



Työterveyshoitajan itseohjautuvuus ja sen vaatimukset lähiesihenkilö- työlle

Marika Kinnunen

Hanna Peltoniemi

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK
Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

KINNUNEN, MARIKA & PELTONIEMI, HANNA:
Työterveyshoitajan itseohjautuvuus ja sen vaatimukset lähiesihenkilötyölle

Opinnäytetyö 78 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Marraskuu 2021

Itseohjautuvuus liitetään trendisanoihin ja se saadaan kuulostamaan yleensä houkuttelevalta. Itseohjautuvuuteen liittyy kriittistäkin näkökulmaa. Olennainen kysymys on, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan opinnäytetyössämme. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Tullinkulman Työterveys Oy:n työterveyshoitajien käsityksiä ja kokemuksia itseohjautuvuudesta sekä miten työterveyshoitajat kokevat, millä tavalla lähiesihenkilötyöllä voidaan tukea työterveyshoitajan itseohjautuvuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa työterveyshuollon lähiesihenkilöille tietoa, joka tukee työterveyshoitajien itseohjautuvuutta työssä.

Opinnäytetyömme toteutettiin laadullisena tutkimuksena työterveyshuoltopalveluja tuottavalle yritykselle. Tutkimukseen osallistui yhteensä 11 työterveyshoitajaa. Aineiston keruu tehtiin ryhmähaastatteluna, joka toteutettiin teemahaastattelulla. Teemat haastatteluun nousivat tutkittavan ilmiön viitekehiksestä ja tutkimuskysymysten kautta. Aineiston analysointi toteutettiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysia käyttäen.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että työterveyshoitajien itseohjautuvuuden toimintatapaa on muodostunut, vaikka tutkimusorganisaatiossa ei ole määritelty itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden lisäksi tuloksissa tuli esille tiimin ja tiimiohjautuvuuden merkitys. Tiimityö on työterveyshoitajan työssä oleellinen toimintamalli.

Jatkossa kyselyä voisi kohdentaa myös pelkästään lähiesihenkilöille, jolloin lähiesihenkilöt arvioisivat itseohjautuvan yksilö- ja tiimityön tukemista ja johtamista sekä miten itseohjautuvuus liittyy työhyvinvointiin. Tuloksien mukaan jatkossa olisi hyödyllistä tutkia myös työterveyshuolto-organisaatioiden tiimi- ja yhteisöohjautuvuuden toteutumista organisaatioissa.

Asiasanat: Itseohjautuvuus, johtajuus, motivaatio, autonomia, johtaminen, itsensä johtaminen, työterveyshoitajan työ

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Programme in Development and Management of Health Care
and Social Services

KINNUNEN, MARIKA & PELTONIEMI, HANNA

The Self-directedness of an Occupational Health Nurse and its Requirements for
the Work of the Immediate Supervisor

Master's thesis 78 pages, appendices 8 pages
November 2021

Self-directedness is associated with trend words and it is usually made to sound appealing. The essential question is what is meant by it and what problems self-directedness solves in working life.

The purpose was to study occupational health nurses' perceptions and experiences of self-directedness as well as how it can be supported through the work of an immediate supervisor. The aim was to provide information to the immediate supervisor of occupational health nurses at work.

The data were collected by interviewing 11 occupational health nurses which were carried out with a thematic interview. The thesis was carried out as a qualitative study. The data were analyzed through inductive content analysis.

The results indicated that the occupational health nurses are self-directed. The respondents stated that introduction, experience as an occupational health nurse and the support of the manager are very important at work. In addition to self-direction, the results highlight the importance of the team and team leadership.

The study suggests that it would be useful to study in more detail the ways in which self-directed management is conducted. Further studies are also needed to research team-directedness in occupational health care.

Key words: leadership, self-determination, motivation, autonomy, self-direction, occupational health nursing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	7
	2.1 Työterveyshuolto ja työterveyshoitajan työ	7
	2.2 Yhteistyöorganisaatio.....	8
3	ITSEOHJAUTUVUUS	10
	3.1 Teoria itseohjautuvuudesta	10
	3.1.1 Autonomia	12
	3.1.2 Kompetenssi.....	13
	3.1.3 Yhteisöllisyys.....	14
	3.1.4 Hyväntahtoisuus	14
	3.2 Itseohjautuvuuden toimintatapa ja organisaatorakenne	15
	3.3 Itsensä johtaminen	17
	3.4 Itseohjautuvuuden tukeminen	19
	3.5 Itseohjautuva tiimi	20
	3.6 Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen työterveyshoitajan työssä	21
4	ITSEOHJAUTUVUUS JA JOHTAMINEN.....	23
	4.1 Esihenkilön rooli.....	23
	4.2 Jaettu johtaminen.....	25
	4.3 Dialoginen johtaminen.....	26
	4.4 Valmentava johtaminen.....	27
	4.5 Motivoiva johtaminen	29
	4.6 Johtamistyylien suhde itseohjautuvuuteen	30
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	33
6	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	34
	6.1 Tutkimusstrategian esittely.....	34
	6.2 Aineiston keruumenetelmän esittely.....	35
	6.3 Aineiston analyysimenetelmän esittely.....	37

7	TUTKIMUSTULOKSET	40
7.1	Työterveyshoitajan kokemukset itseohjautuvuudesta työssään ...	40
7.1.1	Kolme psykologista perustarvetta	40
7.1.2	Itseohjautuvuus	42
7.1.3	Organisaatorakenteet	44
7.1.4	Työterveyshoitajien kokemat haasteet itseohjautuvuudessa	45
7.2	Työterveyshoitajien ajatuksia, millä tavalla lähiesihenkilötyöllä tuetaan työterveyshoitajan itseohjautuvuutta?	47
7.2.1	Dialogi	48
7.2.2	Itseohjautuvuutta tukeva esihenkilötyö	49
7.2.3	Työhyvinvoinnin edistäminen	49
7.2.4	Aktiivinen työntukeminen	50
7.2.5	Osaamisen kehittäminen	51
7.3	Yhteenvedoa tutkimustuloksista	52
8	POHDINTA	54
8.1	Opinnäytetyön eettisyys	54
8.2	Opinnäytetyön luotettavuus	55
8.3	Tulosten tarkastelu	57
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	71
	Liite 1. Haastattelukysymykset	71
	Liite 2. Haastattelun saatekirje	72
	Liite 3. Tietosuojailmoitus	73
	Liite 4. Infokirje	77
	Liite 5. Tietoinen suostumus	78

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuus on ollut vahvasti pinnalla kansainvälisissä johtajuuskeskusteluissa ja teemaa on käsitelty Suomessa johtamisalan kirjallisuudessa sekä viime vuosien tutkimuksissa. Uusi työelämä ja uudet sukupolvet asettavat erilaisia odotuksia työelämälle. Olennainen kysymys on, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan tässä työssä ja mitä työelämän ongelmia sillä ratkaistaan. Kykenevätkö kaikki itseohjautuvuuteen itseohjautuvassa organisaatiossa? Mitä itseohjautuvuus vaatii esihenkilöltä ja organisaatiolta? Itseohjautuvuuden tutkimuksia löytyy tiimin ja henkilöstön tasolla, mutta näkökulmaa itseohjautuvuuden johtamiseen liittyen on vähän tarjolla. Työterveyshuollon organisaatioissa itseohjautuvuus on ollut paljon esillä tällä hetkellä. Itseohjautuvuuden merkityksestä työterveyshoitajien työssä ei ole tehty aikaisempaa tutkimusta Suomessa - eikä aiheesta löydy kansainvälisiä tutkimuksia. Työterveyshoitajan työ on itsenäistä ja itseohjautuminen on tullut näkyvämpään rooliin etätyön kasvamisen myötä – etenkin koronan tuoma etätyö, ja koronatyön jatkuvat muutokset työterveyshoitajan työssä sekä työn suunnittelussa.

Itseohjautuvuus tarkoittaa yhden määritelmän mukaan yksilön kykyä omaehtoiseen toimintaan ilman kontrollia ja ulkopuolisen ohjausta. Yksilön on oltava itse motivoitunut ja hänellä on oltava tavoite, mitä kohti hän itseohjautuu sekä tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Itseohjautuvasti toimivassa organisaatiossa ylhäältä annetut rakenteet on minimoitu. (Martela & Jarenko 2017, 13.)

Opinnäytetyössämme käytämme esimies-sanan tilalla esihenkilö-sanaa sukupuolineutraalisesta syystä. Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkittiin lähiesihenkilön tuen tarvetta itseohjautuvuudessa työterveyshoitajan näkökulmasta sekä miten työterveyshoitajat kokevat itseohjautuvuutensa työyhteisössään ja mitkä asiat toimivat nyt sekä, mitä asioita tulee kehittää itseohjautuvuuden edistämiseen liittyen organisaatiossa ja sen lähiesihenkilötyössä. Opinnäytetyön kannalta merkityksellistä on itseohjautuvuuden määrittely. Itseohjautuvuutta päädyttiin tutkimaan ilmiönä, jota tarkastellaan yksittäisen työterveyshoitajan käsityksistä omassa työssään ja lähiesihenkilön tuen tarvetta itseohjautuvuuteen liittyen.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tutkimuksemme kohteena on pirkanmaalainen työterveyshuoltopalveluja tuottava yritys, Tullinkulman Työterveys Oy, jonka liiketoimintaan kuuluu myös lääkärikeskuksen palvelut. Yritys on palvellut pirkanmaalaisia yrityksiä vuodesta 1975 lähtien ja henkilöstöä on noin 200. (Pirte n.d.)

2.1 Työterveyshuolto ja työterveyshoitajan työ

Työterveyshuollon toimintaa ohjaavat useat lait ja asetukset. Niistä keskeisemmät opinnäytetyömme toimintaympäristöä kuvaavat työterveyshuoltolaki ja valtioneuvoston asetus työterveyshuollosta.

Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) on määritelty työterveyshuolto ja sen toteuttajat sekä tehtävät. Lain mukaan työntajan tulee järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto, jota toteuttavat työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat. Työterveyshuollon ammattilaisten tulee edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä, työyhteisön toimintaa sekä työn ja työympäristön turvallisuutta ja terveyttä. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Valtioneuvoston asetuksessa työterveyshuollosta (708/2013) on määritelty jokaiselle työterveyshuollossa toimivalle pätevyudet ja koulutusvaatimus. Työterveyshoitajalla on oltava terveydenhoitajan pätevyys ja lisäksi vähintään viidentoista opintopisteen laajuinen työterveyshuollon koulutus kahden vuoden kuluessa siitä, kun hän on siirtynyt työterveyshuollon tehtäviin. (Valtioneuvoston asetus työterveyshuollosta 708/2013.)

Työterveyshoitaja voi toimia työterveyshuollon ammattihenkilönä yksityisellä tai julkisella sektorilla sekä yhdistyksessä tuottaen työterveyshuollon palveluita yhdelle tai usealle työpaikalle. Työterveyshuollon palvelujen tuottamisvastuu on yhdessä työterveyslääkärin kanssa asiakasyritysten tarpeisiin terveyden, työ- ja toi-

mintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Palveluja suunniteltaessa ja toteutettaessa työterveyshoitaja toimii erityisesti ennaltaehkäisevän työn asiantuntijana moniammatillisessa tiimissä. (Suomen Työterveyshoitajaliitto n.d.)

2.2 Yhteistyöorganisaatio

Tullinkulman Työterveys Oy:n työterveyshuollossa työskentelee tällä hetkellä asiakasvastuullisessa työterveyshoitajan työssä 37 työterveyshoitajaa, joista 4 työterveyshoitajalla on lähihenkilön vastuuta osan työajasta. Yritys tarjoaa monipuolisia terveys- ja hyvinvointipalveluita sekä yksityisasiakkaille että yrityksille. Yrityksen ydintoimintaa on työterveyshuolto. Työterveyshuollossa on asiakkaita noin 39 000 henkilöasiakasta ja lähes 1800 yritystä. Tullinkulman Työterveys Oy:n Ratinan toimipiste palvelee asiakkaita laajalla palveluvalikoimalla Tampereen ydinkeskustassa. Alueella toimii Ratinan lisäksi seitsemän toimipistettä. (Pirte n.d.)

Tullinkulman Työterveys Oy:n toimintastrategia on toimia asiakaslähtöisenä, osaavana ja vahvana ennaltaehkäisevän työterveyshuollon, työterveyspainotteisen sairaanhoidon, henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin sekä työelämäpalveluiden osaajana. Lisäksi työterveys tuottaa terveys- ja hyvinvointipalveluita toiminta-alueensa asukkaille. Yrityksen missiona on hyvinvoiva yhteiskunta ja visiona on olla halutuin toimialueensa työterveyshuollon toimija. Yrityksen arvot ovat kumppanuus, rehtiys, rohkeus ja vahvuus. Kumppanuus tarkoittaa yhdessä tekemistä asiakkaiden kanssa. Rehtiys merkitsee vastuullisia tekoja lupauten mukaisesti. Rohkeus on luottamukseen perustuvaa ja avointa yhteistyötä. Vahvuus on määritelty siten, että Tullinkulman Työterveys Oy:n yhteistyö asiakkaan kanssa ja mehenki työyhteisössä on vahva. (Pirte n.d.)

Työterveyshoitajan työ on itsenäistä, mutta työhön vaikuttaa lainsäädännön lisäksi Tullinkulma Työterveys Oy:n omat toimintamallit, moniammatillinen tiimityö, osaaminen, kehittymismahdollisuudet ja motivaatio sekä johtaminen ja esihenkilötyö. Työterveyshoitaja voi työskennellä yksin toimipisteessä, kaksin kollegansa

kanssa tai hän voi kuulua isomman toimipisteen hoitajatiimiin, jossa on 7–23 työterveyshoitajaa. Työterveyshoitajalla voi olla lähiesihenkilön vastuuta tai muuta erityisosaamista vaativia tehtäviä perustehtävän lisäksi.

Työpaikan olosuhteet joko mahdollistavat tai heikentävät itseohjautuvuuden toteutumista työterveyshoitajan työssä. Tullinkulma Työterveys Oy:ssä ei ole keskusteltu työterveyshoitajan työn itseohjautuvuudesta siten, että itseohjautuvuus olisi dokumentoitu työn kuvauksiin ja siitä olisi toimintamallikuvaus. Lähiesihenkilön työssä ei ole painotettu erikseen itseohjautuvuuden johtamista. Tullinkulman Työterveys Oy:ssä on aloittanut uusi toimitusjohtaja lokakuussa 2020. Uusi johtaja päivittää organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän sekä luo strategisen suunnan toiminnalle yhteistyössä hallituksen ja omistajien kanssa vuodelle 2021.

3 ITSEOHJAUTUVUUS

Martelan ja Jarenkon (2017) teoksessa itseohjautuvuus määritellään ”yksilön kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta” (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvuus on myös valtaa, jolloin yksilöllä on oikeus päättää oman työnsä johtamisesta ja tekemisestä sekä yksilöllä on mahdollisuus osallistua organisaation kehittämiseen. Luottamus työntekijöihin lisää työntekijöiden valmiuksia ottaa enemmän vastuuta omasta tekemisestään. Esihenkilön päätöksentekoa voidaan siirtää työntekijöille. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 14–16.)

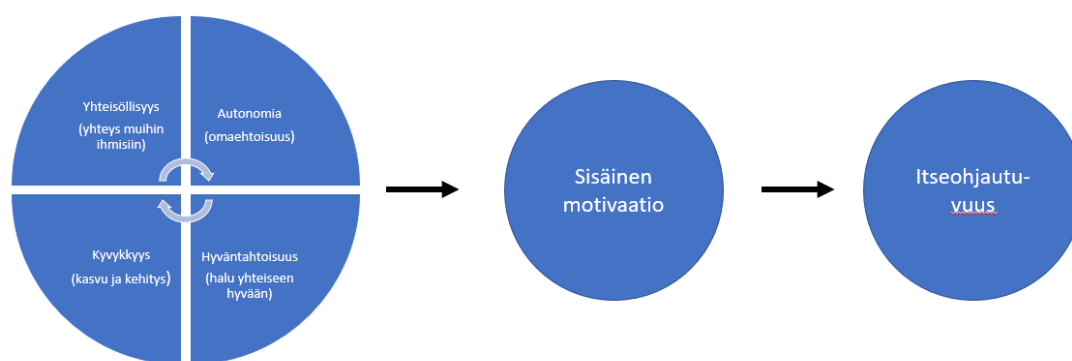
3.1 Teoria itseohjautuvuudesta

Tutkimustyötämme ohjaavan Itseohjautuvuusteorian (self-determination theory, SDT) ovat kehittäneet yhdysvaltalaiset motivaatiotutkijat, psykologi ja tutkija Richard M. Ryan ja sosiaalitieteilijä Edward L. Deci. Teoria korostaa kolmea psykologista perustarvetta eli kyvykkyyttä (competence), omaehtoisuutta (autonomy) ja yhteisöllisyyttä (relatedness). (Ryan & Deci 2017, 3–5.) Kyvykkyys merkitsee käytännössä sitä, että ihminen hallitsee asiat ja toteuttaa niitä. Hän myös kokee kykenevänsä oppimaan jotain uutta. Omaehtoisuutta eli autonomiaa kuvataan myös vapaaehtoisuudella eli ihmisellä on oikeus valintoihin. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisen tarvetta kokea yhteyttä toisiin ihmisiin, jolloin hän kokisi välittämisen tunnetta ja hän välittää myös itse toisista ihmisistä. (Akola 2020, 65.) Ryan & Decin (2000) psykologisien perustarpeiden täytyessä on pystytty osoittamaan, että työntekijä voi paremmin ja suoriutuu työstään tehokkaammin. Sisäisen motivaation on todettu vaikuttavan positiivisesti yksilön kykyyn ja potentiaaliin suorittaa vaativia tehtäviä sekä oppia samalla uutta. (Ryan & Deci, 2000.)

Martela & Ryan (2016) ovat tehneet tutkimusta hyvántahtoisuudesta ja sen liittämistä kolmen psykologisen perustarpeen joukkoon. Alustavien tutkimuksien mukaan on vaikuttanut lupaavalta autonomian, kompetenssin, yhteisöllisyyden ja hyvántahtoisuuden yhteys yksilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja hyvinvoinnista, jotka vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. (Martela & Ryan 2016.)

Martela ja Riekk (2018) ovat tuoneet tutkimuksessaan myös esille itseohjautuvuusteorian (SDT) rinnalle neljännen psykologisen perustarpeen, joka on hyvántahtoisuus (benevolence). Se tarkoittaa ihmisen hyvántahtoisuutta ja halua yhteiseen hyvään. Tutkimuksen mukaan neljän psykologisen perustarpeen koetaan vaikuttavan työn mielekkyyteen eri kulttuureissa. Työ on mielekästä, jos se tuottaa arvojenmukaista toimintaa työntekijälle. (Martela & Riekk 2018.)

Kuviossa 1 olemme kuvanneet psykologisten perustarpeiden täyttymisen vaikutuksen sisäiselle motivaatiolle ja itseohjautuvuudelle.



KUVIO 1. Kohti itseohjautuvuutta

Itseohjautuvuusteorian (SDT) soveltuvuutta on tutkittu johtajien keskuudessa eli miten johtajat käyttävät itseohjautuvuuden teoriaa hyödyntäen tukemaan työntekijöiden psykologisia perustarpeita työpaikalla. Johtajilla ja esihenkilöllä on keskeinen rooli työpaikan motivaation muovaamisessa. Itseohjautuvuusteoria (SDT) on motivaatioteoria, joka tarjoaa näyttöön perustuvan kehyksen työntekijöiden motivoinnille. Motivoituneet työntekijät työskentelevät luotettavasti paremmin, oppivat ja ovat työssään onnellisempia. Autonomian (autonomy) tukemisen kohdalla tämä tarkoittaa innovointiin kannustamista, keskustelemista ja avoimuutta mielipiteille. Osaamisen (competence) kohdalla johtajat luovat positiivisen oppimisympäristön ja kiinnittävät huomiota positiivisen palautteen antamiseen, mentorointiin ja monimuotoisuuden edistämiseen. Yhteisöllisyyden (relatedness) alueella johtamisen tulee tukea tiimin jäsenten välillä sosiaalista vuorovaikutusta sekä työntekijät ovat mukana yhdessä kehittämässä työhön liittyviä asioita. (Forner, Jonesa, Yoke & Eidenfalk, 2020.)

Vansteenkiste, Ryan & Soenens (2020) tuovat tutkimuksessaan esille vaihtoehtoja kolmen psykologisen perustarpeen rinnalle muista tutkimuksista, kuten itsetunnon, itsearvostuksen, itsensä toteuttamisen, merkityksen, moraalien ja universaalisuuden. Hyväntekeväisyys mainitaan myös, mutta tutkimuksessa sillä ei ole osoitettu vaikutusta työn mielekkyyteen. (Vansteenkiste ym. 2020.)

