, 154–159.) Työpajojen tarkoituksena oli täydentää A3 lomakkeelle ryhmähaastatteluissa esiin tullut ongelma ja nykytilanteen kuvaus, tavoite, analyysi, toimenpiteet ja suunnitelma sekä seuranta ja arviointi.

Ennen ensimmäistä työpajaa tutkija täydensi A3 lomakkeelle ongelman, taustan ja nykytilanteen ryhmähaastattelusta ja teoriatiedosta nousseiden asioiden pohjalta. Ensimmäisessä työpajassa tutkija esitteli aiheita ja taustaa lyhyesti, lähinnä mitä opinnäytetyössä on jo tehty, ja mitä aiemmin tehdyissä tutkimuksissa on tullut esiin päivittäisjohtamisesta yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta. Tämän jälkeen osallistujille annettiin tilaisuus täydentää tätä osiota, kysymällä suullisesti onko heillä

tähän lisättävää, mutta kommentteja ei tullut. Osallistujilta tuli kysymyksiä liittyen yleisesti yhteisöohjautuvuuteen, mitä se tarkoittaa ja onko toimintamalli jossain jo käytössä. Tutkija kertoi kysymysten pohjalta lyhyesti aiheen teoriataustaa. Syvemmin aiheeseen ei menty, koska tämä olisi vienyt liikaa aikaa.

Seuraavaksi alettiin työstämään A3-lomakkeen tavoiteosiota. Tässä käytettiin apuna Kimberley, Poikolainen ja Rummukainen (2023) kuvailemaa ”me-we-us” menetelmää. Menetelmän on todettu sopivan erilaisiin ryhmätyöskentelyihin osallistujien määrästä ja tilaisuuden luonteesta riippumatta. Sen avulla saadaan luotua avointa keskustelua, ryhmän jäsenten keskinäistä yhteenkuuluvuutta sekä pystytään edistämään tavoitteiden saavuttamista. Tutkija kertoi osallistujille me-we-us menetelmästä. Ensimmäisessä (me-vaihe) jokainen pohti esitettyä kysymystä itsenäisesti 2 minuutin ajan ja kirjasi ajatukset ylös post it-lapuille. We-vaiheessa ajatuksia jaettiin 2–3 henkilön pienryhmissä, jolloin ajatuksia jalostettiin eteenpäin tai valittiin tärkeimmät huomiot. Us-vaiheessa pienryhmät jakoivat johtopäätökset koko ryhmän kanssa kirjaamalla oman ajatuksensa tavoitteesta isolle paperille tai post it-lapulle ja laittamalla sen esiin kokoustilan pöydälle. Lopussa keskusteltiin yhdessä esiin tulleista asioista. Tutkija luki ehdotukset ääneen ja ajatuksena oli, että jokainen saisi äänestää ehdotusta laittamalla ehdotuksen kohdalle post it-lapun äänen merkiksi. Pienryhmien esittämät tavoitteet olivat kuitenkin lähes kaikki saman suuntaisia, jonka vuoksi päätettiin, että tavoite muotoiltiin yhdessä keskustelemalla. Tavoitteeksi muodostui: Lääkehoitopoliklinikalle kehitetään yhteisöohjautuva toimintamalli päivittäisjohtamiseen kevään 2025 loppuun mennessä.

Tavoitteen valinnan jälkeen aloitettiin yhdessä etsimään ongelman juurisyytä. Tähän käytettiin Ojasalo ym. (2015, 158–161) kuvailemaa aivoriihi eli brainstorming-menetelmää, joka on luova ongelmanratkaisumenetelmä. Yhteisöllisten ideointimenetelmien hyötyinä ovat uusien näkökulmien, ideoiden ja ratkaisujen tuottaminen. Luovuuden käyttäminen vaatii kuitenkin uskallusta ja taitoa katsoa asioita uudesta näkökulmasta. Ongelmanratkaisun edellytyksenä on avoin, luottamuksellinen ja positiivinen ilmapiiri. Myös kiireettömyyden tuntemus auttaa luovaan ideointiin. Brainstorming aloitettiin asettamalla tavoitteet työskentelylle. Lämmittelyvaiheessa osallistujille kerrottiin brainstorming menetelmästä, ja kannustettiin vapautumaan ennakkoluuloista ja vapautumaan tekijöistä, jotka rajoittivat mieltä. Ideointivaiheessa osallistujat ideoivat vapaasti ilman arvosteluja ja perusteluja kirjaamalla post it-lapuille ongelman mahdollisia syitä, tarkoituksena saada esiin mahdollisimman paljon ideoita, ei ollut oikeaa tai väärää vastausta. Kirjausajan jälkeen jokainen esitteli omat ideansa lue-malla ne ääneen. Post it-lappuja tuli yhteensä 48. Valintavaiheessa ideoita arvioitiin kriittisesti, kunkin osallistujan saadessa sanoa oman mielipiteensä. Tutkija kirjasi ideat ylös ja jakoi ne pääluokkiin nopeasti. Ideoita oli paljon samanlaisia, joka helpotti luokkien muodostumista. Tässä valittiin toteuttamiskelpoisin idea yhdistelemällä eri ideoita saaden tärkeimmäksi syyksi yhteisöohjautuvuuden puuttumiselle, sen että nykyinen toimintakulttuuri on vanhanaikainen. Tästä alettiin etsiä juurisyytä 5 kertaa miksi kysymyksillä. Juurisyyksi tunnistettiin lopulta kyvyttömyys dialogiin.

Orientaationa toista työpajaa varten tutkija pyysi ensimmäisen työpajan lopuksi, että työntekijät miettivät valmiiksi toimenpiteitä millä yhteisöohjautuvuutta saataisiin lisättyä. Tutkija lähetti myös sähköpostia ensimmäisen työpajan jälkeen kaikille lääkehoitopoliklinikan työntekijöille. Sähköpostissa oli liitteenä ensimmäisen työpajan PowerPoint esitys ja pyyntö, että työntekijät miettivät ennen



toista työpajaa millaista dialogin pitäisi olla, jotta yhteisöohjautuvuus toteutuisi ja sitä, että millä toimenpiteillä dialogisuus saavutetaan. Tämän ajateltiin helpottavan toisen työpajan kulkua, koska työntekijät olisivat miettineet asioita jo valmiiksi.

Toisen työpajan tavoitteena oli täydentää A3 lomakkeelle suunnitelma ja toimenpiteet, millä yhteisöohjautuva toimintamalli päivittäisjohtamiseen saadaan käyttöön lääkehoitopoliklinikalla. Tavoitteena oli myös suunnitella kehittämisen seuranta- ja arviointimenetelmät, jolla voidaan tarkastella, onko toimintamalli lisännyt yhteisöohjautuvaa toimintaa lääkehoitopoliklinikalla. Työpajan aluksi tutkija kertoi lyhyesti mitä edellisessä työpajassa oli tehty ja millainen tuotos oli saatu aikaan, koska työpajassa oli 2 osallistujaa, jotka eivät edelliseen työpajaan ollut osallistuneet. A3 lomakkeen suunnitelma ja toimenpiteet-osio suunniteltiin edellisessä työpajassa käytetyllä brainstorming-menetelmällä. Tutkija kertasi menetelmän periaatteet ennen aloitusta. Jokainen kirjasi post-it-lapuille omia ideoitaan, lappuja tuli yhteensä 23. Osassa lapuissa oli monta ideaa samalla lapulla. Itsenäisen työskentelyn jälkeen kukin kertoi ajatukset ääneen ja niistä keskusteltiin yhdessä. Keskustelun pohjalta päätettiin yhteiset toimenpiteet ja tehtiin suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Toimenpiteiksi osallistajat päättivät, että osastotunnilla suunnitellaan yhteisöohjautuva palaverikäytäntö ja luodaan pelisäännöt avoimeen kommunikaatioon ja esihenkilön määrittämien rajojen mukaiseen päätöksentekoon. Työpajan osallistajat suunnittelivat, että toimintamalleja pilotoidaan kuukauden ajan ja sen jälkeen esihenkilö kerää kokemuksia malleista kyselyn avulla. Kyselyn jälkeen päätetään, otetaanko toimintamallit käyttöön ja onko niihin tarvetta tehdä muutoksia.

