



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Riina Harju

Itseohjautuva työ vanhusten hoivakodissa

- esteet ja mahdollisuudet

Opinnäytetyö

Syksy 2022

Sosiaaliala, YAMK



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala ylempi AMK

Suuntautumisvaihtoehto: Sosiaaliala

Tekijä: Riina Harju

Työn nimi: Itseohjautuva työ vanhusten hoivakodissa – esteet ja mahdollisuudet

Ohjaaja: Tiina Hautamäki

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 50

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyössäni tarkastellaan itseohjautuvaa työtä vanhusten hoivakodissa ja selvitetään hoivakodin työntekijöiden näkökulmaa itseohjautuvan työn esteistä ja mahdollisuuksista. Esteiden ja mahdollisuuksien lisäksi opinnäytetyössä selvitetään miten työntekijät kokevat itseohjautuvuuden vaikuttavan työn laatuun sekä työhyvinvointiin. Itseohjautuvuuden lisääminen on ollut keskeistä sote-alan palveluiden kehittämisessä ja omat kokemukset hoivakotiyksikön johtajana vahvistivat näkemystä itseohjautuvuuden tärkeydestä hoivakodissa.

Yhteistyökumppaniksi valittiin Attendo Oy ja tutkimusaineisto kerättiin Webropol-kyselyllä kahden Lappajärvellä sijaitsevan hoivakodin työntekijöiltä. Kysymyksistä osa oli strukturoituja kysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä. Vaikka opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen, niin siinä on mukana myös määrällistä tarkastelua. Kyselyn tuloksia analysoitiin sisällönanalyysin menetelmillä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan työntekijät kokivat eniten itseohjautuvaa työtä estävän rutiinit ja totuttu tapa tehdä työtä. Muita estäviä seikkoja koettiin olevan tavoitteiden puute, epäselvä työnkuva, vaikutusmahdollisuuksien puute työn sisältöön sekä kiire ja työvälineiden puute. Tuloksien mukaan itseohjautuvuutta mahdollistaisi koulutus, tiimin tuki, ohjeistukset ja vaikutusvalta päätöksiin. Tuloksia analysoidessa esiintyi yhtenäisyyksiä itseohjautuvuuden teoriaan ja erityisesti psykologisten perustarpeiden teoriaan. Kyvykkyyden ja autonomian tarpeet oli selvästi löydettävissä vastauksista, mutta yhteenkuuluvuuden merkitys jäi vastauksissa vähemmälle huomiolle. Tulosten mukaan hoivakodin työntekijät kokevat itseohjautuvuuden lisäävän työhyvinvointia sekä palvelujen laatua.

¹ Asiasanat: itseohjautuvuus, kyvykkyys, autonomia, yhteisöllisyys, hoivakoti

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree Programme in Social Work

Specialisation: Master of Social Work

Author: Riina Harju

Title of thesis: Self-directed work in a care home for the elderly - Obstacles and Opportunities

Supervisor: Tiina Hautamäki

Year: 2022

Number of pages: 50

Number of appendices: 1

This thesis examines self-directed work in a care home for the elderly and explores the perspective of care home personnel on the obstacles and opportunities of self-directed work. The thesis also examines employee opinions how self-direction affects the quality of work and well-being at work. Increasing self-direction has had a crucial role in the development of healthcare and social welfare services, and my own experiences as a manager of a care home support the view that the self-directed work in a care home is important.

Attendo Oy was chosen as a partner and the research material was collected using a Webropol survey targeted to the employees of two care homes in Lappajärvi. The questionnaire consisted of both structured and open questions. Although the research method of the thesis is qualitative, the thesis also includes a quantitative analysis. The survey results were analyzed using content analysis methods.

The results show that the employees felt that routines and the usual way of working prevented self-directed work the most. Other obstacles were lack of goals, unclear job description, lack of opportunities to influence the content of the work, as well as hurry and lack of work tools. According to the results, self-direction would be enabled by training, team support, instructions and possibility to influence decisions. When analyzing the results, similarities were found with the self-determination theory and especially the theory of basic psychological needs. Needs for competence and autonomy were clearly found in the answers, but the importance of relatedness was less noticeable. According to the results, care home employees feel that self-directed work increases well-being at work and the quality of services.

¹ Keywords: Self-Determination, Competence, Autonomy, Community cohesion, Care Home

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	5
1 JOHDANTO	6
2 YKSILÖN JA ORGANISAATION ITSEOHJAUTUVUUS	8
2.1 Itseohjautuvuuden ajankohtaisuus työelämässä	8
2.2 Yksilön itseohjautuvuus	9
2.3 Itseorganisoituva organisaatorakenne	12
2.4 Itseohjautuvan organisaation käytänteet	15
3 ITSEOHJAUTUVUUS JA SEN JOHTAMINEN SOTE-ALALLA	17
3.1 Itseohjautuvuus sote-alalla	17
3.2 Itseohjautuvan työn johtaminen	19
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	22
4.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja tutkimustehtävät	22
4.2 Tutkimuksen yhteistyötaho	22
4.3 Tutkimusmenetelmien valinta	23
4.4 Aineiston keruutapa	24
4.5 Analyysitapana sisällönanalyysi	25
4.6 Eettisyys ja luotettavuus	27
5 TULOKSET	29
5.1 Itseohjautuvuuden merkitys ja estävät tekijät työssä	29
5.2 Työntekijän kyvykkyys itseohjautuvassa työssä	32
5.3 Autonomia ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen	34
5.4 Yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys	35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	37
7 POHDINTA	39
LÄHTEET	43
LIITTEET	47

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1 Organisaatioiden jaottelu itseohjautuvuuden ja itseorganisaation mukaan (Martela & Jarenko, 2017, s. 14)	13
Kuvio 2 itseohjautumista estävät seikat	31
Taulukko 1 kyselyyn vastanneiden ikäjaukauma	25
Taulukko 2 kyselyyn vastanneiden työkokemus	25
Taulukko 3 kyvykkyyden ilmentyminen kysymyksen ”miten itseohjautuva työ voi lisätä työhyvinvointia” vastauksissa	27

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on itseohjautuva työ vanhusten hoivakodissa. Työskentelin aikaisemmin johtajana Lappajärvellä paikallisen yhdistyksen omistamassa vanhusten hoivakodissa, joka omistajavaihdoksen myötä siirtyi vuoden 2021 alussa Attendo Oy:lle. Vanhusten hoivakotiyksiköissä on tyypillistä organisaation yhteiset suunnitelmat ja tavoitteet, joiden toteutus voidaan suunnitella yksikkökohtaisesti. Näiden organisaation asettamien rajojen sisällä voidaan periaatteessa toimia hyvinkin itseohjautuvasti. Minua kiinnostaa mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sekä tiimin itseohjautuvuuteen ja mikä lisää mahdollisuuksia toteuttaa sitä laajemmin hoivakodin arjessa. Opinnäytetyössä itseohjautuvuutta tuodaan esille työntekijän työssä kokemien, itseohjautuvuutta estävien tekijöiden kautta ja miten hoivayksikön työtä voisi kehittää enemmän itseohjautuvaksi. Surakan ym (2020, s. 81) tutkimuksen mukaan tiimien itseohjautuvuuden kehittäminen palveluasumisessa näytti tuottavan hyviä tuloksia lähes kaikilla mitatuilla alueilla, mitkä olivat kuormitus, työn itsenäisyys ja kykyjen käyttö, johtaminen, tiimityön toimivuus, rasitusoireet, työhyvinvointi sekä työpaikan vaihtohalukkuus. Henkilöstö koki heidän tutkimuksessaan myös palvelujen laadun paremmaksi.

Johtamisen erikoisammattitutkintoa vuonna 2016 suorittaessani perustin yksikköömme eri tiimit kehittämään työhyvinvointia, viriketoimintaa, hoitotyötä sekä ateria- ja puhtaanapitoa tavoitteena itseohjautuvat tiimit näillä sektoreilla. Ajatuksena oli, että tiimit lähtevät kehittämään, suunnittelemaan ja toteuttamaan itsenäisesti näitä toimintoja. Tämä ei kuitenkaan toiminut alkuperäisen tavoitteen mukaisesti ja olen pohtinut mistä tämä johtui. Itseohjautuvia tiimejä on onnistuneesti hyödynnetty sote-alan uusissa yrityksissä, mutta vanhojen organisaatioiden muuttaminen itseohjautuvuutta hyödyntäviksi ei ole edennyt niin nopeasti kuin itseohjautuvuuden herättämän kiinnostuksen perusteella voisi olettaa. Oma yritykseni siirtyä itseohjautuvampaa työtapaan osoitti, että muutos ei ole helppo, eikä onnistu ilman itseohjautuvuuteen liittyvien esteiden tunnistamista.

Suomessa vuoden 2023 alussa tuleva sote-uudistus organisoi sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuun uudella tavalla ja samanaikaisesti kuin organisaatiot uudistuvat myös johtamisparadigma uudistuu (Laaksonen ym., 2020, s. 252-253). Johtajan lisäksi myös työntekijöihin kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet ja enää ei hyvä työntekijä olekaan kiltti ja lojaali vaan aktiivinen ja kriittinen. Heiltä odotetaan myös yhä suurempaa itseohjautuvuutta.

Kun lähdetään kehittämään organisaation itseohjautuvuutta, niin Itseohjautuvuuden esteiden tunnistamisen ohella on mielestäni hyvä tietää mitkä seikat lisäävät itseohjautuvuutta ja miten niitä on tuotu käytäntöön eri yrityksissä. Itseohjautuvampaan toimintatapaan siirtyneiden yritysten tarinoissa on paljon yhtäläisyyksiä, vaikkakin toimialat ja itseorganisoitumisen syvyys vaihtelevat. Yleisiä periaatteita on helppo löytää, mutta mitä enemmän joudutaan miettimään hoivakodissa toimivia käytännön ratkaisuja, joudutaan väistämättä toimimaan oman organisaation sääntöjen mukaan.

Hoitoalalla on jatkuva pula työntekijöistä, eikä helpotusta tähän ole lähiaikoina näköpiirissä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 84). Sote-alan yritykset sekä organisaatiot kilpailevat henkilökunnasta ja itseohjautuvan työpaikan voisi olettaa houkuttelevan alalle kouluttautuneita, koska itseohjautuvuuden on osoitettu kasvattavan henkilökunnan työtyytyväisyyttä. Sote-ala on saanut paljon negatiivista huomiota, minkä voidaan olettaa olevan yksi tekijä pienentyneiden opiskelijahakijamäärien takana (Siren, 5.4.2022). Itseohjautuvuudella ei hoitajapulaa ratkaista, mutta yksittäiselle yritykselle itseohjautuvuutta painottava yrityskulttuuri saattaisi olla merkittävä vetovoimatekijä uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. Itseohjautuvuuden vaatimus on huomioitu myös yritysten strategiatyössä ja useissa isoissa organisaatioissa kuten Keusotessa, Helsingin kaupungilla sekä Työeläkeyhtiö Elossa on yhtenä strategian tavoitteena siirtyä itseohjautuviin tiimeihin (Ojala & Meklin, 2021, s.123-124). Tutkimusten mukaan itseohjautuvat tiimit lisäävät yrityksen innovatiivisuutta ja henkilöstötyytyväisyyttä ja sitä kautta myös asiakastytytyväisyyttä.

Opinnäytetyöni etenee siten, että luvussa kaksi käsittelen tutkimuksen teoriaa yksilön ja organisaation itseohjautuvuudesta sekä luvussa kolme itseohjautuvuutta ja sen johtamista sote-alalla. Neljännessä luvussa kerron opinnäytetyön toteuttamisesta ja saaduista tuloksista. Lopuksi analysoin tutkimuksen johtopäätöksiä ja viimeisessä kappaleessa pohdin, miten työ eteni ja minkälaisia ajatuksia se herätti.

2 YKSILÖN JA ORGANISAATION ITSEOHJAUTUVUUS

Tässä luvussa käsittelen yksilön itseohjautumisteoriaa ja organisaation itseohjautuvuutta käsittelevää tutkimusta. Tarkastelen aluksi yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta miksi itseohjautuvuutta kannattaa tavoitella, jonka jälkeen esittelen lyhyesti yksilön motivoitumista ja käyttäytymistä tutkivan itseohjautuvuusteorian. Luvun lopussa käsittelen itseohjautuvaa organisaatiota käytänteiden kannalta, mitkä toiminnot itseohjautuvassa organisaatiossa pitää olla ratkaistu, ja miten itseohjautuva työpaikka eroaa perinteisestä työpaikasta.

2.1 Itseohjautuvuuden ajankohtaisuus työelämässä

Denis Bakken on kysynyt miksi työntekijät työskentelevät päästäkseen huvipuistoon tai miksi videopelit ovat niin paljon kiinnostavampia kuin työnteko (Laloux, 2014, s. 61). Miksi niin monet työntekijät haaveilevat ja suunnittelevat eläkkeelle pääsystä? Vastaus on yksinkertainen ja masentava. Olemme tehneet työpaikoista ilottomia ja turhauttavia paikkoja, missä tehdään mitä käsketään, ilman että pystyy itse vaikuttamaan päätöksentekoon tai hyödyntämään täyttää osaamistaan.

Martela ja Jarenko (2017) kysyvät kirjansa alussa, että tuntuisiko houkuttelevalta organisoida työ niin että siitä seuraisi motivoitunut henkilöstö, tyytyväisemmät asiakkaat ja työn tuottaminen olisi 20 prosenttia halvempaa kuin alan muilla toimijoilla. Hollantilainen kotihoitoa tarjoava hoiva-alan yritys Buurtzorg perustettiin vuonna 2006 vahvasti itseohjautuvien 12 henkilön tiimien varaan (Buurtzorg, i.a.). Yrityksellä ei ole keskijohtoa, vain 50 hengen tukitiimi tukemassa yli 10 000 henkilön organisaatiota. Buurtzorg on tällä hetkellä Hollannin nopeimmin kasvava yritys ja se on vallannut yli 70 prosenttia kotihoidon markkinoista. Samaan aikaan sen asiakastyytyväisyys on korkeampi kuin kilpailijoilla, ja yritys on voittanut useasti maan paras työpaikka -kilpailun.

Globaalin liiketoimintaympäristön muuttuminen kompleksisemmaksi, rutiinityön väheneminen ja modernin informaatiotekniikan mahdollistamat hajautetut rakenteet ovat lisänneet kiinnostusta itseohjautuvuutta kohtaan (Martelan & Jarenko, 2017, s. 11). Itseohjautuvuuden kasvu merkittäväksi kehityskohteeksi ja kiinnostavaksi organisaatiomalliksi on myös seurausta yksittäisten vahvasti itseohjautuvuuteen luottavien menestysyritysten kasvun myötä, mistä esimerkkinä voidaan mainita Reaktor, Spotify ja sote-alalla Buurtzorg.