3.1.1 Autonomia

Työn itsenäisyys on tärkeää autonomian toteutumiselle. Vuodesta 1980 alkaen on tehty enemmän tutkimuksia, jotka tukevat ajatus siitä, että työntekijälle olisi annettava autonomiaa työnsä suorittamiseen. De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem (2016) tuovat tutkimuksessaan esille työautonomian luonteen moniulotteisena käsitteenä. Työautonomia voidaan jakaa neljään eri autonomiaa tarkasteltavaan osaan: työmenetelmiin, työn aikataulutukseen, työaikaan ja paikkaan. Tällä hetkellä joustava työ ja etätö ovat esillä työelämässä. Työntekijällä on tällöin itsenäisyys valita työpäivän alkamis- ja päättymisajat joustavasti sekä paikka, missä työtehtävänsä suorittaa. Työn autonomisuus on keskeinen tekijä työntekijän motivaatiolle. Itsenäinen työ antaa työntekijälle työn hallinnantunteen ja se lisää todennäköisesti työntekijän sitoutumista työhönsä. (De Spiegelaere ym. 2016.) Autonomian tarve täyttyy, kun henkilö voi tehdä valintoja ja vaikuttaa elämäänsä. Keskeistä autonomiassa on se, ovatko valinnat itse valittuja ja millaiset ovat yksilön vaikutusmahdollisuudet. (Hallamaa 2021.)

De Spiegelaere ym. (2016) tutkimuksessa neljää ulottuvuutta tarkasteltiin eri palvelualoilla. Työmenetelmien autonomisuudella oli myönteisiä vaikutuksia työntekijän innovatiiviseen käyttäytymiseen. Työn aikataulujen autonomialla työntekijä voi vaikuttaa siihen, miten työ voidaan organisoida eri tavalla. Työajan autonomialla oli positiivisia vaikutuksia motivaatioon, mutta myös negatiivisia vaikutuksia työntekijä uupumiseen ja stressin kokemiseen. Paikan autonomia on saanut suosiota viime vuosina etätöihin tai kotona työskentelyyn liittyen. Paikan autonomia lisäsi tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyttä. Joissakin tutkimuksissa oli tuloksia eristäytyneisyyden tunteen lisääntymisestä. Tutkimus antoi myös suuntaa johta-

miskäytännöille. Jos organisaatiot haluavat sitoutuneita ja innovatiivisia työntekijöitä, tulee johtamisessa keskittyä työmenetelmien autonomiaan ja osallistuttaa työntekijöitä kehittämistyöhön. (De Spiegelaere ym. 2016.)

Thompson (2012) on tutkinut työterveyshoitajan ammatillista autonomiaa käytännössä USA:ssa. Tutkimuksessa tuli esille se, että työssä on keskeistä autonomia, vapaus harjoittaa työtä itsenäisesti ja käyttää ammatillista harkintaa. Työterveyshoitajan ammatillista autonomiaa ja sen vaikutusta työtyytyväisyyteen ei ole tutkittu perusteellisesti kansainvälisellä tasolla. Työterveyshoitajan roolit ja vastuut työssä ovat laajentuneet sekä työ on itsenäistä. Työssä tarvitaan laajaa osaamista mm. työntekijöiden arviointiin, ammattitautiosaamista, vaarojen havainnointia, terveyskasvatuksen taitoja ja laajaa lainsäädännön tuntemusta. Työympäristönä työterveyshoitajilla on enemmän autonomisia mahdollisuuksia, mutta myös riippuvaisuuksia muista työterveystiimin ammattilaisista. Työterveyshoitaja on usein ryhmänsä koordinaattori. (Thompson 2012.)

3.1.2 Kompetenssi

Kompetenssi eli kyvykkyys ja pätevyys ovat yksilön perustarve, jolloin yksilö voi tuntea itsensä menestyksekkääksi ja tehokkaammaksi sekä kokea hallinnan ja aikaansaamisen tunnetta päivittäisissä tehtävissä. Lisäksi yksilöllä on halu laajentaa kykyään hallittavilla tavoilla, joka antaa kasvun tunteen kohti uratavoitteita. (Rigby ym. 2018.) Kyvykkyys merkitsee oppimista ja kehittymistä, mutta myös kokemusta siitä, että on taitava siinä, mitä tekee. Jos vaikeustaso on liian matala työssä, ihminen tylsistyy. Toisinpäin vaikeustason ollessa liian korkealla, ihminen epäonnistuu. Jos henkilö ei saa onnistumisen kokemuksia esimerkiksi työssä, voi hän potea tämän psykologisen perustarpeen, kyvykkyyden, vajetta. (Hallamaa 2021.)

3.1.3 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden perustarpeen täytyessä aikaansaadaan tunne, että olemme tärkeitä ja kuulumme toisillemme sekä olemme merkityksellisiä muiden silmissä. Yksilölle yhteisöllisyys liittyy vahvasti tunteeseen, jossa kokee tulevansa arvostetuksi ja kuuluvansa työyhteisön jäseneksi. Yhteisöllisyyden tunne jää tyydyttämättä, jos yksilö kokee olevansa epämerkityksellinen muiden silmissä ja tuntee olevansa eristetty muista ihmisistä. Yhteisöllisyyden kriteerit täyttyvät, kun yksilö tuntee arvostusta, kunnioitusta ja osallistumista yrityksen kaikkiin tasoihin yhdessä työtovereiden ja esihenkilöiden kanssa. (Rigby ym. 2018.) Yhteisöllisyydessä keskeiseksi nähdään tärkeät ja syvät ihmissuhteet eli ympärillä on ihmisiä, joista välittää ja ihmiset välittävät sinusta (Hallamaa 2021).

3.1.4 Hyväntahtoisuus

Salovaaran (2020) kirjassa hyväntahtoisuuden ajattelu lähtee 1700-luvulla vaikuttaneesta filosofi Jean-Jaeques Rousseauin toteamuksesta. Rousseauin mukaan ihminen on luonnostaan vapaa ja hyväntahtoinen eli haluaa tehdä hyvää itselleen ja muille, mutta yhteiskunta ja kasvatus pilaavat tämän. Asian ytimessä on vapaus normeista, jolloin ihminen pyrkii hyvään. Historioitsija Rutger Bregmanin mukaan ihmisyhteisöiden toiminta pohjautuu hyväntahtoisuuteen. Perttu Salovaara pohtii kirjassaan, onko positiivisesta ihmiskuvasta mikään toimintamalli tai yhteisö täydellinen onnela ja onko ei-hierarkkisissa systeemeissä ns. pimeitä puolia. (Salovaara 2020, 135–138.) Surakka (2018) korostaa esihenkilön välittämisen taitoa, jolla esihenkilö rakentaa samalla luottamusta työntekijäänsä. Välittämistä viestitään osoittamalla kiinnostuneisuutta ja hyvää tahtoa. Hyvää tahtoa osoitetaan siten, että toinen kokee olevansa tarpeellinen ja hyväksymällä toisen ajatukset, vaikka itse olisi eri mieltä. Hyväntahtoisella ihmisellä on halu, että muut pärjäävät. (Surakka 2018, 107–110.)

3.2 Itseohjautuvuuden toimintatapa ja organisaatorakenne

Tulevaisuuden johtamisessa painottuvat inhimilliset tekijät eli kaiken keskiössä on ihminen. Nyt on muutoksen aika, johon vaikuttavat teknologia, maailmantalous ja uusi nettisukupolvi eli y-sukupolvi erilaisin työelämän tarpein ja odotuksin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18–19.) Ympäristössämme tapahtuvat muutokset edellyttävät rohkeutta katsoa tulevaisuuteen ja valmentavaan johtamiseen. Tarkoituksena on saada työntekijät syttymään liekkeihin (Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa 2020, 145). Martela ym. (2021) tuovat tutkimustuloksissaan esille työntekijöiden kokeman itseohjautuvuuden vaikutukset alhaisempaan työuupumukseen ja vahvempaan työn imuun. Näin ollen itseohjautuvuus voi olla toimiessaan työhyvinvoinnin ja työmotivaation lähde, jonka vuoksi itseohjautuva toimintamalli on perusteltua organisaatioissa. (Martela ym. 2021, 29). Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi (2021) tutkimuksessa tuodaan esille itseohjautuvuudella tavoiteltavaa tilaa organisaatioissa. Toiminta nähdään tällöin ketterämpänä ja joustavampana, tuottavuus ja kilpailukyky lisääntyvät sekä työntekijän innovatiivisuus, motivaatio ja tyytyväisyys kasvavat. (Larjovuori ym. 2021.)

Organisaatioiden rakenteissa tarvitaan joustavia ja toimivia toimintamalleja. Tehokkuus perustuu itseohjautuvuuteen, jolloin päätöksentekoa on siirretty esihenkilöltä työntekijälle. Työntekijän osallistumisella päätöksentekoon on suuri merkitys työn mielekkyyden kokemisen kannalta. Tämä edellyttää työpaikoille yhteisten pelisääntöjen laatimista, modernia johtamista sekä aktiivisuutta ja työyhteisötaitoja työyhteisön jäseniltä. Moderni johtaminen on vuorovaikuttamista ja tilannejohtamista, jossa korostuvat ihmisen johtamisen taidot. (Manka 2013, 83–84, 96.) Kun työntekijät voivat tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, on sillä pääsääntöisesti myönteinen vaikutus heidän työhyvinvointiinsa. Itseohjautuvuus on erilainen tapa organisoida yhteistoiminnassa ei hierarkisen komentoketjun kautta. Toimivassa itseohjautuvuudessa on organisoitumisen omat rakenteet. (Martela ym. 2021, 9–12.)

Itseohjautuva toimintakulttuuri rakentuu ja muodostuu yhteisestä ajattelutavasta, vahvasta läpinäkyvyydestä sekä päätöksenteon jakamisesta. Organisaatio, jossa läpinäkyvyys on vahva, mahdollistaa tiedonkulun koko organisaatiossa. Yhteistä

ajattelutapaa tukevat perussäännöt antavat perustan onnistuneille päätöksille. Itseohjautuvalla toiminnalla parannetaan toiminnan tuottavuutta, laatua, innovatiivisuutta ja asiakastyytyvyyttä. (Martela & Jarenko 2017, 27–29, 322.)

Itseohjautuvan mallin pitää olla virallinen ja julkinen malli, joka on kaikkien yhteisön jäsenten tiedossa oleva tapa toimia. Mallin tueksi tulee löytyä dokumentoidut käytännöt. Jokaisen yhteisön jäsenen on päästävä keskustelemaan mallista ja vaikuttamaan siihen. Itseohjautuvassa mallissa hierarkiatasot on poistettu tai niitä on vähennetty. Verkostomainen tapa toimia kuvaa hyvin itseohjautuvuutta samoin kuin hajautettu johtajuus, jolloin kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat johtamiseen. (Salovaara 2020, 185–187.) Itseohjautuvuuteen ei ole valmiiksi rakennettuja malleja organisaatioihin, vaan sen rakentamiseen suositellaan paikallisia kokeiluja, jossa testataan ja jalostetaan erilaisia toimintamalleja kohti itseohjautuvampaa organisaatiota. Organisaation koko, työn tekemisen laatu, toimiala ja henkilöstön sitoutuneisuus vaikuttavat itseohjautuvuuden toimintamalleihin. (Martela ym. 2021, 32.)

Ollila ym. (2018) mukaan itseohjautuvuuden ohella tulisi huomioida itsejohtavuuden toteutuminen eli vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön. Organisaatioiden muutoksissa ja uudistamisprosesseissa tulisi antaa vaikuttamismahdollisuuksia työntekijöille. Tutkijat käyttivät tutkimuksessaan esimerkkinä itseohjautuvan työntekijän työskentelyä organisaatiossa, jonka toimintaa säännellään merkittävästi. Tämän seurauksena voidaan aiheuttaa pahimmillaan jopa yksilön toimintakyvyn ja työinnon heikentymistä. (Ollila ym. 2018.) Martela ja Jarenko (2017) nostavat esille sen, että organisaatioissa rakenteet, toimintatavat ja prosessit muuttuvat jatkuvasti, mikä saattaa näkyä epäselvyytenä ja kaaoksena organisaatiossa. Tämän vuoksi työpaikan koko henkilöstöryhmän ohjaamiseen tulee kiinnittää huomiota, jolloin tuetaan samalla yksilöä muutoksen keskellä hahmottamaan kokonaisuutta ja ajattelemaan järkevästi. (Martela & Jarenko 2017, 70, 313.)

Itseohjautuvuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. Itseohjautuvaan toimintamalliin liittyy myös haasteita, sillä kaikki asiat eivät ole ennalta suunniteltavissa. (Laloux 2014, 226.) Salovaara (2020) on pohtinut kirjassaan, sopiiko itse- ja yhteisöohjautuvuus kaikille, eli millaiset voimavarat yksilöllä ovat. Salovaara tuo esille, että ei ole tutkittua näyttöä,

että itseohjautuvuus aiheuttaisi vähemmän tai enemmän stressiä kuin hierarkkinen ympäristö. (Salovaara 2020, 63.) Koska ihmiset ovat yksilöitä ja meillä kaikilla on omat persoonat ja oletukset, on olemassa vaara, että yksilö ottaa herkemmin hyödyn saadusta vallasta ja vapaudesta unohtaen samalla vastuun itsenäisestä työstä (Laloux 2014, 270). Esihenkilötyössä on osattava huomioida se, että eri henkilöiden itseohjautuvuudessa on eroja. Se haastaa esihenkilötyötä, jolloin esihenkilöllä on oltava osaamista henkilöidensä itseohjautuvuuden tukemisessa. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021, 33.)

3.3 Itsensä johtaminen

Itseohjautuvuus edellyttää itsetuntemusta ja kykyä vastata kysymykseen: ”Kuka minä olen?”. Itsensä tunteminen nähdään ainoaksi kestäväksi lähtökohdaksi itseohjautuvuudessa. Organisaation rakenteet, työkalut, esimiestyö ja tiimit eivät riitä itseohjautuvuuden rakentamiseen, jos ihminen ei tunne itseään itsereflektion ja itsensä kuuntelemisen avulla. Akola (2020) lainaa kirjassaan T. Dunderfeltia, joka korostaa itsetuntemuksessa itsensä kuuntelemisen taitoa. (Akola 2020, 66–68.)

Neck ja Houghtonin (2006) mukaan itsensä johtamisen teoria tarjoaa näkökulman itseohjautuvuuden johtamiseen, omaan minään vaikuttavana prosessina, jonka avulla ihminen saavuttaa motivaation ja vahvistaa omaa minäkuvaansa. Itseohjautumisen johtajuus -käsite koostuu strategiasta, joka on suunniteltu vaikuttamaan positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Strategian tavoitteena on kannustaa toivottavaan ja myönteiseen käyttäytymiseen, joka muodostuu käyttäytymis- ja palkitsemisstrategioista sekä rakentavista ajatusmalleista. Itsensä johtamisen nähdään lisäävän itseohjautuvuutta ja motivaatiota. (Neck & Houghtonin 2006.)

Yksilö kokee enemmän työn imua, jos hän kokee itseohjautuvuutta tai hän tuntee organisaationsa itseohjautuvammaksi. Työn imu tarkoittaa itsensä tuntemista tarkokkaaksi, sitoutuneemmaksi ja energisemmäksi työssään. Yksilö kokee myös työnsä merkityksellisemmäksi ja kokee vähemmän työuupumusta. Itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä vahvempaan työhyvinvointiin ja vähäisempään

työuupumukseen, vaikka yksittäisiä uupumustapauksia esiintyykin itseohjautuvissa organisaatioissa. (Martela ym. 2021.)

Leskisen ja Hultin (2010) tutkimuksen mukaan omasta työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen sisältyy yksilön vastuuseen ja siten myös itsensä johtamiseen (Leskinen & Hult 2010, 13). Itsensä johtaminen sisältää työssä ajankäytön, töiden priorisoinnin, tehtävien asettamisen ja resurssien hallinnan kaltaisten taitojen omaamista. Näiden taitojen hallinta ja omaksuminen lähtee yksilöstä itsestään. (Sydänmaalakka 2006, 28.) Omasta työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen sisältyy yksilön vastuuseen ja siten myös itsensä johtamiseen (Heikkala 2002, 20). Itsensä johtamiseen yksilö tarvitsee organisaatiolta rutiineja ja rakenteita tukemaan itseohjautuvuutta. Organisaation on luotava yksilölle sopivat työkalut sekä tukirakenteet, jotka tukevat itsensä johtamisen taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 320–321.)

Ristikangas & Grünbaum (2016) on kiteyttänyt itsensä johtamisen ydintaidoiksi seuraavat taidot:

1. Arvotietoisuus, jolloin esimies tunnistaa omat arvonsa. Omien arvojensa mukainen toiminta on yleensä mielekästä.
 2. Tahdonvoima, joka auttaa ihmisiä tavoittelemaan unelmiaan.
 3. Tarkkaavaisuustaidot ovat perusta läsnäololle, jossa ohjeena on vahvistaa omaa itsetuntoa, havainnoida toisia sekä huomioida systeemiä. Johtamisessa tarvitaan systeemitaitoja, joka tarkoittaa kokonaisuuksien näkemistä ja yksityiskohtien hahmotusta.
 4. Tunnetaidot, jolloin tunnistetaan omat tunteet ja ymmärretään sekä hallitaan ne.
 5. Palautetaidot ovat oppimisen ytimessä. Palautetta voi pyytää, ottaa vastaan ja antaa, jolloin mahdollistetaan oma ja muiden kehittyminen.
- (Ristikangas & Grünbaum 2016, 131–140.)

3.4 Itseohjautuvuuden tukeminen

Ryynänen, Simonen & Karkkola (2020) tuovat tutkimuksessaan esille Decin ja Ryanin itseohjautuvuuden teoriaa, jolloin työn kautta on mahdollista täyttää psykologisia perustarpeita, kuten kompetenssia (tuntea itsensä osaavaksi), autonomiaa (itseääräämisoikeus) ja yhteenkuuluvuutta osana ryhmää. Nämä asettavat myös esihenkilötyölle haasteita ja uudenlaisia mahdollisuuksia. Esihenkilöiden tulee tukea työntekijöiden itsensä johtamista, innovointia sekä osallistumista päätöksentekoon. Esihenkilö nähdään lähempänä työntekijöitä, joka antaa työntekijöille enemmän vastuuta ja vapautta vaikuttaa omaan työhönsä. Ryynänen ym. (2020) korostavat tutkimuksessaan viitaten Decin ja Ryanin ajatukseen autonomian tukemisesta, joka edesauttaa muiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä. Yhä useammat organisaatiot tarjoavat autonomian kokemuksia työntekijöilleen mm. järjestämällä itseohjautuvaa tiimityötä ja työaikajoustoja sekä rohkaisemalla työntekijöitä kokeiluihin ja vaikuttamiseen. (Ryynänen ym. 2020.)

Dorssen-Boog, Jong, Veld & Vuuren (2020) tuovat esiin aikaisemmin esillä olleen itseohjautuvuusteorian (SDT, Deci), joka selittää ihmisellä olevan psykologinen perustarve itsenäisyydelle. Ihmiset voivat ohjata ja motivoida itseään, mutta työympäristön tulee tukea autonomiaa. Tutkimuksessaan he tuovat esille työnantajan velvollisuudeksi tarjota koulutusta mm. työn suunnitteluun ja itsensä johtamiseen, sillä koulutukset vaikuttavat työhön sitoutumiseen. (Dorssen-Boog ym. 2020) Itseohjautuvalla henkilöllä tulisi olla tarvittava osaaminen sekä itsenäinen päätäntävalta. Konkreettisesti itseohjautuvuus vaatii ajanhallinnan kykyä, priorisointia, organisointitaitoja ja järjestelmällisyyttä. Esihenkilö on valmentaja, sparraaja ja suunnannäyttävä itseohjautuvassa organisaatiossa. (Aaltonen ym. 2020, 252–253.)

Decin ja Ryanin itseohjautuvuuden teoriaan Sundholm (2000) tuo tutkimuksessaan esille itseohjautuvuuteen vaikuttavan informatiivisen, eli tietoa sisältävän ärsyksen, joka tukee autonomiaa ja lisää kompetenssia. Vastakohtana tälle on kontrolloiva ärsyke, jossa pakotetaan joku ajattelemaan, tuntemaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Edellä mainituista ärsykkeistä on tehty laboratoriotutkimuksia, jossa tulivat esille informatiivisina ärsykkeinä ja autonomiaa tukevana työntekijöiden valintojen mahdollisuus ja positiivinen palaute. Kontrolloiva ärsykeenä

koettiin tehtävään sidotut palkkiot, määrääjat ja valvonta, jotka eivät tue autonomiaa ja kompetenssia. (Sundholm 2000, 28–29.)

3.5 Itseohjautuva tiimi

Itseohjautuvissa tiimeissä on oltava kaikille selkeät rakenteet ja toimintamallit, jotka luodaan yhdessä jatkuvasti kehittyvässä prosessissa. Organisaation tulee olla sitoutunut itseohjautuvaan toimintamalliin johtoa ja esihenkilöä myöten eli tämä vaatii uudenlaista asennetta itseohjautuvuudelle ja sen myötä tilan antamiselle. Itseohjautuvuutta harjoitteleva tiimi voi kohdata alussa haasteita, jos tiimin jäsenillä ei ole samankaltaista näkemystä itseohjautuvuudesta ja yhteisiä pelisääntöjä ei ole määritetty. Samoin vallan ja vastuun epätasainen jakautuminen voi aiheuttaa itseohjautuvuudelle haasteita. (Akola 2020, 74–77.) Itseohjautuvat tiimit ovat erityisen alttiita mm. sosiaalisille konflikteille, mitkä heikentävät luottamusta ryhmässä ja vähentävät näin ollen yksilön autonomiaa tiimin sisällä. Esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota tiimien valmiuksiin käsitellä konfliktitilanteita ja opettaa konfliktiratkaisutaitoa sekä antaa riittävästä taitoa johtaa itseään. (Langfred 2007.)