Seuranta ja arviointikeinot suunniteltiin yhdessä niin, että jokainen sai hetken miettiä itsekseen millä tavoin seurantaa ja arviointia voitaisiin tehdä ja ideoinnin jälkeen kukin sai kertoa omat ehdotuksensa ääneen. Tämän jälkeen osallistajat yhdessä keskustellen valitsivat keinot, jolla seurantaa ja arviointia tehdään. Keinoiksi valittiin tiimipalavereiden toteutumisen seuranta ja esihenkilön fiilismittareiden ja kyselyjen avulla tekemä arviointi uuden toimintamallin vaikutuksesta yhteisöohjautuvuuden ja kommunikaation lisääntymiseen. Työpajan jälkeen tutkija täydensi A3 lomakkeen ja lähetti sen sähköpostilla työntekijöille luettavaksi ja kommentoitavaksi. Kommentoitavaa ei osallistujilta tullut.

Työpajojen aikana tutkija teki muistiinpanoja, ja heti työpajan jälkeen työpajojen kulku kirjattiin tarkasti. Työpajojen toteuttamiseen oli käytettävissä lyhyt aika, johtuen osastotunnin pituudesta. Työpajan kesto ei voitu pidentää, koska osallistujien piti ehtiä hoitamaan potilaita työpajan päätyttyä. Työpajat olivat intensiivisiä, mutta osallistajat olivat hyvin aktiivisia. Työpajan vetäjä oli suunnitellut aikataulun ja piti huolen, että siinä pysyttiin.

Opinnäytetyöhön liittyvän työpajan tarkoituksena oli tuottaa kehittämissuunnitelma ja sen avulla auttaa työyhteisöä laittamaan kehittäminen alulle. Kehittämistyötä ei pystytty viemään loppuun opinnäytetyöprosessin aikana, koska aikataulullisesti koko kehittämisprosessiin menee todennäköisesti useita kuukausia. Työpajan tuloksena syntyi kehittämissuunnitelma (Kuva 2), jonka avulla työyhteisö voi jatkaa kehittämistyötä. Työpajoissa syntyneen suunnitelman toteutus ja arviointi jäivät työyhteisön tehtäväksi.

Ongelma: Päivittäinen johtaminen/ käytännön työn toteuttaminen ei toteudu yhteisöohjautuvasti	
Taustan, ongelman ja nykytilanteen kuvaus	Analyysi: juurisyy
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tausta: Odotetaan esihenkilön ohjausta, ei ole luotu toimintaohjeita tiimin päivittäiseen johtamiseen ja käytännön työn toteuttamiseen</li> <li>Nykytilanne: <ul style="list-style-type: none"> <li>Esihenkilöltä kysytään lupa jos halutaan lähteä kotiin aiemmin tai ottaa pois ylityötunteja</li> <li>Esihenkilöltä pyydetään lupa jos joutuu lähtemään kesken työpäivän kotiin (sairastuminen)</li> <li>Esihenkilö järjesteleee resurssit, jos joku työntekijöistä lähtee kesken päivän koulutukseen tai sairastuu, jotta osaaminen ja resurssi säilyvät.</li> <li>Esihenkilö määrittelee missä työpisteessä kukin työntekijä työskentelee</li> <li>Tiimin yhteisöohjautuvuus on heikkoa</li> </ul> </li> </ul>	<p>5x miksi Miksi työyhteisö ei toimi yhteisöohjautuvasti?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimintakulttuuri 'vanhanaikainen'</li> <li>- ei ole osattu kyseenalaistaa (hierarkia)</li> <li>- oma-aloitteisuus/ uskallus kehittämiseen puuttuu</li> <li>- epävarmuus työyhteisön reaktiosta, vanha tuttu helpompaa</li> <li>- <b>kyvyttömyys dialogiin</b></li> </ul>
Tavoite	Toimenpiteet ja suunnitelma
Lääkehoitopoliklinikalle kehitetään yhteisöohjautuva toimintamalli päivittäisjohtamiseen kevään 2025 loppuun mennessä	<p>Osastotunnilla suunnitellaan yhteisöohjautuva palaverikäytäntö ja luodaan pelisäännöt avoimeen kommunikaatioon ja esihenkilön määrittämien rajojen mukaiseen päätöksentekoon</p> <p>Pilotoidaan 1kk → Esihenkilö kerää kokemuksia kyselyn avulla → Päätetään otetaanko käyttöön → tehdään tarvittavat muutokset</p>
	Seuranta ja arviointi
	<p>Seurataan tiimipalavereiden toteutumista</p> <p>Fiilismittarin/kyselyjen avulla esihenkilö arvioi onko uusi toimintamalli lisännyt yhteisöohjautuvuutta ja kommunikaatiota</p>

Kuva 2: Työpajojen tuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma

## 6 SAIRAANHOITAJIEN KÄSITYKSET YHTEISÖOHJAUTUVUUDESTA

Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka olivat: mitä käsityksiä sairaanhoitajilla on yhteisöohjautuvuudesta ja minkälainen rooli esihenkilöllä voisi sairaanhoitajien mielestä olla yhteisöohjautuvalla poliklinikalla. Opinnäytetyössä löydettiin neljä pääluokkaa, jotka olivat työyhteisön kehittäminen ja johtaminen, konfliktien hallinta ja organisaatiokulttuurin kehittäminen, työilmapiirin kehittäminen ja tiimin tehokas johtaminen sekä valmentava johtaminen.

### 6.1 Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyön tuloksissa kävi ilmi, että sairaanhoitajien käsityksen mukaan yhteisöohjautuvuuden toteutuminen vaatii **yhteisen päämäärän ja työn sujuvuutta**. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että työ toteutuu parhailla mahdollisilla työtapoilla, jotka tiimi yhdessä määrittelee.

*”Semmoinen yhteinen tavoite, että niinku mitä suunnitellaan ja sovitaan, niin on jokaisella tavallaan se sama tavoite siinä. Tiimin jäsenillä.”*

*”Pääasia olisi siinä tiimissä siinä työn toteutumisessa parhaalla mahdollisella tavalla. Siellä katsotaan parhaat mahdolliset työtavat”*

Opinnäytetyön tuloksien mukaan koetaan tärkeänä, että **tiimin sisällä päätökset tehdään yhdessä**. Tärkeänä koettiin myös se, että tiimissä huomioidaan kaikkien ammattitaito ja vahvuudet sekä hyödynnetään niitä. **Osaamisen hyödyntäminen** edesauttaa yhteisöohjautuvan tiimin toimintaa.