Nykymaailmassa yritysten yhä merkittävämpi menestystekijä on ketteryys ja reagoitakyky toimintaympäristön muutoksiin (Martela & Jarenko 2017, s. 18-19). Perinteinen keskusjohtoinen malli ei pysty reagoimaan tarpeeksi nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja muuttamaan strategiaansa toimintaympäristössä, missä tieto liikkuu nopeasti, toimijat ovat verkostoituneita ja uudet teknologiat mahdollistavat nopeampia tapoja ratkaista asioita ja kehittää uusia innovaatioita. Keskusjohtoinen malli toimii hyvin vakaassa talousjärjestelmässä, mutta nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä sen päätöksentekonopeus ei ole riittävä ja harvoille keskittyneen päätäntävällän myötä menetetään muun henkilöstön asiantuntemus ja vaikutusmahdollisuudet päätöksiin. Keskusjohtoisen organisaation heikkoudet vastata muuttuvaan toimintaympäristöön ovat lisänneet kiinnostusta organisoitua tavalla, joka mahdollistaa nopeamman päätöksenteon ja hyödyntää henkilöstön resursseja paremmin. Henkilöstön itseohjautuvuuden lisääminen ja itseorganisoituva organisaatorakenne ovat olleet viime aikoina yhä kiinnostavampia ratkaisuja vastaamaan näihin haasteisiin.

Itseohjautuvuus on tällä hetkellä paljon puhuttu aihe työelämässä, mutta ajatus ihmisestä aktiivisena toimijana on huomioitu jo alakouluikäisten lasten opetuksessa vuoden 2016 kouluuudistuksen ja opetussuunnitelman muutoksen myötä (Opetushallitus i.a.). Maailma muuttuu ja digitalisoituu nopeaa vauhtia ja tämä tarkoittaa, että itseohjautuvuus on välttämätöntä pysyäksään muutosvauhdissa mukana. Suomessa kansa vanhenee ja vähenee, mikä tuo väistämättä kilpailua työntekijöistä. Työnantajien täytyy kehittää koko ajan kilpailuvaltteja työntekijöiden pysymiseksi pitempään yrityksen palveluksessa ja uusien työntekijöiden saamiseksi. Sote-alalla tämä on tällä hetkellä erityisen akuuttia.

2.2 Yksilön itseohjautuvuus

Ryan ja Deci (2019, s. 5) kehittämä itseohjautuvuusteoria (SDT) on ihmisen motivoitumista ja käyttäytymistä selittävä teoria, josta on tullut viime aikoina yksi laajimmin tutkittu teoria psykologiassa. Itseohjautuvuusteoria erittelee eri motivaatiotyyppit ja miten ne vaikuttavat erityisesti työntekijöiden työsuorituksiin ja työhyvinvointiin. Autonomisesti motivoituneet työntekijät työskentelevät omaehtoisesti ja heidän motivaatiotekijänsä ovat useimmiten sisäisiä (Deci ym., 2017, s. 20). Työpaikoilla ehkä tärkeämpää on, että myös ulkoisesti säädelty työskentely voi tietyissä olosuhteissa olla autonomisesti motivoitunutta silloin, kun työntekijät ymmärtävät työn arvon ja tavoitteet. Näin ollen työntekijät tuntevat omistajuutta ja autonomiaa työtehtävissään, mikä aikaansaa parempia työsuorituksia, oppimista ja joustavuutta. Työntekijöiden

autonomista motivaatiota voidaan edistää autonomiaa tukevalla johtamistavalla, jossa työntekijän mielipiteistä ollaan kiinnostuneita, rohkaistaan tekemään valintoja ja tuetaan oma-aloitteellisuutta (Slem ym., 2018). Alun perin sisäisiä motivaatiotekijöitä sisältänyt teoria on laajentunut sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä käsittäväksi kuudeksi miniteoriaksi (Ryan & Deci, 2019, s. 5). Nykyisessä muodossaan itseohjautuvuusteoria on laajentunut useille alueille ihmisen käyttäytymisen tutkimisessa, esimerkiksi neurotieteeseen ja sosiaalipsykologiaan.

Ensimmäinen miniteoria on kognitiivisen arvioinnin teoria (CET), joka pyrkii selittämään ulkoisen palkkion tai minkä tahansa muun autonomian tunnetta vähentävän tekijän alentavaa vaikutusta sisäiseen motivaatioon (Ryan & Deci, 2019, s. 12). Näistä tekijöistä voidaan mainita esimerkiksi kontrolloiva puhe, rangaistuksen uhka, arvoinnit ja arvosanat. Jopa puheäänen voimakkuus voi lisätä kontrollivaikutusta, mikä alentaa autonomian tunnetta ja siten alentaa myös sisäistä motivaatiota. Toisaalta teorian väittämän mukaan autonomian tunnetta ja kyvykkyyttä vahvistavat sosiaaliset tekijät lisäävät myös sisäistä motivaatiota, esimerkkinä näistä tekijöistä voidaan mainita positiivinen palaute ja autonomian tunnetta vahvistava viestintä.

Seuraava miniteoria on organismisen integraation teoria (OIT), joka käsittelee ulkoisia motivaatiotekijöitä, joissa on sekä kontrolloituja että autonomisia tekijöitä (Ryan & Deci, 2019, s. 15). Ulkoiseksi säätelyksi katsottu motivaatiotekijä voi olla ulkoinen paine, palkitseminen tai jokin pakottava tekijä. Ulkoinen säätely on perinteisesti katsottu erittäin vahvaksi motivaatiotekijäksi, mutta sen ongelmaksi muodostuu motivaation ylläpitäminen tilanteissa, missä säätelyn olemassaoloa ei enää havaita. Sisäistetty säätely liittyy tavoitellun minäkuvan vahvistumiseen tietyllä tavalla toimimalla ja myös vahvasti epäonnistumisen pelkoon, jos ei suoriudu tehtävästä tai ei ylipäättään osallistu toimintaan. Samaistumisessa ja integroidussa säätelyssä henkilö on hyväksynyt toiminnan tavoitteet sekä arvot ja näin ollen osallistuu itselle hyväksi koettuun toimintaan, vaikka toiminta ei lähtökohtaisesti ollut sisäisesti motivoitunutta. Integroituneessa säätelyssä tehtävän arvot ja tavoitteet vastaavat jo henkilön omia arvoja ja pyrkimyksiä.

Kolmas miniteoria on psykologisten perustarpeiden teoria (BNT), minkä mukaan ihmisellä on vähintään kolme perustarvetta; autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Ryan & Deci, 2019, s. 20). Teorian mukaan näiden perustarpeiden tyydyttyminen lisää hyvinvointia ja päinvastoin niiden puute aiheuttaa pahoinvointia. Tutkimukset ovat vahvistaneet, että

perustarpeet ovat universaaleja, vaikkakin niiden painotus saattaa vaihdella eri kansallisuuksissa (Deci & Ryan, 2002, s. 26). Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymisen merkitys hyvinvointiin yksilökeskeisissä kulttuureissa on useiden tutkijoiden tahoilta esitetty vähemmän merkittäväksi muihin psykologisiin perustarpeisiin nähden, vaikkakin tutkimuksia asiasta ei ole paljon tehty (Broek ym., 2016, s. 31). Vaikka yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistumisen on oletettu hyödyntävän enemmän yhteisökeskeisten kulttuurien työntekijöitä, itseohjautuvuusteorian mukaan perustarpeiden täyttymisen merkitys hyvinvoinnille on kulttuuririippumattonta.

Psykologisten perustarpeiden teoria poikkeaa muista tunnetuista tarveteorioista siinä, että psykologiset perustarpeet nähdään synnynnäisinä ja niiden kaikkien tulee täytyä hyvinvoinnin luomiseksi (Broek ym., 2010, s. 983). Psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ei siten ole mitään järjestystä, eivätkä ne ole opittuja vaan pikemminkin biologisia tarpeita muistuttavia synnynnäisiä tarpeita. Psykologisten perustarpeiden teoria ei myöskään erottele kuinka voimakkaana tarpeen tyydyttäminen eri yksilöillä ilmenee, vaan näkee hyvinvoinnin lähteeksi missä määrin psykologiset perustarpeet ylipäättään tulevat tyydytetyiksi.

Neljäs kausaalisten orientaatioiden teoria pohjautuu CET- ja OIT-teorioiden päätelmille, että ihmisten motivoituminen on hyvin yksilöllistä erilaisissa sosiaalisissa olosuhteissa (Ryan & Deci, 2019, s. 22). Ryan ja Deci nimeävät kolme orientaatiota: autonominen, kontrolloitu sekä persoonaton orientaatio, jotka voivat esiintyä samalla henkilöllä, mutta jokin niistä on määrävä ja ilmenee vahvimmin. Autonomisessa orientaatioissa näkyvät omien kiinnostusten ja kasvumahdollisuuksien korostuminen, kontrolloidussa orientaatioissa näkyvät ulkoiset vaikuttimet ja valtarakenteet ja persoonattomassa orientaatioissa ahdistus ja virheiden välttäminen.

Viidennen tavoitesisältöteorian mukaan ihmisten elämäntavoitteet vaikuttavat eri tavoin heidän perustarpeiden tyydyttymiseen ja siten vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa (Ryan & Deci, 2019, s. 27). Teoria jakaa henkilön tavoitteet ja pyrkimykset ulkoisiin ja sisäisiin, joista ulkoiset tavoitteet keskittyvät rahaan ja maineeseen ja sisäiset tavoitteet ihmissuhteisiin ja henkiin kasvuun. Teorian mukaan sisäiset tavoitteet tyydyttävät paremmin perustarpeet ja näin ollen vahvistavat hyvinvointia. Pyrkimys ulkoisten tavoitteiden täyttymiseen ei ole todettu lisäävän hyvinvointia pikemmin päinvastoin.

Ihmissuhteiden motivaatio teoria (RMT) on kuudes miniteoria ja se liittyy yhteenkuuluvuuteen ja autonomiaan, joita ilman ei voi olla kestäviä ihmissuhteita ja hyvinvointia (Ryan & Deci,

2019, s. 29). Teorian mukaan hyvät ihmissuhteet vaativat, yhteenkuuluvuuden lisäksi, korkean autonomian tunteen molemmilta osapuolilta. Teoria syntyi, kun useat itseohjautuvuuden tutkimukset osoittivat yhteenkuuluvuuden ja autonomian vahvistavan toisiaan hyvissä ihmissuhteissa.

Suomalaistutkimuksen mukaan henkilöt, jotka kokivat työskentelevänsä enemmän itseohjautuvasti, palautuivat myös paremmin työn kuormituksesta, ja olivat vähemmän alttiita työuupumukseen kuin alhaisen itseohjautuvuuden omaavat henkilöt. Itseohjautuvuudella todettiin näin olevan vahva yhteys työhyvinvointiin. (Martela ym., 2021, s.17). Kausaalinen orientaatio-teorian vaikutus työhyvinvointiin näkyy miten eri tavalla orientoituneet työntekijät suhtautuvat työn ja työympäristön muutoksiin (Sundholm, 2000, s. 90). Autonomisesti orientoituneiden henkilöiden työtyytyväisyys säilyy hyvänä muutostilanteissa ja he korostavat yhteistyömahdollisuuksia, kun taas kontrolliorientoituneet- ja rakentumattomasti orientoituneet henkilöt ovat pääosin tyytymättömiä työhönsä.

Itseohjautuvuudessa tärkeää on ulkoisen kontrollin muuttaminen sisäiseksi itsekontrolliksi, jossa itsensä johtaminen on mahdollisuus ymmärtää ja ohjata kasvuprosessia (Heikkilä & Heikkilä, 2007, s. 221). Muutostilanteissa itseohjautuva henkilö kykenee muuttamaan aikaisempia näkemyksiään vastaamaan uutta tilannetta. Hän pyrkii myös etsimään omia rajojaan, muodostaa mielipiteen vaikeistakin asioista, osaa perustella käsityksiään ja pyrkii tekemään tarkoituksenmukaisia valintoja työssään. Heikkilä ja Heikkilä näkevät, että itseohjautuvan henkilön voidaan olettaa itse kontrolloivan työtään ja siihen liittyviä osaamisvaatimuksia, ja tuoda esimerkiksi itse esille koulutustarpeensa.

Itseohjautuvuus edellyttää huomion kiinnittämistä tiettyihin toiminnan reunaehtoihin esimerkiksi henkilön osaamisen ja työn vaativuuden vastaavuuteen sekä palkan ja työssä koetun vaativuuden tasapainon suhteen (Ollila ym. 2018, s. 247). Itseohjautuvan työyhteisön jäsenet tarvitsevat perehdytystä, koulutusta sekä jatkuvaa yhteisöllistä osaamisen kehittämistä (Työterveyslaitos, 2018). Itseohjautuvuus vaatii oma-aloitteellisuutta, itsenäisyyttä, priorisointikykyä, kykyä tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia, työyhteisötaitoja sekä koordinoitaitaitoja.

2.3 Itseorganisoituva organisaatiorakenne

Työterveyslaitoksen (2018) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa tiimin vastuuta suorittaa sekä johtaa päivittäistä työtään. Työyhteisön jäsenet hoitavat tällöin yhdessä osan perinteisesti

esihenkilöille kuuluvista tehtävistä. Tämä tarkoittaa yleensä työtehtävien itsenäistä suunnittelua sekä aikataulutusta, työtehtäviin liittyvien päätösten tekemistä ja oma-aloitteellista ongelmanratkaisua.

Martela ja Jarenko (2017, s.12) määrittelevät itseorganisoitumisen organisoitumisen tavaksi, jossa ylhäältä annetut rakenteet ovat minimoitu ja organisoituminen tapahtuu työntekijöiden kesken tilanteen ja tarpeen mukaan. Tarpeiden muuttuessa ihmiset vuorovaikuttavat ja muodostavat tiimejä sen pohjalta, miten kokevat sen järkeväksi työtehtävien suorittamiseen.

Martela ym. (2021, s.4) määrittelevät itseorganisoitumisen työntekijöillä olevan päätöksentekovallan mukaan. Tässä määritelmässä organisaation itseorganisoitumisen syvyydellä tarkoitetaan, kuinka paljon päätöksentekovaltaa on hajautettu keskusjohdolta muualle organisaatiota. Seuraavassa kuvassa 1. esitetään erilaisten organisaatioiden ja henkilöstön jaottelua.