Viime vuosien kuuluisa, itseohjautuvien tiimien tutkimusta tehnyt uranuurtaja on Frederic Laloux, jonka kehittämä yhteisöohjautuvuuteen keskittynyt Teal-malli on tullut osaan organisaatioihin. Laloux tuo kirjassaan, *Reinventing Organizations* (2014), esille maailman kompleksisuutta ja sen kasvua. Hänen tutkimuksensa mukaan vanha ajattelutapa ei toimi enää organisaatioissa. Hiearkinen organisaatio tuo motivaation puutetta ja työssä hukataan kykyjä ja energiaa. Teal-organisaatioissa ei ole hierarkiaa, vaan kaikki voivat tehdä päätöksiä saatavilla olevan tiedon pohjalta. (Laloux 2014, 62, 99.)

Millikin, Hom & Manz (2010) toteavat aikaisempiin tutkimuksiin viitaten itseohjautuvien tiimin edistävän yhteistyötä tehokkaasti. Samalla itseohjautuva tiimi hyödyntää itsehallintastrategiaa, joka vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Millikin ym. (2010). Itseohjautuvuus lisää tehokkuutta, työn houkuttelevuutta, työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä sekä lisää autonomisuutta, joka vaikuttaa työssä innostumiseen ja myönteisen motivaatio- ja tunnetilaan yksilön työssä. Itseohjautuvassa tiimissä

yksilön on haasteellista ja turhauttavaa toimia itseohjautuvana ennen kuin on omaksunut uudet taidot. (Martela & Jarenko 2017, 269, 319.) Motivoivammaksi tekijöiksi yksilölle on todettu vaikutusmahdollisuudet itsensä kehittämiseen, oman luovuuden hyödyntäminen ja oman asiantuntijuuden käyttäminen työssään (Sinokki 2016, 57–58).

Kostamo (2017) nostaa esille itseohjautuvuuden, joka on tällä hetkellä tiimistyös-kentelyn kehittämisen ja uuden johtamiskulttuurin työkalu. Sosiaali- ja terveystalalla tiimien rakentaminen itseohjautuvuuteen on kasvamassa. (Kostamo 2017, 93.) Itseohjautuvien tiimien toiminnassa keskeisintä on, että työntekoon liittyvissä asioissa päätösvalta on siirretty työntekijöille. Tämä toimintatapa ja näkemys haastaa perinteisen johtamismallin, jossa toimitaan ns. ylhäältä alaspäin. Tiimien itseohjautuvuuteen ja itseorganisoitumiseen tulee tehdä toimintamalli ja vuorovaikutukselliset rakenteet tiimin ja johdon kesken. (Martela & Jarenko 2017, 14–15.)

3.6 Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen työterveyshoitajan työssä

Työterveyshoitajan työssä itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen on tullut näkyvämpään rooliin, jota lähiesihenkilöiden tulisi enemmän huomioida ja tukea. Näemme, että itseohjautuva työterveyshoitaja voi itse määrittellä parhaimman tavan tehdä työtään parhaalla näkemällään tavalla noudattaen samalla organisaation yhteisiä tavoitteita. Itseohjautuvuuden edellytys on itsensä johtaminen, jolloin työterveyshoitajalla on kyky asettaa työlleen tavoitteita, joka pitää sisällään työn suunnittelua, ajankäyttöä ja priorisointikykyä. Itseohjautuvuudessa itsensä johtamisen taidot korostuvat ennakoimattomien asioiden ja kriisitilanteiden kohtaamisessa esim. korona-aikana, jossa etätyö on vaatinut hyviä työhallinnan taitoja. Työterveyshoitajan omaa työhyvinvointia ja elämäntilannetta ylläpidetään itsensä johtamisella.

Itseohjautuvuus tai itseohjautuva toimintamalli ei synny itsestään työntekijälle vaan vaatii mielestämme organisaatiolta rakenteet ja johtamisen, jotka tukevat itseohjautuvuutta. Johtamisen ja lähiesihenkilön työn sisältö muuttuu itseohjau-

tuvassa organisaatiossa. Lähiesihenkilön rooli on rinnalla kulkemista, valmentamista ja tukemista itseohjautuvaan työskentelyyn, jossa korostuvat työterveyshoitajan päätöksentekotaito ja itsenäinen työote. Mielestämme lähiesihenkilön ja työterveyshoitajan välillä tulee olla aktiivinen dialogi luottamuksellisessa ilmapiirissä, jolloin itseohjautuvuuden tukeminen mahdollistuu. Jatkuvalle dialogille on mahdollistettava aikaa organisaatiossa. Johtamisen tulee organisaatiossa mahdollistaa ajankäyttöä sekä lähiesihenkilölle että työterveyshoitajalle.

4 ITSEOHJAUTUVUUS JA JOHTAMINEN

Johtajuuden kerrotaan olevan yksi työelämän ja johtamistieteen moniulotteisimmista käsitteistä. Näkökulmaan vaikuttavat kulloinkin vallalla olevat tutkittavat ilmiöt ja teoriat. Johtamisessa tulee huomioida nykyinen työelämä, joka on monimuotoinen, muutosherkkä ja jatkuvasti kehittyvä. Ihmisiltä odotetaan jatkuvaa osaamisensa kehittämistä ja muutosvalmiutta. Johtajuuteen ei ole täsmämuotoista määritelmää. Psykologinen näkökulma ja hallintotiede määrittelevät johtamista omasta näkökulmastaan ja työelämä omastaan. Perinteisesti johtaminen on eroteltu managementiin (asiajohtaminen) ja leadershipiin (ihmisten johtaminen). Perinteistäkin erottelevaa mallia on kritisoitu. Hyvä johtaminen on asia- ja ihmisjohtamisen yhdistelmä. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 201–208.) Organisaatiossa voi olla johtajuutta myös ilman muodollista johtajaa ja ilman johdettavia. Tällöin on kyse itseohjautuvuudesta ja itsensä kehittämisestä. (Virtanen & Stenvall 2019, 12.) Uusi maailma pyrkii herättämään johtajuutta kaikissa työyhteisön jäsenissä. Jokaisella tulisi olla työssään kyky itsensä ja oman työnsä johtamiseen, jolloin jokaisella olisi kyky itsenäisiin ja johdonmukaisiin ratkaisuihin. (Soback 2021.)

4.1 Esihenkilön rooli

Esihenkilöillä on tietty rooli organisaatioissa. Heille on vastuutettu organisaatiossa tehtäviä, kuten työn koordinoimista, informaation jakamista, työntekijöiden hyvinvoinnin ja kehityksen tukemista sekä erilaisten häiriöiden ja konfliktien ratkaisemista. Samoin esihenkilö vastaa monesti siitä, että hänen vastuualueensa työt tulevat tehdyksi ja työtä kehitetään. Organisaatioiden siirtyessä itseohjautuvaan toimintamalliin, on syytä ensin tunnistaa esihenkilöiden nykyiset tehtävät ja miettiä vaihtoehtoiset tavat toimia, jotta asiat tulevat tehdyksi. (Martela ym. 2021.) Huttusen (2020) mukaan itseohjautuvuus asettaa vaatimuksia johtamiselle ja esihenkilötyölle. Johtajuutta tulisi hajauttaa vastuiden, vallan ja päätöksenteon osalta sekä johtamista tulisi toteuttaa yhdessä työntekijöiden kanssa. (Huttunen 2020, 26.)

Kallankari (2019) tuo ihmisten johtamiseen näkökulmaksi sen, että johtamisessa tärkein tehtävä on saada ihminen toimimaan toivotulla tavalla kohti tavoitetta. Asiat tulee toteuttaa ihmisten vapaaehtoisuuteen perustuen eikä pakonsanelemana. Yksilöllä on oma tahto, oma motivaatio, omat kyvyt, asenteet ja tunteet. Yksilön johtaminen eroaa ryhmän johtamisesta, sillä ryhmän johtamisessa on huomioitava ryhmän tahto, motivaatio ja yhteisäly. (Kallankari 2019, 126.) Henkilöstöjohtamisella on osattava luoda tehokkaita strategioita työntekijöiden työmotivaation lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi, sekä huomioiden samalla turvallisen ja korkeatasoisen terveydenhuollon tuottaminen (Zydzianaite & Katiliute 2007).

Tutkimukset viittaavat siihen, että perinteinen hierarkinen johtajuus toimii tehokkaammin vakaisissa olosuhteissa, mutta dynaamisissa olosuhteissa tulee haasteita johtamiselle. Nopea tiedonkulku, teknologian kehitys ja muutosvauhti ovat uhka hierarkiselle johtamiselle. Organisaatioiden työntekijöiden on reagoitava nopeammin, kun ympäristö tai asiakastarpeet muuttuvat nopeasti. Samaan aikaan työelämässä työ ja organisaatiot nähdään henkilökohtaisina merkityksen paikoina, joka on lisännyt kiinnostusta parantaa työntekijöiden työkokemuksia. Monet uuden sukupolven työntekijät kokevat työn merkityksellisemmäksi, kun heillä on enemmän valtaa työssään. (Lee & Edmondson 2017, 35–58.) Hierarkian perusajatuksena on ihmisten kontrollointi, valvominen, ohjaaminen ja motivoiminen. Hierarkian ongelmia ei ratkaista sillä, että hierarkiaa parannetaan, vaan pitää kehittää uudenlaista systeemiä. Itseohjautuvassa organisaatiossa ihmisiin luotetaan ja ihmiset kykenevät päätöksentekoon sekä voivat motivoitua ilman johtajaa. Itseohjautuvassa organisaatiossa valta on hajautettu ja se pohjautuu demokratiin. Esihenkilön rooli on muuttunut. (Salovaara 2020, 60–67, 133.)

Esihenkilön tehtävänä on huolehtia työntekijän perehdyttämisestä tai nimetä vastuhenkilö, joka vastaa perehdytyksestä ja, jonka puoleen perehdytettävä voi tarvittaessa kääntyä. Organisaatioissa tulisi huomioida, että perehdyttämistä ei pidä pyrkiä liittämään ainoastaan työsuhteen alkuun, vaan perehdyttämistä tulee toteuttaa myös työntekijän siirtyessä uuteen työtehtäväänsä. (Kupias & Peltola 2009, 17, 19.) Perehdyttäminen on keskeisessä roolissa työnhallinnassa ja sen edistämässä. Perehdyttämistä säätelee osaltaan työturvallisuuslaki. Perehdyt-

tämisellä on merkitystä liiketaloudellisesti sekä työntekijän hyvinvoinnille, sitoutumiselle ja ammattitaidolle. Perehdyttämistä tarvitaan jokaiselle työntekijälle, niin nuorille kuin konkareille, koko ajan. (Syvänen ym. 2015, 165.)

Organisaatiot tarvitsevat toimiakseen esihenkilötyön lisäksi rakenteita ja organisoitumismalleja, joiden raameissa toimitaan. Raamit luovat pohjaa yksilöllisille velvollisuuksille, vastuille ja johtamisen periaatteille sekä raamit tuovat johdonmukaista toimintaa. (Huttunen 2020, 113–114.)

4.2 Jaettu johtaminen

Jaettu johtaminen ja itseohjautuvuutta korostavat lähestymistavat ovat kollektiivista johtamista, jossa on korostunut yhteinen tekeminen (Virtanen & Stenvall 2019, 17). Jaettu johtajuus on yhteisiin päämääriin sitoutunutta ja johtamistäyteistä työskentelyä. Kaikki ihmiset työyhteisössä ovat sitoutuneita työn päämääriin ja työn tekemiseen sekä työhön liittyvät ajatukset jaetaan keskenään. Jaettu johtajuus vaatii kaikkien työyhteisön jäsenten arvostamista ja jokaisen näkemykselle tilan antamista. Työyhteisön tulee arvostaa erilaisuutta ja sen on oltava riittävän innovatiivinen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Työyhteisön tulee osata keskustella koko ajan ja jakaa työhön liittyviä tunteita sekä sen jäsenten on asetettava toiset ihmiset itsensä yläpuolelle. Jaettu johtajuus syntyy helpommin jatkuvan dialogin kautta, eli ihminen kuuntelee muiden näkemyksiä ja muut kuuntelevat hänen näkemyksiään. (Juuti 2020, 65–68.) Manka (2013) kertoo jaetun johtajuuden olevan vuorovaikutteista, jossa ryhmän jäsenet johtavat toinen toistaan kohti yhteisiä tavoitteita. Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta leimaavat tukeminen, konsultointi ja valtuuttaminen. (Manka 2013, 108.)

Carson, Tesluk & Marrone (2007) ovat määritelleet jaetun johtajuuden tietynlaiseksi tiimin kehittyväksi resurssiksi, joka kehittyy ja muodostuu tiimin jäsenten jakaessa johtajuutta tasapuolisesti keskenään. Jaettu johtajuus tulisi nähdä vastavuoroisen vaikuttamisen tilana, jonka avulla voidaan merkittävästi kehittää tiimiä ja sen suoritusta. (Carson ym. 2007.) Jaettu johtajuus rakentuu yhteisen tekemisen kautta. Avainasemassa on ajatuksien ja kokemusten jakaminen sekä

vaihtaminen ja tehtävänkuvan sekä vastuiden jakaminen yhdessä. Jaetussa johtajuudessa hyvä johtajuus ei tarkoita tarvetta tietää enemmän, kokonaisvaltaisemmin tai paremmin vaan, että yhdessä tehdessä neuvotellaan, heittäytyään ja laitetaan itsemme likoon. (Ropo ym. 2005, 20.)

Johtamisen lisäksi jaettua johtajuutta voidaan tarkastella myös ryhädynamiikan näkökulmasta eli siitä, millaiselle tasolle työryhmä on kehittynyt. Jaetun johtamisen syntyminen vaatii esimieheltä ryhmää ja siinä olevia ihmisiä palvelevan johtamistyylin omaksumista. Palvelevan johtajuuden kehittäjän, Robert Greanleafin, mukaan palveleva johtaja haluaa palvella, on kypsä, itseohjautuva ja viisas. Jos johtamisvastuun siirto onnistuu ryhmälle, syntyy jaettua johtajuutta, Ryhmän jäsenet kokevat vastuullisuutta tavoitteista ja toistensa hyvinvoinnista. (Juuti, 2017.) Jaetun johtajuuden edellytyksiä on halu ja kyky elää erilaisten jännitteiden kanssa, olla joustava organisaatio ja hyväksyä sekä sallia ristiriidat ja tunnistaa johtajuuteen kietoutuvat erilaiset arvot (Ropo ym. 2005, 159).

4.3 Dialoginen johtaminen

Dialogi määritellään syväkuunteluksi, yhdessä ajatteluksi ja oppimiseksi sekä ongelman ratkaisemiseksi. Osapuolten välistä kunnioitusta ja tasa-arvoa pidetään dialogin lähtökohtana. Aidon dialogin avulla saadaan käyttöön koko henkilöstön motivaatio, osaaminen ja luovuus. Dialogisessa johtamisessa yksi keskeinen rakennusaine on transformationaalinen eli uudistava johtaminen. Johtamisessa painottuu vastavuoroisuus. Esimiehen antamalla vähäiselläkin ajalla vuorovaikutukseen työntekijän kanssa ja yksilöllisillä kohtaamisilla on havaittu olevan suuri merkitys arvostuksen osoituksena työntekijää kohtaan. Sosiaalinen tuen on todettu lisäävän työhyvinvointia. Työntekijän oman motivaation on oltava korkealla, jotta voi itse panostaa kehittymiseensä sekä työn suunnitteluun itsenäisesti. (Syvänen ym. 2015, 9, 26, 121.)

Terveydenhuollon johtamisessa avainsanaksi on muodostunut dialoginen johtaminen, jota toteutetaan päivittäin käytännön työssä erottamatta vuoropuhelua viestinnästä. Dialogia konseptina ei tule yhdistää kuitenkaan kaikkiin ilmiöihin,

sillä tämä voi johtaa herkästi väärinkäsityksiin viestinnän luonteesta. (Grill, Ahlberg, Lindgren 2011.) Dialogisella johtamistavalla pyritään edistämään organisaation päätavoitteita ja tuetaan työntekijöiden kehittymistä. Johtajuus on vuorovaikutteista. Käytännössä dialoginen johtaminen on valmentavaa johtamista, jossa on työnohjauksellista otetta ja mentoroinnin piirteitä. (Björkengren 2018, 108.) Dialogian käyttäminen johtamisessa mahdollistaa organisaatiossa muutoksien toteutumista ja luoden samalla uusia ratkaisuja ja oivalluksia sekä olevan välttämätön alaisuhteiden ylläpitämiselle ja rakentumiselle. Dialogian avulla ratkaistaan konflikteja, vahvistetaan työyhteisöä ja kehitetään organisaation toimintaan eteenpäin. (Nagda & Roper 2019.)

4.4 Valmentava johtaminen

Valmentavaan johtajuuteen liitetään kaksi osapuolta, valmennettava ja valmentaja. Toisella on tarve kehittyä ja toinen toimii mahdollistajana eli tukee yksilön kasvua ja kehittymistä. Toisaalta valmentava johtajuus kuuluu kaikille työyhteisössä eli ei pelkästään esihenkilötasolle. Jokainen työntekijä rakentaa itsessään olevaa valmentavaa johtajuutta. Valmentava johtaja motivoituu sisäisesti ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta sekä toisten työn organisoinnista. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12–44.) McCharty ja Milner (2013) toteavat tutkimuksessaan esimiehien suhtautuvan skeptisesti valmentavaan johtamiseen, jos organisaatiossa ei ole valmennusta tukeva kulttuuri (McCharty & Milner 2013).

Valmentavan johtajan huomio on ihmisten kehittymisessä ja kasvussa. Johtaja kunnioittaa yksilön omia merkityksellisiä tavoitteita (Aaltonen ym. 2020, 145). Toista arvostava sekä tavoitteellinen ja osallistava ote ovat valmentavan johtamisen pääpiirteitä, jossa johtaja ja esihenkilö kehittää työtä pitkäjänteisesti ja tavoiteorientoituneesti. Valmentava esihenkilö haluaa kehittää toisia fiksummaksi ja paremmaksi, jolloin hän keskittyy työntekijöiden vahvuuksiin. Tämä edellyttää, että esihenkilö on ensin sinut omien vahvuuksien ja heikkouksiensa kanssa. Esihenkilön kolme positiota ovat suunnannäyttäjä, yhdessä tekeminen ja mahdollistaja. Suunnannäyttäjänä esihenkilö johtaa visiolla, missiolla, organisaation ar-

voilla ja asiakkuuksilla sekä yhdessä tekemällä henkilöstönsä kanssa. Mahdollistajan roolissa esihenkilö luottaa työntekijöihinsä ja tekee heistä tähtiä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 19–21, 71.)

Valmentavan johtamisen keskiössä on kuunteleminen, joka luo luottamusta ja aitousia sekä tämän avulla osoitetaan kiinnostuneisuutta aiheeseen. Useimmissa organisaatioissa keskitytään tällä hetkellä yhä enemmän vahvasti työntekijöiden sitouttamiseen, jolloin esihenkilöiden on tärkeää oppia kuuntelemaan syvällä tasolla ja tämän avulla kehittää positiivista suhdetta työntekijänsä välillä. (McCharty & Milner 2013.) Moen & Federici (2012) korostavat tutkimuksessaan valmentavan esihenkilön auttavan työntekijää oppimaan itseohjautumista parhaiten kuuntelemisen ja oikeiden kysymyksien avulla (Moen & Federici 2012). Berg & Karlson (2011) ovat nostaneet esille valmentavan otteen tekniikoita ja menetelmiä, joita käyttäen autetaan työntekijää vapauttamaan ja onnistumaan potentiaalista suorituskykyä käyttöönsä (Berg & Karlson 2011). Työntekijän tuen tarve on yksilöllistä, mutta on tärkeää, että on riittävästi kohtaamisen foorumeita, kuten valmennusvartteja, tiimipalavereita ja koko työyhteisön yhteisiä kokoontumisia (Ristikangas & Grünbaum 2016, 23).

Työntekijöitä tulee valmentaa itseohjautuvaan tapaan toimia. Työntekijöistä suurin osa vaatii tukea ja sparrausta itseohjautuvan toimintamallin käyttöönotossa. Varsinkin, jos esihenkilön rooli on ollut vahva organisaation päätöksenteossa, valmentava esimiestyö on tärkeää. Valmentajan roolissa esihenkilö laatii työntekijän kanssa yhdessä työsuunnitelmat ja miettii töiden priorisointia, jolloin työntekijä oppii oman työnsä johtamiseen. Tämän jälkeen työntekijän tulisi tehdä itse oman työnsä suunnittelu ja valmistella tehtäviä päätöksiä, joita käydään läpi esimiehen kanssa. Aidossa itseohjautuvuudessa päästään tilanteeseen, jossa esimiehen rooli pienenee, kun uusi työtapa juurtuu käytäntöön. Työntekijä saattaa tarvita tukea vaikeissa asiakastilanteissa ja päätöksissä, jolloin esihenkilön on oltava läsnä ja tarvittaessa autettava työntekijää. (Kettunen 2018.)