*”Tiimin sisällä hoidettiin. Johtaminen tapahtui sitten niinku tiimin sisällä. Niin, että tehdään päätöksiä yhdessä.”*

*”Ehkä ymmärtää eri työpisteiden niin kun sitä työtä ja sitten että kunnioittaa muiden sitä ammattitaitoa ja muiden niin kuin niitä vahvuuksia siinä työssä”*

Ryhmähaastatteluun osallistuneet sairaanhoitajat kertoivat, että yhteisöohjautuvan tiimin edellytyksenä ovat **avoimuus ja tasavertaisuus**. On tärkeää, että tiimissä otetaan kaikkien mielipiteet huomioon. Tärkeänä koettiin, että kaikki otetaan mukaan. Tämä edellyttää haastateltavien mielestä sitä, että tiimissä on kuunteleva ilmapiiri ja vuorovaikutus toimii. **Psykologisesti turvallinen ilmapiiri** saadaan heidän mielestään luotua luomalla yhteinen kulttuuri, jossa kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. Tärkeää on, että kaikki saavat ilmaista oman mielipiteensä ja siten tuoda esiin hiljaista tietoa.

*”Ottaa huomioon niinku kaikkien mielipiteitä tai just tehdä se avoimuus, tasavertaisuus”*

*”Kaikkien kuuleminen, koska siellä on paljon myös semmoista hiljaista osaamista, että kaikki ei ole suuna päänä, niin myös heidän saamisensa mukaan, että he eivät koe sitten siinä porukassa jäävänsä niinku ulkopuolisiksi”*

*”Luoda semmoinen kulttuuri tavallaan, että jokaisella niinku olisi se. Jotenkin tulisi tavaksi vaan se, että jokainen saisi kertoa niinku oman mielipiteensä ja kommentinsa”*

Ryhmähaastatteluun osallistuvat sairaanhoitajat kokivat **moniammatillisuuden** tärkeänä osana yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Haastateltavien mielestä mm. hoidonsuunnittelijan ja lääkäreiden mukaan ottaminen edistäisi yhteisöohjautuvuutta. **Tiimin koolla** on merkitystä tiimin toimintaan. Haastateltavien mielestä tiimi ei saisi olla liian pieni eikä myöskään liian iso, jonka vuoksi noin kymmenen hengen tiimi koettiin toimivimmaksi.

*”kyllähän se tietysti, jos on hirveän iso porukka, että jos on siis ja monia kymmeniä, niin siellä aina se riski niinku suurenee, että joku jää sitten jotenkin niinku ulkopuolelle”*

*”ehkä sitten vielä lääkäri ja hoidonsuunnittelijan on kuuluttava molempiin tiimeihin”*

*”ehkä sen toisen hoituhuoneen hoitajien kanssa samaa tiimiä”*

Opinnäytetyön tuloksissa kävi ilmi, että **työn kehittäminen ja omaan työhön vaikuttaminen** koettiin yhteisöohjautuvuuden hyväksi puoleksi. Se, että sairaanhoitaja saa vaikuttaa omaan työhönsä ja voi kehittää työtä oman työkokemuksensa ansiosta, koettiin hyvänä. Tämä lisää haastateltavien mielestä työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä työhön.

*”Jokainen saa vaikuttaa omaan työhönsä”*

*”Kun on sitä kokemusta työstä, että pystyy niinku antamaan sitten niistä kehittämis-ehdotuksia esimerkiksi, että tietää mitä se työ on, että ei ole jonkun ulkopuolelta tulevan mielipide asiasta, vaan se että se on sen oman työporukan ja tiimin näkemys”*

## 6.2 Konfliktien hallinta ja organisaatiokulttuurin kehittäminen

Opinnäytetyön tuloksien mukaan esteenä yhteisöohjautuvuuden toteutumiselle voivat olla erilaiset näkökulmat asioihin. **Erimielisyydet, erilaiset näkökulmat ja vahvat persoonat** koettiin hankaloittavan yhteisöohjautuvuutta. Myös **muutosvastarinta** koettiin estävän yhteisöohjautuvuuden toteutumista.

*”No varmaan sellaiset hankalat erimielisyydet ja erilaiset näkökulmat”*

*”Niin jos siellä on semmoinen vahva persoona mikä on semmoinen, joka ei yhtään joustaa”*

*”Ja kun minä sanon näin ja näin on tehty 20 vuotta, niin se tapahtuu. Muutosvastaisuus.”*

Tuloksissa ilmeni, että yhteisöohjautuvuutta estävänä tekijänä koettiin olevan **hierarkia terveydenhuoltoalalla**. Se, että käskyt tulevat ylhäältäpäin, ei edistä yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Myös joustavuuden puuttuminen, esimerkiksi työajoissa, koettiin yhteisöohjautuvuutta rajoittavana. Haastateltavat pitivät tärkeänä sen, ettei **pomokulttuuri** olisi liian hallitseva. Yhteisöohjautuvuus koettiin toteutuvan paremmin, jos esihenkilölle ei tarvitsisi ilmoittaa jokaisesta asiasta, vaan tiimi saisi yhdessä päättää asioista.

*”kyllähän yleisesti terveydenhuoltoalalla on aika hierarkkista ollut, että se on ollut sellainen perinne, että ylhäältä annetaan ja sitten tehdään niin kuin ylhäältä sanotaan, että täällä ei kuule sooloilla”*

*”Sitähän se olisi nimenomaan, ettei tarviis pomolle soittaa, että voinko tehdä vastuualueita, kun ei ole täällä tekemistä”*

### 6.3 Työilmapiirin kehittäminen ja tiimin tehokas johtaminen

Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että tiimin **kyky antaa rakentavaa palautetta** ja tiimin sisällä vallitseva **luottamuksellinen ilmapiiri** edistävät yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Kun tiimi itse pystyy antamaan palautetta, vähentää se tarvetta esihenkilölle konfliktien ratkaisemisessa.

*”Välillä musta tuntuu, että me tehdään just näin, että me ei itse yritetä sitä tiimin sisällä niin kun ymmärrätte mitä tarkoitan, vaan mennään heti pomojen luokse pyytämään apua. ”*

*”Rakentavan palautteen antaminen”*

*”Että pystyy niinku luottamaan ja että on sellainen luottamuksellinen ilmapiiri, että voi sitten antaa ja vastaanottaa sitä palautetta”*

Tuloksissa kävi ilmi, että tiimi pystyy päättämään monesta asiasta yhdessä. **Päivittäisen toiminnan johtaminen ja käytännön työn toteuttaminen** onnistuu varmasti tiimiltä itseltään ilman, että esihenkilön täytyy puuttua siihen.

*”No aika monesta asiasta voi keskenään päättää”*

*”Päättää sellaisista arkipäiväisistä asioista”*

*”Edelleen käytännön työn toteuttamisesta, miten työtä tehdään”*

Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että yhteisöohjautuva tiimi kykenee **hoitamaan resursseja**. Tiimin jäsenet pystyvät päättämään keskenään työn toteuttamisesta, jos esimerkiksi joku tiimin jäsenistä joutuu lähtemään pois kesken työpäivän. Haastateltavien mielestä tiimi voisi päättää keskenään myös lomista ja ylityötuntien pois ottamisesta. Tässä haastateltavat sairaanhoitajat kokivat kuitenkin tärkeänä **tasapuolisuuden**.

*”Jos kaikki ollaan samaa mieltä, että aina ei tarvitse ihan raamien mukaan lomatkin mennä”*

*”Tarvitseeko siinä enää esimiehen lupaa siihen, jos tiimi on sitä mieltä, että voi ottaa tunteja pois.”*

### 6.4 Valmentava johtaminen

Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että yhteisöohjautuva tiimi toivoo esihenkilöltä **kannustusta ja luottamusta** tiimin tekemiin ratkaisuihin. Esihenkilöltä toivotaan, että hän antaa tiimille **valtaa ja tilaa tehdä itse**. Lisäksi toivotaan, että esihenkilö antaa tietyt **raamit ja pelisäännöt** ja sillä tavalla asettaa rajat tiimin toiminnalle.