HENKILÖSTÖ	Itseohjautuvia	Osallistava rakenne	Yhteisorganisoitu rakenne
	Ulkoisohjautuvia	Perinteinen hierarkkinen rakenne	Tuloskontrolloitu rakenne
		Keskusjohtoinen	Itseorganisoituja
ORGANISAATIO			

Kuvio 1 Organisaatioiden jaottelu itseohjautuvuuden ja itseorganisaation mukaan (Martela & Jarenko, 2017, s. 14)

Organisaatioita voidaan jaotella henkilöstön itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määrän mukaan (Martela ja Jarenko, 2017, s. 14). Kuvassa 1 näkyy neljä erilaista organisaatiorakennetta, joista perinteinen hierarkkinen organisaatio on yleisin. Hierarkkisessa organisaatiossa toiminnan organisointi ja koordinointi tehdään ylimmässä johdossa, ja näin ollen organisaatio on tyypillisen keskusjohtoinen ja henkilöstö ulkoa ohjautuvaa. Hierarkkisella organisaatiolla on useita hyviä puolia kuten sen toiminnan ennustettavuus ja kontrolloitavuus, mutta

päätöksenteko on leimallisen hidasta. Hierarkkisessa organisaatiossa on yleensä useita kerroksia ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä, mikä hidastaa päätöksien hyväksyntää ja toimeenpanoa. Tieto toimintaympäristön muutoksista etenee hitaasti organisaatiossa ja reagointi muutoksiin saattaa jäädä kokonaan tekemättä, koska päätöksiin tarvitaan aina jonkun tahon hyväksyntä. Hierarkkista organisaatorakennetta lukuun ottamatta muilla organisaatorakenteilla on lähtökohtaisesti itseohjautuvia piirteitä joko organisaatorakenteessa tai henkilöstön ohjautumisessa. Organisaatiomallien jaottelua ei pidä ajatella niin, ettei hierarkkisessa organisaatiossa missään tilanteessa esiintyisi itseohjautuvuutta, koska myös hierarkkisen organisaation työntekijä ja tiimi voivat olla itseohjautuvia ja tehdä työhön liittyviä päätöksiä, jos organisaation johto antaa siihen tilaa (Martela ym., 2021, s. 13).

Osallistavassa organisaatiossa on keskusjohtoinen organisaatorakenne, mutta henkilöstö on itseohjautuvaa (Martela & Jarenko, 2017, s. 16) Tällaisessa rakenteessa on normaali keski-johto ja ylhäältä määritetyt rakenteet, mutta työntekijät voivat toimia omaehtoisesti ja esihenkilöiden rooli on enemmän valmentava kuin kontrolloiva. Tulokontrolloitu organisaatio on näistä rakenteista harvinaisin, mutta täysin mahdollinen tapa organisoida. Tulokontrolloidussa organisaatiossa henkilöstö voi vapaasti organisoida, mutta henkilöstö ei ole itseohjautuvaa. Tästä hyvänä esimerkkinä on eri alustatalouden yritykset, kuten Uber taksit.

Kun organisaatiossa toteutuu itseorganisoiduminen ja henkilöstön itseohjautuvuus, niin voidaan puhua litteästä yhteisorganisoidusta organisaatiosta (Martela & Jarenko, 2017, s. 15). Hollantilainen hoivayritys Buurtzorg edustaa juuri tätä mallia. Yhteisorganisoidusta mallissa puuttuvat esihenkilöt ja hierarkiat lähes kokonaan. Itseorganisoiduminen lähtee ajatuksesta, että keskusjohdon on mahdotonta ymmärtää mitä kaikkea tiimeissä tapahtuu. Vähentämällä kontrolloivia rakenteita ja lisäämällä henkilöstön päätösvaltaa saadaan aikaan dynaamisempi organisaatio. Ylimmän johdon tehtäväksi jää, yhdessä työntekijöiden kanssa, määritellä suunta mihin tähdätään ja huolehtia, että olosuhteet edistävät tätä päämäärää.

Perttu Salovaara erittelee organisaatioita yhteistyön laajuuden ja johtajuuden ilmentymisen kautta, ja löytää yhdeksän erilaista mallia organisoidumiselle (Salovaara, 2018, s. 22). Tässä jaottelussa itseohjautuvuuden piirteet vahvistuvat, mitä enemmän johtajuutta syntyy organisaation sisäلتä ja mitä enemmän yhteistyötä syntyy koko organisaation laajuisesti. Itseohjautuvuuden tapa organisoida tässä mallissa on itseohjautunut verkosto, missä keskenään yhteistyötä tekevät solut muodostavat organismin, mikä kuvaa hyvin itseohjautuvan organisaation elävyyttä ja muuttuvaa rakennetta.

2.4 Itseohjautuvan organisaation käytänteet

Itseohjautuvan yrityksen on onnistuttava ratkaisemaan neljä peruskysymystä: yhteinen etu, vapaamatkustamisen estäminen, työnjako ja keskinäinen koordinaatio (Martela, 2017, s. 167-168). Yhteinen etu tarkoittaa sitoutumisen arvoista päämäärää ja mielekästä tekemisen tapaa. Yrityksellä pitää olla arvokkaaksi koettu päämäärä, jonka ihmiset kokevat tavoittelemisen arvoiseksi. Mielekäs tekemisen tapa edellyttää päätösvaltaa oman työn sisältöön ja toimintatapaan. Työnjako itseohjautuvassa organisaatiossa on joustavampaa kuin keskusjohtoisessa organisaatiossa. Työntekijä voi vaikuttaa omaan rooliinsa ja tiimin työnjakoon ehdottamalla hyväksi katsomiaan muutoksia, ja tiimin kanssa yhdessä sopia niiden käyttöönotosta. Selkeä konfliktinratkaisumenetelmä on keskeinen osa itseohjautuvissa yrityksissä. Itseohjautuvat yritykset ovat usein rakentaneet toisistaan tietämättä melko samanlaisen konfliktinratkaisumenetelmän, joka on keskeinen työväline varmistamaan, että kaikki hoitavat omat velvoitteensa.

Informaation läpinäkyvyys on itseorganisoituneita yrityksiä yhdistävä piirre (Laloux, 2014, s. 110). Jotta työntekijät voivat tehdä itsenäisesti päätöksiä, niin heillä pitää olla riittävästi tietoa päätöksen pohjaksi. Perinteisesti johdetussa yrityksessä tieto ei ole läpinäkyvää, koska vain yrityksen johdolla on riittävästi tietoa ja riittävä käsitys kokonaisuudesta (Martela, 2017, s.143). Useimmissa perinteisesti johdetuissa yrityksissä arvokas tieto menee ylemmän johdon tietoon ensiksi ja, jos on tarvetta jakaa tietoa alemmaksi, sitä suodatetaan ja esitetään johdon haluamasta näkökulmasta (Laloux, 2014, s. 110). Itseorganisoiduissa yrityksissä lähdetään siitä ideologiasta, ettei organisaatiossa ole tarpeettomia henkilöitä ja kaikki tieto pitää olla kaikkien saavutettavissa. Esimerkiksi Buurtzorgilla tiimit voivat verrata kuukausittaista tuottavuutta keskenään eri tiimien välillä. Informaation jakamiseen kaikille on kolme syytä; hierarkian puutteen takia päätösten tekeminen onnistuu vain tiedon ollessa läpinäkyvää, salainen tieto aiheuttaa epäluuloja ja epätasaisesti jakautunut tieto synnyttää epämuodollisia hierarkioita.

Erikoisosaamisen tarpeen ratkaisu on keskeisiä asioita itseorganisoituneissa yrityksissä (Laloux, 2014, s.79). It-järjestelmät ovat avainroolissa vaativien ongelmien selvittämisessä, esimerkiksi Buurtzorgilla kaikki hoitajat selvittävät vaikeita hoidollista erikoisosaamista vaativia asioita organisaation oman sisäisen some-kanavan kautta. Yrityksessä olevien tuhansien hoitajien kollektiivinen tietämys saadaan näin hyödynnettyä ja lähes kaikissa tapauksissa

vastaus löytyy omien työntekijöiden joukosta. Erikoisosaajien keskittäminen omiin tiimeihin koettiin yrityksessä tehottomaksi ja kalliiksi ratkaisuksi.

Laloux (2014, s. 72) tutki useita itseohjautuvia yrityksiä ja niissä kaikissa oli henkilöstö- ja tukitoiminnot rajoitettuja ja niiden henkilömäärät olivat pieniä ja työntekijät toimivat niissä avustavassa roolissa ilman päätäntävaltaa. Esimerkiksi Buurtzorgilla useimmat henkilöstötoiminnot ratkaistiin tiimeissä, usein kysyttyjen kysymysten koosteella ja tarvittaessa ostamalla asiantuntijapalveluita yrityksen ulkopuolelta.

Itseohjautuvan tiimi rakentuu itseohjautuvan tiimin jäsenistä, selkeästä yhteisestä tehtävästä ja yksiselitteisistä tavoitteista, valmentavasta lähijohtamisesta ja mahdollisuudesta saada tukea, toiminnallisista rakenteista kuten palaverikäytännöt, yhteiset pelisäännöt ja tarkoituksenmukaiset digitaaliset työvälineet, ketterästä oppimisesta, kollektiivisesta älykkyydestä sekä psykologisesta turvallisuudesta sekä keskinäisestä luottamuksesta (Ojala & Meklin, 2021, s. 121-123). Ojala ja Meklin ovat sitä mieltä, että tiimien siirtyessä itseohjautuvaksi johtajuuden tarve jopa lisääntyy, mutta johtajan rooli muuttuu enemmän valmentajaksi.

3 ITSEOHJAUTUVUUS JA SEN JOHTAMINEN SOTE-ALALLA

Tarkastelen tässä luvussa itseohjautuvuutta sote-alalla sekä itseohjautuvan työn johtamista, mikä vaatii uudenlaista katsontaa ja asennetta myös johtamiseen. Itseohjautuvuus on joillakin alalla jo laajemmin käytössä kuten it-alalla, mutta sote-alalla se on vasta kehittymässä. Sote-alallakin löytyy jo organisaatioita, jotka ovat menestyksellisesti itseohjautuvia. Tästä tunnetuin esimerkki on hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg.

3.1 Itseohjautuvuus sote-alalla

Itseohjautuvuuden lisääntyminen sote-palveluiden tuottamisessa ja myös asiakaskäyttäytymisessä voidaan nähdä olevan seurausta koko sote-alan muutoksesta viimeisen 30 vuoden aikana. Valtion roolin pieneneminen ja yksityisten yritysten lisääntynyt palvelutarjonta ovat laajentaneet ihmisten valinnanvapautta palveluiden hankinnassa. Aerschotin (2014, s. 43) mukaan tätä kehitystä on vahvistanut näkemys kansalaisista aktiivisina toimijoina, jotka tekevät omiin asioihin liittyviä valintoja sen sijaan, että yksinomaan nauttisivat heille kuuluvia sosiaalisia oikeuksia. Aktiivinen kansalaisuus on hallinnollinen vastaus vaatimuksiin ihmisten omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen ja on kytköksissä kritiikkiin hyvinvointivaltion kyvyttömyydestä huomioida erilaisuus ja tarjota yksilöllisiä palveluja.

Kunnat ovat saaneet viimeisen 30 vuoden aikana melko itsenäisesti päättää tuottavatko palvelut itse, yhteistyössä muiden kuntien kanssa vai ostavatko ne muilta palveluntuottajilta. Aerschot (2014, s. 31) kertoo tutkimuksessaan valtion roolin vähentyneen sote-palveluiden määrittämisessä vuoden 1993 valtionosuusmuutoksessa, jolloin siirryttiin kuntien todellisten kustannusten korvaamisesta laskennallisiin valtionosuuksiin. Sosiaali- ja terveystieteiden järjestämisessä tulee vuoden 2023 alussa iso muutos, kun palveluiden järjestämisvastuu siirretään kunnilta hyvinvointialueille (sosiaali- ja terveysministeriö, 7.10.2022). Meneillään olevan sote-uudistuksen tarkoitus on tarjota muun muassa yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut, parantaa palveluiden saatavuutta, turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti ja hillitä kustannusten kasvua.

Sosiaali- ja terveystoimen kehittäminen on ollut leimallisesti projektikehittämistä (Vataja, 2012, s. 58). Siinä missä ennen 90-luvun lamaa keskityttiin vielä hyvinvointivaltion laajentamiseen, niin muuttui kehitystoiminta vuosituhatlupien loppua lähestyessä uusien palveluinnovaatioiden kehittämiseksi ja levittämiseksi. Projektitoiminta nähtiin tuolloin toiminnan

kehittämisen välineenä ja vastauksena vähenevien resurssien aikaansaamaan muutostarpeeseen. 2000-luvulla käynnistettiin valtakunnallisesti laajoja rakenteellisia uudistushankkeita menojen hillitsemiseksi ja paremmin toimivien palveluiden aikaansaamiseksi. Toisiinsa liitettyjen projektien muodostamalla ohjelmallisella kehittämisellä tavoiteltiin kestäväää kehitystä, joka vastaisi muuttuviin olosuhteisiin ja asiakastarpeeseen. Toikon ja Rantasen (2009, s. 48) mukaan ohjelmallinen kehittäminen on ylhäältä alas -tyyppistä kehittämistä, jossa poliittisen päätöksenteon myötä kiinnitetään huomiota yhteiskunnalliseen ongelmaan ja sen myötä kohdistetaan siihen voimavaroja. Ohjelmallisen kehittämisen esimerkkinä voidaan mainita Sosiaali- ja terveyshuollon kansallinen kehitysohjelma Kaste, jonka tarkoitus oli muun muassa ka-ventaa terveys- ja hyvinvointieroja ja muuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet asiakaslähtöisemmäksi (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2016, s. 6).

Kehittämistoiminta voi olla yksikkökohtaista mikä tarkoittaa, että tavoitellaan samaan aikaan sekä rakenteellisia että työtavallisia muutoksia (Toikko, 2012, s. 150-151). Kehittämistoiminta voi pitää sisällään niin uusien ideoiden kehittämisen kuin niiden vakiinnuttamisen ja levittämisen, jolloin kehittämistoiminta on luonteeltaan käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Sosiaalipalveluiden kehittäminen kohdistuu usein joko työtapoihin tai palvelurakenteisiin (mt., s. 149). Nykyiset kehittämistoiminnot korostavat ennen kaikkea käyttäjälähtöistä otetta, vaikka siitä puhutaan erilaisista näkökulmista ja vaihtelevin käsittein. Yhteistä niille on kuitenkin ajatus siitä, että toiminnan suunta määräytyy toimijoista itsestään käsin eikä ylhäältä päin.

Viime vuosina kokeilukulttuuri on lisääntynyt sote-alan palveluita kehitettäessä (Ojala & Mäki, 2017, s. 266). Sote-alan muutostahti on tällä hetkellä nopea ja muutokseen vastataan asiakasrajapinnassa tapahtuvilla pienillä ja nopeilla kokeiluilla. Digitalisaation hyödyntäminen sote-alan palveluissa on ollut yksi merkittävä mahdollistaja uudenlaisten ketterien palveluiden käyttöönotossa, esimerkkinä etädiagnostisointi ja asiantuntijoiden etäkonsultointi. Sote-alan toimijat ovat kuitenkin suhteellisen suuria ja organisaatiomalli perinteisen hierarkkinen, jossa työntekijän osallistuminen oman työn suunnitteluun ja työhön liittyviin päätöksiin on hyvin rajallista (Ojala & Mäki, 2017, s. 267). Sote-alan organisaatiota on johdettu perinteisesti ammattiryhmäkohtaisesti, mutta sosiaali- ja terveyspalvelujen integraation myötä eri ammattiryhmien yhteistyön ja johtamistavan muutoksen tarve on kasvanut. Johtamisen ja yhteistyön rakenteita ei ole kuitenkaan suunniteltu tukemaan työhön liittyvien motivaatiotekijöitä ja työhyvinvointia, mitkä auttaisivat työssä jaksamista. Henkilökunnan työhyvinvointi on

avainasemassa asiakaslähtöisten palvelujen toteuttamiseen ja toiminnan tuottavuuden lisäämiseksi. Työn tuottavuutta, laatua, asiakastyytyvää ja samalla työntekijöiden hyvinvointia lisäävää toimintatapaa on lähdetty etsimään itseohjautuvien tiimien avulla. Itseohjautuvuuden lisääminen ja johtamisen uudistaminen nähdään myös välttämättömänä vastaamaan jatkuvaan palveluiden kehittämistarpeeseen ja sote-uudistuksen tuomiin muutoksiin.