Itseohjautuvuus voi lisätä epävarmuuden, suorituskeskeisyyden ja rajattomuuden tunnetta, kun työntekijältä vaaditaan enemmän oma-aloitteisuutta, päämäärätietoisuutta ja itseluottamusta. Työntekijän tulee pystyä kantamaan annettu

vastuu, priorisoida, delegoida ja osata tehdä itsenäisiä päätöksiä esimiehen antaessa lisää päätäntävaltaa ja vastuuta. Työntekijällä vaatimukset voivat näkyä muun muassa epävarmuuden tunteena, stressinä, loppuun palamisena ja kiireen tunteena. Työyhteisössä itseohjautuvuus on tuonut mukanaan myös vapaa-matkustajaongelman. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä nauttii tasa-arvoisessa työyhteisössä kaikille jaetuista eduista, muttei kuitenkaan työskentele yhteisin tavoitteen eteen. (Savaspuro 2019, 41–42.)

Aura ym. (2021) määrittelevät johtajuuden ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, jolla pyritään toteuttamaan päätettyjä tavoitteita. Johtaminen on taas rakenne, jossa nähdään vastuita, kehittämistä ja päätöksiä tavoitteista. Itseohjautuvuutta tukevassa johtamisessa kriittisin elementti on johdon aito arvostus henkilöstöä kohtaan, jolloin puhutaan ihmisläheisestä johtamisesta, jossa henkilöstöä osallistetaan, huomioidaan työhyvinvointi ja osaamisen jatkuva kehittäminen sekä vaalitaan työyhteisön hyvää ilmapiiriä. Esihenkilön työssä rooli muuttuu valmentavaksi, jolloin ihmisten ja tiimien työ mahdollistuu. Hierarkkinen organisaatiorakenne ei palvele itseohjautuvuutta. Organisaatiohierarkiat tulisi pitää matalina, jolloin johtamisen perinteisiä rakenteita olisi hyvä muuttaa. (Aura ym. 2021, 16–18, 27–33.)

4.5 Motivoiva johtaminen

Hoitotyön motivaatiotutkimukseen perustuvan teorian mukaan työntekijän työmotivaatio paranee työn merkityksellisen tekemisen kautta (Moody & Pesut 2006). Itseohjautuvuuden toteutuminen edellyttää sisäistä motivaatiota, johon kuuluu myös omaehtoisuuden tukeminen (Martela & Jarenko 2015, 25). Arvoille perustuva sisäinen motivaatio ilmenee työntekijän käyttäytymisessä. Motivoituminen syntyy omasta kiinnostuksesta työtä kohtaan, työssä koetuista onnistumisen tunteista ja arvostuksesta sekä hyvinvoinnista. (Moody & Pesut 2006.) Työntekijän sisäistä motivaatiota esihenkilö voi vahvistaa ja tukea lisäämällä työntekijän valinnanvapauden tunnetta. Valinnanvapauden kokemusta voidaan vahvistaa työtä muokkaamalla työntekijän motivaatioon ja näkemykseen perustuen. (Zydzianaite & Katiliute 2007.) Ulkoisesti motivoitunut työntekijä motivoituu organisaatiotaan

kohtaan välineellisen sitoutumisen, kuten palkintojen ja rangaistuksien kautta (Moody & Pesut 2006).

Työntekijä pystyy saavuttamaan hänelle asetettuja päämääriä, toimimaan tehokkaasti ja onnistuneesti erilaisissa työtilanteissa, kun työntekijän osaaminen on huomioitu organisaation strategiassa. Esihenkilön oma käytös vaikuttaa merkittävästi työntekijän työmotivaation syntymiseen. Esihenkilön tuen ja mahdollistava asenne nostaa työntekijän itsetuntoa ja työtehokkuutta sekä edistää työn motivaatiota ja sen kehittymistä. (Moody & Pesut 2006.)

Itseohjautuvan henkilön on oltava itse motivoitunut ja hänellä on oltava päämäärä, mitä kohti hän ohjautuu (Aaltonen ym. 2020, 251). Esihenkilö voi tukea työntekijän motivoitumista johtamalla häntä oikeaan päämäärään tuomalla esiin keinoja niiden pääsemiseksi. Esihenkilön motivaation määrällä on vaikutus siihen, miten työntekijä käyttää voimavarojansa tavoitteen saavuttamiseksi. Esihenkilön tärkeimpänä keinona työntekijän motivoitumiseen on kommunikointi, joka tarkoittaa jatkuvaa vuoropuhelua ja palautteen antamista sekä työn merkityksen korostamisella viestitetään mm. innostusta, luottamusta, arvostusta ja yhteenkuuluvuutta. Organisaatio voi vaikuttaa työntekijän sisäisen motivaation joukkuehengen syntymiseen, osaamiseen ja omatoimisuuteen. Tulee kuitenkin muistaa, että lopullisen halun ja tahdonvoiman päättää kuitenkin työntekijä itse. (Kilpinen 2017, 32–36.)

4.6 Johtamistyylien suhde itseohjautuvuuteen

Tutkimuksessamme esille nostetuissa johtamistyylyissä kaikki tukevat itseohjautuvuuden edellytyksiä eli Decin ja Ryanin sekä Martelan ja Riekin määrittelemiä neljää psykologista perustarvetta. Jokaisessa johtamistyyllissä valtaa ja vastuuta on jaettu työntekijöille. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, tehdä päätöksiä työssään ja saada onnistumisen kokemuksia. Kaikissa johtamistyylyissä korostettiin selkeiden tavoitteiden asettamista, jolloin jokainen työntekijä tietää työssään päämäärän, jota kohti kuljetaan ja mitä työntekijältä odotetaan. Esihenkilön tulee vain varmistaa, että työntekijöillä on riittävä osaaminen päästäkseen tavoitteisiin ja tarvittaessa tuettava osaamisen vahvistamista.

Taulukossa 1 olemme kuvanneet miten eri johtamistyyliit suhtautuvat itseohjautuvuuteen.

TAULUKKO 1. Johtamistyylien suhde itseohjautuvuuteen

	Autonomia	Kompetenssi	Yhteisöllisyys	Hyväntahtoisuus	Itseohjautuvuuden toimintatapa ja organisaatorakenne	Itsensä johtaminen	Itseohjautuvuuden tukeminen	Itseohjautuva tiimi
Jaettu johtaminen	x	x	x	x	x	x	x	x
Dialoginen johtaminen	x	x	x	x	x	x	x	x
Valmentava johtaminen	x	x	x	x	x	x	x	x
Motivoiva johtaminen	x	x	x	x	x	x	x	o

x = johtamistyyli nousee esille aineiston perusteella

0 = johtamistyylistä ei nouse esille aineiston perusteella

Kaikki johtamistyyliit korostavat työntekijän itsensä johtamisen taitoja, jolloin on oltava itse motivoitunut. Työntekijällä on oltava taitoa rakentaa itsessään omaa johtajuutta. Lopullisen halun ja tahdonvoiman itseohjautuvalle toiminnalle päättää kuitenkin työntekijä itse. Itseohjautuva toiminta perustuu omiin valintoihin ja päätöksentekemiseen käyttäen omaa harkintaa siten, että kaikkeen ei tarvitse kysyä aina esihenkilöltä lupaa.

Johtamistyyleissä käsiteltiin kaikkia neljää psykologista perustarvetta: autonomisuutta, kompetenssia, yhteisöllisyyttä ja hyväntahtoisuutta. Hyväntahtoisuus tuli eri johtamistyyleissä esille eri sanoin ja käsittein toimintoina, jotka pyrkivät kaikki hyvään ja hyvän tekemiseen toisille. Tämä tarkoittaa organisaatiossa sitä, että hyväntahtoisella toiminnalla toiselle ja itselle tulee hyvä olo. Muiden psykologisten perustarpeiden tyydyttäminen tuli esille selkeämmin osaamisen vahvistamisena ja kehittämisenä sekä yhdessä tekemisenä. Huomioitavana asiana on dialogisuuden korostaminen kaikissa johtamistyyleissä, jonka avulla yksilön ja tiimien itseohjautuvuutta tuetaan. Organisaatioissa on oltava kohtaamisen foorumeja, vuoropuhelua, säännöllistä palautteen antamista ja vastaanottamista.

Esihenkilön rooli muuttuu itseohjautuvuutta tukevassa organisaatiossa. Esihenkilö on valmentaja, motivaattori ja mahdollistaja sekä synnyttää työntekijöistä tähtiä. Esihenkilöllä tulee olla työntekijää arvostava ja kunnioittava toimintamalli ja hänen tulee huomioida yksilöllisesti kaikkien työntekijöiden vahvuudet. Jaetulla, dialogisella, valmentavalla ja motivoivalla johtamisella tuetaan itseohjautuvuutta. Näin ollen johtamistyyliä voi käyttää yksinään ja rinnakkain tukemaan yksilöiden ja yhteisöjen itseohjautuvuutta, sillä tavoite ja sisältö ovat kaikissa johtamistyyliissä samanlaisia. Kaikki johtamistyyliä pyrkivät sisäisen motivaation lisäämisen kautta tukemaan itseohjautuvuutta. Tutkimuksemme kohdistui yksilön itseohjautuvuuteen ja esihenkilötyöhön, jolloin tiimien itseohjautuvuuden tukeminen jäi aineistossa vähäisemmälle tarkastelulle. Aineistossa ei käsitelty erikseen tiimien motivoimista.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työterveyshoitajien käsityksiä ja kokemuksia itseohjautuvuudesta sekä miten lähiesihenkilön työllä voidaan tukea itseohjautuvuutta.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

1. Miten työterveyshoitajat kokevat itseohjautuvuuden työssään?
2. Miten työterveyshoitajat ajattelevat, millä tavalla lähiesihenkilötyöllä voidaan tukea työterveyshoitajan itseohjautuvuutta?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa työterveyshuollon lähiesihenkilöille tietoa, joka tukee työterveyshoitajien itseohjautuvuutta työssä. Opinnäytetyön tietoa voidaan hyödyntää esihenkilötyön lisäksi organisaatiossa muiden ammattiryhmien esihenkilöille käyttöön ja pohdittavaksi itseohjautuvuuden tukemiseen. Tutkimusorganisaation johto saa opinnäytetyön tuloksista vinkkejä itseohjautuvan organisaation ja tiimien johtamiseen sekä aiheen mahdolliseen jatkotutkimukseen.

6 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Lähestymistapamme valintaan vaikutti tutkimuskohteemme todellisen elämän kuvaaminen ja tavoitteenamme on ilmiön mahdollisimman kokonaisvaltainen tarkastelu. Työmme tarkoituksena on saada kuvailevia ja syvällisempiä vastauksia tutkimuskysymyksiimme tutkittavien omien kokemusten ja tiedon kautta.

6.1 Tutkimusstrategian esittely

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, jonka tarkoituksena on hankkia ymmärrystä ja kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–164). Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan kokonaisvaltaisuutta, jolloin ihmistä tulisi katsoa kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä ovat merkitykset, jolloin merkityksiä pitää tutkia, tulkita ja ymmärtää osana asiayhteyttä ja viedä ilmiö käsitteellisemmälle tasolle. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen aineistot ovat pieniä ja tutkittavia on vähän, jolloin tutkijat pystyvät hallitsemaan tutkimusta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 81–83.)

Halusimme tutkia itseohjautuvuuden ilmiötä työterveyshoitajan toimintaympäristössä yhdessä työterveyshuollon yksikössä. Tutkimuksessamme oli tarkoitus saada esille työterveyshoitajan näkemyksiä itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta sekä kokemuksia, millä tavalla lähiesihenkilöt tukevat työterveyshoitajan itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta on toteutettu työterveyshoitajan työssä osittain, mutta itseohjautuvaa toimintamallia ei ole määritelty organisaatiossa. Halusimme saada laadullisella tutkimuksellamme esille, mikä merkitys itseohjautuvuudella on työterveyshoitajan työhön.

6.2 Aineiston keruumenetelmän esittely

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on suoraa kielellistä vuorovaikutusta tutkitavan kanssa. Aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnainen, joka on huomioitava tuloksia tulkitessa. (Hirsjärvi ym. 2018, 204–207.) Haastattelu voidaan tehdä kasvokkain vuorovaikutustilanteessa tai virtuaalisesti sähköpostitse tai etäyhteyttä käyttäen. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton. Se voi olla yksilö- tai ryhmähaastattelu, yksityinen tai julkinen. (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 264–271.) Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88.)

Teemahaastattelussa tutkimusongelman ratkaisua haarukoidaan teemoilla. Tutkittava viestii ja paljastaa haastattelussa omaa ajatusmaailmaansa, sen miten hän jäsentää ja näkee maailmaa. Esiin nostetut asiat ovat tutkittavalle tärkeitä ja merkityksellisiä sekä vastaukset ovat tutkittavan kokemus todellisuudesta. Tutkija pääsee haastattelujen kautta kiinni perimmäisten kysymysten äärellä silloin, kun hän pystyy muodostamaan oman objektiivisen kuvansa ilmiöstä. (Kananen 2014, 86–87.)

Haastatteluaineiston keräämisessä voidaan apuna käyttää nauhoittamista, jolloin voidaan varmistua sisällön muuttumattomuudesta. Kirjoittamisen yhteydessä muutetaan tunnistettavat tiedot mm. henkilötiedot sekä aineistosta poistetaan sanat ja lauseet, jotka eivät ole välttämättömiä lauseen ymmärtämiseksi tai ovat joko toistuvia ja samanlaisia, sekä muutetaan lauseet lyhyemmäksi ja ymmärrettävämmäksi muodoksi. Koska tutkijaa voidaan kritisoida tekstin tärkeiden näkökohtien laiminlyönnistä ja poisjättämisestä, valinnan tulee perustua huolellisesti teoreettisiin näkökohtiin. Epävarmoissa tapauksissa tulee jättää vain lausunnot, jotka liittyvät nimenomaisesti tutkimukseen tai arviointiin. Aineistosta poistetaan myös lausumat, joilla ei ole merkitystä vastattavien kysymysten kannalta. Tämän

jälkeen aineistoon voidaan aloittaa sisältöanalyysin jäsentäminen, tämä tarkoittaa, että jokainen lausuma on liitetty yhteen määritellyistä ulottuvuuksista. (Schilling 2006.)

Halusimme rajata vastausten pysymisen aiheessa, jonka vuoksi aineistonkeruu toteutettiin teemahaastattelulla, jossa keskustelu etenee teemojen mukaan, mutta kuitenkin haastateltavan ehdoilla vapaamuotoisemmin. Lisäksi teemahaastattelun avulla saamme näkemystä ja monipuolista tietoa ennalta määritellyistä aihealueista. Tutkijoina olimme etukäteen miettineet teemat, joista keskustelemme tutkittavien kanssa. Teemat haastatteluun nousivat tutkittavan ilmiön viitekehystä ja tutkimuskysymysten kautta. Ennen aineiston keruuta haastattelukysymykset testattiin toisen tutkijan organisaatiossa. Testauksen aikana haastattelukysymyksiä muokattiin selkeämmiksi ja ymmärrettävämmäksi sekä haastattelun toteutus Teamsissä toimivammaksi.

Haimme opinnäytetyötämme varten tutkimuslupaa pirkanmaalaiselta työterveys- huoltopalveluja tuottavalta yritykseltä tammikuussa 2021. Haastattelun saatekirje (Liite 2) ja tietosuojailmoitus (Liite 3) lähetettiin tutkittavan organisaation 32 työterveyshoitajalle työsähköpostiin helmikuussa 2021. Haastattelun osallistumiskutsua ei lähetetty niille, jotka ovat juuri aloittaneet työsuhteen tai toimivat esihenkilötyössä. Tutkimuksen haastatteluun oli aikaa osallistua kaksi viikkoa ja tämän aikana saatekirje lähetettiin osallistujille kaksi kertaa. Tutkimuksen osallistujille lähetettiin ilmoittautumisen jälkeen infokirje (Liite 4), jossa kerrottiin haastattelun ajankohta, haastattelukysymykset (Liite 1) ja suostumuslomake (Liite 5). Osallistujia pyydettiin ilmoittamaan suostumuslomakkeella palauttamisen yhteydessä, mikäli ei halua oman organisaation tutkijan osallistumista haastattelutilanteeseen. Tutkimukseen osallistui yhteensä 11 työterveyshoitajaa.

Tutkittava organisaatio järjesti haastatteluajan osallistujille työajaksi. Pienryhmähaastattelu toteutettiin ajankohtana, kun osallistujat olivat työvuorossa. Ryhmähaastattelut toteutettiin Teamsin avulla maaliskuussa 2021 ja ryhmäkooksi muodostui kolmesta viiteen henkilöä. Haastatteluja tehtiin yhteensä kolme ja jokaiseen haastatteluun varattiin 90 minuuttia. Haastattelut etenivät sujuvasti ja vuorovaikutus haastateltavien kanssa toimi hyvin. Haastattelukysymys oli haastateltavalle koko ajan Teamsissä näkyvässä diasarjaesityksenä ja haastattelu eteni

teemoittain avoimilla kysymyksillä sekä tarvittaessa tehtiin kohdentavia kysymyksiä.

6.3 Aineiston analyysimenetelmän esittely

Aineistolähtöinen analyysi on prosessi, jossa aineisto ja analysoija keskustelevat. Tulkinta syntyy vuoropuhelun oivalluksista. Aineistolähtöisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkija tutustuu aineistoonsa mahdollisimman vähien ennakkokäsitysten varassa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija huomioi sitä, miten asioita esitetään. Ensiksi aineistoa pilkotaan, luokitellaan, jäsennetään ja järjestetään esimerkiksi vertailtavaksi ja rinnastettavaksi käyttämällä analyysitekniikkaa. Analyysiprosessin toinen vaihe on käsitteellistämistä tai tulkintaa. Tutkija siirtää analyysin tuottamat havainnot tutkimuskeskustelujen luomaan yhteyteen yhtäläisyyksiä ja eroja hakemalla. Kolmannessa vaiheessa aineistosta muodostetut havainnot tarkastellaan valikoivasti tämän aineiston pohjalta. (Ronkainen ym. 2013, 123–127.)

Aineistolähtöinen analysointi systemaattisella menetelmällä, jossa pelkistetään, ryhmitellään ja muodostetaan käsitteet, ovat perusteltua tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkimukseemme osallistuu kaksi tutkijaa, joten kuvattu toimintamalli on sama molemmilla ja analysointi tehdään yhdessä. Aineiston vastaajamäärä on pieni, joten systemaattinen sisällönanalyysi sopii hyvin aineiston analyysimenetelmäksi. Aineiston analyysissä tietyt kohdat käytiin läpi teemoittain ja järjestettiin teemojen mukaisesti. Ainoastaan itseohjautuvuuteen liittyviä suppeita ajatuksia emme teemoitelleet.

Sisällönanalyysi on tulkintaa ja päättelyä, jossa empiirinen aineisto etenee kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajarvi 2002, 122–127). Bengtssonin mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useita analyysimenetelmiä. Sisällönanalyysiin ei ole vakiintuneita ehtoja, mutta hän tuo neljä päävaihetta sisällönanalyysiin: dekontekstualisointi (litteroidun tekstin lukeminen ja merkitysyksiköiden jakaminen lauseista ja kappaleista, koodien käyttö), kontekstualisointi (koodeilla mukauttaa tekstiä), luokittelu (merkitysyksiköt tiivistetään ja sanoja vähennetään) ja kokoaminen (luokittelun jälkeen analysointi ja

kirjoittamisen aloittaminen). Analyysin jälkeen on pohdittava, miten uudet havainnot vastaavat kirjallisuutta ja onko tulos kohtuullinen ja looginen. (Bengtsson 2016.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräyksen jälkeen aineisto käsitellään, jolloin ensimmäinen vaihe on yhteismitallistaminen eli litterointi, jossa aineisto saatetaan yhteen muotoon, joka on yleensä tekstimuoto. Haastatteluaineisto kirjoitetaan tekstimuotoon mahdollisimman sanatarkasti. Tekstiä tarkastellaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Aineistolle esitetään tutkimuskysymykset ja sen jälkeen aineistosta etsitään ne tekstikokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tekstikokonaisuudet tiivistetään ja sille annetaan sisältöä kuvaava ilmaisu eli koodi. Koodi kertoo asiasisällön. Koodaaminen tehdään tekstiaineistosta muutettuun taulukoon, johon kirjataan alkuperäinen teksti eli raaka-aineisto ja tekstiasian tiivistelmä eli koodi. Koodausvaiheen eli tiivistämisen jälkeen tulee luokitteluvaihe, jolloin katsotaan, mitkä koodit muodostavat oman ryhmänsä. Ryhmälle annetaan nimi. (Kananen 2014, 99–106.)

Haastatteluaineiston videotallenteet litteroimme manuaalisesti puhekielen muotoon kirjoittamalla samaan aikaan, kun tutkija kuunteli videonauhoitteita. Litterointi tehtiin heti kaikkien teemahaastattelujen jälkeen seuraavan kahden viikon aikana. Jaoimme litterointityötä siten, että toinen tutkija tarkasti toisen tutkijan kirjoituksen videotallenteita kuunnellen. Haastatteluaineistot kirjoitettiin tekstimuotoon sanatarkasti, mutta emme huomioineet puheen sävyjä, eleitä, äänenpainoja ja taukoja.