*"Kannustaa siihen, että työ pystytte ja työ voitte"*

*"Ehkä niinku antaa tietyt raamit, missä puitteissa voi asioita niinku sopia ja sitten luottaa sitten siihen, että kun näiden raamien sisälle on keksitty joku tapa niin että se sitten toimii myös niin"*

Haastateltavat toivat esiin, että esihenkilöltä toivotaan **mentorointia ja ohjausta** ja neuvomista oikeaan suuntaan. Esihenkilön halutaan olevan myös **tasavertainen** ja olemaan kykenevä **antamaan negatiivista ja positiivista palautetta**.

*"Tarvittaessa laittaa ruotuun"*

*"Antaa palautetta sekä negatiivista että positiivista"*

*"Ehkä sillee vähän niinkun mentori tavallaan, että myös neuvoa ja ohjaa oikeaan suuntaan."*

## 7 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin ryhmähaastattelun ja työpajojen avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka olivat: mitä käsityksiä sairaanhoitajilla on yhteisöohjautuvuudesta ja minkälainen rooli esihenkilöllä voisi sairaanhoitajien mielestä olla yhteisöohjautuvalla poliklinikalla? Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sairaanhoitajien tietämystä yhteisöohjautuvuudesta ja havaintojen myötä suunnitella yhteisöohjautuvuuden tuomista työntekijöiden käyttöön. Opinnäytetyön tuloksissa esiintyi samoja asioita kuin yhteisöohjautuvuutta käsittelevissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa.

### 7.1 Johtopäätökset ja tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että sairaanhoitajien mielestä yhteisöohjautuvuuden toteutuminen edellyttää, että tiimillä on yhteinen päämäärä ja työ on sujuvaa tiimin sisällä. On tärkeää, että tiimi yhdessä määrittelee sopivat työtavat, joilla sitten päästään yhteiseen tavoitteeseen. Sairaanhoitajat toivat esiin, että tiimissä tavoitellaan työyhteisön parasta ja laadukasta hoitotyötä. Sairaanhoitajat kokevat tärkeäksi sen, että tiimin sisällä päätökset tehdään yhdessä, kaikkien mielipiteet huomioiden. Näin ollen johtaminen tapahtuu tiimin sisällä. Tärkeää on, että kaikkien ammattitaito ja vahvuudet huomioidaan ja hyödynnetään niitä. Sairaanhoitajat painottavat, että yhteisöohjautuvuutta edistää, jos osaamista osataan hyödyntää. Myös Kinnunen ym. (2024, 42) ovat havainneet tutkimuksessaan, että yhteisöohjautuvaan toimintatapaan kuuluu tiimin oppimiseen pohjautuva itsenäinen, omaaloitteinen ja ilman esihenkilön ohjausta tapahtuva toiminta. Yhteisöohjautuva toiminta lisäsi luottamusta ja vähensi kontrollia, joka puolestaan lisäsi yhteisöohjautuvaa toimintaa.

Salmivaara ym. (2020, 201) tuovat esiin tutkimuksessaan toiminnan raamit, jotka ovat psykologisen turvallisuuden syntymisen edellytykset. Raamien ei kuitenkaan tarvitse olla tiukkarajaisia vaan voivat olla myös toimintatapoja, visioita, periaatteita tai arvoja, jotka ovat epätarkasti määriteltyjä. Myös tämän opinnäytetyön tuloksissa kävi ilmi, että sairaanhoitajat pitivät tärkeänä, että yhteisöohjautuvassa tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus. Tämä edellyttää heidän mukaansa turvallista ja kuuntelevaa ilmapiiriä, jossa kaikki saavat ilmaista oman mielipiteensä ja tuoda esille ns. hiljaista tietoa ja osaamista. Myös avoimuus ja tasavertaisuus koetaan tärkeäksi yhteisöohjautuvan tiimin elementiksi. Sairaanhoitajat kokevat, että kaikki tulee ottaa mukaan tiimiin ja on varmistettava, että kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. Yhteisen toimintakulttuurin luominen takaa psykologisesti turvallisen ilmapiirin.

Sairaanhoitajat toivat esiin tämän opinnäytetyön tuloksissa yhteisöohjautuvuudessa tarvittavan moniammatillisuuden. Heidän mielestään tiimiin tulisi kuulua sairaanhoitajien lisäksi lääkäreitä ja muita ammattiryhmiä. Myös tiimin koolla on merkitystä. Heidän mielestään tiimin koettiin toimivan parhaiten, jos siinä on n. 10 henkilöä. Tarpeeksi pienessä tiimissä jokaisen mielipiteet tulee kuulluiksi. Moniammatillisuus tulee esiin myös Heijkants, De Wind, Van Hooff, Geurts ja Boot (2024, 6) tutkimuksessa, jossa ilmeni, että yhteyttä organisaatioon voitaisiin parantaa, tavoitella me-henkeä. Tämä voitaisiin saavuttaa monialaisella yhteistyöllä. Lisäksi johdon ja tiimien välistä yhteyttä voitaisiin parantaa.

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan yhteisöohjautuvuuden eduksi koettiin, että työntekijä saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää sitä. Oman työkokemuksen ja osaamisen hyödyntämistä pidettiin tärkeänä. Vankka työkokemus paransi sairaanhoitajien mielestä myönteisyyttä kehitystyöhön. He kokivat, että oman työn kehittäminen ja osaamisen hyödyntäminen lisäävät työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Toisaalta Heijkants ym. (2024, 7) tuovat esiin tutkimuksessaan, että kehittäminen on hankalaa, koska hoitajilla ei ole valtuuksia käynnistää koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia. Hoitajat kokivat myös, että heidän oli hankala ratkaista näitä ongelmia ilman organisaation tukea.

Opinnäytetyön tuloksissa tuli esiin, että sairaanhoitajien mielestä yhteisöohjautuvuuden toteutumista voi estää tiimin jäsenten erilaiset näkökulmat asioihin. Vahvat persoonat, muutosvastarinta ja erimielisyydet estävät yhteisöohjautuvuutta. Tulosten mukaan esteenä yhteisöohjautuvuuden toteutumiselle voivat olla erilaiset näkökulmat asioihin. Myös Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2024, 152) havaainnoivat tämän kehittämiskohteen tutkimuksessaan. He ehdottavat, että konfliktien ratkaisuu tulisi organisaatiossa hyödyntää konfliktin- ja jännitteidenhallintaprosesseja, joissa tuetaan omaaloitteista ristiriitatilanteissa toimimista ja niiden ehkäisemistä. Myös erilaisia vaikeiden asioiden viestintäkanavia voisi hyödyntää jännitteiden käsittelyssä.

Tämän opinnäytetyön tuloksissa ilmeni, että sairaanhoitajien mielestä terveydenhuollon hierarkkisuus estää yhteisöohjautuvuuden toteutumisen. Ylhäältä päin tapahtuva ohjaus ei haastateltavien mielestä edistä yhteisöohjautuvuuden toteutumista, vaan tiimiin kaivataan joustavuutta esimerkiksi työaikojen suhteen. Sairaanhoitajat kaipaavat tiimin yhteistä päätösvaltaa. Haastateltavien mielestä vallitseva pomokulttuuri ja esihenkilön kontrollointi voivat olla syitä sille, ettei tiimin itsenäinen toiminta ole mahdollista. Heijkants ym. (2024, 5) tuovat toisaalta tutkimuksessaan esiin, että huolimatta yhteisöohjautuvuuden käyttöönotosta johto tekee edelleen päätöksiä ylhäältä alaspäin. Myös se, että päätöksentekoon osallistui paljon ihmisiä esti yhteisöohjautuvuutta. Toisaalta monet työntekijät pitivät kiinni hierarkkisesta rakenteesta, koska eivät näe muuta työskentelytapaa.