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystalvaeluissa aloitettiin vuonna 2016 johtamisen muutoshjelma, jonka myötä luotiin uudistettujen palveluiden johtamismalli (Ojala & Mäki, 2017, s. 273). Johtamismallin ytimeen kirjattiin sisäinen motivaatio, yhteinen työ ja itseohjautuvuus. Johtamismallin mukaisesti pyrittiin muun muassa siirtymään kohti moniammatillisia itseohjautuvia tiimejä. Tiimien itseohjautuvuus katsottiin olevan osa johtamisen tavoitetilaa, johon kaikkien yksiköiden ja tiimien tulisi pyrkiä. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystalvaeluiden lisäksi useat muut julkisen puolen sote-alan organisaatiot ovat lähteneet kokeilemaan itseohjautuvia tiimejä ja varsinkin kotihoidossa itseohjautuva työskentely on lisääntynyt. Järvenpään kaupunki toteutti Kotihoidon itseohjautuvuus -hankkeen vuonna 2018, jossa siirryttiin itseohjautuvan tiimityön malliin (Kuntatyö 2030, 2019). Järvenpään kotihoidossa oli havahduttu työntekijöiden sairaslomien kasvuun ja työntekijöiltä tulleeeseen palautteeseen omaan työhön vaikuttamisen lisäämiseksi ja työn uudelleen organisoimiseksi. Hankkeen myötä toiminnan tavoitteita selkeytettiin ja kotihoidon itseohjautuvien tiimien päätäntävaltaa omasta työstä lisättiin merkittävästi. Järvenpään lisäksi myös Tampereen, Helsingin ja Sipoon kotihoidot ovat olleet mukana itseohjautuvuutta kehittävässä hankkeissa, joissa kotihoidon työntekijöitä koulutettiin kohti itseohjautuvaa työkalvttuuria (Turunen, 4.5.2020). Sipoon kotihoidon itseohjautuvat tiimit ovat edelleen kehittäneet toimintaansa palvelumuotoilun ja Lean-menetelmien avulla (Pennanen, 31.3.2022).

3.2 Itseohjautuvan työn johtaminen

Johtajat usein esittävät kysymyksen: miten saisin työntekijät ottamaan enemmän vastuuta ja tekemään itsenäisiä päätöksiä (Savaspuro, 2019, s.50) Johtajan kannattaa lähteä tarkastelemaan kysymystä yrityskulttuurin ja johtajuuden näkökulmasta: pystyvätkö työntekijät tekemään itsenäisiä päätöksiä ja nostamaan epäkohtia esille? Tietävätkö työntekijät mitä heiltä odotetaan ja onko heillä turvallinen olo? Nämä kysymykset nousevat esille myös hoivakodin arjessa, kun mietitään mitkä asiat estävät itseohjautuvan toiminnan ja vastuunottamisen

työhön liittyvistä valinnoista, uskallanko puuttua epäkohtiin ja etsinkö myös ratkaisuja työssä kohtaamiini ongelmiin, sen sijaan että vain tunnistan ja kerron niistä.

Yksinkertaisimmallaan itseohjautuvuus on sitä, että otetaan aivot ja sydän työpaikalle (Martela & Jarenko, 2017, s.314). Tätä itseohjautuvuuden astetta voidaan johtaa hyvin perinteisesti, mutta mitä laajempaa itseohjautuvuuden määrä on, sitä vähemmän johto ja esihenkilöt ohjaavat itse työtä. Mitä enemmän organisaatio on itseohjautuva, niin sitä enemmän siinä on johdon valtaa jaettu muulle henkilöstölle. Uusia yrityksiä perustettaessa itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden toteuttaminen on helpompaa kuin vanhojen organisaatioiden muuttaminen itseohjautuviksi, vakiintuneiden toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin hidastaessa muutosta.

Hallinnoinnin ja johtajuuden jakamisen muodot tulevat yleistymään (Martela, 2017, s. 108). Itseohjautuvuutta edistävien yritysten johtamisessa tulisi miettiä mitkä johtamisen funktiot ovat organisaation menestykselle tärkeitä ja miten nämä funktiot jakaantuvat. Tällä tavoin organisaatio pakotettaisiin miettimään mitkä johtamisen funktiot ovat ylipäättään tarpeellisia ja helpottaisi niiden jakamista organisaatiossa. Tässä ajattelussa tavoitteet ja pyrkimykset on eroteltu niiden suorittajista, jolloin johtajan ei tarvitse tehdä kaikkia johtamiseen kuuluvia tehtäviä, vaan niitä voidaan jakaa organisaatio eri osiin. Nykyisin johto ei välttämättä tiedä markkinoista, asiakkaista, tekniikasta ja parhaista toimintatavoista, vaan usein paras tietämys näistä organisaation kannalta keskeisistä asioista on hajautettu laajalle organisaatiossa (Juuti, 2017, s. 8). Organisaatiossa eri puolilla oleva asiantuntemus jää hyödyntämättä, jos esihenkilöt tekevät perinteiseen tapaan yksin päätöksiä.

Jaettu johtajuus on seurausta prosessissa, missä koko työyhteisö alkaa ajamaan samoja päämääriä käyttäen kaikkien osaamista sekä taitoja hyväkseen (Juuti, 2017, s.107-108). Prosessissa yksittäisistä työntekijöistä tulee joukkue. Jaetun johtajuuden kehittyminen on osin yksilöllinen johtajan johtamistaidollisista kyvyistä riippuva tekijä, osin työpaikalla olevien ihmisten väliselle vuorovaikutukselle perustuva ja osin yhteisöllinen työryhmän ryhmädynaamisista prosesseista riippuva ilmiö. Jaetun johtamisen kehittyminen vaatii esihenkilöltä ryhmää ja siinä olevia ihmisiä palvelevan johtamistyylin omaksumisen.

Hajaantuneen johtajuuden käsite kääntää johtajuuden päälaelleen, sillä siinä missä perinteinen lähestymistapa näkee johtajuuden nousevan muita toimijoita ohjaavasta johtajasta, niin hajautetussa johtamisessa johtaminen nousee ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Martela, 2017, s. 102). Tällöin hyvä johtamisen keskeinen kysymys ei ole miten johtajan tulisi johtaa alaisiaan, vaan millaisesta vuorovaikutuksesta syntyy hyvää johtajuutta. Hajautettu johtajuus syntyy johtajan toiminnan sijaan useiden ihmisten vuorovaikutuksen seurauksena.

Itseohjautuvuuden lisäksi tulisi Ollilan ym. (2018, s. 247) mukaan huolehtia myös itsejohtajuuden toteutumisesta eli laajemmista vaikutusmahdollisuuksista kuin vain oman työn suorittamistapaan vaikuttamisena. Tärkeää olisi, että uudistamisprosesseissa ei määriteltäisi liian paljon sitä, mihin asioihin työntekijät voivat vaikuttaa, vaan heidät otettaisiin aidosti mukaan uudistusten suunnitteluun. Työturvallisuuskeskuksen (1/2022) mukaan itsensä johtaminen on oman toiminnan suunnittelua, ohjaamista, seurantaan sekä muuttamista, minkä tarkoituksena on työhyvinvointi ja sujuva työ. Itsensä johtaminen on myös omien tunteiden ja ajatusten säätelyä. Jokainen tarvitsee itsensä johtamisen taitoja riippumatta työtehtävästä tai asemasta työyhteisössä. Itseään johtava henkilö asettaa oman työnsä tavoitteita ottaen huomioon työyhteisönsä perustehtävän sekä yhteiset tavoitteet. Hän tekee työssään myös valintoja ja priorisointia, mikä edellyttää, että on tietoinen toimintavaltuuksistaan ja vastuistaan tavoitteiden lisäksi. Itsensä johtamiseen kuuluu säännöllinen arviointi edistymisestä ja onnistumisten sekä kehittymiskohteiden tunnistaminen. Itsensä johtamiseen tärkeänä osana kuuluu myös palautumisesta ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni lähti opiskelujen aikana kasvaneesta mielenkiinnostani itseohjautuvaa työtä kohtaan, mitä olin tavoitellut huonoin menestyksin työskentelemässäni vanhusten hoivakodissa. Työssäni vanhusten hoivayksikön johtajana pohdin asiaa usein ja olisin toivonut itseohjautuvan kulttuurin leviävän työskentelemääni yksikköön enemmän.

4.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tarkoitus ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoisuutta itseohjautuvasta työstä sekä sen kehittämistä hoivakodissa ja selvittää työntekijöiden näkemyksiä itseohjautuvan työn estävistä sekä mahdollistavista tekijöistä. Tavoitteena on lisäksi saada tietoa, miten hoivakodin työntekijät kokevat itseohjautuvan työn vaikuttavuuden palveluun sekä työhyvinvointiinsa.

Opinnäytetyöni tutkimustehtävänä on selvittää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Mitkä tekijät estävät itseohjautuvaa työtä hoivakodissa?

Millä keinoin mahdollistetaan itseohjautuvuutta hoivakodin tiimien työskentelyssä?

4.2 Tutkimuksen yhteistyötaho

Opinnäytetyön työelämän yhteistyökumppani on Attendo oy, jonka palveluksessa olin opinnäytetyön prosessia aloittaessani. Attendo on yksi suurimpia julkisten hoivapalveluiden yksityinen tuottaja Suomessa. Sillä on Suomessa noin 400 hoiva- ja palvelukotia, jotka tarjoavat hoivaa, kuntoutusta ja asumispalveluita noin 12 000 suomalaiselle. Työskentelin tutkimuksen alkuaikana Attendon Lappajärvellä sijaitsevassa hoivakoti Maijalassa, joten kohderyhmäksi oli helppo valita Lappajärvellä toimivien hoivakotiyksiköiden Maijalan ja Lintukodin henkilökunta. Maijala tuottaa tavallisen palveluasumisen sekä tehostetun palveluasumisen palveluita ja Lintukoti tuottaa tehostetun palveluasumisen palveluita. Henkilökuntaa näissä kahdessa yksikössä on yhteensä 66, pois lukien yksiköiden johtajat.

Attendolla aloitettiin hoiva-alan kriisin myötä vuoden 2019 lopulla muutosmatkaksi nimetty kehittämisohjelma, jonka avulla pyritään toimintakulttuurin uudistamiseen ja asioiden kehittämiseen (Holmqvist, i.a.). Muutosmatka on tuottanutkin hyvää tulosta ja muun muassa asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyys Attendoon on noussut. Käytännössä muutosmatka on

tarjonnut työntekijöille asiakaskokemuksen ja sadan prosentin vastuun valmennuksia, jotka tähtäävät kulttuurin muutokseen osaamisen, välittämisen ja sitoutumisen myötä.

4.3 Tutkimusmenetelmien valinta

Opinnäytetyöni metodologinen toteutustapa on pääasiallisesti laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jossa mukana on myös määrällistä eli kvantitatiivista tarkastelua. Tutkimusaineiston hankin Webropol-kyselyllä lappajärveläisten vanhusten hoivakotiyksiköiden henkilökunnalta. Kysymyksistä osa oli strukturoituja kysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä.

Heikkilän (2014, s. 13-15) mukaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen pääasiallisia aineiston keruu menetelmiä ovat lomakekyselyt, internet-kyselyt, strukturoidut haastattelut, puhelinhaastattelut, systemaattinen havainnointi sekä kokeelliset tutkimukset. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää toisiinsa täydentämään. Tuomin ja Sarajärven (2018, s. 87) mukaan lomakehaastattelua on mahdollista käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, vaikka se on yleisempi määrällisessä tutkimuksessa. Lomakehaastattelussa ei voi kysyä kaikkea sellaista, mitä olisi mukavaa tai hyödyllistä tietää vaan siinä kysytään tutkimuksen tarkoituksen sekä ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä.

Opinnäytetyötäni ohjaa sekä kriittinen että praktinen tiedonintressi. Toikko ja Rantanen (2009, s. 45) kertovat, että praktisen tiedonintressin mukaan asiantuntijat ja kohdeyhteisön jäsenet määrittävät yhdessä ongelmat ja suunnittelevat tarvittavat toiminnot ongelmien ratkaisemiseksi. Heidän mukaansa praktisessa lähestymistavassa tutkija ja yhteisö tunnistavat yhdessä ongelman, sen taustalla vaikuttavat tekijät ja toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi. Yhteistoiminnalliselle prosessille ominaista on joustavuus ja avoimuus erilaisille tulkinnoille. Tavoitteena on, että osallistujat oppisivat ymmärtämään omaa toimintaansa uudella tavalla ja, että he vastaisuudessa voisivat toimia itsenäisemmin sekä omasta toiminnastaan tietoisempina. Kriittisen eli emansipatorinen tiedonintressi korostaa tutkimuksen päämäärää todellisuuden muuttamiseksi.

Webropol-kyselytutkimuksella keräsin kokemuksellista tietoa itseohjautuvasta työskentelystä vanhusten yksiköissä ja millä keinoilla itseohjautuvuutta olisi mahdollista lisätä työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyllä saamaani aineistoa analysoin sisällönanalyysin

avulla. Opinnäytetyöni tavoitteena oli saada tietoa itseohjautuvan työn haasteista ja mahdollisuuksista vanhusten hoivakodeissa.

4.4 Aineiston keruutapa

Aineistossa keräsin Webropol-kyselyn avulla palveluasumisyksikön henkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia itseohjautuvuudesta, sitä estävistä ja mahdollistavista asioista. Aineiston keräsin Lappajärven hoivayksiköissä heinäkuussa 2022. Kyselyyn ohjaavan linkin lähetin hoivakoti Maijalan työntekijöiden henkilökohtaiseen sähköpostiosoitteeseen ja hoivakoti Lintukodin esihenkilö toimitti kyselyn julkisen internet-osoitteen Lintukodin työntekijöille. Lähetin myöhemmin muistutusviestin Maijalaan kyselyn saaneille työntekijöille sekä pyysin Lintukodin esihenkilöä muistuttamaan Lintukodin henkilökuntaa vastaamisesta. Kyselyyn ohjaavassa sähköpostiviestissä kerroin tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, tietosuojasta sekä kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuudesta ja sen, ettei vastaajan henkilöllisyys paljastu kyselyssä. Kyselylomakkeen alussa kerroin myös kyselyn tarkoituksesta sekä tietosuojasta ja selvensin itseohjautuvuuden käsitettä, Otalan ja Mäen (2017, s. 273) mukaisesti, Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystalveluiden johtamisen muutosohjelmaan kirjatulla määritteillä itseohjautuvuudesta hoitoyksikön toiminnassa.