Litteroinnin avulla tutustuimme aineistoon. Litteroinnin jälkeen aineistosta luokiteltiin teemojen mukaisesti tunnistamaan alleviivaten niitä kohtia, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä pelkistimme alkuperäisilmaisuja yksinkertaisemmiksi. Taulukossa 2 on kuvattu esimerkki aineiston pelkistämisestä.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
"Itsensä johtaminen sisältää muun muassa töiden priorisoinnin, tavallaan että mitä tehdään ja mikä on tavallaan nyt se prioriteettiykkönen ja mitä ei tehdä. Koko ajan pitää olla ajan hermoilla ja niin, tietää vähän kaikesta kaiken. Tää työterveyshoitajan työ, työ tahtoo olla vähän tällaista".	Töiden priorisoinnin Ajan hermoilla Tietää vähän kaikesta kaiken
"Itseohjautuva työterveyshoitaja on semmoinen, joka tarttuu, tarttuu asioihin ja pystyy, pystyy tota tekemään itsenäisesti vaativaa, vaativaa tämmöstä asiantuntija työtä".	Tarttuu asioihin Itsenäisesti vaativaa työtä

Taulukossa 3 on kuvattu pelkistämisen jälkeen tapahtuva aineiston luokittelu, jossa samaa käsitettä tarkoittavat sanat ryhmiteltiin alaluokaksi.

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston luokittelusta

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Töiden priorisoinnin Ajan hermoilla Tietää vähän kaikesta kaiken	Työhallinta taidot
Tarttuu asioihin Itsenäisesti vaativaa työtä	Oma-aloitteinen työote

Alaluokkien muodostaminen pääluokille tapahtui aineiston järjestelmällisen läpikäynnin myötä. Taulukossa 4 on kuvattu alaluokkien ryhmittelyn yläluokiksi ja yläluokkien yhdistämisen pääluokiksi.

TAULUKKO 4. Aineiston kategoriat

Taso 1. ALALUOKKA	Tasoa 2. YLÄLUOKKA	Taso 3. PÄÄLUOKKA
Itsenäinen työ Itsearviointi Oma-aloitteinen työote	Autonomia	Kolme psykologista perustarvetta
Ammattitaito Osaaminen Työterveyshoitajan työn vaatimukset Vastuualueen hoitaminen Vapaus suunnitella Vastuun ottaminen	Kompetenssi	
Moniammatillinen tiimityö Yhteistyö	Yhteisöllisyys	
Työhyvinvointi Työhallinta taidot	Itsensä johtaminen	Itseohjautuvuus
Tuen saanti Organisaatiosta raamit Luottamus	Lähiesihenkilötyö	Organisaatorakenteet

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käymme läpi haastatteluiden tuottamat keskeiset tulokset. Suorat lainaukset on muutettu murteiden osalta puhekielelle anonymiteetin säilyvyyden vuoksi.

7.1 Työterveyshoitajan kokemukset itseohjautuvuudesta työssään

Tässä luvussa esittelemme opinnäytetyömme tutkimusten perustella löydettyjä tuloksia työterveyshoitajien kokemuksista ja käsityksistä liittyen työterveyshoitajan itseohjautuvuuteen työssään.

7.1.1 Kolme psykologista perustarvetta

Haastateltavat kokivat työn autonomisuutena oman vastuualueensa hoitamisen ja mahdollisuuden tehdä itsenäisiä päätöksiä suhteessa asiakastyöhön. Lisäksi työn suunnittelu ja organisointi ilman ulkopuolisen apua koettiin autonomiseksi tekijäksi työssä. Korona-ajan lisääntynyt etätö koettiin työn itsenäisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi, jolloin työn suunnittelu on ollut itsenäistä. Haastateltavat kokivat, että työssä on vapaus suunnitella ja ottaa vastuuta.

”Että vastuualue, että meillä on omat vastuualueet ja niiden hoitamiset on mun mielestä meillä suhteellisen itsenäisiä ja saa tehdä itsenäisiä päätöksiäkin siinä. Työtä voi suunnitella itse ja organisoida.”

”Sellaista itsenäistä työtettä, otetta eli osaa itse etsiä vastauksia ja katsoa se siihen asiaan liittyvä parhain toimintatapa ilman että siinä tarvitaan ulkopuolinen apu.”

”Jos mä mietin, mitä omassa kopissa tapahtuu taikka sitten kotona etäpäivänä, niin kyllähän mä, siinähan mulla on täysin vapaat kädet suunnitella ja tehdä ja siitä tykkään.”

”...Pitää tarttua tota ja pitää pystyä toimimaan ilman semmoista ulkopuolista, erityistä ohjausta ja kontrollia.”

Kompetenssi ilmenee tutkimuksessa työterveyshoitajan työssä ammattitaidon vaatimuksena ja osaamisena. Työterveyshoitajan työlle on vaatimuksia ja oma vastuualue on hoidettava. Haastateltavat kokivat työssään tärkeäksi hyvän perehdytyksen ja itsenäisen perehtymisen työterveyshuollon asioihin. Työssä koettiin jatkuvasti tarve opetella uutta ja kouluttautua. Työkokemuksen koettiin vahvistavan itseohjautuvuutta.

”No mä aattelen tohon sitä, että, jos aatellaan niin, että sä tuut ihan uutena työterkkana niin, kyllä se itseohjautuvuus on alkuun vaikeempaa, että kyllä siihen väistämättä tulee niinku se, että on sitä kokemusta sitten jo työterveyshoitajan työstä, niin se lisää sitä enemmän sitä itseohjautuvuutta.”

”Ammattitaitoon ja vahvaan työkokemukseen tai hyvään perehtyneisyyteen työtehtävään...”

Haastateltavat tuntevat yhteisöllisyyden tunnetta moniammatillisen tiimityön ja yhteistyön kautta. Moniammatillisessa tiimityössä nousee esille moniammatillisuuden sekä tiimi- ja esimiestuen hyödyntäminen. Haastateltavat kokevat myös mahdollisuudesta jakaa tietoa työyhteisössä sekä tiimin toimivan parhaiten työterveyshoitajan kautta. Yhteistyössä nähdään asiakastarpeiden ja työnantajan määrittelevän työtä, mutta työ mahdollistaa myös joustavuuden työssä. Lisäksi haastateltavat nostivat esille yhteistyökykyisyyden ja kyvyn antaa kehittävää palautetta sekä vaikuttamismahdollisuuden omaan työhönsä.

”Työterveydessä se moniammatillisuuskin ja sen hyödyntäminen sinne itseohjautuvuudella, että osaa sitten käyttää tiimiä ja moniammatillisuutta.”

”Mun mielestä se ei pelkästään tarkoita sitä, että sä teet sitten aina ja saat aina tehdä ja teet aina kaiken yksin vaan, eli sellaisissa tilanteissa, missä tarvitaan toisten apuja, sä osaat silloin siis, sitten ohjautua sitä hakemaan myöskin, eli pääasiassahan työterveyshoitajan työ kuitenkin on tiimityötäkin”

”Kyll hän se siit terkantyyöstä lähtee koko niinku tiimin kela1.”

”Et ei tartte niinku yksin ratkasta kaikkia asioita. Et on niinku sitä tiimiä ja muutenkin kolleegoita, joilta saa tukea siihen omaan työhön.”

”Uskaltaa ottaa esimieheltä sitä tukea tai kysyä jossakin tietyissä tilanteissa.”

”Pidetään niinku ajantasalla toisiimme, et eikä tehdä niin että, jokainen tekis omassa huoneessaan kopperossaan hommia, vaik välillä korona-aikana onkin sitä, että pystytään silti tiiminä tekee se yhteistyö kuitenkin. Et se ei sitä poissulje.”

”Työnantaja tietysti määrittää niitä rajoja ja ja asettaa työlle priorisointia ja asiakkaat asettaa. Itse koen, että pystyn niinku joustaan ja arvioimaan sitä työtä ja sen tuloksiakin, jossain määrin.”

”Itseohjautuvuus luo sitä joustamisen mahdollisuuksia omaan työntekoonsa jossain määrin siis, mutta ei täysin. Voi kokea niitä onnistumisen tunteita, osaamisen tunteita, kun voi vaikuttaa itse työhön, voi haastaa itseään ja niinku pyrkiä, pyrkimystä vaikuttaa niihin asiakkaisiin ja näihin meidän henkilöasiakkaisiin ja se luo sitä itsenäisyyden tunnetta.”

”Pystyy antamaan palautetta epäkohdista ja tuomaan esiin parannusehdotuksia toimintaan.”

7.1.2 Itseohjautuvuus

Haastateltavat nostivat itseohjautuvuuden merkittävämpänä tekijänä työn hallintataidot. Työn hallintataitojen kautta nostettiin esille itsenäisen työsuunnittelun merkitys mm. vuosikelloa suunniteltaessa. Lisäksi esille nostettiin ajankäytön ja ajan tasalla olevan tiedon, stressin, resurssien, oman kalenterin hallinnan tärkeys sekä työn keskeneräisyyden sietäminen ja hallitseminen samanaikaisesti. Työterveyshoitajan työssä pidettiin tärkeänä omata organisointi- ja priorisointikykyä, jolla tarkoitettiin oman työn priorisoimista ja organisoimista.

"Hoitaa myös epämukavuus alueella olevat työtehtävät."

"Se organisointi. Se lankojen käsissä pitäminen on oleellista työterveyshoitajan työtä ja sitä vapautta."

"Kyllä se sitä tosi paljon vaatii sitä töitten priorisointi ja tehtävien asettamista, että jos ei se terkkä ei kalenterois niitä palavereit tai saikku seuran toit tai työpaikkaselvityksiä, tarkastuksia, eihä työterveydes tapahtuis mitään kela1."

"Itsensä johtaminen sisältää muun muassa töiden priorisoinnin tavallaan, että mitä tehdään ja mikä on tavallaan nyt se prioriteettiikkönen ja mitä ei tehdä. Koko ajan pitää olla ajan hermoilla ja niin, tietää vähän kaikesta kaiken."

"...Ajankäyttö joo, ylitöitä pyrin välttään viimeeseen asti. Ja en notku täällä iltoja, mutta näitä tehtävien asettamisista ja tämmösiä resurssien hallintaa, niin kyllä tekemätöntä työtä löytyy paljon. Ne on semmosta pientä lillukanvartta, mitä ei ole heti ajatellu, että näitä tehdään sitten, kun aikaa on."

Työhyvinvoinnin osa-alueella tuli esille oman jaksamisen ja rajojen huolehtimisen merkitys. Organisaation tavoitteiden tulee olla suhteutettu työntekijän omiin voimavaroihin. Itsensä johtaminen edistää työhyvinvoinnin kokemusta.

"On ollut pakko miettiä niitä omia rajoja ja jaksamista. Se vaan pitää opetella, että niitä ylitöitä ei kannata hirveesti tehdä, että kyllä se vaan heijastuu sinne seuraavaan päivään ja jaksamiseen"

"Omaa työhyvinvointia, oma jaksaminen ainakin. Että, pitää huolehti omasta terveydestä ja levosta ja just työmäärästä ja rajat työt ja osata jättää työt sitten työajalle, ettei miettiä niitä myöhemmin. Ja tavallaan sekin, että sitten tietyst tää, mistä sen tuen saat sitten, kun tarvit."

"Asiakasyrityksen luonne ja sen tarpeet pitää tuntea ja työnantajan asettamat tavoitteet työlle, että mitkä ne on yleisellä tasolla ja tuloksilla sekä tota tai tiedot tai omat voimavarat."

”Pitäis olla terveellä tavalla itsekäs ja se on varmaan sitä sitten. Olis hyvä olla kuitenkin, että tota niinku kaikkiihan me ei voida loppupelis kuitenkin miellyttää ja auttaakaa valitettavasti.”

”Et, ei me sit kukuttais yökaudet ja et, meis ois virtaa viel seuraavanaki päivänä ja seuraavana viikkonakin.”

7.1.3 Organisaatorakenteet

Työterveyshoitajat kokivat, että organisaatorakenteista tulevat raamit työlle. Lähiesihenkilön antama tuki työlle ja luottamuksellinen suhde työntekijän sekä esihenkilön kanssa auttavat kohti itsenäisempää ja itseohjautuvampaa toimintamallia. Itseohjautuvissa tiimeissä on oltava kaikille selkeät rakenteet ja toimintamallit, jotka luodaan yhdessä jatkuvasti kehittyvässä prosessissa.

”...Se itseohjautuvuus toteutuu niinku hyvin, mutta niitten rajojen sisällä mitkä työnantaja määrittää.”

”Varsinkin nyt kun korona-aikaan niin on niinku paljon semmoisia mihin ei pysty vaikuttaa esim. on kuitenkin päivät suunniteltu, että tää on chattii, tää on päivystystä ja tää on jotain muuta.”

”...Työnantaja ohjeistaa esimerkiksi viikossa päiviä työpäiviä, mitä tarvii työvuorolistoilla tai siellä meidän kalentereissa olla siellä niitä puhelinpäivystyksiä, koronarokottamisia, vastaanottotyötä ja puhelinaikoja.”

”...Pitää olla tietoinen myös, että miten se työnantaja olettaa, että mitä siinä työssä pitää saada aikaiseksi, että se tekee ne raamit sille itseohjautuvuudelle. Mikä on se työn päämäärä ja tavoite.”

7.1.4 Työterveyshoitajien kokemat haasteet itseohjautuvuudessa

Itseohjautuvuuden suurimpana haasteena haastatteluista saatujen vastausten perusteella koettiin oman työkalenterin hallitsemisen, jonka avulla välttyttäisiin liialliselta työnkuormitukselta ja voitaisiin paremmin vaikuttaa oman työn rajaamiseen, jotta vältytään *"tulipalojen sammuttamisilta"*. Haastateltavien mielestä priorisointitaito on tärkeä. Jos työmäärä on iso, haastateltavat kokivat työn olevan enemmän akuuttien asioiden hoitamista, jolloin työpäivän kalenteri menee uusiksi. Kaikkeen työterveyshoitajan työhön ei voi varautua ennakkoon. Kalentroidinnin heikkoutena nähdään epämukavuusalueella olevien töiden mahdollinen siirtäminen myöhempään ajankohtaan.

"Ne on semmosta pientä lillukanvartta, mitä ei ole heti ajateltu, että näitä tehdään sitten, kun aikaa on".

"...Mä nostaisin priorisointikyvyn, et se on kyllä tärkeä sitte siinä oman työn hallinnassa."

"Osa asettaa asioita tärkeys järjestykseen, kun tehtäviä on paljon ja näkee semmoisen kokonaisuuskuvan. Osa hahmottaa sen. Ja pitää käsissään kaikki yritykset jollain lailla hyppysissä."

Haastateltavat kokivat joustavansa paljon työssään ja työ koettiin ajoittain yksin selviytymiseksi, ja hoitajan kiltteydeksi ottaa vastuu asiakastyöstä, vaikka työtä pitäisi tehdä moniammatillisella tiimillä. Haastateltavien mielestä heidän tulisi ammattiryhmänä osata tarvittaessa pyytää apua tiimiltä. Osa haastateltavista koki, että koko tiimin tulisi ottaa nykyistä enemmän vastuuta tiiminä tehtävistä asioista.

"Liian kiltti, sitähan me monesti ollaan me työterveyshoitajat."

"...Mehän ollaan kauheen joustavia, et sitähan tässä vaaditaan paljon."

"...Ei tartte niinku yksin ratkasta kaikkia asioita, vaan on niinku sitä tiimiä ja muutenkin kolleegoita, joilta saa tukea siihen omaan työhön."

”Elikkä välillä, välillä niinku sanoit psykologit, fyssarit ja lääkäritki ottaa sitä vastuuta ja hoitaa ja välillä tuntuu et se kaatuu sitten sinne hoitajan, hoitajan niskoille sitten järjestää kaikki asiat ja muistutella siit.”

”...Työpaikkaselvityksissä ja muissa, niin edellisessä työpaikassa mulla oli sellainen käytäntö, niin jokaisella oli oma laari, ett vaikka se ei ollut siellä ehkä paikalla, niin se otti kantaa niihin tiettyihin asioihin, niin silloin se meni jotenkin jouheasti. Se työterveyshoitaja ei ollut yksin vastuussa siitä selvityksestä. Tämä varmaan toimii osalla tiimeistä, mutta myös paljon me tehdään yksin työtä vielä täällä.”

Itseohjautuminen koettiin ajoittain vaikeana ja haasteellisena. Itseohjautuvuuden tuoma vapaus nähtiin mahdollistavan, niin sanotusti *”lankojen tippumisen”* kärsistä työntekijän työmäärän kasvaessa. Vapauden puutetta työssä koettiin koronan tuoman poikkeusajan vuoksi. Lisäksi vaikeaksi koettiin sijaisten puuttuminen, toistuvat muutokset työtehtävissä sekä työkalenterissa mm. koronarokotuksien toteuttaminen. Etätyön koettiin tuovan haastetta itseohjautuvuudelle. Tärkeäksi korostui esimiestuen saanti.

”Mahdollisuus itseohjautuvuuteen vähentynyt korona-aikana.”

”Välttämättä ei ole semmoista sijaisuutta tässä, että työ olisi tietyn ajan mittainen ja sitten seuraava aloittaa, niin kuin vuorotyössä joku jatkaa sun töitä. Että, se mitä jää tekemättä, on vähän niin kuin itseltään pois.”

Valmistuneen työterveyshoitajan ja uuden työntekijän aloittaessa työssä nähtiin suurimpana haasteena vähäinen työkokemus. Itseohjautumisen kehittymisen esteenä nähtiin puutteellinen perehdytys ja organisaation raamien puuttuminen. Työterveyshoitajan itseohjautuvuuden kehittymisessä ja itseohjautumisessa koettiin tärkeänä paineensietokyvyn hallinta, luottamus ja vastuunottaminen työstä.

”Raamien puuttuminen voi kuormittaa esim. roolien ja työnjako ei ole määritelty riittävästi, joka voi vaikuttaa epäonnistumiseen omassa työssä ja tiimityöskentelyssä.

”Jos ei ole sovittu selkeitä sääntöjä ja raameja, eikä ole mietitty esimiehen kanssa tai yleensä organisaatiotasolla, mitkä asiat kuuluvat eri ammattiryhmille tai työntekijä voi kuormittua liikaa ja tehdä toisen ammattiryhmään kuuluvia töitä.

Haastateltavat pohtivat, sopiiko itseohjautuvuus kaikille tai voiko itseohjautuvuus puuttua. Haasteena koettiin työterveyshoitajien omien rajojen tunnistaminen ja miten työterveyshoitaja sietää paineentunnetta ja keskeneräisyyttä työssään. Työterveyshoitajan työssä oman työn rajaaminen koettiin haasteelliseksi.

”Ja sitten toisaalta voihan siinä tulla sitäkin, että kaikki ei välttämättä ole niin itseohjautuvia niin siinä voi tulla tekemisen vaikeutta, ettei saa tehtyä asioita.”

”...Keskeneräisyyden sietäminen, kun niin, moni asia on kesken, ja siit sit tulee sitä, muistikuormaa kans valtavasti, kun kaikki jää kesken sellasista asioista, joko sun, susta tai usein esimerkiksi yritysasiakkaat ei vastaa tai ei, ei saa viimeisiin kysymyksiin vastauksia ja kaikki jää keskeneräiseksi tota, niin se on tota aina tota sellasta raastavaa, raastavaa hommaa.”

”Ainakin sitä, että tiedostaa ne omat rajat, rajat mihin pystyy ja, mitä on valmis tekemään, että ei polta itseensä loppuun.”

7.2 Työterveyshoitajien ajatuksia, millä tavalla lähiesihenkilötyöllä tuetaan työterveyshoitajan itseohjautuvuutta?

Opinnäytetyömme toinen tutkimuskysymys liittyi lähiesihenkilön työn vaatimukseen eli millaista tukea ja ohjausta työterveyshoitajat toivovat saavansa lähiesihenkilöltään työnsä itseohjautuvuuteen liittyen.

Esihenkilön roolissa nousivat esille jatkuva dialogia, itseohjautuvuutta tukeva esihenkilötyö, työhyvinvoinnin edistäminen, aktiivinen työntukeminen ja osaamisen kehittäminen, joilla voidaan vaikuttaa työterveyshoitajan itseohjautuvuuden kehittymiseen ja tukemiseen.

7.2.1 Dialogi

Haastateltavat toivat esille monipuolisesti esihenkilön ja työterveyshoitajan dialogisuuteen liittyviä asioita esille, jotka työterveyshoitajat kokivat tärkeiksi tekijöiksi itseohjautuvuudelle ja sen tukemiseen. Esihenkilön toivottiin olevan kiinnostunut työterveyshoitajan työtilanteesta, jolloin esihenkilö kuuntelee ja hänellä on aikaa keskusteluun. Keskusteluilmapiirin tulee olla avoin ja luottamuksellisen. Työterveyshoitajat toivoivat tarpeen mukaan pidettävän kahdenkeskisiä keskusteluja tai säännöllisiä kuukausikeskusteluja, joista yhdellä hoitajalla oli kokemusta aikaisemmasta työpaikastaan. Kahdenkeskisiin keskusteluihin toivottiin keskustelua työmääristä ja työn suunnittelusta, kalenteroinnista, palautteen antamisesta, yrittäjäasiakkaiden tilannepäivitystä sekä esihenkilötuen tarpeen mahdollisuudesta yritystyöhön.

”Esimies kysyy, että, että tota miten sulla menee...”

”Se luottamus, sellanen hyvä kun, luottamussuhde siihen, että tulee kuulluksi.”

”Kyl varmaan säännölliset yhteiset keskustelut missä mennään ja mihin painottaa ja palaute.”