Haastateltavat toivat opinnäytetyön tuloksissa esiin, että yhteisöohjautuvuutta edistää, jos tiimin jäsenet osaavat antaa rakentavaa palautetta. Tiimin sisäinen ristiriitojen selvittely vähentää esihenkilön tarvetta. Tämä edellyttää kuitenkin luottamuksellista ilmapiiriä tiimin sisällä. Sekä palautteen antaminen että sen vastaanottaminen koettiin tärkeänä tiimin toiminnan kannalta. Tämä tulee esiin myös Kinnusen ym. (2024, 41) tutkimuksessa, jossa todetaan, että ristiriitojen selvittäminen ilman esihenkilöä on yhteisöohjautuvan tiimin tärkeä elementti.

Opinnäytetyön tuloksissa tuli ilmi, että sairaanhoitajat kokevat, että tiimi pystyy tekemään päätöksiä yhdessä. Tästä esimerkkinä on päivittäisen toiminnan suunnittelu sekä käytännön työn toteuttaminen. He kokivat, ettei tähän tarvita esihenkilön ohjausta. Heidän mielestään esimerkiksi käytännön työn toimintamallien käyttöönottoon ei tarvittu esihenkilöä. He kokivat, että tiimi pystyy hallitsemaan resursseja, esimerkiksi tilanteissa, joissa tulee äkillisiä poissaoloja tai joku tiimin jäsenistä haluaa lähteä aikaisemmin pois töistä. Heidän mielestään myös lomien ja saldovapaiden sopiminen onnistuisi tiimin sisällä. Tässä painotettiin kuitenkin tasapuolisuuden merkitystä. Myös Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2024, 147) havaitsivat tämän tutkimuksessaan, jossa haastateltavat olivat tuoneet esiin esimerkiksi hankintojen itsenäisen tekemisen lisäävän työn sujuvuutta ja työtyytyväisyyttä. Heidän



tutkimuksessaan tuotiin esiin työaikojen ja eri tehtävien ajoittamisen ja rytmittämisen merkitys yhteisöohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin edistäjänä, etenkin kuormittavissa työtilanteissa. On kuitenkin huomioitava, että työn joustoa raamittaa työn luonne ja asiakastarpeet.

Haastateltavat toivat esiin, että he kaipaavat yhteisöohjautuvan tiimin esihenkilöltä valmentavaa johtamista. Esihenkilön kuuluisi kannustaa ja luottaa tiimin toimintaan. Heidän mielestään vallan ja tilan antaminen edistäisi yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Toisaalta kaivataan tiettyjä raameja ja pelisääntöjä, jotka ohjaavat tiimin toimintaa. Nurmeksela (2021, 108) tuo väitöskirjassaan esiin, että osastonhoitajilla on halua kehittää johtamista ja johtamistoimintaansa. Johtaminen on tulevaisuudessa jaettava ja vastuuta sekä päätöksentekoa jaetaan tasavertaisesti moniammatillisissa tiimeissä. Tulevaisuudessa hoitohenkilöstö osallistuu yhä aktiivisemmin hoitotyön kehittämiseen ja päätöksentekoon. Tämän vuoksi tulevaisuudessa olisi syytä ottaa käyttöön moderneja johtamismalleja, joissa jaettu johtajuus toteutuu. Hoitotyön johtamisen toimintamallien uudistamiseen, hoitotyön vetovoimaisuuden lisäämiseen sekä potilaslähtöisen hoitotyön kehittämiseen tulee tämän vuoksi kiinnittää huomiota.

Haastateltavat toivat esiin, että he toivovat esihenkilöltä mentorointia ja ohjausta. Heidän mielestään esihenkilön kuuluu neuvoa ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. He toivovat esihenkilön puuttuvan toimintaan, jos huomaa siinä korjattavaa. Palautteen antaminen ja tasavertaisuus koettiin tärkeänä esihenkilön ominaisuutena. Larjovuoren ja Heikkilä-Tammen (2024, 150–151, 155) tutkimuksessa tuotiin myös esiin, että johtajan rooli on henkilökohtainen tukija ja sparraaja. Johtaja mahdollistaa vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet sekä kehittää yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. He toivat tutkimuksessa esiin sen, ettei tuen ja ohjauksen antaminen ole pelkästään esihenkilön tehtävä, vaan tiimillä ja kollegoilla on iso merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa, mm. kuormituksen huomioimisessa ja avoimen palautekulttuurin luomisessa.

## 7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tätä opinnäytetyötä tehdessä toimittiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023,13) laatiman hyvän tieteellisen käytännön (HTK)-ohjeen mukaisesti. Ohje opastaa suunnittelemaan, toteuttamaan ja dokumentoimaan tieteellinen toiminta huolellisesti avoimen tieteen periaatteiden mukaisesti. Aiempi tutkimustieto otettiin huomioon. Opinnäytetyöprosessissa huolehdittiin tarvittavista luvista ja suostumuksista sekä eettisestä ennakkoarvioinnista ennen tutkimusaineiston keruun aloittamista. Tutkimuslupa haettiin Pohjois-Savon hyvinvointialueen hallinnollisen ohjeistuksen mukaisesti (Pohjois-Savon hyvinvointialue 2024). Opinnäytetyösopimus tehtiin työn tilaajan ja Savonian kanssa.

Opinnäytetyön ryhmähaastatteluun osallistujilta pyydettiin suostumus kirjallisesti (Liite 3). Suostumuslomakkeen saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Ryhmähaastatteluun osallistujille informoitiin, että opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää koska vaan. Työpajoihin osallistujille informoitiin osallistumisen olevan vapaaehtoista ja heiltä kysyttiin suullinen lupa opinnäytetyöhön osallistumisesta, koska työpajasta ei muodostunut aineistoa, josta henkilöt olisivat tunnistettavissa. Koska tutkimuseettinen neuvottelukunnan (2023, 13–14) ohjeen mukaan tutkijan on noudatettava tietosuojalainsäädäntöä ja velvoitteita koskien salassapitoa, luottamuksellisuutta ja vaitiota, tehtiin tietosuojailmoitus. Aineisto, jota opinnäytetyössä syntyi, oli

vain tutkijan käytettävissä ja se hävitettiin tietosuojajätteenä heti kun opinnäytetyö valmistui. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan toisen henkilön tekstiä ei saa käyttää ilman lupaa tai viittausta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 17). Tämän vuoksi lähdemerkinnät tehtiin Savonian ohjeistuksen mukaisesti. Opinnäytetyö tarkistettiin Turnitin-plagiaatintunnistusohjelmalla.

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa ilmiöstä, jota on tutkittu. Luotettavuutta voidaan arvioida selvittämällä, kuinka totuudenmukaista tutkimuksen tuottama tieto on. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat siirrettävyys, refleksiivisyys, uskottavuus ja vahvistettavuus. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Tutkimuksen uskottavuus on tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä sen osoittamista tutkimuksessa. Tutkimustulosten on vastattava tutkimukseen osallistuneiden käsityksiä tutkimuskohteesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Tässä opinnäytetyössä uskottavuus varmistettiin kirjoittamalla haastattelutulokset auki ja lukemalla aineisto useaan kertaan läpi. Sisällön analyysiin kirjattiin kaikki oleellinen tieto mitä haastatteluista saatiin. Uskottavuutta lisää se, että tutkija itse on työskennellyt tutkittavassa työyksikössä, joten työn sisältö ja työympäristö olivat hänelle tuttuja.