Tutkimuksen kyselylomakkeen lähetin yhteensä 66:lle Maijalan ja Lintukodin työntekijälle ja vastausaikaa kyselyyn annoin kaksi viikkoa (liite 1.). Viikkoa ennen vastausajan loppumista muistutin vastaanottajia kyselyyn vastaamisesta. Vastauksia sain 15 kpl, joista Maijalasta kyselyyn vastasi 13 henkilöä ja Lintukodista kaksi. Kyselyn alussa kysyin taustakysymyksinä ikää ja työkokemusaikaa sekä kokemusta tämän hetken itseohjautuvasta työskentelystä. Taulukossa 1. kuvataan vastaajien ikärakennetta.

Taulukko 1. kyselyyn vastanneiden ikäjaukauma

Ikäjakauma	Vastaajien määrä
Alle 25 v	3
25-35 v	6
35-45v	1
45-55 v	3
yli 55v	2
Yhteensä	15

Vastaajista yli puolet (9 kpl) oli 35 vuotta ja sitä nuorempia, mistä voi päätellä, että kyselyyn osallistuminen kiinnosti enemmän nuoria kuin vanhoja työntekijöitä. Vastanneiden ikäjaukauma saattaa osaltaan selittyä myös sillä, että kysely julkaistiin heinäkuussa, jolloin hoivayksiköissä työskentelee tavallista enemmän nuoria sijaisia. Seuraavassa taulukossa 2. kuvataan vastaajien työkokemusta vanhusten hoivayksikössä.

Taulukko 2. kyselyyn vastanneiden työkokemus

Työkokemus vanhusten hoivayksikössä	Vastaajien määrä
Alle 1 v	3
1-5 v	7
yli 5v	5

Kyselyyn vastanneiden työkokemus vanhusten hoivayksikössä jakaantui melko tasaisesti vastausvaihtoehtojen mukaan. Varsin kokeneita työntekijöitä, yli viiden vuoden työkokemuksella, vastasi viisi kappaletta ja alalla lyhyen aikaa työskennelleitä, alle vuoden työkokemuksella, vastasi kolme kappaletta. Lähes puolet vastanneista oli työskennellyt yhdestä viiteen vuotta vanhusten hoivakotiyksikössä.

4.5 Analyysitapana sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston analyysiin ei ole mitään yleispätevää ohjetta Güntherin ym. (viitattu 28.9.2022) mukaan. Analyysistä pitäisi silti saada pienestä aineistosta jotain suurempaa ja päästä pintaa syvemmälle. Olennaista on tällöin, mitä aineisto sisältää ja mitä se kertoo. Aineistoa tulee tarkastella analyttisesti ja tulkita teorian sekä oman ajattelun avulla, minkä tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 103) mukaan sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Heidän mukaansa paitsi yksittäisenä metodina voidaan sisällönanalyysia pitää myös väljänä teoreettisen kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysi menetelmällä voidaan dokumentteja analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti, missä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa.

Laadullinen sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemälle koodaukselle, missä tunnistetaan ja nimetään aineistosta löydettyjä sisällöllisiä tekijöitä (Vuori, i.a.). Koodaus voi olla aineistolähtöistä, jolloin tutkija etsii avoimin mielin sellaisia asioita aineistosta, jotka kertovat tutkittavasta asiasta jotakin tutkijaa kiinnostavaa. Teorian ohjaamassa koodauksessa tutkija valitsee teoreettisen tietonsa pohjalta, mitkä seikat aineistossa kiinnostavat. Huomiota kiinnitetään sekä aineistoyksiköiden välisiin eroihin että samanlaisuuksiin.

Sisällönanalyysia soveltaen tuntui toimivalta analyysimenetelmältä opinnäytetyön tutkimusaineistoon. Tutustussa saatuun aineistoon ja koodatessa vastauksia oli mielenkiintoista huomata, että vastauksia oli helppo tulkita itseohjautuvuuden teoriaan pohjautuen. Taulukko 3:ssa on esimerkinomaisesti esitetty, miten koodasin kysymyksen ”Miten itseohjautuvuus voi lisätä työhyvinvointia?” vastaukset. Alkuperäinen ilmaisu on koodattu vastausjärjestyksen mukaisesti V-kirjaimella ja juoksevalla numeroinnilla. Tämän jälkeen erottelin tutkimustehtävää kuvaavat ilmaukset ja ryhmittelin ne ilmiötä kuvaavaan alaluokkaan. Esimerkkitapauksen vastauksista päätin, että pelkistettyjä ilmauksia parhaiten kuvasi osaamisen vahvistuminen, joten nimesin tämän ilmaisuja yhdistäväksi alaluokaksi. Osaamisen vahvistuminen lisää sekä kyvykkyyttä että kyvykkyyden tunnetta, joten yläluokaksi oli luontevinta määrittää kyvykkyys. Kyvykkyys on yksi psykologisista perustarpeista, joten luokkia yhdistäväksi luokaksi määrittelin psykologisten perustarpeiden täyttymisen työssä.

Taulukko 3 kyvykkyyden ilmentyminen kysymyksen ”miten itseohjautuva työ voi lisätä työhyvinvointia” vastauksissa

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Lisää tietoa (kirjaminen esim.raportia,palaveri jutut ja mitä uutta työssä), Lisää työntekijä on taidot. (V1) Toiässä saa olla oma itsensä ja kehittää koko ajan omaa työskentelytapa. (V3) Motivaation kasvu. (V4) Ajatustyötä enemmän, mielekkyyttä, kehittävää työtettä. (V5) Lisää luovuutta ja syvyyttä työhön sekä tavoitteellistaa työtä. (V6) Työntekijöiden osaaminen, työturvallisuus (esimerkiksi) estää vaarallista kuormitusta. (V8)	Lisää tietoja ja taitoja Voi olla oma itsensä ja kehittää työtapoja Lisää ajatustyötä, mielekkästä ja kehittävää työtettä Lisää luovuutta, syvyyttä ja tavoitteellistaa työtä Lisää osaamista ja työturvallisuutta Motivaation kasvu	Osaamisen vahvistuminen.	Kyvykkyys	Psykologisten perustarpeiden täyttyminen työssä

Edellä mainitussa esimerkkitaupauksessa on kuvattu vain yhden yläluokan muodostaminen kysymyksen ”Miten itseohjautuva työ voi lisätä työhyvinvointia” vastauksista. Kaikkiaan kysymyksen vastauksista muodostui kolme yläluokkaa: kyvykkyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus, joita yhdistäväksi luokaksi nimettiin psykologisten perustarpeiden täyttyminen työssä.

4.6 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikka on mukana työssäni tutkimusprosessin ideointivaiheesta tutkimustulosten kautta tiedottamiseen asti. Vilkan (2015, s. 41-42) mukaisesti tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa tutkimuskohteeseen, kollegoihin ja yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että noudatetaan eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintamenetelmiä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 109-110) mukaan tutkimuksen ja etiikan yhteys on kaksisuuntainen. Tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssään tekemiin ratkaisuihin. Tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 156) korostavat, että ihmisoikeudet muodostavat ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan. Heidän mukaansa lähtökohtaisesti tutkittavan suojaan kuuluu se, että tutkijan on selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit sillä tavoin, että he pystyvät sen ymmärtämään. He korostavat, että tutkittavien suojaan kuuluu vapaaehtoinen suostumus ja yksilöillä on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää mukana olonsa milloin tahansa tutkimuksen aikana, kieltää itseään koskevan aineiston käyttö tutkimusaineistona ja oikeus tietää nämä oikeutensa. Tutkijan

velvollisuus on varmistaa, että antaessaan suostumuksensa osallistuja tietää, mistä tutkimuksesta on kyse (mt, s. 157). Tuomen ja Sarajärven mukaan tärkeä osa tutkittavien suojaa on osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen. Osallistujille ei pidä aiheuttaa vahinkoa, heidän hyvinvointinsa on asetettava kaiken edelle ja mahdolliset ongelmat on otettava etukäteen huomioon. He tuovat esiin, että tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia, jolloin tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille, eikä tietoja käytetä kuin luvattuun tarkoitukseen. Jokaisen osallistujan on jätävä nimettömäksi, jos he eivät ole antaneet lupaa identiteettinsä paljastamiseen. Tutkimukseen osallistuvilla on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa ja tutkijan on noudatettava lupaamiaan sopimuksia, eikä tutkimuksen rehellisyyttä vaaranneta.

Tutkimuksessani tarkastelin vanhusten hoivayksikön henkilökunnan näkemyksiä itseohjautuvuuteen. Tutkimuksen suorittamisyksiköiksi valikoitui Lappajärvellä sijaitsevat Maijalan ja Lintukodin hoivakodit, koska internet-kyselyn toimittaminen tutkimukseen sopiville henkilöille oli vaivattominta. Tutkimuksessa keräämäni aineiston pohjalta ei yksittäisen vastaajan henkilöllisyyttä pystytä tunnistamaan. Kyselytutkimuksen julkaisun aikana työskentelin tutkimukseen osallistuvan hoivakodin johtajana, jolloin täytyi kriittisesti asetella kysymyksiä ja analysoida vastauksia. Vastaajilla oli kuitenkin jo tiedossa, että vaihdan työpaikkaa, joten esihenkilöasemani ei mielestäni merkittävästi vaikuttanut tutkimusasetelmaan. Tutkimuslupa ja hankkeistamista koskeva sopimus hankittiin Attendolta ennen aineiston keruuta. Kaikilta haastatteluun osallistuvilta saatiin tutkimussuostumukset ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Heidän henkilöllisyyttään ei pysty erottamaan vastauksista.

5 TULOKSET

Tulokset-luvussa kuvataan tutkimusaineiston analyysiin pohjautuvat päätelmät. Luvun alussa esitellään tulokset hoivakodin työntekijöiden suhtautumisesta itseohjautuvuuteen, kuinka merkittävänä he sitä pitävät ja mitkä tekijät nähdään estävän itseohjautuvuutta työssä. Tämän jälkeen esitellään omissa luvuissaan, miten kyvykkyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus ilmentyvät työntekijöiden vastauksissa kysymyksiin itseohjautuvuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin, palvelun laatuun ja kuinka itseohjautuvuutta voitaisiin lisätä omassa työssä.

5.1 Itseohjautuvuuden merkitys ja estävät tekijät työssä

Tutkimuksessa kysyttiin aluksi työntekijän suhtautumista itseohjautuvuuteen ja haluaisiko hän työskennellä enemmän itseohjautuvasti. Kyselyyn vastanneista yhdeksän henkilöä koki itseohjautuvuuden merkityksen suureksi työssään ja viisi henkilöä oli jokseenkin samaan mieltä. Vain yksi vastaaja ei kokenut itseohjautuvuuden merkitystä työssään suureksi ja valitsi neutraalin ”Ei samaa, eikä eri mieltä” -vaihtoehdon. Vastauksista voi päätellä vastanneista lähes kaikkien pitävän itseohjautuvuutta tärkeänä asiana työssään. Tämä tulos oli odotetun kaltainen, koska hoivakodissa tehtävän työn toistuvuudesta ja rutiineista huolimatta hoitotilanteet poikkeavat toisistaan, eikä täysin kattavaa ohjeistusta löydy hoitotyön arjessa kohdattaviin ongelmiin. Hoivatyössä työskentelevät kohtaavat työssään usein ylimääräistä ongelmanselvittelyä vaativia tilanteita ja hoivatyön arjessa tunnistetaan pragmaattinen toimijuus, mikä edellyttää kykyä innovoida ja selviytyä odottamattomista tilanteista (Hirvonen & Husso, 2012, s. 124).

Väittämään ”Hoivakodissani voi työskennellä itseohjautuvasti” 12 henkilöä vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä ja kolme henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Näin ollen kaikki kyselyyn vastanneista näkivät itseohjautuvan työskentelyn olevan mahdollista omassa hoivakodissaan, mikä oli jälleen aika odotettu tulos, koska itseohjautuvan työskentelyn vaikuttavuutta ei millään tavalla rajattu. Itseohjautuva työskentely voi pienimmillään olla oman työskentelytilan omaehtoista siistimistä tai vaikuttavimmillaan tiimin taloudelliseen tulokseen vaikuttavia päätöksiä. Useimmat kyselyyn vastanneet kokivat myös itse toimivansa itseohjautuvasti työssään ja vain kaksi henkilöä valitsi neutraalin ”Ei samaa eikä eri mieltä” -vaihtoehdon. Näin laaja näkemys itseohjautuvuuden mahdollisuuteen ja itseohjautuvasti työskentelemiseen oli pieni yllätys, koska laajan suomalaistutkimuksen mukaan itseohjautuvuutta koetaan enemmän pienissä yrityksissä kuin suurissa (Martela ym., 2021, s.17). Laajan tuen

näkemykselle itseohjautuvan työn mahdollisuudesta omassa työssä saattaa selittää se, että vastaavat mieltävät työskentelevänsä ensisijaisesti melko pienessä hoivakodissa eikä laajassa konsernissa ja osaltaan se, että Attendossa työntekijät ovat perinteisesti sitoutuneet vahvemmin omaan tiimiin kuin itse yritykseen (Holmqvist, i.a.). Itseohjautuvuuden syvyys tiimin nykytilassa ei kuitenkaan ole kovin suuri ja esimerkiksi merkittäviä toimintaan vaikuttavia päätöksiä ei tehdä tiimin sisällä, joten päättelen vastaajien ajattelevan itseohjautuvuutta hoivakodissa ja muissa perustehtävissä. Tätä tukee myös sanallisista vastauksista nähtävä tulokinta itseohjautuvuuden vaikutusten kohdistuvan lähinnä omaan työhön ja vaikutukset koko tiimin työskentelyyn jäävät vastauksissa pienemmälle huomiolle.

Mielenkiintoinen tulos saatiin väittämään ”Haluaisin työskennellä enemmän itseohjautuvasti?” Kyselyyn vastanneet eivät selkeästi ilmaisseet haluavansa nykyistä enemmän itseohjautuvuutta työhönsä. Kysymyksen vastaukset hajosivat selkeän kielteisestä täysin samaa mieltä oleviin vastauksiin, kuitenkin valtaosa antoi joko neutraalin tai selkeän myönteisen vastauksen itseohjautumisen lisäämiseen työssään. Mielenkiintoiseksi tuloksen tekee se, että vastaajat kokevat itseohjautuvuuden merkityksen suureksi työssään, mutta eivät haluaisi lisätä sitä yhtä selkeästi.