”Se kuuntelu ja nyt sen palautteen sanon uudestaan. Kehittävä ja positiivinen, se positiivisesta ne tsemppilauseet. Ne on hirveen tärkeitä ne pienetkin jutut vaan, että hyvä te, hyvä me. Niin niillä on tosi iso merkitys myös siinä pienissä arjen päivissä. Tota se, että esimies arvostaa sitä työtä, mitä me, me työterveyshoitajat tehdään ja tuntee sen työn.”

”...Ne kehityskeskustelut aika ajoin siin sitten. Vähän katotaan missä mennään ja sitten tavallaan työterkkana pystyy niinku kertoo esimiehelle ja esimies antaa palautteen, jos se näkee et mis mennään pieleen tai jotaki jotain muuta niin.”

”On meillä niitä keskusteluja, mutta ne on toki ollut vähissä nyt tämän ajan puutteenkin takia. Mutta sillai, että että siinä ehtis sitten keskustella asioista.”

7.2.2 Itseohjautuvuutta tukeva esihenkilötyö

Itseohjautuvuutta tukevalle esihenkilötyölle kertyi haastattelussa joukko ominaispiirteiden vaatimuksia. Näiden ominaispiirteiden toteutuminen edistää itseohjautuvuutta haastateltavien mielestä. Ominaispiirteitä olivat avoimuus, luottamuksellisuus ja vastuunanto sekä joustava, kannustava ja oikeudenmukainen esihenkilötyö. Haastateltavat toivat esille myös helpon lähestyttävyyden, mikä koettiin tärkeäksi asiaksi esihenkilön ja työterveyshoitajan välisessä kommunikaatiossa.

”...Luottamuksen välittäminen, kannustus, että on helposti tavoitettavissa tai että ilmoittaa kun, milloin on tavoitettavissa, jotta on mahdollisuus varata aikaa.”

”Kuitenki se yhteys esimieheen ja se luottamus on se tärkein.”

”...Ja sit niinku kannustaa just suuntaan oikeisiin asioihin voimavaroja.”

”Lähiesimiehen pitää antaa myös vastuuta, antaa ottaa sitä vastuuta ja antaa mahdollisuus siihen itseohjautuvuuteen. Ja kannustaakin. Kannustaa siinä, kun onnistuu ja ja tota, olla sitten tukena siinä.”

”Myös sellane helposti lähestyttävä esimies on tän itseohjautuvuuden takana, on tärkeätä.”

7.2.3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Haastateltavat toivat esille yksilöllisyyden ja kokonaisvaltaisen työntekijän huomioimisen tärkeiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi asioiksi työterveyshoitajan työssä. Lähiesihenkilöiltä toivottiin kiinnostusta kysyä työntekijältä, miten työntekijä voi ja jaksaa sekä reagoimista työntekijän jaksamiseen tarpeen vaatiessa. Haastateltavat kokivat esihenkilöllä olevan tärkeä rooli työhyvinvoinnin tukemisessa, jossa työn suunnitteluun, priorisointiin, työtapojen ohjaamiseen sekä ajankäytön hallintaan toivottiin eniten tukea. Näillä edellä mainituilla asioilla koettiin olevan yhteys työssä jaksamiseen. Organisaation strategisen suunnan selkeys ja sen tiedottaminen henkilöstölle koettiin työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi.

”...Tää ei todellakaan tarvi sitä jatkuvasti sen esimiehen kysyä minun vointia ja jaksamista, mutta silloin tällöin.”

”Esimiehellä on tosi tärkeä paikka meidän työntekijöiden siinä työhyvinvoinnissa ja itseohjautuvuudessa.”

”Jos nyt tulee vaikka jaksamisen kanssa ongelmaa tai sitten huomaa, että työmäärä vaan alkaa kasvaa ja työaika ei riitä tai näin, ni mietitään esimerkiksi resursseja sitte tai työtapoja tai yhdessä vaikka sitä priorisointia.”

”...Se tiedotus ja se suunta, se suunta mihin halutaan mennä, niin on helpompi helpompi ehkä aatella mitä niinku työntekijältäkin sitte odotetaan missäkin tilanteessa.”

”...Vois sit vielä niinku lähiesimieskin jotenkin antaa sitä tukea tai yhdessä paneutua, että miten me sitten kuitenkin niinku, ett mikä riittää silloin, kun on vaikka kii-reinen tilanne tai muuta.”

7.2.4 Aktiivinen työntukeminen

Haastateltavat nostivat esille aktiivisessa työntukemisessa työn tuntemisen ja työtehtävien sisällön tukemisen tärkeyden. Lähiesihenkilöltä odotetaan työn tuntemisen ymmärrystä ja tietämystä työterveyshoitajan vastuualueesta. Haastateltavat nostivat esille sen, että lähiesihenkilön tulee olla tietoinen työntekijän ajankohtaisesta työtilanteesta ja työmäärästä (mm. yritysmäärä) suhteessa työntekijän voimavaroihin. Työtehtävien sisällön tukemisessa haastateltavat kokivat tärkeänä lähiesihenkilön taidon etsiä ratkaisuja ongelmatilanteisiin yhdessä työntekijän kanssa. Tarvetta nähtiin toiminnalle, jossa lähiesihenkilö selkeyttää organisaation luomat raamit ja työntekijän työnkuvan, jolloin päämäärä olisi selkeämpi.

Lähiesihenkilöltä kaivattiin enemmän yhteisiä keskusteluja työntekijän kanssa liittyen työmäärään ja työkalujen käyttämiseen esim. vuosikellon käytön opastus. Tukea kaivattiin työn priorisoimiseen ja työn sisällön analysointiin yhdessä työn-

tekijän kanssa. Lisäksi työnsuunnittelua haluttaisiin toteuttaa yhdessä lähiesihenkilön kanssa, jolloin työntekijä pääsisi vaikuttamaan myös työtehtävän jakamiseen. Tärkeänä pidettiin sitä, että lähiesihenkilö seuraa työntekijän työtä ja tarvittaessa muistuttaa työntekijälle huomioitavista asioista mm. vuosikellon suunnittelu. Lähiesihenkilöltä koettiin enemmän tuen tarvetta tiimityöhön, ajanhallintaan ja moniammatillisuuden hyödyntämiseen mm. yritysneuvottelut.

“Se muistuttaminen asioista tietyistä deadlineista. Se on tärkeä, koska silloin, silloin se esimies ottaa sitä vastuulle. Se muistuttelee: tänään pitäisi tehdä ja sitten varsinkin ajattelen sitä, kun jos, on ihan vastavalmistunut, niin mitää alkanutta muista ja hahmota heti. Antaa niitä raameja sitten.”

“Sekin tukee aika paljon siinä omassa ja niinku auttaa itsensä johtamisesta, jos esimies tietää ja tuntee, mitä siellä kentällä tehdään.

“Jotenkin vielä kaipaisi semmosta, senkin tyyppistä, että voitais niinku tohon ajankäyttöön, niinku siihen hallintaan.

“...Selkeät omat roolit, tunnettais toistemme ne työt, ei vertailtas, ei kilpailtas, jokainen tekisi sitä omaa pottiaan ja tota, jokainen toimis itse omalla työllään siten, että se tukee kaikkien sitä työn itseohjautuvuutta.”

7.2.5 Osaamisen kehittäminen

Haastateltavat nostivat esille osaamisen kehittämisen, joka pitää sisällään koulutuksen ja perehdytyksen varmistaminen. Lähiesihenkilön tehtävänä pidettiin työntekijän perehdyttämisen huomioiminen, osaamisen ja koulutuksen tukeminen sekä osaamisalueen kiinnostuksen kohteen huomioiminen. Lähiesihenkilön koettiin pystyvän vaikuttamaan työntekijän kehittämisessä eteenpäin.

“Esimies vie eteenpäin niitä uudistuksia. Työntekijän eli minun ehdotuksia eteenpäin sinne, sinne johtoon.”

“Tarjoaa niitä koulutuksia ja mietitän yhdessä, että ok, että tuo kiinnostaa sinua ja voit hakeutua tuohon. Sellainen koulutusmyönteisyys.”

“Perehdytykseen työsuhteen alussa pitäisi panostaa tosi hyvin. Se ois niinku jokaisessa ammattiryhmässä. Olis jatkuvasti sisäistä ja ulkoista kouluttamista ja sitä kautta se mahdollistaisi osaava ja itseohjautuva henkilöstö.”

7.3 Yhteenvetoa tutkimustuloksista

Työterveyshoitajat nostivat vahvasti esille kokemusten kautta kolme psykologista perustarvetta. Autonomisuuden tärkeimpänä tekijänä nousi esille ajankäytön hallinta työterveyshoitajan työssä, jossa painotettiin oman työn suunnittelua ja organisointikykyä ilman ulkopuolisen tekijän apua. Kompetenssissä painottui perehdytyksen järjestäminen uuden työntekijän aloittaessa työsuhdetta sekä työnkuvan ja työtehtävien muuttuessa. Perehdytystä ei nähty ainoastaan esihenkilön tehtävänä, vaan työterveyshoitajat nostivat esille myös itsenäisen perehdyttämisen tärkeyden. Yhteisöllisyyden tunnetta koettiin moniammatillisessa tiimityössä, jossa nostettiin esille sekä moniammatillisuuden että tiimi- ja esimiestuen hyödyntäminen työssä. Työterveyshoitajat kokivat tiimin toimivan parhaiten työterveyshoitajan kautta ja näkivät tiedon jakamisen rikkautena työyhteisössä. Työterveyshoitajien haastatteluissa ei noussut selkeästi esille psykologisena perustarpeena määritelty hyvántahtoisuus. Hyvántahtoisuus heijastui yhdessä tekemisen kautta, mutta haastattelun raakatekstistä ei muodostunut pelkistykseen kautta omaa alaluokkaa.

Työterveyshoitajien haastattelusta nousi esille vaatimuksia esihenkilötyölle asioista, jotka tukevat itseohjautuvuutta. Dialogisuus esihenkilön kanssa koettiin merkittäväksi työterveyshoitajan työtä tukevaksi asiaksi, jolla tarkoitetaan molemminpuolista luottamuksellista ja säännöllistä vuorovaikutussuhdetta. Esihenkilöllä tulee olla suunnitellusti varattua aikaa keskusteluille henkilöstönsä kanssa. Keskustelut työn suunnittelusta ja ajankäytöstä esihenkilön kanssa koetaan tärkeäksi. Varsinkin yhdessä keskusteleminen työn priorisoimisesta auttaa kohti itseohjautuvampaa työskentelymallia. Esihenkilöltä odotetaan työterveyshoitajan

työn ja vastualueen tuntemista. Esihenkilön ja työterveyshoitajan yhteistyötä tukevat organisaation laatimat strategialähtöiset raamit toiminnalle. Organisaation strategian koettiin tukevan yksilöiden ja tiimien itseohjautuvaa toimintaa.

8 POHDINTA

Haastattelumme kohdistui työterveyshoitajien käsityksiin ja kokemuksiin. Olimme tutkijoina kiinnostuneita vain työterveyshoitajien kokemuksista. Emme kartoittaneet haastateltavien taustatietoja, kuten ikää ja työkokemusvuosia, koska tutkimuksen tavoitteena ei ollut vertailla eri-ikäisten ja erilaisten työkokemusvuosien vaikutusta itseohjautuvuuteen. Ryan & Decin (2000) tutkimuksissa näille ei ole osoitettu olevan merkittävää vaikutusta itseohjautuvuuden toteutumiselle (Ryan & Deci 2000).

8.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet muodostuvat tutkittavien henkilöiden itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittamisesta sekä tutkittavina oleville ei saa aiheutua tutkimuksesta riskejä, vahinkoja tai haittoja. Tutkimukselle on oltava tutkittavan kohdeorganisaation lupa, tietoon perustuva suostumus tutkittavalta ja esitettävä tietosuojalomake. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, sen voi keskeyttää ja tutkittavalla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta koko tutkimusprosessin ajan. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2019, 8–13.) Tutkijat toimivat eettisten periaatteiden mukaan rehellisesti, huolellisesti ja tarkkuutta noudattaen (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, 6).

Noudatimme tutkijoina työssämme tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita toimien rehellisesti ja huolellisesti koko tutkimusprosessin ajan. Haimme tutkimuslupaa tutkittavalta kohdeorganisaatioltamme ja olimme tehneet tutkimuksemme selkeän sekä hyvin kuvaavan saatekirjeen haastattelun yhteyteen. Tutkimus perustui tutkittavan omiin käsityksiin ja kokemuksiin itseohjautuvuudesta. Tutkimuksella pyrittiin löytämään itseohjautuvuutta edistäviä tekijöitä, joita lähiesimiehet voivat hyödyntää tukiessaan työterveyshoitajaa työssään.

Ennen tutkimusta tutkittavat allekirjoittivat tietoon perustuvan suostumuslomakkeen. Tutkimus kohdistui toisen tutkijan työyhteisöön, mutta olimme tutkijoina tuoneet eettisyyden tarkastelun keskusteluun tutkimusorganisaation johtajan

kanssa. Haastatteluajkoja sovittaessa osallistujilta varmistettiin oman organisaation tutkijan mahdollisuus osallistua haastatteluun. Osallistujalla oli mahdollisuus kieltää oman organisaation tutkijan osallistuminen, jolloin haastattelun toteuttamisessa olisi tutkija, joka ei kuulu organisaatioon ja oman organisaation tutkija toimisi kirjurina.

Tutkimuksen eettisestä näkökulmasta on perusteltua kertoa osallistujille, mitä aiheita haastattelu tulee koskemaan. Tutkimuskysymykset oli tehty siten, että niihin vastaamalla ei loukata ketään tutkimusympäristöön kuuluvaa. Annoimme tutkimuksen haastattelukysymykset haastatteluun osallistujille etukäteen hyvissä ajoin, jolloin mahdollistimme riittävän aineiston saamisen ja saimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Koronan tuoma etätyö mahdollisti haastatteluun osallistumisen Teams-etäyhteydellä, jolloin saimme kohdeorganisaatiostamme haastatteluun osallistujia, joilla on kokemusta työterveyshoitajan työstä ja tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimukselle ei nähty eettisiä esteitä. Tutkittavat vastasivat ryhmähaastattelussa anonyymisti, mikä tuki myös tutkimuksen luottamuksellisuutta, jolloin tutkittavan tiedoista ei pystytä päättämään henkilöllisyyttä lopullisessa työssä. Haastattelut nauhoitettiin analysointia varten ja kerätty aineisto oli käytössä ainoastaan opinnäytetyön tekijöillä. Tuloksia kirjoittaessa alkuperäiset suorat lainaukset haastatteluista muokattiin siten, että murrelauseet muutettiin puhekieleksi. Aineiston käsittelyaika on vuoden 2021 loppuun, kunnes hankkeen julkaisusuunnitelmaan merkityt julkaisut on julkaistu. Tämän jälkeen aineisto hävitetään. Tutkimuksemme on eettisesti hyväksyttävää, sillä tutkimuksemme on tehty hyvän tieteellisen tutkimuksen käytänteiden mukaisesti.

8.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava seuraavin kysymyksin: miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja miksi tutkimusraportti on luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 160–165.) Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet kietoutuvat toisiinsa. Validiteetilla tarkoitetaan nykyään yhä useammin koko

tutkimuksen ja tutkimusprosessin arviointia. Pätevyyden arviointi riippuu siitä, keille ja minkälaiseen toimintaan se suuntautuu. Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa, kuinka systemaattisesti tutkimus on tehty, miten pysyviä ja jatkuvia toimintatavat ovat sekä muutokset ovat perusteltuja. (Ronkainen ym. 2013. 129–133.) Bengtsson (2016) korostaa uskottavuuden korostamista tutkimuksessa koko prosessin ajan eli, tutkijan tulee huomioida oma puolueettomuus suunnitteluvaiheesta analysointiin asti. Tutkijalla tulee olla kyky etäistyä. (Bengtsson 2016.)

Aineiston luotettavuudelle on tärkeää, että aineisto on puolueetonta ja analysoidaan tutkimusongelman kautta eri teemoihin tai kategorioihin jaoteltuna. Jos laadullisen menetelmin kerätty aineisto on kerätty puolueellisesti tai sen lisäarvon tuottavuus on heikko, aineiston laatu ei välttämättä ole kovin korkea. Tämän vuoksi on tärkeää varmistaa aineiston laatu ennen analysoinnin aloittamista. (Taylor-Powell & Renner 2003.)

Kokosimme aikaisemmin tutkitun tiedon kokoon tietokantahaulla etukäteen määritellyillä sisäänottokriteereillä. Tietokantahaun lopulliselle aineistolle tehtiin vielä tutkimuskohtainen laadunarviointi Turjanmaan (2011) laadunarvioinnin lomakeistolla (Turjanmaa 2011, 7). Näin aikaisemmat tutkimustulokset täyttävät luotettavuuden kriteerit. Lähteissämme käytettiin tutkimusartikkeleiden lisäksi ai-
hetta käsittelevää kirjallisuutta.

Tutkimuskysymyksemme oli rajattu ja asiasanat löydetty sekä toimintaympäristö oli työterveyshuollossa ja työterveyshoitajien kokemuksissa, joten tutkimuksemme täyttää validiteetin kriteerit. Puolistrukturoitu haastattelu ja kaksi tutkijaa lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelua ennen tehtiin johdonmukainen ja systemaattinen, selkeä saate ja etukäteisinfo. Osallistujille lähetettiin haastattelukysymykset hyvissä ajoissa etukäteen, jolloin osallistujat pystyivät perehtymään tutkimuksen aihepiiriin. Haastattelukysymykset testattiin toisessa saman alan organisaatiossa ennen aineiston keruuta, jolloin tutkimuskysymyksiä oli mahdollisuus muokata testaamisen jälkeen. Aineiston analyysi tehtiin systemaattisesti aineistolähtöisellä analyysillä johdonmukaisuutta ja tarkkuutta noudattaen. Tutkimusraportissamme perustelimme tutkijoina valintamme, kuvasimme aineiston tarkasti ja analysoimme sen selkeästi.

Tutkijoina olimme etukäteen sopineet roolijakomme haastattelu tilanteessa. Ennen haastattelun aloittamista haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus ja muistutimme haastattelun anonymiteetistä, vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta sekä varmistimme suullisesti haastattelun nauhoittamisen. Lisäksi haastateltavilta varmistettiin vielä oman organisaation tutkijan osallistuminen haastattelutilanteeseen. Haastateltavalla oli myös oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistumisensa haastattelun aikana ilman erillistä syytä.

Haastateltavan ryhmän annettiin päättää vastaustapa ennen kysymysten esittämistä. Haastateltavilla oli mahdollisuus valita, joko tutkijan antama puheenvuoro tai vapaamuotoisempi vuorokeskustelu kysymysten jälkeen. Tällä halusimme varmistaa saamaan vastaajat mukaan suhteellisen samanlaisella panoksella ja haastattelutilanteen olevan mahdollisimman luonteva. Tutkijoina halusimme vaikuttaa myös haastattelun kulkuun. Tutkimuksemme tulokset ovat luotettavia, sillä tutkimus on tehty hyvän tieteellisen tutkimuksen käytänteiden mukaisesti.

8.3 Tulosten tarkastelu

Ryanin ja Decin (2017) itseohjautuvuuden teoriassa esille tuodut psykologiset perustarpeet nousevat työterveyshoitajien haastattelussa esille kokemuksina, mitä itseohjautuvuus merkitsee työterveyshoitajalle hänen työssään. Psykologiset perustarpeet ovat autonomia, kompetenssi ja yhteisöllisyys. (Ryan & Deci 2017, 3–5.)

Työterveyshoitajat kokivat haastattelussa autonomian ilmenevän työssään työn itsenäisyytenä, vapautena suunnitella ja ottaa vastuuta työstä sekä mahdollisuutena tehdä itsenäisiä päätöksiä suhteessa asiakastyöhön. Kirjallisuusosuus tukee myös työterveyshoitajien kokemuksia autonomisuudesta. De Spiegelaere ym. (2016) määrittelevät teoriaosuudessa autonomian työn itsenäisyydeksi, jolloin työntekijällä on valtaa ja vastuuta päättää työtehtävistään. Työautonomia nähdään moniulotteisena käsitteenä ja voidaan jakaa neljään eri autonomiaa tarkasteltavaan osaan: työmenetelmiin, työn aikataulutukseen, työaikaan ja paikkaan. (De Spiegelaere ym. 2016.)

Kompetenssi ilmenee haastattelussa työterveyshoitajan työssä ammattitaidon vaatimuksena ja osaamisena. Työterveyshoitajan työlle on vaatimuksia ja oma vastuualue on hoidettava. Haastateltavat kokevat työssään tärkeäksi hyvän perehdytyksen ja itsenäisen perehtymisen työterveyshuollon asioihin. Työssä koetaan jatkuvasti tarve opetella uutta ja kouluttautua. Työkokemuksen koetaan vahvistavan itseohjautuvuutta. Kirjallisuudessa Hallamaa (2021) määrittelee kompetenssin kyvykkyydeksi, mikä merkitsee oppimista ja kehittymistä, mutta myös kokemusta siitä, että on taitava siinä, mitä tekee (Hallamaa 2021). Tutkimustuloksissa uuden opettelu ja kouluttautuminen tukee teoriassa määriteltyä kompetenssia.

Työterveyshoitajat tuntevat yhteisöllisyyden tunnetta moniammatillisen tiimityön ja yhteistyön kautta sekä kokevat tiimin toimivan parhaiten työterveyshoitajan kautta. Rigby ym. (2018) määritelmä mukaan perusedellytyksemme on tuntee, että olemme tärkeitä ja kuulumme toisillemme sekä merkityksellinen muiden silmissä. Yksilölle yhteisöllisyys liittyy vahvasti tunteeseen, jossa kokee tulevansa arvostetuksi ja kuuluvansa työyhteisön jäseneksi. (Rigby ym. 2018.) Kostamo (2017) mukaan itseohjautuvuus on tällä hetkellä tiimityöskentelyn kehittämisen ja uuden johtamiskulttuurin työkalu. Sosiaali- ja terveysalalla tiimien rakentaminen itseohjautuvuuteen on kasvamassa. (Kostamo 2017, 93.)

Työterveyshoitajat näkevät yhteistyössä asiakastarpeiden ja työnantajan määrittelevän työtä, mutta samalla se mahdollistaa joustamisen työssä. Martela & Jarenko (2017) mukaan itseohjautuvien tiimien toiminnassa keskeisintä on päätösvalan siirtämistä työntekijöille työntekoon liittyvissä asioissa. Tiimien itseohjautuvuuteen ja itseorganisoitumiseen tulee tehdä toimintamalli ja vuorovaikutukselliset rakenteet tiimin ja johdon kesken. (Martela & Jarenko 2017, 14–15.) Kirjallisuudessa yhteisöllisyyden merkitys tukee työterveyshoitajien kokemusta tiimityön tärkeydestä ja yhteistyön merkityksestä.

Työterveyshoitajat nostavat itseohjautuvuuden merkittävämpänä tekijänä työnhallintataidot. Työnhallintataitojen kautta nostetaan esille itsenäisen työnsuunnittelua merkitys mm. vuosikelloa suunniteltaessa. Sydänmaalakka (2006) on määritellyt itsensä johtamisen sisältävän työssä ajankäytön, töiden priorisoinnin, teh-

tävien asettamisen ja resurssien hallinnan kaltaisten taitojen omaamista (Sydänmaalakka 2006, 28). Työterveyshoitajan työssä pidetään tärkeänä omata myös organisointi- ja priorisointikykyä. Nämä edellä mainitut itsensä johtamisen taidot yhdistetään omaan työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi kirjallisuudessakin.

Työhyvinvoinnissa nostetaan esille oman jaksamisen ja rajojen huolehtimisen merkitys sekä organisaation tavoitteiden tulee olla suhteutettu työntekijän omiin voimavaroihin. Martelan ym. (2012) ovat kirjallisuudessa sanoneet itseohjautuvuuden kokemuksen olevan yhteydessä vahvempaan työhyvinvointiin (Martela ym. 2012, 19). Leskisen ja Hultin (2010) tutkimuksen mukaan omasta työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen sisältyy yksilön vastuuseen ja siten myös itsensä johtamiseen (Leskinen & Hult 2010, 13). Työterveyshoitajat toivovat itseohjautuvuudelta ja itsensä johtamiselta samoja asioita, joita viimeaikaiset tutkimukset ovat tuoneet esille kirjallisuudessa.

Työterveyshoitajat kokevat, että organisaatorakenteista tulevat raamit työlle. Lähesihenkilön antama tuki työlle ja luottamuksellinen suhde työntekijän sekä esihenkilön kanssa auttavat kohti itsenäisempää ja itseohjautuvampaa toimintamallia. Itseohjautuvissa tiimeissä on oltava kaikille selkeät rakenteet ja toimintamallit, jotka luodaan yhdessä jatkuvasti kehittyvässä prosessissa. Kirjallisuus tukee hyvin organisaation merkitystä itseohjautuvuudelle haastatellun mukaan, sillä Akolan (2020) määrittelee itseohjautuvan organisaation sellaiseksi, että sen kaikilla jäsenillä on selkeät rakenteet ja toimintamallit, jotka luodaan yhdessä jatkuvasti kehittyvässä prosessissa. Organisaation tulee olla sitoutunut itseohjautuvaan toimintamalliin johtoa ja esihenkilöä myöten eli tämä vaatii uudenlaista asennetta itseohjautuvuudelle ja sen myötä tilan antamiselle. (Akola 2020, 74–77.)

Työterveyshoitajat kokivat itseohjautuvuuden tuoman vapauden mahdollistavan, niin sanotusti *”lankojen tippumisen”* käsistä työntekijän työmäärän kasvaessa. Kirjallisuudessa Laloux (2014) on todennut itseohjautuvaan toimintamalliin liittyvän haasteita, sillä kaikki asiat eivät ole ennalta suunniteltavissa. Koska ihmiset ovat yksilöitä ja meillä kaikilla on omat persoonat ja oletukset, on olemassa vaara, että yksilö ottaa herkemmin hyödyn saadusta vallasta ja vapaudesta unoh-

taen samalla vastuun itsenäisestä työstä (Laloux 2014, 226, 270.) Kirjallisuus tukee itseohjautuvuuden tuoman vapauden tuovan samalla haasteen itsenäiselle työlle.

Työterveyshoitajat nostivat mielteinä esille, että voiko itseohjautuvuus sopia kaikille tai voiko itseohjautuvuus puuttua. Haasteina nostettiin esille omien rajojen tunnistaminen ja työn rajaaminen sekä paineentunteen ja keskeneräisyyden sietäminen. Salovaara (2020) on kyseenalaistanut tutkimuksessaan itse- ja yhteisohjautuvuuden sopivuutta kaikille, tarkoittaen millaiset voimavarat yksilöllä ovat. Tutkittua näyttöä ei ole antaa siitä, että itseohjautuvuus aiheuttaisi vähemmän tai enemmän stressiä kuin hierarkinen ympäristö. (Salovaara 2020, 63.) Tutkimustuloksemme tukee kirjallisuudessa Salovaaran tutkimusta, kun taas Martela ym. (2021) kumoaa tämän väitteen kirjallisuudessa Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa-tutkimuksessa. Tutkimuksessa tuli esille itseohjautuvuuden positiivinen vaikutus työn imuun ja työssä palautumiseen sekä alhaisempaan stressiin ja työuupumukseen. Itseohjautuvuudella oli myönteinen yhteys parempaan työhyvinvointiin ja alhaisempaan työpahoinvointiin. (Martela ym. 2021, 19.)

Työterveyshoitajat eivät kokeneet merkittäviä ristiriitatilanteita työssään haastatteluhetkellä. Haastateltavat pohtivat, mitä haasteita saattaa tulla vastaan ja miten ne vaikuttavat työterveyshoitajan toimintamalliin toteuttaa itseohjautuvuutta työssään. Työterveyshoitajat toivat haasteina esille yhteisten pelisääntöjen puuttumisen ja moniammatillisessa tiimityössä sen sijaan puhuttivat ajoittaiset epäselvyydet työn vastuissa ja tehtävissä, jolloin muilta tiimin jäseniltä toivotaan aktiivisempaa osallistumista. Kirjallisuudessa on nostettu esille samoja haasteita, jotka tukevat haastateltavien ajatuksia. Akolan (2020) mukaan itseohjautuvuutta harjoitteleva tiimi voi kohdata alussa haasteita, jos tiimin jäsenillä ei ole samankaltaista näkemystä itseohjautuvuudesta eikä yhteisiä pelisääntöjä ei ole määritelty. Samoin vallan ja vastuun epätasainen jakautuminen voi aiheuttaa itseohjautuvuudelle haasteita. (Akola 2020, 74–77.)

Työterveyshoitajat nostivat haasteina esille myös työnkuvien epäselvyyden organisaatiossa sekä työkokemuksen puuttumisen tuomaa epävarmuutta. Myös Jarenko & Martelan (2017) nostivat esille, että itseohjautuvassa tiimissä yksilön on haasteellista ja turhauttavaa toimia itseohjautuvana ennen kuin on omaksunut

uudet taidot (Jarenko & Martela 2017, 319). Aikaisemmissa tutkimuksissa löytyi niukasti perusteita työnkuvaan ja työkokemukseen liittyen itseohjautuvuudessa.

Työterveyshoitajat toivoivat esihenkilön olevan kiinnostunut heidän työtilanteestaan. Esihenkilöltä toivottiin aikaa ja työntekijän kuuntelua. Keskusteluilmapiiriin toivottiin olevan avoin ja luottamuksellisen. Työterveyshoitajat toivoivat tarpeen mukaan pidettävän kahdenkeskisiä keskusteluja tai säännöllisiä kuukausikeskusteluja. Aikaisemmat tutkimukset tukevat käsitystä, jonka mukaan valmentavan johtamisen elementit sopivat työterveyshoitajien esihenkilön tapaan toteuttaa esihenkilötyötä päämääränä itseohjautuva toiminta. McChartyn & Milnerin (2013) tutkimuksessa valmentavan johtamisen keskiössä on kuunteleminen, joka luo luottamusta ja aitoutta sekä tämän avulla osoitetaan kiinnostuneisuutta aiheeseen (McCharty & Milner 2013). Esihenkilön antamalla vähäiselläkin ajalla vuorovaikutukseen työntekijän kanssa ja yksilöllisillä kohtaamisilla on havaittu olevan suuri merkitys arvostuksen osoituksena työntekijää kohtaan. Sosiaalinen tuen on todettu lisäävän työhyvinvointia. (Syvänen ym. 2015, 9, 26, 121.)

Esihenkilön tärkeimpänä keinona työntekijän motivoitumiseen on kommunikointi, joka tarkoittaa jatkuvaa vuoropuhelua ja palautteen antamista sekä työn merkityksen korostamisella viestitetään mm. innostusta, luottamusta, arvostusta ja yhteenkuuluvuutta (Kilpinen 2017, 32–36). Ryyränen ym. (2020) korostavat tutkimuksessaan viitaten Decin ja Ryanin tutkimukseen, että esihenkilöiden tulee tukea työntekijöiden itsensä johtamista, innovointia sekä osallistumista päätöksentekoon. Esihenkilö nähdään lähempänä työntekijöitä, joka antaa työntekijöille enemmän vastuuta ja vapautta vaikuttaa omaan työhönsä. (Ryyränen ym. 2020.) Työterveyshoitajat ovat samaa mieltä aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleiden tulosten osalta. Työterveyshoitajat toivat esille haastattelussa tiettyjä esihenkilön ominaispiirteitä, joilla itseohjautuvuutta tuetaan. Ominaispiirteitä ovat avoimuus, luottamuksellisuus, helppo lähestyttävyyys ja vastuunanto sekä joustava, kannustava ja oikeudenmukainen esihenkilötyö.

Työhyvinvoinnin edistäminen nousi esille työterveyshoitajien haastatteluissa keskusteltaessa itsensä johtamisesta. Työhyvinvoinnissa nostettiin esille oman jakamisen ja rajojen huolehtimisen merkitys sekä organisaation tavoitteiden tulee

olla suhteutettu työntekijän omiin voimavaroihin. Aikaisemmissa tutkimuksissa itsensä johtaminen koetaan yksilöstä itsestään lähteväksi taidoksi suunnitella, kalenteroida ja priorisoida työtään. Hyvä itsensä johtaminen edistää yksilön työhyvinvointia. Työterveyshoitajat olivat samaa mieltä asioista, jotka sisältyvät itsensä johtamiseen, mutta korostivat yksilön vastuun sijasta enemmän organisaation vastuuta ja organisaation asettamia selkeitä tavoitteita työlleen, joilla itseohjautuvuutta tuetaan ja vaikutetaan työhyvinvointiin. Heikkala (2002) korostaa itsensä johtamisessa yksilön omaa vastuuta huolehtia omasta työkyvystään ja työhyvinvoinnistaan (Heikkala 2002, 20). Sydänmaalakan tulkinta itsensä johtamisesta sisältää työssä ajankäytön, töiden priorisoinnin, tehtävien asettamisen ja resursien hallinnan kaltaisten taitojen omaamista. Näiden taitojen hallinta ja omaksuminen lähtee yksilöstä itsestään. (Sydänmaalakka 2006, 28.)

Työterveyshoitajat nostivat esille esihenkilön aktiivisessa työntukemisessa työn tuntemisen ja työtehtävien sisällön tukemisen tärkeyden. Työterveyshoitajat toivoivat, että lähiesihenkilö on tietoinen työntekijän ajankohtaisesta työtilanteesta ja työmäärästä (mm. yritysmäärä) suhteessa työntekijän voimavaroihin. Työtehtävien sisällön tukemisessa työterveyshoitajat kokivat tärkeänä lähiesihenkilön taidon etsiä ratkaisuja ongelmatilanteisiin yhdessä työntekijän kanssa. Lähiesihenkilöltä kaivattiin enemmän yhteisiä keskusteluja työntekijän kanssa työhön liittyen. Aikaisempi kirjallisuus tukee yhdessä tekemistä ja keskustelua, mutta esihenkilön ei tarvitse tietää enemmän. Ropo ym. (2005) kiteyttää jaetun johtajuuden osuudessa hyvän johtajuuden. Hyvä johtajuus ei tarkoita tarvetta tietää enemmän, kokonaisvaltaisemmin tai paremmin vaan, että yhdessä tehdessä neuvotellaan, heittäydytään ja laitetaan itsemme likoon. (Ropo ym. 2005, 20.)

Hallamaa (2021) tuo esille kompetenssin eli kyvykkyyden merkityksen oppimisena ja kehittymisenä, mutta myös kokemuksena siitä, että on taitava siinä, mitä tekee. (Hallamaa 2021). Kupias & Peltosen (2009) mukaan esihenkilön tehtävänä on huolehtia työntekijän perehdyttämisestä tai nimetä vastuuhenkilö, joka vastaa perehdytyksestä ja, jonka puoleen perehdytettävä voi tarvittaessa käännyä. Organisaatioissa tulisi huomioida, että perehdyttämistä ei pidä pyrkiä liittämään ainoastaan työsuhteen alkuun, vaan perehdyttämistä tulee toteuttaa myös työntekijä siirtyessä uuteen työtehtäväänsä. (Kupias & Peltola 2009, 17, 19.) Työterveyshoitajat nostivat haastatteluissa esille osaamisen kehittämisen, joka pitää

sisällään koulutuksen ja perehdytyksen varmistamisen. Uusien, työterveyshuoltoon työhön tulevien perehdyttämisen laajuuden tärkeyttä korostettiin haastattelussa. Lähiesihenkilön tehtävänä pidettiin työntekijän perehdyttämisestä huolehtimisen sekä osaamisen ja koulutuksen tukemisen varmistaminen. Aikaisemmat tutkimukset tukevat perehdyttämisen ja osaamisen varmistamisen tärkeyttä esihenkilötyössä.

Tulosten pohjalta voimme todeta, että nopeasti muuttuva työympäristömme ja ns. uusi työelämämme edellyttävät vapauden lisäämistä, itsenäistä työtettä ja päätöksentekotaitoa sekä kykyä itsensä johtamiseen. Itseohjautuvuudessa ja itsensä johtamisessa on syytä huomioida yhteisölliset näkökulmat. Tutkimuskohteemme työterveyshoitajien itsenäisessä ja itseohjautuvassa työssä tämä tarkoittaa moniammatillisen tiimityön huomiointia. Työterveyshoitajien itseohjautuvuus vaatii organisaatiolta rakenteen ja johtamisen tuen. Lähiesihenkilön rooli muuttuu valmentavaksi, jolloin esihenkilötyössä korostuvat jaettu, valmentava, dialoginen ja motivoiva johtaminen.

Tullinkulman Työterveys Oy:n työterveyshoitajien haastattelun tulokset tukevat aikaisempia tutkimustuloksia itseohjautuvuudesta. Työterveyshoitajien itseohjautuvuutta ei ole tutkittu aikaisemmin. Työterveyshoitajan työ on ollut perinteisesti itsenäistä työtä, mutta työn vaatimukset itseohjautuvalle toiminnalle ovat lisääntyneet. Nykyisellään työterveyshoitajan työ vaatii hyvää itsensä johtamista, jossa ajanhallinta- ja suunnittelutaidot sekä työn priorisointi- ja tiimityötaidot korostuvat. Tullinkulman Työterveys Oy:llä toteutuu haastateltavien mielestä itseohjautuva toimintamalli. Itseohjautuvuuteen kaivataan lähiesihenkilöltä tukea, kuuntelua, aikaa ja hoitajien vastuualueiden tuntemusta. Tutkimustulokset vahvistavat tiiviin dialogin ylläpitämistä esihenkilön ja työterveyshoitajan välillä, johon voi suunnitella erilaisia toimintamalleja yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tutkimustulokset antavat myös hyvän pohjan moniammatillisen tiimityön kehittämiseksi. Työterveyshoitajat kokevat työterveyshuollon tehtävien tulevan tiimille pääasiassa työterveyshoitajien kautta ennaltaehkäisevässä työssä. Asiakastarpeet määrittävät tiimityön sisältöä, työtä jaetaan yhdessä ja tiimissä tiimin jäsenet tukevat toistaan.

Näemme tutkijoina jatkotutkimuksen aiheena mielenkiinnon laajentaa kyselyä itseohjautuvuudesta ja esihenkilötyöstä muiden työterveyshuollon palveluntuottajien työterveyshoitajiin. Näin saisimme laajempaa käsitystä työterveyshoitajien käsityksistä ja itseohjautuvuuden toteutumisesta erilaisissa konteksteissa sekä yksityisillä että julkisilla palveluntuottajilla. Jatkossa kyselyä voisi kohdentaa myös pelkästään lähiesihenkilöille, jolloin lähiesihenkilöt arvioisivat itseohjautuvan yksilö- ja tiimityön tukemista ja johtamista sekä miten itseohjautuvuus liittyy työhyvinvointiin. Aineistonkeruuta suunniteltaessa emme nähneet esihenkilöiden haastattelua tärkeäksi, sillä tutkimushetkellä työssä oli neljä esihenkilöä ja lähestymistapamme oli tutkimuksessamme työterveyshoitajien itseohjautuvuus.

Yksilöohjautuvuudesta keskusteltaessa työterveyshuollossa jatkotutkimus tulisi suuntautua tiimi- ja yhteisöohjautuvuuden tutkimiseen, jonka kautta työterveyshuoltoa toteutetaan nykyisin yhä enemmän. Moniammatillisen tiimin jäsenet tuottaisivat yhdessä yhteisö- sekä tiimiohjautuvuuden kokemuksia sekä samalla tiimin jäsenet ymmärtävät oman toimintansa vaikutukset toimintaympäristöön

Laadullisessa analyysissä aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhe- lussa keskenään. Aineistolta kysytään tutkimuskysymyksiä. Ryhmittelimme, luokitelimme ja analysoimme tutkimusaineistoa taulukkoa apuna käyttäen. Luokit- telun avulla aineisto tiivistyi. Tutkimuksen analyysissä pyrimme löytämään mer- kityksiä samanlaisuuden ja yhteenkuuluvuuden perusteella ja kirjoitimme haas- tattelumme tulokset. Pohdinnassa kirjoitimme tutkimustuloksia vertaillen niitä teo- riaosuuksiin. Pohdimme, miten teoria tukee tuloksia. Loimme tutkimuksellamme kokonaisuuden ja nämä eri merkityskokonaisuudet tuotiin yhteen. Analyysin tu- loksista tehtiin johtopäätökset tulevaisuuteen ja kehittämisehdotukset uusiin mahdollisiin tutkimuksiin.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Akola, E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Helsinki: Basam Books Oy.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Luettu 7.6.2021.
<https://oma.tsr.fi/api/projects/fcb48aae-d6ce-4d3c-b1d0-abc5274aaab6/attachment/6198dc32-2307-4890-bd4d-6881814d33d0>

Bengtsson, M. 2016. How To Plan and Perform A Qualitative Study Using Content Analysis. *Nursing Plus Open* (2), 8-14.

Berg, M. & Karlsen, J. 2011. An Evaluation of; Management Training and Coaching. *The Journal of Workplace Learning* 24 (3), 177-199.

Björkengren, J. 2018. Dialogisuus kehittämisen edistäjänä. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.). *Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 108.

Carson, J., Tesluk, P. & Marrone, J. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal* 50 (5), 1217-1234.

De Spiegelare, S., Van Gyes, G. & Van Hootegem, G. 2016. Not All Autonomy is the same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement and Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 26 (4), 515-527.

Dorssen- Boog, P., Jong, J., Veld, M. & Vuuren, T. 2020. Self-leadership Among Healthcare Workers: A Mediator for the Effects of Job Autonomy on Work Engagement and Health. *Frontiers in Psychology* 11, 1420.

Forner, V., Jones, M., Yoke & Eidenfalk, J. 2020. Motivating Workers; How Leaders Apply Self-determination Theory In Organizations. *Organization Management Journal* 8 (2), 76-94.

Grill, C., Ahlborg, G. & Lindgren, E. C. 2011. Valuation and Handling of Dialogue in Leadership - A Grounded Theory Study in Swedish Hospitals. *Journal of Health Organization and Management* 25 (1), 34-54.

Hallamaa, L. 2021. Henkisen hyvinvoinnin kolme mittaria. *Helsingin Sanomat* 13.5.2021, C14-C15.