Tutkimuksen vahvistettavuus varmistetaan kirjaamalla tutkimusprosessi auki niin, että toinen tutkija pystyy tarvittaessa seuraamaan prosessin kulkua (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tässä opinnäytetyössä on raportoitu kaikki vaiheet, jonka vuoksi sitä on helppo seurata. Ryhmähaastattelun aineistoissa on käytetty haastateltavien suoria lainauksia, joka lisää vahvistettavuutta. Opinnäytetyössä on kuvattu tarkkaan aineiston hankintaa, tutkimusmenetelmän valinnan perusteita, aineiston analysointia ja tuloksiin pääymistä. Työpajojen kulku ja käytetyt menetelmät on kuvattu tarkasti. Tämä lisää tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja toistettavuutta.

Reflektiivisyys tarkoittaa tutkijan tietoisuutta omista lähtökohdista tutkimuksen tekijänä. On syytä myös arvioida, miten tutkija on itse vaikuttanut aineistoon ja tutkimusprosessiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tässä opinnäytetyössä tutkija on tuonut esiin kaikki haastatteluissa ja työpajoissa esiin tulleet asiat, riippumatta siitä minkä on hänen oma näkökulmansa asioihin. Opinnäytetyön tekemiseen oli varattu riittävästi aikaa.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset voidaan siirtää vastaaviin tilanteisiin. Tutkijan on annettava tarpeeksi tietoa tutkimukseen osallistujista ja ympäristöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tämän opinnäytetyön tuloksissa tuotiin ilmi tutkittavien ikä, työkokemus ja aika, jonka he ovat olleet tutkittavassa yksikössä töissä. Muita tietoja ei koettu tarpeelliseksi kerätä. Näistä taustatiedoista ei ole tunnistettavissa kuka haastatteluun on osallistunut. Siirrettävyyttä heikentää se, että tutkittavat olivat samasta yksiköstä eli se ei ole täysin siirrettävissä toiseen yksikköön tai organisaatioon.

Tässä opinnäytetyössä saatiin luotua ymmärrystä kuvatussa ilmiöstä. Opinnäytetyön tuloksissa saatiin kokonaiskuva sairaanhoitajien käsityksistä yhteisöohjautuvuudesta. Ryhmähaastattelutilanteessa ja työpajoissa tutkija avasi alussa hieman yhteisöohjautuvuuden käsitettä, koska se ei ollut kaikille tuttu. Luotettavuutta lisäsi myös se, että tutkittavat tiesivät aiheen mitä haastattelu ja työpajat käsittelevät, joten he olivat pystyneet itsenäisesti miettimään näkemyksiään aiheesta. Luotettavuutta heikensi tutkijan kokemattomuus haastattelutilanteista ja työpajojen vetämisestä. Tutkija olisi voinut

haastattelutilanteessa kysyä täydentäviä kysymyksiä aktiivisemmin. Haastattelutilanne eteni valmiin haastattelurungon mukaisesti. Työpajoissa tutkijalla oli selkeä suunnitelma työpajojen aikataulusta ja kulusta ja hän varmisti, että aikataulussa pysytään. Tutkija oli tehnyt Power Point-esitykset työpajojen tueksi.

### 7.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, että lääkehoitopoliklinikan sairaanhoitajien näkemykset yhteisöohjautuvuudesta vastaavat aikaisempaa tutkimustietoa. Yhteisöohjautuvan tiimimallin käyttöönotto lääkehoitopoliklinikalla vaatii sairaanhoitajien välistä kommunikaatiota, psykologisesti turvallista ilmapiiriä sekä sovittuja toimintakäytänteitä. Esihenkilöltä toivotaan valmentavaa johtamista. Tämän opinnäytetyön tulosten myötä lääkehoitopoliklinikalle luotiin kehittämissuunnitelma (kuva 2) yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi.

Työpajatyöskentelyssä tuli esiin, että yhteisöohjautuvuuden lisäämiseksi on syytä suunnitella palaverikäytäntö, joka tukee yhteisöohjautuvuutta. Työntekijät toivat esiin, että viikoittainen tai jopa päivittäinen tiimipalaveri lisäisi yhteisöohjautuvaa toimintaa. Tarkoituksena olisi, että tiimipalaverissa katsotaan yhdessä potilasmäärät, missä kukin työntekijä työskentelee, työntekijöiden koulutukset ja poissaolot ja niiden pohjalta suunnitellaan tiimin toimintaa. Työpajassa sovittiin, että lääkehoitopoliklinikan osastotunnilla lähdetään suunnittelemaan palaverikäytäntöä ja sen sisältöä.

Palaverikäytännön lisäksi työpajoissa todettiin, että lääkehoitopoliklinikalle olisi syytä luoda pelisäännöt avoimeen kommunikaatioon, koska kommunikaatiohaasteet koettiin olevan esteenä yhteisöohjautuvuuden toteutumiselle. Osastotunnilla luotavissa kommunikaatiosäännöissä tuodaan esiin palautteen antaminen ja ohjeistus, miten kommunikoidaan, jos tulee akuutteja muutoksia päivän kulkuun esimerkiksi potilasmäärän muuttuessa tai työntekijän lähtiessä pois töistä kesken päivän. Työpajassa toivottiin, että kommunikaatiosääntöihin kirjataan myös, että missä ja miten asioista keskustellaan. Tästä esimerkkinä se, että asioista ei puhuttaisi potilaiden kuullen tai se, että palaute annettaisiin kahden kesken rauhallisessa tilassa. Työpajassa tuotiin esiin, että tiimissä täytyy olla rohkeutta ottaa vastuuta ja olla lupa epäonnistua.

Työpajassa havaittiin, että on tärkeää luoda pelisäännöt siihen, millaisia päätöksiä tiimi voi tehdä ilman esihenkilöä. Sovittiin, että esihenkilöt luovat pelisäännöt päätöksenteolle ja ne käydään läpi yhdessä tiimin kanssa osastotunnilla. Pelisääntöjen luomisen avulla saadaan tietyt raamit toiminnalle, ja ne tuo turvaa työntekijöille sekä esihenkilölle päätösten teon pohjalle. Työntekijät kokivat esihenkilön tuen ja ohjauksen tärkeäksi. Näiden kolmen kehittämiskohteen suunnittelun jälkeen toimintamallit otetaan lääkehoitopoliklinikalla pilotointiin ja sen jälkeen käyttöön, jos ne koetaan toimivaksi.

Yhteisöohjautuvuus on tullut mukaan johtamistoimintaan ja siitä on vain vähän kokemuksia Kuopion Yliopistollisessa Sairaalassa. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan alkaa pohtimaan laajemmin yhteisöohjautuvuuden mahdollisuuksia työyksiköissä ja sen hyödyntämistä jatkossa. Yhteisöohjautuvuuden lisääminen voi tuoda esihenkilöille enemmän aikaa keskittyä omaan tehtäviinsä, jotka ovat vuosi vuodelta lisääntyneet. Yhteisöohjautuvuuden lisääntyminen lisää tutkimusten mukaan työhy-

vinvointia ja tuo henkilökunnalle mielekkyyttä työhön ja siten mahdollisuudet vetovoiman lisääntymiseen ovat olemassa. Tämä on tärkeää nykyisessä hoitajapulassa. Yhteisöohjautuvuus tuo sairaanhoitajille mahdollisuuksia autonomiaan, itsensä sekä tiimin kehittämiseen. Uskon kuitenkin, että yhteisöohjautuvuuden rantautuminen terveydenhuoltoon vaatii aikaa ja kehittämistyö on aloitettava pienistä asioista. Se vaatii paljon koko moniammatilliselta tiimiltä, koska irtaantuminen hierarkkisesta johtamismallista vie aikaa.