Kyselyn pääasiallinen tarkoitus oli kerätä tietoa itseohjautuvuutta omassa työssä estävistä seikoista. Kyselyssä oli 19 erilaista väittämää, joista vastaajan tuli arvioida yhdestä viiteen asteikolla väittämän paikkaansa pitävyyttä. Kuviossa 2 näkyvien vastausten tulosten perusteella rutiinit ja totuttu tapa tehdä työtä koettiin vaihtoehtoista eniten vastaavan omaa näkemystä ja lähes puolet (7 kpl) vastasivat olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tämän väittämän vahvistuminen eniten paikkaansa pitäväksi oli yllätys, koska rutiinit ja tapa tehdä työtä ovat molemmat asioita, joihin työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan työssään. Vastaajat myös kokivat työskentelevänsä itseohjautuvasti ja samalla kuitenkin eniten itseohjautuvuutta estävään asiaan pystyisivät vaikuttamaan työssään. Kyselystä ei kuitenkaan käynyt ilmi ajattelivatko vastanneet henkilöt rutiineja ja totuttua tapaa tehdä töitä henkilökohtaisena vai tiimin työskentelynä. Pyrkimys muuttaa tiimin rutiineja ja tapaa tehdä työtä voi aiheuttaa voimakastakin muutosvastarintaa, mikä saattaa tyrehdyttää muutoshalukkuutta.



Kuvio 2 itseohjautumista estävät seikat

Sanalliset vastaukset selvensivät osaltaan vastaajien näkemystä rutiinien itseohjautuvuutta estävästä vaikutuksesta. Kysyttäessä itseohjautuvuuden vaikutusta palvelun laatuun, rutiineista luopuminen nähtiin kahdessa vastauksessa parantavan palvelun laatua.

Mielestäni itseohjautuva työ tuo vaihtelevuutta niin asukkaille kun työntekijöille. Päästäisiin eroon tiukoista rutiineista. Toki kiire tekee rutiinit, mutta se voi myös helpottaa, kun itse pystyt enemmän silloin organisoimaan työjärjestyksiä ym. (V3)

Kun oppii huomaamaan miten asiat voisi tehdä eri tavalla, asiakkaiden turhautuminen rutiineihin vähenee. Työhyvinvointi paranee, kun saa ajatella töissä, miten voisin tehdä jonkun asian eri tavalla. (V6)

Rutiineista luopuminen ja totutusta työtavasta poikkeaminen mainitaan myös vastauksissa kysymyksiin mitkä tekijät mahdollistaisivat itseohjautuvuuden työssä ja miten itseohjautuvuutta voitaisiin kehittää palveluasumisessa.

Hyvä tiimityöskentely voisi mahdollistaa itseohjautuvan työskentelyn. Tiimissä ei pysty lähteä sooloilemaan asioissa. Vanhoista kaavoista eroon pääseminen ja perusohjeiden noudattaminen helpottaa itseohjattavuuden suunnittelussa. (V3)

Asioita alkaa huomaamaan, kun saa käyttää aivoja ja rutiineista poiketaan. Ei ole vaarallista kokeilla jotain uutta, jos ei toimi, voi palata vanhaan. Silloin tulee huomattavasti kehitettyä toimintaa. (V4)

Tässä tutkimuksessa rutiineista luopuminen itseohjautuvuuden kontekstissa nähtiin parantavan palvelun laatua, mikä vastaa itseohjautuvuusteoriaa testaavien tutkimusten tuloksia. Tutkimukset ovat osoittaneet itseohjautuvuudella olevan positiivinen vaikutus työsuorituksissa erityisesti työn laatua ja hyvinvointia kasvattavana tekijänä (Deci ym., 2017, s. 38).

Muihin eniten itseohjautuvuutta estäviin asioihin ei välttämättä ole kovin suurta mahdollisuutta itse vaikuttaa kuten tavoitteiden puute, epäselvä työnkuva, vaikutusmahdollisuuden puute työn sisältöön, kiire ja työvälineiden puute. Vastajat kokivat vaikutusmahdollisuuden puutteen työn sisältöön toiseksi eniten itseohjautuvuutta estäväksi tekijäksi. Vaikutusmahdollisuuksien puute oman työn sisältöön heikentää autonomian perustarpeen täyttymistä ja siten heikentävästi sisäiseen motivaatioon. Työntekijöiden autonomian tunteen vahvistaminen lisää kaikkien perustarpeiden täyttymistä, mikä edistää autonomista motivaatiota, työhyvinvointia ja työsuorituksia (Deci ym., 2017, s. 39). Kyselyn väittämistä tiimin toimintaan liittyvät seikat saivat vastaukset hajaantumaan esimerkiksi tiimin tuen puutteen näki seitsemän vastaajista estävän itseohjautumista, kun taas kahdeksan vastaajaa ei kokenut tällä olevan vaikutusta asiaan.

5.2 Työntekijän kyvykkyys itseohjautuvassa työssä

Itseohjautuvuutta estävien seikkojen lisäksi kyselyssä pyrittiin saamaan vastauksia itseohjautuvuutta mahdollistaviin asioihin ja miten vastaajat näkivät itseohjautuvuuden vaikuttavan työtyytyväisyyteen ja palvelun laatuun. Kyselyn vastauksista tuli esille itseohjautuvuuden vaikutus työn merkityksellisyyden tunteen lisääntymisenä, työhyvinvoinnin parantumisena ja

asiakkaan kokeman palvelun parantumisena. Palvelun paraneminen nähtiin syntyvän vastuunkannon ja työmotivaation lisääntymisen ja varsinkin asioiden eri lailla tekemisen kautta. Itseohjautuvuuden myötä asioiden eri lailla tekeminen nähtiin neljässä vastauksessa parantavan palvelun laatua.

Itseohjautuvuuden koettiin erityisesti lisäävän autonomiaa, oman työn osaamista ja mahdollistavan osaamisen kehittämisen. Kyvykkyyden ja autonomian merkitys työssä tuli esille usein työntekijöiden vastauksissa varsinkin työhyvinvointia lisäävissä ja itseohjautuvuutta mahdollistavissa asioissa, joissa kyvykkyys ja autonomia näkyivät usein samassa lauseessa.

Töissä saa olla oma itsensä ja kehittää koko ajan omaa työskentelytapaa. (V3)

Ajatustyötä enemmän, mielekkyyttä, kehittävää työtettä. (V5)

Saa onnistumisen kokemusta. Pystyy itse vaikuttamaan enemmän omiin työtehtäviinsä. (V7)

Vastauksissa tuli esille tarve lisäkoulutukseen ja sitä myötä osaamisen kasvattamiseen. Vastaajat kokivat myös selkeiden ohjeiden ja toimintamallien tarpeellisuuden. Koulutuksen, toimintamallien ja selkeä ohjeistuksen tarve viittaa siihen, ettei tiedetä tarkalleen missä tilanteissa voi olla itseohjautuva toisin sanoen työntekijät toivoivat ohjeistusta siihen, mitä työssä pitää saavuttaa, jotta voisivat olla itseohjautuvia. Koulutus ja ohjeistus mainittiin useimmin itseohjautuvuutta lisäävinä asioina.

Enemmän osaamista sekä koulutusta. Enemmän itsevarmuutta. (V2)

Johdon pitäisi mielestäni tehdä tarkat peruspohjasuunnitelmat, joiden ympärillä työntekijät pystyy työskentelemään (V3)

Selkeät ohjeet ja toimintamallit. (V8)

Koulutusta työssä. (V9)

Kyselyn vastausten perusteella ohjeistuksen ei katsottu rajoittavan itseohjautuvuutta ja ohjeistusta kaivattiin lisää. Vanhoja toimintamalleja haluttiin selkeästi muuttaa, mutta samalla kaivattiin toimintamalleja itseohjautuvan työn tueksi. Useissa vastauksissa mainittiin rutiinien

rajoittavan työn tekoa ja niistä haluttiin päästä eroon. Palvelun laadun nähtiin paranevan, kun saattoi tehdä työtä mielekkäämmällä tavalla ilman turhia rutiineja. Yksi vastaaja koki palvelun laadun paranevan, jos päästään pois turhista säädöksistä.

Mielestäni itseohjautuva työ tuo vaihtelevuutta niin asukkaille kun työntekijöille. Päästäisiin eroon tiukoista rutiineista. (V3)

Parantaa laatua, jos ei tarvitse kuluttaa aikaansa turhien säädösten toteuttamiseen. (V6)

Ohjeistuksen puute ei noussut palvelun laadun esteeksi, vaan vaihtelevalla ja erilaisella tavalla tehty työ katsottiin tuovan hoivakodin asukkaille parempaa palvelua. Yhdessä vastauksessa laadun takeeksi kaivattiin hyvät perussuunnitelmat.

Itsensä kehittäminen ja osaamisen kasvu nähtiin lisäävän työhyvinvointia. Kysyttäessä itseohjautuvuuden työhyvinvointia lisääviä seikkoja näkyi vastauksissa itseohjautuvan työn suuri merkitys työhyvinvointiin, mikä vastaa laajassa tutkimuksesta itseohjautuvuuden vaikutuksista työhyvinvointiin saatuja tuloksia (Martela, ym., 2021, s. 17). Tässä tutkimuksessa erityisesti osaamisen kasvu ja autonomia koettiin lisäävän työhyvinvointia.

5.3 Autonomia ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen

Vastauksissa autonomia oli yhdessä kyvykkyyden kanssa löydettävissä useimmista kyselyn vastauksista. Työhyvinvoinnin lisäämisessä autonomia nähtiin merkittävänä asiana ja itseohjautuvuuden myötä vaikutusmahdollisuuden lisääntyminen omaan työhön näkyi useissa vastauksissa.

Saa onnistumisen kokemusta. Pystyy itse vaikuttamaan enemmän omiin työtehtäviinsä. (V7)

Kun voi vaikuttaa omiin töihin, lisää se hyvinvointia. (V9)

Itsenäinen työn suunnittelu (V4)

Ajatustyötä enemmän, mielekkyyttä, kehittävää työtettä. (V5)

Autonomian ja oman vaikutusmahdollisuuden tarve tuli selvästi esille vastauksissa ja niillä nähtiin olevat vahvasti työhyvinvointia ja palvelua parantava vaikutus. Työntekijöiden autonomia lisäävien toimenpiteiden on todettu vahvistavan psykologisia perustarpeiden täyttymistä ja sisäistä motivaatiota, mitkä yhdessä parantavat työn laatua ja työhyvinvointia (Deci ym. 2017, s. 23). Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuuden myötä mahdollisuus palvella asiakkaita eri tavalla ilman rutiineja koettiin palvelun laatua nostavaksi asiaksi.

5.4 Yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden merkitys löytyi kyselyn vastauksissa, mutta ei niin vahvasti kuin kyvykkyys ja autonomia. Tiimityön merkitys ja työilmapiiriin paraneminen tunnistettiin muutamissa vastauksissa. Yhteisöllisyys näkyi yksittäisissä vastauksissa eri kysymyksissä, esimerkiksi työhyvinvointia lisäävänä asiana.

Enhkäpä työntekijöiden kismat vähenisivät kun työhön tulee vaihtelevuutta, mutta samalla oisi jämäkät perusohjeistukset. (V2)

Erinomainen asia työyhteisössä. (V3)

Itseohjautuvuutta mahdollistavissa asioissa yhteisöllisyys tuli esille muutamissa vastauksissa. Yhteisöllisyys nähtiin oman tiimin työskentelyyn liittyvänä asiana ja yhteisöllisyyden laajempaa merkitystä käsittämään koko hoivakotia asukkaineen ei vastauksissa mainittu.

Tiimin tuki ja mukanaolo (V6)

Hyvä tiimityöskentely voisi mahdollistaa itseohjautuvan työskentelyn. (V3)

Itseohjautuvuuden nähtiin lisäävän palvelun laatua työn muuttuessa vapaammaksi ja mielekkäämmäksi. Vaikka vapautta arvostettiin, niin samalla kaivattiin sääntöjä.

Hyvät ja tarkat ohjeet miten tietyissä tapauksissa toimitaan yhtenäisesti tiimin kanssa. Ja milloin pystyy itseohjautuvasti työskentelemään. (V3)

Yhteisöllisyyden heikkeneminen näkyi riskinä muutamissa vastauksissa. Pelättiin liian vapaan työntekeksen sekoittavan työilmapiiriä. Vastaajien kommentoimissa itseohjautuvuutta ilman kysymyksen asettamia raameja nousi esille itseohjautuvuuden toteuttamisen vaikeus ja

pelko, että muutos kohti itseohjautuvuutta tuo työhön kaaosta. Muutoksen vaikutus työnte-
koon tuli selkeästi esille ja selkeitä sääntöjä kaivattiin. Sääntöjen olemassaolo ja tiedon jaka-
minen tiimipalavereja lisäämällä koettiin tärkeiksi keinoiksi sekavuuden välttämiseksi.

Asukaslähtöinen työ itseohjattavuuden kanssa kuulostaisi erittäin hyvältä, mutta
jotta pakka ei mene ihan sekaisin, tarvitaan ne tarkat säännöt ja suunnitelmat poh-
jalle. (V2)

Paljon tiimipalavereita, jotta saadaan kaikille sama näkemys asioihin. (V2)

Jos kaikki menee omien sääntöjen ja ajatusten mukaan, ilman että kommunikoi
muiden kanssa tarpeeksi, voi olla kovin haastavaa olla sen työyhteisön jäsen. (V7)

Sääntöjen ja periaatteiden merkitys itseohjautuvissa organisaatioissa tunnistettiin hyvin ja nii-
den merkitys on keskeinen. Dynaaminen prosessi käytäntöjen ja periaatteiden määrittelemi-
siksi on keskeinen asia itseohjautuvissa organisaatioissa, sillä hierarkian puutteen takia kaik-
kien on tunnettava käytännöt, kuinka organisaatiossa toimitaan (Lee & Edmondson, 2017, s.
14). Tässä tutkimuksessa kyselyn vastaajat tunnistivat itseohjautuvuuden merkityksen ja sen
tuomat mahdollisuudet hyvin, vaikka itseohjautuvuus nähtiin osin melko abstraktina ilmiönä
työn merkityksen lisääntymisenä, motivaation kasvuna ja työpäivään vaihtelua tuovana
asiana. Muutamissa vastauksissa löydettiin kuitenkin itseohjautuvuuden tuomat mahdollisuu-
det arkisen työn helpottajana ja uusien mahdollisuuksien avaajana. Näistä arjen työhön pa-
rannusta tuovista asioista voidaan mainita työvuorojen suunnittelu tiimissä, minkä yksi vas-
taajista näki jopa palvelua parantava asiana.

Toki kiire tekee rutiinit mutta se voi myös helpottaa, kun itse pystyt enemmän sil-
loin organisoimaan työjärjestyksiä ym. (V3)

Yhteenkuuluvuuden tarve ja sen merkitys itseohjautuvuudessa ei kyselyn vastauksissa tullut
esille odotetulla tavalla. Myös itseohjautuvuuden esteitä selvitettäessä työyhteisön tuen puute
koettiin vain vähän itseohjautuvuutta estäväksi. Itseohjautuvuutta lisääviä seikkoja kysyttä-
essä tiimin tuki katsottiin merkittäväksi seikaksi kahdessa vastauksessa. Kyselyn tuloksista
voi päätellä, että vastaajat joko kokevat itseohjautuvuuden hyvin yksilöllisenä asiana tai yh-
teenkuuluvuuteen liittyvät tekijät ovat vaikeammin tunnistettavissa. Autonomialla ja kyvykkyy-
dellä on suuri merkitys, mutta työyhteisön tuen merkitystä työntekijän omaan itseohjautuvuu-
teen ei tunnisteta vastaavalla tavalla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Lappajärvellä sijaitsevien hoivakotien työntekijöiden näkemyksiä itseohjautuvuuden esteisiin ja löytää kehitysehdotuksia itseohjautuvuuden edistämiseen. Tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden mielestä itseohjautuvuutta eniten estää rutiinit ja totuttu tapa tehdä työtä. Tutkimuksessa ei selvinnyt nähtiinkö rutiinit oman työtavan aikaansaamalta vai tiimin ja työyhteisön luomilta rutiineilta, joihin on vaikeampi yksin tehdä muutosta. Muihin eniten itseohjautuvuutta estäviin asioihin ei ollut samassa määrin vaikutusmahdollisuutta, kuten tavoitteiden puute, epäselvä työnkuva, vaikutusmahdollisuuden puute työn sisältöön, kiire ja työvälineiden puute. Kyselyn väittämistä tiimin toimintaan liittyvät väittämät saivat vastaukset hajaantumaan, esimerkiksi tiimin tuen puutteen puolelta vastaajista näki estävän itseohjautuvuutta, kun taas toinen puoli vastaajista ei nähnyt tällä olevan vaikutusta asiaan. Vähiten itseohjautuvuutta nähtiin estävän seikat, joihin itse voi vaikuttaa kuten osaamisen puute, motivaation puute ja heikot itsensä johtamisen taidot.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös etsiä keinoja työntekijöiden itseohjautuvuuden lisäämiseen. Tutkimuksen perusteella itseohjautuvuutta estivät vähiten seikat, joihin he pystyvät itse vaikuttamaan ja eniten seikat, joihin työntekijät eivät pysty vaikuttamaan. Itseohjautuvuutta estävissä seikoissa näkyy autonomian tunnetta estäviä tekijöitä, kun ei koeta omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuutta. Työntekijöiden autonomian perustarpeen täyttymistä ja autonomista motivoitumista työtehtäviin voidaan edistää johtamisella. Autonomian tunnetta vahvistavan johtamistyylin on todettu vahvistavan työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä, mikä edistää sisäistä motivaatiota, parempia työsuorituksia ja työhyvinvointia (Deci ym. 2017, s. 39). Jos itseohjautuvuutta halutaan lisätä, niin työnantajan tulisi poistaa itseohjautumisen esteitä ja korjata työntekijöiden mainitsemat puutteet kuten tuoda tavoitteet läpinäkyväksi tiimin tietoon, kertoa mitä yksittäiseltä työntekijältä odotetaan, selventää työnkuvaa ja antaa vaikutusvaltaa työn sisältöön.

Tutkimuksen kyselyyn osallistuvien mukaan itseohjautuvuutta lisääviä asioita oli koulutus, tiimin tuki, ohjeet, resurssit ja vaikutusvalta päätöksiin. Näistä koulutus, tiimin tuki ja ohjeistuksen tarpeellisuus mainittiin useimmiten itseohjautuvuutta lisääväksi. Koulutuksen ja ohjeiden voidaan nähdä viittaavan psykologisista perustarpeista kyvykkyyteen, tiimin tuki yhteenkuuluvuuteen ja vaikutusvallan lisääminen päätöksiin viittaa autonomiaan. Työhyvinvointiin liittyvässä kysymyksessä psykologisten perustarpeiden täyttyminen tuli myös selkeästi esille, sillä kyvykkyys ja autonomia koettiin lisäävän työhyvinvointia selvästi, mutta yhteenkuuluvuuden

tarve heikommin. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymisen merkitys on useiden tutkijoiden tahoilta esitetty vähemmän merkittäväksi muihin psykologisiin perustarpeisiin nähden, vaikkakin tutkimuksia asiasta ei ole paljon tehty (Broek ym., 2016, s. 31). Kyselyn pienuuden ja itseohjautuvuuden termin monikäsitteisyyden takia yhteenkuuluvuuden tarpeen heikko tunnistettavuus vastauksissa ei voida olettaa johtuvan yhteenkuuluvuuden pienemmästä merkityksestä työhyvinvointiin, vaan todennäköisemmin muiden perustarpeiden merkitys vain tunnistetaan helpommin.

Itseohjautuvuuden vaikutusta työhyvinvointiin ja itseohjautuvuutta lisääviä seikkoja arvioitaessa psykologisten perustarpeiden täittyminen tulee hyvin näkyviin. Tutkimuksessa näkyy, että Lappajärven hoivakodeissa työntekijät kokivat itseohjautuvuuden työhyvinvointia lisääväksi asiaksi, mikä vastaa laajassa suomalaistutkimuksessa koko työväestöä koskevan tutkimuksen tulosta (Martela, ym., 2021, s. 17). Lappajärven hoivakodeissa kyselyyn vastanneiden joukossa kyvykkyys ja autonomia korostuu yhteenkuuluvuutta vahvemmin. Autonomian merkitys itseohjautuvuuden lisäämisessä on keskeistä, sillä autonomiaa lisäävien toimenpiteiden on todettu kasvattavan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä tehokkuuden tunnetta omassa työssä. Työntekijöiden autonomian tunteen vahvistaminen lisää kaikkien perustarpeiden täyttymistä, mikä edistää autonomista motivaatiota, työhyvinvointia ja työsuorituksia (Deci ym., 2017, s. 39). Autonomiaa tukevien toimenpiteiden vahvistava vaikutus psykologisten perustarpeiden täyttymiseen oletetaan johtuvan siitä, että autonomiaa tukevien johtajien johtamistyyli tukee myös muita perustarpeita sekä siitä, että autonomian tunnetta kokevat työntekijät itse löytävät keinot muiden perustarpeiden täyttämiseen (Deci ym., 2017, s. 23).

7 POHDINTA

Opinnäytetyöni aihe oli kiinnostava ja ajankohtainen, mikä teki työskentelystä aiheen parissa mielenkiintoista. Suurimmaksi ongelmaksi muodostui ajanhallinta kokopäivätyön, lapsiperheen arjen sekä opinnäytetyön tekemisen yhdistelynä. Alkukesästä olin pari kuukautta opintovapaalla, minä aikana sain opinnäytetyön hyvään alkuun ja Webropol-kyselyn tehtyä. Elokuussa aloitin uudessa työssä, mikä lisäsi ajankäytön haasteita. Läheisten tuki on ollut tärkeässä roolissa opinnäytetyön etenemisessä. Ymmärryksen tutkimuksen tekemiseen on prosessin aikana lisääntynyt merkittävästi ja olen oppinut itseohjautuvuudesta paljon myös omaa työuraani ajatellen.

Tutkimukseni lähti kiinnostuksesta itseohjautuvuutta kohtaan ja oman eri toimintojen kehitysprojehtin aikaisista kokemuksista. Tutkimuksen etenemisen aikana myös oma käsitys muuttui itseohjautuvuudesta. Mitä se ylipäättään merkitsee, kun puhutaan yksilön sekä organisaation itseohjautuvuudesta ja kuinka johtajuus itseohjautuvuudessa tulee muuttumaan perinteisestä johtajuudesta. Tutkimuksen myötä myös voimistui intuitiivinen käsitys, että suuressa tuotantokeskeisessä organisaatiossa itseohjautuvuuden lisääminen ei ole helppoa ei organisaation eikä yksilön kannalta. Helpointa itseohjautuvaan työskentelyyn pääseminen lienee uusilla yrityksillä, koska suuret muutokset jo olemassa oleviin yrityskulttuureihin ovat oman kokemukseni mukaan kovan työn ja pitkän ajan tulosta.

Tutkimuksen tavoitteena oli muun muassa selvittää itseohjautuvuutta estäviä ja sitä vahvistavia asioita hoivakodissa. Webropol-kyselyyn valitsemani kysymykset osoittautuivat onnistuneiksi ja vastaajat vastasivat myös avoimiin kysymyksiin yllättävän hyvin ja laajasti. Tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että itseohjautuvuuden esteinä koettiin rutiinit ja totuttu tapa tehdä työtä. Rutiineista eroon pääseminen ja uudella tavalla työn tekeminen nähtiin itseohjautuvan työn lisäämisen mahdollisuutena. Tutkimuksen perusteella työntekijät näkevät itseohjautuvuuden parantavan työtyytyväisyyttä ja näin vahvasti muiden tutkimusten perusteella tehtyjä päätelmiä. Myös palvelun laadun paraneminen koettiin mahdolliseksi itseohjautuvammalla työllä. Tutkimustulosten mukaan itseohjautuvalla työllä hoivakodissa aikaansaataisiin asiakkaan kokeman palvelun parantumista ja työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääntymistä. Tutkimus antaa viitteitä, että itseohjautuvuudella voidaan edistää asiakkaan ja hoitajan yhteistä dialogia ja mahdollisesti päästäisiin kohti asiakaslähtöisyyden vaatimusta, missä asiakas nähdään aktiivisena osallisena ja vaikuttamassa hänelle annettavan työn suunnitteluun.

Tutkimuksen perusteella Lappajärven hoivakotien henkilökunta pitää itseohjautuvuutta tärkeänä osana työtään ja näkevät sen parantavan varsinkin työhyvinvointia ja asiakkaalle näkyvää palvelua. Työntekijöiden vastauksissa painottui kyvykkyys eli oman työn osaaminen ja sen kehittäminen. Kehitystoimissa painottaisiin kuitenkin autonomian tunnetta kasvattavia elementtejä tuomalla syvempää itseorganisoitumisen muotoja tiimien toimintaan, jolloin päätösvaltaa lisätään tiimeille organisaation tavoitteiden mukaan. Ensimmäisenä käytännön toimenpiteenä ehdottaisin modernien viestintäkanavien käytön lisäämistä jokapäiväisessä työssä. Myös työskentelyn rutiineja ja totuttua työtapaa pitäisi tarkastella kriittisesti. Tutkimus antaa viitteitä siihen, että tekemällä asiat uudella tavalla saataisiin lisättyä työhyvinvointia ja asiakkaalle näkyvää palvelun laatua. Tämän uuden tavan tehdä töitä toivoisin syntyvän tiimeissä itsessään, mutta aivan itsestään itseohjautuvuutta ei synny, vaan siihen tarvitaan työnantajan valmentavaa ohjausta. Työntekijöiden kiinnostus itseohjautuvuutta kohtaan yllätti ja selkeä näkemys asioiden eri lailla tekemisen tarpeesta jäi mieleen. Hoiva-alan kehitystoiminta on ollut tyypillisen suunnittelija- ja johtajakeskeistä, jolloin hoivakotien arkea parhaiten tuntevien asiantuntijoiden eli työntekijöiden asiantuntemusta ei ole riittävästi hyödynnetty. Keräsin tutkimukseni aineistoa varsin pienen kyselyn perusteella, eikä tutkimuksen tuloksia voi yleistää hoivakoteja yleisesti koskevaksi.

Opinnäytetyössä saadut tulokset ovat samansuuntaisia psykologisten perustarpeiden teorian ja siitä erityisesti kyvykkyiden ja autonomian kanssa. Tämä sai miettimään, miten työntekijöiden osaamisen saa pidettyä ajan tasalla sote-alan nopean digitalisaation kehityksen myötä, mikä on perinteisesti ollut sote-alan henkilöstön heikko kohta. Kehittyvä digitalisaatio tulee todennäköisesti mahdollistamaan ja jopa vaatimaan itseohjautuvampaa työtä jatkossa ja sen osaamisen ylläpito tulee olemaan tärkeässä roolissa sote-alan organisaatioissa. Modernit viestintäkanavat ovat keskeinen osa itseohjautuneissa yrityksissä varsinkin silloin, kun toimipisteet ovat etäällä toisistaan. Erikoistumista vaativissa tehtävissä tarvittavan osaamisen levittäminen hoitajille onnistuu helpoiten sitä varten perustetulla viestintäkanavalla, missä voi viestiä asioista matalalla kynnyksellä. Toimivan digitaalisen viestintäkanavan kehittäminen on todettu olevan merkittävä itseohjautuvuuden mahdollistava käytännön toimenpide (Laloux, 2014, s.79). Kanavaan liittyvät ominaisuudet tulisi nousta suoraan tiimeistä, jotta saadaan oikeassa muodossa juuri sitä informaatiota, mitä työtehtävien suorittamisessa tarvitaan. Työssä tarvittavat informaatiokanavat tulisi olla jatkuvan kehityksen alla suoraan tiimeissä. Käytetyt kanavat kehittyvät luontaisesti hyvin ja niiden viestintätapa muotoutuu tarkoitustaan palveleviksi, kun annetaan työntekijöiden itse määritellä viestinnän muoto ja tarkoitus.

Itseorganisoitumisen taso ja syvyys ei ole kovin suurta perinteisen keskusjohtoisessa hoivakotiyksikössä. Sote-ala on alkanut Suomessa määrätietoisesti kehittämään itseohjautuvia tiimejä ja useita onnistuneita kokeiluja on toteutettu varsinkin kotihoidossa, missä se omaehtoiseen työskentelyyn jo tottuneille hoitajilla on luontaisesti helpompi omaksua. Näissä kokeiluissa lisättiin tiimien itseohjautuvuutta, mutta organisaation itseorganisoitumisen taso ei mainittavasti ole kasvanut. Esihenkilöiden rooli on muuttunut enemmän valmentavaksi johtajuudeksi ja tiimien sujuvan toiminnan mahdollistajiksi. Itseohjautuviin tiimeihin on lisätty aikaisemmin esihenkilöille kuuluvia työtehtäviä kuten asiakkaan hoitoon liittyviä päätöksiä, vaikkakin työvuorojen suunnitteluja ja sijaisten hankinta jää usein mainitsematta. Nämä kaksi esihenkilötasolle perinteisesti kuulunutta tehtävää vievät paljon aikaa ja varsinkin hoitajapulan aikaansaama pätevien sijaisten vähyys tekee tehtävästä entistä haastavamman. Työntekijöiden rekrytointi on perinteisesti kuulunut johdolle, mutta mikään ei estä tiimin mukanaoloa rekrytointiprosessissa. Tiimillä on yleensä parempi tietämys, mitä ominaisuuksia työssä tarvitaan.

Sote-ala on hyvin lakisääteistä, mikä ohjaa myös itseohjautuvan tiimin mitoitusta (Vanhuspalvelulaki 28.12.2012/980). Hoitajamitoituksen takia työvuorossa pitää olla riittävästi koulutettuja hoitajia ja tiimin työn hyvin tuntevia sijaisia ei välttämättä saada paikkaamaan poissaoloja. Mielenkiintoiseksi tekee ajatus täysin itseohjautuvaan tiimiin tulevan sijaisen perehdytyksestä työtehtäviin ja kuinka luontaisesti vähemmän itseohjautuva sijainen pystyy toimimaan tällaisessa tiimissä. Vaarana on, että tiimi kokee sopivien sijaisten löytämisen liian vaikeaksi ja pyrkii itse tekemään puuttuvat työvuorot, mikä perinteisesti nähdään huonona ratkaisumallina itseohjautuvissa organisaatioissa.

Attendon muutosmatkan pilareissa on paljon samaa mitä löytyy itseohjautuvuudesta kuten kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, mutta autonomian tunne on vähäisempää. Attendolla voitaisiinkin miettiä olisiko autonomiaa mahdollista ja järkevää tuoda enemmän hoivakotien toimintaan. Työntekijöiltä saadun palautteen mukaan itseohjautuvuuden nähtiin parantavan juuri hoivakotien asiakkaiden kokemaa palvelua ja ihmisten välistä kanssakäymistä sekä vahvistavan työhyvinvointia, mitkä tekijät tulevat jatkossakin olemaan keskeistä hoivatyössä. Työn tekeminen tulee muuttumaan ja vaikka hoivatyö muiden mukana kokee todennäköisesti muutoksia, niin hoivatyössä ihmisten välinen kohtaaminen tulee kuitenkin säilymään ja siinä hetkessä itseohjautuvuudella on paljon annettavaa.

Kannattaa kuitenkin miettiä useista näkökulmista onko jo olemassa olevassa organisaatiossa näin isoon muutokseen lähteminen viisasta ja missä mittakaavassa. Palkitseeko se lopulta ja saadaanko esimerkiksi itseohjautuvilla tiimeillä tai jopa itseohjautuvalla organisaatiolla niin merkittävää tulosta aikaiseksi, että sitä kannattaa lähteä tavoittelemaan. Sote-ala tarvitsee muutoksia ja, jos tällä saadaan palvelujen laatua ja henkilöstön tyytyväisyyttä ja pysyvyyttä merkittävästi kasvatettua, niin se voi olla perusteltua. Myös taloudellisia säästöjä voidaan saada itseohjautuvuutta lisäävillä muutoksilla välijohdon tarpeen vähetessä.

Toivoisin että tulevaisuudessa Suomessa haastettaisiin nykyistä laajemmin tämänhetkinen tapa tarjota hoivapalveluja. Olisiko mahdollista löytää hoiva-alalle niin palvelujen tuottajia kuin asiakkaita paremmin palvelevia ratkaisuja ja sen myötä palauttaa hoiva-alan maine sen ansaitsemalle tasolle. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotan johtajien ja organisaation näkökulmaa itseohjautuvaan hoivayksikköön sekä kehittämistutkimusta itseohjautuvuuden jalkauttamiseksi hoivayksikköön. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös kulttuurien välisten erojen selvittäminen itseohjautuvuuden motivaatiotekijöihin, koska työntekijöitä tulee koko ajan enenevässä määrin eri kulttuureista myös sosiaali- ja terveyspalveluihin.

LÄHTEET

- Aerschot, L. (2014). Vanhusten hoiva ja eriarvoisuus. Sosiaalisen ja taloudellisen taustan yhteys avun saamiseen ja palvelujen käyttöön. (Acta Universitatis Tamperensis 1971) [Väitöskirja]. Tampereen yliopisto.
- Broek, A., Ferris, D., Chang, C., & Rosen, C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. https://www.researchgate.net/publication/297718329_A_Review_of_Self-Determination_Theorys_Basic_Psychological_Needs_at_Work
- Broek, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work. Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 981-1002. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2010_VandenBroeckVansteenkisteNSscale.pdf
- Buurtzorg. (i.a.) Haettu 29.11.2022, <https://www.buurtzorg.com/>
- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. (2017). Self-Determination theory in Work Organizations: The State of Science https://www.researchgate.net/publication/312960448_Self-Determination_Theory_in_Work_Organizations_The_State_of_a_Science
- Deci, E. & Ryan, R. (2002). Overview of self-determination theory. The University of Rochester Press.
- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. (i.a.) Johdanto: analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [Viitattu 28.9.2022.]
- Holmqvist, V. (22.1.2022). Attendon muutosmatka etenee oikeaan suuntaan. <https://www.attendo.fi/ajankohtaista/arkisto/artikkelit-ja-blogit/attendon-muutosmatka-etenee-oikeaan-suuntaan/>
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2007). Voimaantuminen työyhteisön haasteena. WSOY
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.
- Heikkinen, H. (2018). Kerronnallinen tutkimus. Teoksesta: Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. painos. PS-kustannus.
- Hirvonen, H. & Husso, M. (2012). Hoivatyön ajalliset kehykset ja rytmiristiriidat. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning, 10 (2), 119-133. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201603101815>
- Juuti, P. (2017). Jaetun johtajuuden taito. 2. painos. PS-kustannus.

- Kantane, I., Sloka, B., Buligina, I., Tora, G., Busevica, R., Buligin, A., Dzelme, J., & Tora, P. (2015). Expectations by employers on skills, knowledge and attitudes of employees. *European Integration Studies*, 9, 224–234. <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.9.12809>
- Kuntatyö 2030. (11.1.2019). Itseohjautuva kotihoito – kehittämishanke Järvenpäässä. <https://www.kuntatyö2030.fi/katso/884>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organisations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Bryssel: Nelson Parker.
- Laaksonen, H., Sinkkonen, M & Wallin, H. (2020). *Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Teoksesta: Laaksonen, H., Laitinen H. & Hiilamo H. (toim.), Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä.* (s. 202- 255). Sanoma Pro Oy.
- Lee M. & Edmondson A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Martela, F. (4.4.2014). Itseohjautuvuusteoria – eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. <https://frankmartela.fi/tag/itseohjautuvuusteoria/>
- Martela, F. (2017). Mitä bakteerit ja kaljuorotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 123-170). Alma Talent Oy.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImu-Suomessa.pdf>
- Martela, F. & Jarenko K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy
- Nikander, J. & Tuominen-Thuesen, M. (28.4.2016). *Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE 2012-2015) ulkoinen arviointi. Loppuraportti.* Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3800-7>
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H. & Niemi T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 16(4), 236-250. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>
- Opetushallitus. (i.a.). *Perustusopetuksen opetussuunnitelman ydinasiat*. Haettu 25.11.2022, <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/perusopetuksen-opetussuunnitelman-ydinasiat>
- Otala, L. & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen 2 strategiasta käytäntöön*. Helsingin Kamari Oy.

- Otala, L. & Mäki, T. (2017). Palvelut uudistuva ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 265-285). Alma Talent Oy.
- Pennanen, J. (31.3.2022). Hoivatiimien itseohjautuvuuden tukeminen kannattaa. Vanhustyön keskusliitto. <https://vtkl.fi/hoivatiimien-itseohjautuvuuden-tukeminen-kannattaa>
- Pietilä, I. (2017). Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 88-105). Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Ryan, R. & Deci, E. (2019). Brick by Brick: The Origins, Development, and Future of Self-Determination Theory. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2019/06/2019_RyanDeci_BrickByBrick_PrePrint.pdf
- Salovaara P. (2018). Riisuttu organisaatio. https://www.renesans.fi/wp-content/uploads/2021/10/Riisuttu-organisaatio_Perttu-Salovaara.pdf
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan.* Helsinki: Alma Talent Oy.
- Siren, A. (5.4.2022). Sote-alan opintoihin haluaa yhä harvempi, ja arvostuksen puute arveluttaa alalle aikoviakin – hoitajaopiskelija Vilma Meriläinen: "Ei aina voi joustaa". Yle.fi. <https://yle.fi/a/3-12390775>
- Slem, G., Kern, M., Kent, P. & Ryan R. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (7.10.2022). Mikä sote-uudistus? Haettu 7.11.2022, <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Sundholm L. (2002). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa.* (Jyväskylä studies in education, psychology and social research 172) [Väitöskirja]. Jyväskylän yliopisto.
- Suomi.fi. (18.1.2022). Ikääntyneen laitoshoido. Ikääntyneen laitoshoido - Suomi.fi
- Surakka, J., Burström, T., Jantunen, S., Jeglinsky-Kankainen, I., Piippo, J., Rosengren, Å., Ruotsalainen, S. & Sinervo, T. (2020). *Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa.* Yrkershögskolan Arcada Ab.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). (18.3.2022). Muuttuvat vanhuspalvelut. <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut>
- Toikko, T. (2012). *Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat.* Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. (3. korj. p.). Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusyritys Tammi.
- Turunen, S. (2020). Itseohjautuvuus vaatii lupaa kokeilla ja rohkeutta tehdä. Tiedon silta. Työelämän ja tutkimuksen verkkolehti. <https://www.tsr.fi/tiedon-silta/itseohjautuvuus-vaatii-lupaa-kokeilla-ja-rohkeutta-tehdä/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). (2021). Toimialaraportit: katsaus sote-alan työvoimaan. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf
- Työturvallisuuskeskus. (2018). Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. [verkkojulkaisu]. Haettu 18.9.2022, <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalisen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>
- Työturvallisuuskeskus. (1/2022). Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. [verkkojulkaisu]. Haettu 18.9.2022, <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>
- Valtonen, A. (2005). Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksesta Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. (toim.) Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus (s.223-241). Tampere: Vastapaino.
- Vanhuspalvelulaki 28.12.2002/980. Haettu 29.11.2022, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>
- Vataja Katri (2012). Kehittyvä työyhteisö, itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. (Tutkimus 86/2012) [Väitöskirja]. Vaasan yliopisto.
- Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto.
- Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.
- Vuori, J. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu 25.10.2022, <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>

LIITTEET

Liite 1. Webropol-kyselylomake

Kysely itseohjautuvasta työskentelystä hoivakodissa

Hyvä vastaaja! Opiskelen sosiaali-alan ylempää AMK tutkintoa. Tämä kysely on tärkeä osa opinnäytetyötäni. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää mitä itseohjautuvuus on vanhusten palveluasumisen tiimityössä, millaisia kokemuksia hoivakodin henkilökunnalla on itseohjautuvuudesta ja ajatuksia vanhusten palveluasumisen yksiköissä tehtävän työn itseohjautuvuuden mahdollisuuksista sekä haasteista. Kehittämisen kannalta tärkeä kysymys on, miten vanhusten palveluasumisen työntekijöiden itseohjautuvuutta tiimityössä voisi kehittää.

Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolisten ohjausta ja kontrollia eli kykyä johtaa itse itseään. Itseohjautuvan työskentelyn tavoitteena on oma-aloitteinen, innovoiva ja motivoitunut työyhteisö.

Otala & Mäki kertovat Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksessa itseohjautuvuuden tarkoittavan mm.:

- toimintaa tiimeissä, jotka vastaavat itse toiminnastaan ja tavoitteiden saavuttamisen keinoista, mutta tähtäävät silti kokonaistavoitteisiin ja kokonaisuuden, asiakkaan parhaaksi
- osaamista innovoida ja kokeilla uusia toimintatapoja; jatkuvaa toimintansa kehittämistä
- tehdä vapaasti yhteistyötä yksikkörajat ylittäen
- organisaatio on avoin ja läpinäkyvä eli tieto liikkuu ja sitä on tarjolla tietojärjestelmissä
- toiminnan perusta on asiakas ja hänen asiakaskokemus

Kyselyssä on aluksi taustakysymyksiä, mihin vastaat valitsemalla oikean vaihtoehdon. Näiden jälkeen tulee väittämiä, mihin sinun tulee valita asteikosta 1-5 oletko eri mieltä, samaa mieltä vai jotain siltä väliltä. Lopuksi on avoimia kysymyksiä, mihin vastaat kirjoittamalla omia ajatuksiasi asiasta.

Kyselyyn vastataan nimettömästi. Kyselyyn vastaajan henkilöllisyys ei ilmene vastauksista eikä tule opinnäytetyössä mitenkään näkyviin. Vastaamalla kyselyyn hyväksyn vastauksieni käyttämisen yllä olevaa käyttöön.

1. Olen

- ☐ Alle 25 v
- ☐ 25-35 v
- ☐ 35-45v
- ☐ 45-55 v
- ☐ yli 55v

2. Työkokemukseni vanhusten hoivayksikössä on

- ☐ Alle 1 v
- ☐ 1-5 v

☐ yli 5v

3. Itseohjautuvuuden merkitys työhöni on suuri (1=eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

4. Hoivakodissani voi työskennellä itseohjautuvasti (1=eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

5. Koen työskenteleväni nykyisessä työssäni itseohjautuvasti (1=eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

6. Haluaisin työskennellä itseohjautuvasti nykyistä enemmän (1=eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

7. Itseohjautuvaa työtä omassa työssäni estävät seuraavat tekijät (1=eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Kiire	☐	☐	☐	☐	☐
Vaikutusmahdollisuuden puute työn sisältöön	☐	☐	☐	☐	☐
Tiedon puute milloin voin olla itseohjautuva	☐	☐	☐	☐	☐
Tavoitteiden puute	☐	☐	☐	☐	☐
Epäselvä työnkuva	☐	☐	☐	☐	☐
Rutiinit ja totuttu tapa tehdä työtä	☐	☐	☐	☐	☐
Työvälineiden puute	☐	☐	☐	☐	☐
Osaamisen puute	☐	☐	☐	☐	☐
Motivaation puute	☐	☐	☐	☐	☐
Heikot itsensä johtamisen taidot	☐	☐	☐	☐	☐
Itsenäisen päätöksen pelko	☐	☐	☐	☐	☐
Epäonnistumisen pelko	☐	☐	☐	☐	☐
Tiimin tuen puute	☐	☐	☐	☐	☐
Ongelmat työyhteisön vuorovaikutuksessa	☐	☐	☐	☐	☐
Turvallisen työilmapiirin puute	☐	☐	☐	☐	☐
Työstä saadun palautteen puute	☐	☐	☐	☐	☐
Esimiehen tuen puute	☐	☐	☐	☐	☐
Organisaation säännöt ja ohjeistukset	☐	☐	☐	☐	☐
Puutteelliset tietojärjestelmät	☐	☐	☐	☐	☐
Muu, mikä?					

8. Itseohjautuva työ lisää hoivakodin palvelujen laatua (1=eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

9. Miten itseohjautuva työ mielestäsi lisää / vähentää palvelujen laatua?

10. Itseohjautuva työ lisää työhyvinvointiani (1=eri mieltä, 2=jonkin verran eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

11. Miten itseohjautuva työ voi lisätä työhyvinvointia?

12. Mitkä tekijät mahdollistaisivat itseohjautuvuuden lisäämisen työhösi?

13. Mitä muuta haluaisit sanoa itseohjautuvasta työstä ja työn kehittämisestä palveluasumisessa?