Heikkala, J. 2002. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. 2. painos. Tampere: Tampere University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikalla? Helsinki: Books on Demand.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus. Luettu 25.11.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517683>
- Juuti, P. 2020. Jaettu johtajuus. Työn Tuuli, 29 (2), 65–68.
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Duodecim.
- Kettunen. 2018. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? Blogi: Viivan alla. Kauppalehti. Julkaistu 27.11.2018. Luettu 4.4.2021. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo.
- Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa: Martela, F & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus –miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 93.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Langfred, C. 2007. The Downside of Self-management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal* 50 (4), 885-900.
- Laloux, F. 2014. Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker.
- Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: Avaimia kehittämiseen. Raportti. Tampereen Yliopisto.
- Lee, M. & Edmonton, A. 2017. Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 35–58.
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitua toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M-L. 2013. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa. Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series (3) 2021. Luettu 15.5.2021. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/107274/isbn9789526403595.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martela, F & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus –miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 12–322.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Ryan, R. 2016. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological needs Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of Personality* 84 (6), 750-764.

Martela, F. & Riekkilä, T. 2018. Autonomy, Competence, Relatedness and Beneficence. A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology* 9, 1157.

McCharty, G. & Milner, J. 2013. Managerial Coaching: challenges, Opportunities and Training. *The Journal of Management Development* 32 (7), 768-779.

Millikin, J., Hom, P. & Manz, C. 2010. Self-management Competencies in Self-managing Teams: Their Impact on Multi-team System Productivity. *The Leadership Quarterly* 21(5), 687-702.

Moen, F. & Federici, R. 2012. The Effect From Coaching Based Leadership on Need Satisfaction. *Organization Development Journal* 30 (3), 63-74.

Moody, R. & Pesut, D. 2006. The Motivation to Care: Application and Extension of Motivation Theory to Professional Nursing Work. *Journal of Health Organization and Management* 20 (1), 15-48.

Nagda, B. & Roper, L. 2019. Reimagining Leadership Development for Social Change Through Critical Dialogue Practices. *New Direction for Student Leadership* 1 (163), 117-136.

Neck, C. & Houghton J. 2006. Two Decades of Self-leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21 (4), 270-295.

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus* 16 (4), 236–250.

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pirte. n.d. Organisaatio. Luettu 22.11.2020. <https://www.pirte.fi/yhtio/pirte/mis-sio-visio-ja-arvot/>

Rigby, C., Ryan, R., Zigarmi, D., Roberts, T. & Schuck, B. 2018. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources* 20 (2), 133-147.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Pro.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma pro.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma pro.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. Haastattelu- Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist* 55(1), 68-78.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. New York, London: The Guilford Press.

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus* 13 (3).

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

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent. Luettu 31.1.2021. Vaatii käyttöikeude.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:LUKU\(\(20\)4\(\(20\)MITEN\(\(20\)NY-KYP\(\(c4\)IV\(\(c4\)N\(\(20\)LAPSISTA\(\(20\)KASVATETAAN\(\(20\)TULEVAISUUDEN\(\(20\)\(\(\(ITSENS\(\(c4\)\)\(\(20\)JOHTAJIA?:\(Piti\(\(20\)lent\(\(e4\)\)\(\(e4\)\(\(20\)Seattleen,\(\(20\)laskeuduttiinkin\(\(20\)Lontooseen/piste:tK0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:LUKU((20)4((20)MITEN((20)NY-KYP((c4)IV((c4)N((20)LAPSISTA((20)KASVATETAAN((20)TULEVAISUUDEN((20)(((ITSENS((c4))((20)JOHTAJIA?:(Piti((20)lent((e4))((e4)((20)Seattleen,((20)laskeuduttiinkin((20)Lontooseen/piste:tK0)

Schilling, J. 2006. On the Pragmatics of Qualitative Assessment: Designing the Process for Content Analysis. *European Journal of Psychological Assessment: Official Organ of the European Association of Psychological Assessment* 22 (1), 28-37.

- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books. Luettu 31.7.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523791336>
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuttavuutta. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Sundholm, L. 2000. Itsehjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Suomen Työterveyshoitajaliitto. n.d. Työterveyshoitajan työ. Luettu 14.11.2020. <https://www.stthl.fi/edunvalvojana/ammattillinen-edunvalvonta/alasivu-1/>
- Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus. Pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Lappela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press. Luettu 27.7.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Taylor-Powel, E & Renner, M. 2003. Analyzing Qualitative Data. University of Wisconsin. Extension, 2-10. <http://thesummerinstitute.ca/wp-content/uploads/Qualitative-Methods.pdf>
- Thompson, M. 2012. Professional Autonomy of Occupational Health in the United States. *Workplace Health & Safety* 60 (4), 159–165.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja (3). Helsinki. Luettu 14.11.2020. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Julkaistu 14.11.2012. Luettu 5.9.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Turjanmaa. 2011. Tutkimuksen laadunarviointi. *Tutkiva hoitotyö* 9 (4), 7.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. & Soenens, B. 2020. Basic Psychological Need Theory. *Advancements, Critical Themes and Future Directions. Motivation and Emotion* 44, 1-31.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 10.10.2013/708.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Zydzianaite, V., Katiliute, E. & Rolv, P. 2007. Improving Motivation Among Health Care Workers in Private Health Care Organizations A Perspective of Nursing Personnel. *Baltic Journal of Management* 2 (2), 213–224.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

TEEMA 1 Itseohjautuvuus työssä

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta.

1. Mitä mielestäsi itseohjautuvuudella tarkoitetaan?
2. Miten itseohjautuvuus toteutuu omassa työssäsi?
3. Miten itseohjautuvuus näkyy työyhteisössäsi?
4. Millaisia mahdollisuuksia näet itseohjautuvassa toimintamallissa?
5. Millaisia haasteita itseohjautuvuuteen liittyy?
6. Mikä tuntuu itseohjautuvuudessa vaikealta?
7. Millainen olisi mielestäsi itseohjautuva työterveyshoitaja?

TEEMA 2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen sisältää työssä ajankäytön, töiden priorisoinnin, tehtävien asettamisen ja resurssien hallinnan kaltaisten taitojen omaamista.

1. Miten itsensä johtaminen toteutuu sinun työssäsi? Millaisia kokemuksia sinulla on itsesi johtamisesta? Minkälaisissa tilanteissa?
2. Minkälaisia asioita tulee huomioida, jotta voit johtaa itseäsi?

TEEMA 3 Itseohjautuvuuden johtaminen

1. Minkälaisilla keinoilla lähiesihenkilö voi tukea sinun itseohjautuvuuttasi?
2. Minkälaisilla asioilla lähiesihenkilö voi kehittää itseohjautuvuuttasi?
3. Minkälaisia asioita lähiesihenkilön tulisi huomioida, jotta itseohjautuvuus toteutuisi sinun työssäsi?
4. Miten esihenkilö voi tukea sinua itsesi johtamisessa?
5. Millainen itseohjautuva työpaikka olisi parhaimmillaan?
6. Haluatko sanoa vielä jotain muuta itseohjautuvuuteen liittyen?

Liite 2. Haastattelun saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Pyydämme sinua osallistumaan YAMK-opinnäytetyöhömmme liittyvään pienryhmähaastatteluun. Tarkoituksena on selvittää työterveyshoitajien käsityksiä ja kokemuksia itseohjautuvuudesta sekä lähiesihenkilö työn tuen ja tiedon tarvetta itseohjautuvuudessa työterveyshoitajan näkökulmasta.

Haastattelu tehdään ryhmähaastatteluina maaliskuussa 2021, joihin osallistuu 4–6 henkilöä/ryhmä. Ryhmähaastattelussa ei kerätä henkilötietoja tutkimukseen osallistuvilta ja haastatteluun osallistutaan Teams-etäyhteydellä (riittää ääniyhteys), joka nauhoitetaan analysointia varten. Ryhmähaastattelut ovat luottamuksellisia, eikä niistä saaduista vastauksista pystytä päättämään haastateltavien henkilöllisyyttä lopullisessa työssä. Aineisto on ainoastaan käytössä opinnäytetyön tekijöillä. Pienryhmät kootaan tällä saatekirjeellä. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista. EU:n tietosuojasetuksen mukainen tutkimuksen tietosuojailmoitus on nähtävillä tämän sähköpostin liitteenä. Aineiston käsittelyaika on vuoden 2021 loppuun, kunnes hankkeen julkaisusuunnitelmaan merkityt julkaisut on julkaistu ja tämän jälkeen aineisto hävitetään.

Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Tullinkulman Työterveys Oy:n kanssa ja vastaamalla autat merkittävästi opinnäytetyömme etenemistä. Tutkimuksen tulokset ovat perustana Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvalla opinnäytetyöllä Tampereen ammattikorkeakoulussa.

Haastattelun teemat, joita käsittelemme ovat:

TEEMA 1 Itseohjautuvuus työssä

TEEMA 2 Itsensä johtaminen

TEEMA 3 Itseohjautuvuuden johtaminen

Voit ilmoittaa osallistumisesi haastatteluun marika.nuutinen@tuni.fi 26.02.2021 mennessä. Haastateltaviin ollaan yhteydessä tarkemmasta ajankohdasta sähköpostilla, jolloin osallistujat saavat haastattelukysymykset etukäteen tiedoksi. Ryhmähaastatteluun varataan aikaa 60–90 min., joka toteutetaan työajalla.

Kaikissa kyselyyn liittyvissä asioissa voit ottaa yhteyttä osoitteeseen:

hanna.peltoniemi@tuni.fi ja marika.nuutinen@tuni.fi

Liite 3. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUSTieteellisen tutkimuksen 1(4)
tietosuojailmoitus

EU:n tietosuoja-asetus (EU 2016/679), art. 12, 13, 14

1. RekisterinpitäjäYhteisrekisterinpitäjät
Marika Kinnunen ja Hanna Peltoniemi**2. Yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa**Nimi: [REDACTED]
Osoite: [REDACTED]
Puhelinnumero: [REDACTED]
Sähköpostiosoite: [REDACTED]**3. Tietosuojavastaavan yhteystiedot (ei opiskelijatutkimuksessa)****4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää lähiesimiehen tuen ja tiedon tarvetta tukea työterveyshoitajia itseohjautuvuudessa sekä saada selville hyvin toimivia toimintamalleja ja mikä ei toimi tällä hetkellä esimiestyössä. Tutkimus tulosten vastauksilla autetaan merkittävästi opinnäytetyön etenemisestä ja kootaan osaksi opinnäytetyötä. Tutkimuksen tulokset ovat perustana Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvalle opinnäytetyölle Tampereen ammattikorkeakoulussa.

5. Tutkimuksen vastuullinen johtaja tai siitä vastaava ryhmäNimi: [REDACTED]
Osoite: [REDACTED]
Puhelinnumero: [REDACTED]
Sähköpostiosoite: [REDACTED]

Tutkimuksen vastuullinen johtaja on rekisterinpitäjän määräämä henkilö, joka vastaa tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksesta vastaavaksi tahoksi voidaan nimetä myös tutkimusryhmä.

6. Tutkimuksen suorittajat

Marika Nuutinen ja Hanna Peltoniemi

7. Tutkimuksen nimi, luonne ja kesto aika

Tutkimuksen nimi: Työterveyshoitajan itseohjautuvuus ja sen vaatimukset lähiesihenkilötyölle.

- Kertatutkimus
 Seurantatutkimus

Tutkimuksen kesto aika (kuinka kauan henkilötietoja käsitellään):
Hanke 2021. Henkilötietojen käsittelyaika vuoden 2021 loppuun, kunnes hankkeen julkaisusuunnitelmaan merkityt julkaisut on julkaistu.

8. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 6 kohta 1 sekä tietosuoja laki 4 § (valitse yksi peruste kuhunkin käyttötarkoitukseen):

- Tutkittavan suostumus

2(4)

- Rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen
säädökset:
- Yleistä etua koskeva tehtävä/rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttö
- tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi
- tutkimusaineistojen ja kulttuuriperintöaineistojen arkistointi
- Rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen
mikä oikeutettu etu on kyseessä:
- Muu, mikä:

9. Arkaluonteiset henkilötiedot (erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluvat tiedot ja rikostiedot)

- Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja

Tutkimuksessa käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:

- Rotu tai etninen alkuperä
- Poliittiset mielipiteet
- Uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- Ammattiliiton jäsenyys
- Geneettiset tiedot
- Biometrinen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- Terveystiedot
- Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Tutkimuksessa käsitellään rikostuomiota tai rikkomuksia koskevia tietoja:

- Ei
- Kyllä

Arkaluonteisten henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

EU:n yleinen tietosuojalaki, artikkelit 9 (erityiset henkilötietoryhmät) ja 10 (rikostuomioihin ja rikkomuksiin liittyvät tiedot) sekä tietosuojalaki 6 ja 7 §:t :

- Rekisteröidyn suostumus
- Käsittely koskee henkilötietoja, jotka rekisteröity on nimenomaisesti saattanut julkisiksi;
- Yleistä etua koskeva tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai julkisen vallan käyttö
- Käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia varten

10. Tutkimusrekisterin tietosisältö

Ääni

11. Henkilötietojen tietolähteet

Ryhmähaastattelussa tutkittavalta itseltään

12. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä tai luovuteta säännönmukaisesti tutkimusryhmän ulkopuolelle.

13. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n/ETA-alueen ulkopuolelle

Siirretäänkö rekisterin tietoja kolmanteen maahan tai kansainväliselle järjestölle EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle:

- Ei
- Kyllä, mihin:

14. Automaatio päätöksenteko

Automaattisia päätöksiä ei tehdä.

15. Rekisterin suojauksen periaatteet

Manuaalisen aineiston suojaaminen: Käytössä ei ole manuaalista aineistoa.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

- käyttäjätunnus
- salasana
- kaksivaiheinen käyttäjän tunnistus (MFA)
- pääsynhallinta verkko-osoitteiden avulla (IP-osoitteet)
- käytön rekisteröinti (lokitietojen kerääminen)
- kulunvalvonta
- muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

- Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa
- Aineisto on pseudonymisoitu
- Aineisto analysoidaan suoran tunnistetiedon, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

Tietojen suojaus tietojen siirroissa:

- tiedonsiirron salaus (kuvaile miten):
- tiedoston salaus (kuvaile miten):
- muu, mikä: Käytössä on yhteinen tallennuspaikka

16. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

- Tutkimusrekisteri hävitetään
- Tutkimusrekisteri arkistoidaan anonymisoituna ilman tunnistetietoja
- Tutkimusrekisteri arkistoidaan tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa: Pienryhmähaastattelut nauhoitetaan Teamsillä ja materiaali säilytetään Tamkin opiskelijoiden henkilökohtaisessa Onedrivessä, kunnes opinnäytetyö on hyväksytty. Arvioitu valmistumisaika on 12/2021.

17. Rekisteröidyn oikeudet ja niiden mahdollinen rajoittaminen

Rekisteröidyllä on, ellei tietosuojalainsäädännöstä muuta johdu:

-Tietojen tarkastusoikeus (oikeus saada pääsy henkilötietoihin)

- Rekisteröidyllä on oikeus tietää, käsitelläänkö hänen henkilötietojaan vai ei, ja mitä henkilötietoja hänestä on tallennettu.
- Oikeus tietojen oikaisemiseen
 - Rekisteröidyllä on oikeus vaatia, että häntä koskevat virheelliset, epätarkat tai puutteelliset henkilötiedot oikaistaan tai täydennetään ilman aiheetonta viivytystä. Lisäksi henkilöllä on oikeus vaatia, että tarpeettomat henkilötiedot poistetaan.
- Oikeus tietojen poistamiseen
 - Rekisteröidyllä on poikkeustapauksissa oikeus saada henkilötietonsa kokonaan poistettua rekisterinpitäjän rekistereistä (oikeus tulla unohdetuksi).
- Oikeus käsittelyn rajoittamiseen
 - Rekisteröidyllä on tietyissä tilanteissa oikeus pyytää henkilötietojensa käsittelyn rajoittamista siksi aikaa, kunnes hänen tietonsa on asianmukaisesti tarkistettu ja korjattu tai täydennetty.

4(4)

- Vastustamisoikeus
 - Henkilöllä on tietyissä tilanteissa oikeus henkilökohtaiseen, erityiseen tilanteeseensa perustuen milloin tahansa vastustaa henkilötietojensa käsittelyä.

- Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen
 - Rekisteröidyllä on tietyissä tilanteissa oikeus saada häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on toimittanut rekisterinpitäjälle, jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

- Oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle
 - Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkansa sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, jos hän katsoo, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuojasetusta (EU) 2016/679. Rekisteröidyllä on lisäksi oikeus käyttää hallinnollisia muutoksenhakekeinoja sekä muita oikeussuojakeinoja.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja@om.fi

Rekisteröidyn oikeuksien käyttämistä koskevissa pyynnöissä noudatetaan rekisterinpitäjän tietopyyntöprosessia.

Liite 4. Infokirje

Kiitos, kun osallistut tutkimukseemme!

Tässä tiedotteessa on tietoa tutkimuksesta, tietoisesta suostumuksesta osallistua tutkimukseen ja haastattelukysymykset.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää työterveyshoitajien käsityksiä ja kokemuksia itseohjautuvuudesta sekä lähiesihenkilön työn tuen ja tiedon tarvetta itseohjautuvuudessa työterveyshoitajan näkökulmasta.

Ryhmähaastattelusi ajankohta Teams:ssä on xx.xx.2021 klo xx.xx
Tässä Teams-kutsusi:

Ryhmähaastattelussa ei kerätä henkilötietoja tutkimukseen osallistuvilta ja haastatteluun osallistutaan Teams-etäyhteydellä (riittää ääniyhteys), joka nauhoitetaan analysointia varten. Ryhmähaastattelut ovat luottamuksellisia, eikä niistä saaduista vastauksista pystytä päättämään haastateltavien henkilöllisyyttä lopullisessa työssä. Aineisto on ainoastaan käytössä opinnäytetyön tekijöillä. Opinnäytetyössämme näkyy Tullinkulman Työterveys Oy:n nimi, mutta ketään tutkimukseen osallistuvaa yksittäistä henkilöä ei tulla tunnistamaan tutkimusraportista.

Haastattelukysymykset:

TEEMA 1 Itseohjautuvuus työssä

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta.

1. Mitä mielestäsi itseohjautuvuudella tarkoitetaan?
2. Miten itseohjautuvuus toteutuu omassa työssäsi?
3. Miten itseohjautuvuus näkyy työyhteisössänne?
4. Millaisia mahdollisuuksia näet itseohjautuvassa toimintamallissa?
5. Millaisia haasteita itseohjautuvuuteen liittyy?
6. Mikä tuntuu itseohjautuvuudessa vaikealta?
7. Millainen olisi mielestäsi itseohjautuva työterveyshoitaja?

TEEMA 2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen sisältää ajankäytön, töiden priorisoinnin, tehtävien asettamisen ja resurssien hallinnan kaltaisten taitojen omaamista.

1. Miten itsensä johtaminen toteutuu sinun työssäsi? Millaisia kokemuksia sinulla on itsesi johtamisesta? Minkälaisissa tilanteissa?
2. Minkälaisia asioita tulee huomioida, jotta voit johtaa itseäsi?

TEEMA 3 Itseohjautuvuuden johtaminen

1. Minkälaisilla keinoilla lähiesihenkilö voi tukea sinun itseohjautuvuuttasi?
2. Minkälaisilla asioilla lähiesihenkilö voi kehittää itseohjautuvuuttasi
3. Minkälaisia asioita lähiesihenkilön tulisi huomioida, jotta itseohjautuvuus toteutuisi sinun työssäsi?
4. Miten lähiesihenkilö voi tukea sinua itsesi johtamisessa?
5. Millainen itseohjautuva työpaikka olisi parhaimmillaan?

Liitteenä tietoinen suostumus.

Palautathan suostumuslomakkeen hyväksytyksi sen 12.3.2021 mennessä sähköpostitse marika.nuutinen@tuni.fi

Mikäli et halua, että haastatteluun osallistuu oman organisaatiosi tutkija, niin ilmoitathan siitä suostumuslomakkeen palauttamisen yhteydessä.

Terveisin:

Hanna Peltoniemi & Marika Kinnunen

hanna.peltoniemi@tuni.fi ja marika.nuutinen@tuni.fi

Liite 5. Tietoinen suostumus

SUOSTUMUS

1. Ymmärrän, että tietoon perustuva suostumus vaaditaan kaikilta tähän kyselyyn osallistujilta.
2. Minulle on kerrottu, että voin kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumiseni tähän kyselyyn milloin tahansa ennen vastaamista tai vastaamisen aikana. Voin myös kieltäytyä vastaamisen aikana. Voin myös kieltäytyä vastaamasta yksittäisiin kysymyksiin.
3. Osallistumisen riskit ja/tai epämukavuudet on selitetty minulle kuten myös mahdolliset hyödyt.
4. Ymmärrän, että tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja käsitellään luottamuksellisesti yksityisyys suojaten.
5. Ymmärrän, että jos minulla on kysymyksiä tutkimuksesta, voin ottaa suoraan yhteyttä tutkimuksen tekijöihin sähköpostitse hanna.peltoniemi@tuni.fi tai marika.nuutinen@tuni.fi
6. Ymmärrän, että vastauksiani käytetään tutkimusjulkaisuissa siten, etteivät yksittäiset vastaajat ole tunnistettavissa.

Allekirjoituksella vahvistan suostumukseni tutkimuksen tekemiseen ja haastattelun nauhoittamiseen.

päivämäärä

allekirjoitus