Tulevaisuudessa olisi syytä tutkia esihenkilöiden näkemyksiä yhteisöohjautuvuudesta ja sen tuomista mahdollisuuksista. Yhteisöohjautuvuuden lisääntyminen vaikuttaa esihenkilötyöhön ja vaatii esihenkilöltä totuttautumista uuteen toimintamalliin. Se vaatii myös uskallusta päästää irti entisistä toimintamalleista. Olisi mielenkiintoista tutkia muutaman vuoden kuluttua, miten yhteisöohjautuvuuden lisääntyminen on vaikuttanut työntekijöiden ja esihenkilöiden työhyvinvointiin.

## LÄHTEET

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT 2023. OpenAI. GPT-3.5. Käytetty englannin kielen tarkistukseen, lokakuu 2024.  
<https://chat.openai.com>

Furunes, Trude, Kaltveit, Anita & Akerjordet, Kristin 2017. Health-promoting leadership: A qualitative study from experienced nurses' perspective. *Journal of Clinical Nursing* 27(23–24), 4290–4301.  
<https://doi.org/10.1111/jocn.14621>. Viitattu 23.1.2024.

Heijkants, Ceciel, De Wind, Astrid, Van Hooff, Madelon, Geurts, Sabine & Boot, Cécile 2024. Sustainable employability of long-term care staff in self-managing teams: A qualitative study. *Journal of advanced nursing* 03, 1–11. <https://doi.org/10.1111/jan.16161>. Viitattu 26.9.2024.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus Oy. Viitattu 3.5.2024.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ikonen, Outi, Aro, Antti, Heikkilä, Annamari, Holmgren, Eveliina, Juujärvi Petri, Morikawa, Merit, Råman, Sami & Sahimaa, Jaakko 2023. Inhimillinen tehokkuus: jännitteet hyötykäyttöön. Keuruu: Ota-van kirjapaino Oy.

Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 13.1.2024.

Kimberley, Anna, Poikolainen, Erika & Rummukainen, Maija 2023. Ohjaavan ja aktiivisen fasilitoinnin opas. Verkkojulkaisu. Haaga-Helia julkaisut 25/2023. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/ohjatun-ja-aktiivisen-fasilitoinnin-opas/>. Viitattu 23.9.2024.

Kinnunen, Juha, Puusa, Anu & Kuittinen, Matti 2024. Autonomiata vai kontrollia? Tapaustutkimus lisääntyvään itseohjautuvuuteen pyrkivästä organisaatiosta. *Hallinnon tutkimus* 43(1), 37–50.  
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/125332/90951>. Viitattu 13.5.2024.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita Priima Oy. Viitattu 24.9.2024.

Lalani, Mirza, Fernandes, Jane, Fradgley, Richard, Ogunsola, Caroline & Marshall, Martin 2019. Transforming community nursing services in the UK; lessons from a participatory evaluation of the implementation of a new community nursing model in East London based on the principles of the Dutch Buurtzorg model. *BMC health services research* 19 (1), 1–9.  
<https://doi.org/10.1186/s12913-019-4804-8>. Viitattu 14.5.2024.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2024. Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus* 22(2), 136–168.  
<https://doi.org/10.37455/tt.131483>. Viitattu 23.9.2024.

Larjovuori, Riitta-Liisa, Kinnari, Ismo, Nieminen, Hannu & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2021. Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa-tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Työsuoje-lurahasto. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136622/TEOT\\_Ty\\_hyvinvointi\\_esimie-hett\\_m\\_ss\\_organisaatiossa\\_hankkeen\\_loppuraportti\\_30062021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136622/TEOT_Ty_hyvinvointi_esimie-hett_m_ss_organisaatiossa_hankkeen_loppuraportti_30062021.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 3.11.2023.

- Lee, Michael & Edmondson, Amy 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior* 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>. Viitattu 24.9.2024.
- Leivonen, Kirsi 2020. Lean-johtaminen terveydenhuollossa: Tapaustutkimus yliopistosairaalassa. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos, terveystieteiden tiedekunta. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3615-8>. Viitattu 24.1.2024.
- Lemmetty, Soila 2020. Self-Directed Workplace Learning in Technology-Based Work. Väitöskirja. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8196-9>. Viitattu 2.1.2024.
- Manninen, Sirpa, Koponen, Samuli, Sinervo, Timo, Kouvo, Antti-Jussi & Laulainen, Sanna 2023. Työpaikkaostrakismiin yhteydessä olevat tekijät sairaalaorganisaatioissa. *Työelämän tutkimus* 21(1), 58–83. <https://doi.org/10.37455/tt.109916>. Viitattu 23.1.2024.
- Martela, Frank 2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of organization design* 8(23), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>. Viitattu 8.9.2024.
- Martela, Frank 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta - ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Raisio: Newprint Oy, 11–18. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH\\_Matkaopas\\_net08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_net08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 13.1.2024.
- Martela, Frank 2023. Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design* 12(1–2), 19–25. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>. Viitattu 14.5.2024.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis. Teoksessa Frank Martela & Karoliina Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Liettua: Alma Talent Oy, 9–22.
- Mikkonen, Tuomas 2022. Lean käytäntöön: opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 24.1.2024.
- Morikawa, Merit, Martela, Frank & Hakanen, Jari 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä: missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon Tutkimus* 41(4), 312–28. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>. Viitattu 23.1.2024.
- Mrayyan, Majd & Al-Rjoub, Saleem 2024. Does nursing leaders' humility leadership associate with nursing team members' psychological safety? A cross-sectional online survey. *Journal of Advanced Nursing* 80(9), 3666–3678. <https://doi.org/10.1111/jan.16117>. Viitattu 7.9.2024.
- Nurmeksela, Anu 2021. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Terveystieteiden tiedekunta, hoitotieteiden laitos. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4263-0>. Viitattu 23.1.2024.
- Nurmeksela, Anu, Zedreck Gonzalez, Judith, Kinnunen, Juha & Kvist, Tarja 2021. Components of the Magnet model provide structure for the future vision of nurse managers' work: A qualitative perspective of nurse managers. *Journal of nursing management* 29(7), 2028–2036. <https://doi.org/10.1111/jonm.13337>. Viitattu 26.9.2024.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 22.1.2024.

Otala, Leenamajja & Mäki Tiina 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla- Kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa Frank Martela & Karoliina Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Liettua: Alma Talent Oy, 265–285. Viitattu 13.10.2024.

Ottman-Salminen, Mirja, Wiili-Peltola, Erja, Rannisto, Pasi-Heikki & Kaunonen, Marja 2024. Osastonhoitajien johtamistyön arvoja sairaalaorganisaatiossa, pitkittäistutkimus. *Hoitotiede* 36(1), 51–64. <https://journal.fi/hoitotie.../view/144413>. Viitattu 26.9.2024.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2024. Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastustoimen opiskelijoiden (AMK, YAMK) opinnäytetyöt Pohjois-Savon hyvinvointialueella. Hallinnollinen ohje. <https://pshyvinvointialue.fi/documents/594193/1299702/Sosiaali-+ja+hoitoty%C3%B6n%2C+pelastustoimen+sek%C3%A4+sosiaali-+ja+hoitotieteen+opiskelijoiden+opinn%C3%A4ytety%C3%B6t+Pohjois-Savon+hyvinvointialueella.pdf/6c5b5bc0-2781-9cef-157a-868fd0299665?t=1713423124437>. Viitattu 13.5.2024.

Pohjois-Savon hyvinvointialue 2023. Mitä hyvinvointialueella tehdään. <https://pshyvinvointialue.fi/mita-hyvinvointialueella-tehdaan>. Viitattu 13.5.2024.

Pursio, Katja, Kankkunen, Päivi & Kvist, Tarja 2023. Nurse managers' perceptions of nurses' professional autonomy- A qualitative interview study. *Journal of Advanced Nursing* 00, 1–13. <https://doi.org/10.1111/jan.15744>. Viitattu 3.11.2023.

Puusa, Anu 2020. Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus Oy, 99–112. Viitattu 13.1.2024.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus Oy, 73–83. Viitattu 13.1.2024.

Ristikangas, Marjo-Riitta, Ristikangas, Victoria, Lönnroth, Anna & Ristikangas, Vesa 2023. Valmentava tiimin johtaminen. 2.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ristolainen, Mari, Maijala, Riikka & Eloranta, Sini 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 12(3), 179–186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>. Viitattu 23.1.2024.

Ryynänen, Jenna, Simonen, Anniina & Karkkola, Petri 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä-autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus* 18(3), 246–261. <https://doi.org/10.37455/tt.97977>. Viitattu 2.1.2024.

Salmivaara, Virva, Martela, Frank & Heikkilä, Jukka-Pekka 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus* 39(3), 188–204. <https://doi.org/10.37450/ht.100037>. Viitattu 28.1.2024.

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

Salovaara, Perttu & Mäkkeli, Jori 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.). Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Raisio: Newprint Oy, 39–55. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH\\_Matkaopas\\_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netti08042021.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 14.10.2024.

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

- Sipponen-Damonte, Mirjami 2020. Varmuutta fasilitointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 13.1.2024.
- Spiik, Karl-Magnus & Spiik, Karl-Johan 2023. Yhteisöohjautuvuus: Kestätkö ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin sinä? Karlex Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 7.9.2024.
- Tuominen, Tiina, Järvi, Katariina, Lehtonen, Mikko, Valtanen, Jesse & Martinsuo Miia 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen tuotteistamiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + teknologia 5/2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>. Viitattu 30.9.2024.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Viitattu 22.1.2024.
- Uutela, Ulla 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin Yliopisto. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>. Viitattu 1.10.2024.
- Vartiainen, Pirkko, Raisio, Harri & Lundström, Niklas 2016. Kompleksisuuden johtaminen-kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Antti Syväjärvi & Ville Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. E-kirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, 227–267. Viitattu 8.9.2024.
- Vilkka, Hanna 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 4.11.2023.
- Vilkka, Hanna 2021b. Tutki ja Kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 13.1.2024.
- Vilkman, Ulla 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Vuori, Johanna 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus 19(3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>. Viitattu 25.9.2024.



## LIITE 1: TUTKIMUSTIEDOTE

Hyvä sairaanhoitaja,

Pyydän sinua osallistumaan tutkimukseen, jossa selvitetään sairaanhoitajien tietämystä yhteisöohjautuvuudesta ja havaintojen myötä suunnitellaan yhteisöohjautuvuuden tuomista työntekijöiden käyttöön. Työn tavoitteena on lähteä muuttamaan organisaatiokulttuuria yhteisöohjautuvampaan suuntaan ja siten vähentämään esihenkilötyön määrää. Tämä tutkimus kuuluu osana Savonia-ammattikorkeakoulussa suorittamiani Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK) opintoja.

Tutkimus toteutetaan ryhmähaastatteluna sädesairaalan 4. kerroksen kokoustilassa huhti-toukuussa 2024. Haastatteluihin tarvitsen 7–10 vapaaehtoista osallistujaa, joilla on tietoa lääkehoitopoliklinikan toiminnasta ja sairaanhoitajan tehtäväkuvasta. Tämän vuoksi on eduksi, jos haastatteluun osallistujalla on kokemusta lääkehoitopoliklinikalla työskentelystä vähintään 1–2 vuoden ajalta. Haastattelu toteutetaan työajalla. Haastattelu nauhoitetaan tutkimuksen luotettavuuden takamiseksi. Aineistoa käsittelee vain tutkija, ja analysoinnin jälkeen aineisto hävitetään. Vastaukset käsitellään ja raportoidaan niin, ettei yksittäisen henkilön vastaukset ole tunnistettavissa. Aineiston analysoinnin jälkeen toteutetaan työpajoja syksyllä 2024, jossa nostetaan esiin analyysissa nousseita aiheita sekä ongelmia ja keksitään ratkaisuja niihin A3-ongelmanratkaisutyökalun ja aivoriihi (brainstorming)- menetelmän avulla.

Haastatteluun osallistumisesta ilmoitetaan minulle sähköpostilla. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sen voi halutessaan keskeyttää koska vaan. Jokaiselta tutkimukseen osallistujalta pyydetään erikseen kirjallinen suostumus.

Mikäli Sinulla herää kysymyksiä tutkimukseen liittyen, annan mielelläni lisätietoa.

Ulla Mähönen

Savonia ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK) opiskelija

Ulla.Mahonen@edu.savonia.fi

Ohjaaja:

Päivi Tikkanen

Erityisasiantuntija, Terveysala YAMK

Savonia ammattikorkeakoulu

## LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET – JA TEEMAT

### **Taustatiedot**

1. Työkokemus sairaanhoitajana?
2. Työkokemus lääkehoitopoliklinikalla?

### **Sairaanhoitajien käsitykset yhteisöohjautuvuudesta**

1. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta yhteisöohjautuvuus?
2. Mitä ominaisuuksia työntekijältä vaaditaan, että hän pystyy toimimaan yhteisöohjautuvassa tiimissä?
3. Mitä ominaisuuksia tiimiltä vaaditaan, että yhteisöohjautuvuus toteutuu?
4. Mikä voisi mahdollisesti estää yhteisöohjautuvuuden toteutumisen?
5. Mitkä ovat yhteisöohjautuvuuden edut?

### **Yhteisöohjautuvuus lääkehoitopoliklinikalla**

1. Mitä vahvuuksia lääkehoitopoliklinikalla on, että yhteisöohjautuvuus voisi toteutua?
2. Mitä esteitä yhteisöohjautuvuudelle voisi olla lääkehoitopoliklinikalla tai organisaatiossa?

### **Yhteisöohjautuvuuden johtaminen**

1. Mitä esihenkilöltä vaaditaan yhteisöohjautuvan tiimin johtamisessa?
2. Mitä toiveita yhteisöohjautuvan tiimin johtajalle on, millainen rooli hänellä olisi?
3. Millainen johtamistyyli yhteisöohjautuvalle tiimille sopii?

## LIITE 3: SUOSTUMUS RYHMÄHAASTATTELUUN

Aihe: Yhteisöohjautuvan tiimin johtaminen Kuopion Yliopistollisen Sairaalan lääkehoitopoliklinikalla

Olen tutustunut tutkimustiedotteeseen ja ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin keskeyttää sen koska tahansa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni ryhmähaastatteluun

---

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys