

Liisa Rasi

**NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TOIMINNAN JOHTAMINEN TYÖTERVEYSHUOL-  
LON ITSEOHJAUTUVISSA YKSIKÖISSÄ**

# **NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TOIMINNAN JOHTAMINEN TYÖTERVEYSHUOL- LON ITSEOHJAUTUVISSA YKSIKÖISSÄ**

Liisa Rasi  
Opinnäytetyö  
Syksy 2024  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja  
kehittäminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen

---

Tekijä: Liisa Rasi

Opinnäytetyön nimi: Näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä

Työn ohjaaja: Kati Päätaalo, Piia Hyvämäki

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2024

Sivumäärä: 64 +3 liitettä

---

Suomessa terveydenhuollon toiminnan tulee olla näyttöön perustuvaa eli pohjautua luotettavaan ja ajantasaiseen tutkimustietoon. Sen toteutuminen vaatii vahvaa johtamista ja organisaation toimivat tukirakenteet. Terveystieteiden ollessa jatkuvassa muutoksessa, sen toimintamalleja on alettu pohtimaan uudelleen ja itseohjautuvuus nähdään yhtenä mahdollisuutena. Myös osassa työterveyshuolloista on siirrytty itseohjautuvaan toimintamalliin. Toimiva itseohjautuvuus ja näyttöön perustuvan toiminnan toteutuminen vaativat usein organisaation toimintatapojen uudelleen tarkastelua ja kehittämistä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kuvailla esihenkilöiden kokemuksia näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan vahvistaa näyttöön perustuvan toiminnan johtamista työterveyshuollon itseohjautuvassa organisaatiossa. Opinnäytetyön tutkimusvaihe toteutettiin teema-haastatteluiden avulla. Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Työterveyshuollon itseohjautuvien yksiköiden esihenkilöt kokivat, että näyttöön perustuvan tiedon levittämiseen on käytössä erilaisia keinoja. Esihenkilön rooli nähtiin merkittävänä tiedon levittämisen osalta, mutta sen toteutumiseen koettiin tarvittavan organisaation johtotason tukea sekä jokaista työntekijää. Työterveyshuollossa työkykyä tukevien toimien nähtiin vaativan huomattavaa itsenäistä työtettä ja itseohjautuvuutta. Tulokset osoittivat, että näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen vahvistamiselle on kehittämisen tarvetta ja jokaisella organisaatiotasolla on omat tehtävänsä sen suhteen.

Kehittämävaiheessa toteutettiin työpaja, jossa tutkimustulosten ja yhteiskehittämisen avulla valittiin merkittävimmät näyttöön perustuvan toiminnan johtamista vahvistavat kehittämiskohteet ja pohdittiin näkökulmia niiden kehittämiseksi. Tulevaisuudessa näitä eteenpäin viemällä organisaatio voi vahvistaa näyttöön perustuvan toiminnan johtamista.

Näyttöön perustuvan toiminnan johtamisesta työterveyshuollon itseohjautuvassa organisaatiossa ei ollut aiempaa tutkimustietoa. Tämän opinnäytetyön tulokset antavat tietoa siitä, miten työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä työskentelevät esihenkilöt kokevat näyttöön perustuvan tiedon leviävän ja, miten näyttöön perustuvan toiminnan johtamista voitaisiin vahvistaa. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöillä on merkittävä rooli näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen kannalta, mutta toteutuakseen se vaatii toimia jokaiselta organisaatiotasolta. Näyttöön perustuva toiminta tarvitsee vahvat organisaation tukirakenteet sekä osaavan henkilöstön.

---

Asiasanat: itseohjautuvuus, johtaminen, näyttöön perustuva toiminta, työterveyshuolto

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Development and Leadership in Health Care and Social Services

---

Author: Liisa Rasi

Title of thesis: Management of evidence-based activities in self-directed occupational health care units

Supervisor: Kati Päätaalo, Piia Hyvämäki

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2024

Number of pages: 64 + 3 appendices

---

There are several laws and regulations that define and guide healthcare operations in Finland. Terveydenhuoltolaki (1326/2010) specifies that healthcare operations must always be based on evidence and good treatment and operating practices. Occupational health care is a part of health care. Therefore evidence-based information must also be the basis for the work of occupational health care and the decisions what there made. The purpose of occupational health care is to support the work ability and health workers.

The implementation of evidence-based activities requires supporting structures in organization and stronger management. Health care is constantly changing, its operating models have begun to be reconsidered, and some occupational health services have moved to a self-directed operating model. Effective self-management and evidence-based action require a re-examination and development of the organization's operating methods. The purpose of this thesis was to describe the experiences of supervisors on the dissemination of evidence-based information in self-management units of occupational health care and to develop the management of evidence-based activities from the perspective of supervisors. The goal is to strengthen the management of evidence-based activities in the self-management organization of occupational health care.

The study consisted of two phases. In the first phase, thematic interviews were used to gather information from the supervisors of the self-management units of occupational health care about their experiences of disseminating evidence-based information. The theme interviews were analyzed by qualitative content analysis. In the second phase of work, the management of evidence-based activities in the self-directed units of occupational health care was developed based on the research results using co development methods.

There is no previous research information on the management of evidence-based activities in self-management units of occupational health care. According to the results of the study, the role of the supervisor is significant in the management of evidence-based activities. Evidence-based operation requires strong organizational support structures and clear and uniform processes. The implementation of evidence-based activities requires the participation of every organizational level.

---

Keywords: evidence-based healthcare, management, occupational health care, self-management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TOIMINNAN JOHTAMINEN TYÖTERVEYSHUOLLON ITSEOHJATUVISSA YKSIKÖISSÄ .....	9
2.1	Näyttöön perustuvan toiminta työterveyshuollossa .....	9
2.2	Näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen .....	11
2.3	Johtaminen työterveyshuollon itseohjautuvassa organisaatiossa .....	13
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	17
3.1	Tutkimusvaiheen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	17
3.2	Kehittämisvaiheen tarkoitus ja tavoitteet .....	17
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	18
4.1	Tutkimusvaihe .....	18
4.1.1	Aineistonkeruu .....	19
4.1.2	Aineiston analysointi .....	21
4.2	Kehittämisvaihe .....	22
4.2.1	Työpajan menetelmä .....	23
4.2.2	Työpajan toteutus .....	24
5	TULOKSET.....	26
5.1	Esihenkilöiden kokemukset näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä.....	26
5.1.1	Asiantuntijuuden hyödyntäminen näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä .....	26
5.1.2	Moniammatillisuuden hyödyntäminen näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä .....	28
5.1.3	Työntekijäkohtainen tiedon levittäminen .....	30
5.1.4	Esihenkilön henkilökohtainen työ ja rooli tiedon levittämisessä .....	31
5.2	Esihenkilöiden kokemukset näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen vahvistamisesta työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä .....	33
5.2.1	Organisaation sisäisten prosessien vahvistaminen.....	33
5.2.2	Organisaation tuki ja toimintatavat .....	35
5.2.3	Oman työn johtaminen.....	38
5.2.4	Moniammatillisuuden tukeminen.....	40
5.2.5	Näyttöön perustuvan toiminnan merkityksen vahvistaminen.....	41

5.3	Kehittämävaiheen tulokset.....	43
5.3.1	Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen organisaatiotasolla .....	43
5.3.2	Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen yksikötasolla .....	45
6	POHDINTA.....	48
6.1	Tulosten tarkastelua .....	48
6.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus.....	49
6.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys .....	52
6.4	Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi.....	54
6.5	Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset .....	55
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET .....	65

# 1 JOHDANTO

Terveydenhuollolle on ominaista siellä tapahtuvat jatkuvat muutokset, jotka vaativat prosessien ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä (Jordan ym. 2019). Suomessa on useita lakeja ja asetuksia, jotka määrittelevät ja ohjaavat terveydenhuollon toimintaa. Terveydenhuoltolaissa (1326/2010) määritetään, että terveydenhuollon toiminnan tulee aina perustua näyttöön ja hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Työterveyshuolto on osa terveydenhuollon ennaltaehkäisevää toimintaa ja näin ollen näyttöön perustuvan tiedon tulee olla pohjana myös työterveyshuollon toiminnalle ja siellä tehtäville päätöksille.

Työterveyshuollon tarkoituksena on tukea työkäisten työkykyä ja terveyttä (Työsuojeluhallinto 2021). Yhteiskunnallisesti työterveyshuollolla on merkittävä rooli työkäisen väestön terveyden edistämässä, työkyvyttömyyden ehkäisyssä sekä työurien pidentämisessä. Vuonna 2023 Suomen väestöstä noin 74 % oli työkäisiä (Tilastokeskus 2024). Työelämän muuttuminen ja paineet työurien pidentämisen suhteen vaativat työterveyshuollon toiminnan jatkuvaa kehittämistä, jotta se pystyy vastaamaan näihin tarpeisiin. (Hakulinen & Kangas 2020; Mannermaa 2018, 134; Reijula 2022, 466.) Suomalainen työterveyshuolto on maailmanlaajuisesti tarkasteltuna poikkeava eikä muissa maissa ole samankaltaista työterveyshuoltojärjestelmää (Seuri 2013, 16).

Näyttöön perustuva toiminta on laaja kokonaisuus, jota toteutetaan maailmanlaajuisesta tutkimustyöstä, yksittäisen terveydenhuollon työntekijän päätöksentekoon saakka. Kansainvälinen Joanna Briggs instituutti (JBI) on luonut viisi vaiheisen mallin näyttöön perustuvan terveydenhuollon vaiheista, joka muodostaa kokonaisuuden uuden tiedon tarpeesta sen käyttöönottoon saakka. (Jordan ym. 2019.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään näyttöön perustuvan toiminnan levittämisen vaiheeseen. Aihetta tarkastellaan johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta. Organisaatiolla ja johtamisella on merkittävä rooli näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen kannalta. Erityisesti johtaminen ja esihenkilötyö korostuvat näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä, käyttöönotossa ja sen vakiinnuttamisessa hoitotyöhön (Bianchi ym. 2018; Jordan ym. 2019; Mannermaa 2013, 266–268.) Näyttöön perustuva toiminta tarvitsee vahvat ja toimivat tukirakenteet sekä toimintaa tukevan johtamisen (Korhonen ym. 2018, 56–57). Näyttöön perustuvan tiedon levittäminen ja toimintatapojen yhteensovittaminen uuden näyttöön perustuvan tiedon kanssa on olennaista toiminnan laadun

ja sen näyttöön perustuvuuden osalta. Osaava ja aktiivinen johtaminen on edellytys näyttöön perustuvan toiminnan leviämiseksi ja sen siirtymiseksi käytännön toimintaan. (Päättalo & Ruotsalainen 2022.)

Nykypäivän työelämän muuttuessa jatkuvasti organisaatioiden toimintatavat ja johtaminen ovat murroksessa. Myös terveydenhuollossa on alettu hakea uusia tapoja toimia. Itseohjautuvuuden on tunnistettu olevan nouseva trendi ja se nähdään vaihtoehtona perinteiselle hierarkkiselle organisaatiolle (Larjovuori ym. 2021; Lee & Edmondson 2017; Morikawa, Martela & Hakanen 2022). Itseohjautuvuus on alettu nähdä tulevaisuuden mahdollisuutena myös terveydenhuollossa (Jarenko & Martela 2017, 269.) Itseohjautuvassa toimintamallissa valtaa hajautetaan ja vastuuta siirretään työntekijöille, jolloin myös johtaminen on erilaista. Itseohjautuvuudessa työntekijät tekevät työtä itsenäisemmin, he eivät raportoi esihenkilölle työstään samalla tavalla kuin perinteisessä johtamismallissa. Esihenkilö ei myöskään valvo tai ohjaa työntekijöiden työtä samalla tavalla. (Lee & Edmondson 2017.) Itseohjautuvuuden nähdään tuovan moninaisia etuja niin henkilöstölle kuin myös yrityksen johdolle. (Vuori & Martela 2020.)

Itseohjautuva toimintamalli ei kuitenkaan poista työnantajan velvollisuuksia, vastuuta ja oikeutta varmistaa, että laadukas ja näyttöön perustuva toiminta toteutuu organisaatiossa. Tämä korostuu terveydenhuoltoalalla, jossa toiminnan laatu on ehdottoman tärkeää. Suomessa työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia on määritelty useassa eri laissa, tärkeimpinä Työsopimuslaki (26.1.2001/55) sekä Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (28.6.1994/559). Myös työnantajan työnjohto-oikeus pätee, vaikka organisaatio olisi itseohjautuva. Organisaation vastuulla on kehittää tukirakenteet näyttöön perustuvan toiminnan toteutumiselle, varmistaa työntekijöiden asianmukainen osaaminen ja tarvittaessa muuttaa ja kehittää toimintatapoja. (Jylhä ym. 2019, 19.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla esihenkilöiden kokemuksia näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä ja kehittää näyttöön perustuvan toiminnan johtamista esihenkilötyön näkökulmasta. Tavoitteena on vahvistaa näyttöön perustuvan toiminnan johtamista työterveyshuollon itseohjautuvassa organisaatiossa.

## 2 NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TOIMINNAN JOHTAMINEN TYÖTERVEYS- HUOLLON ITSEOHJATUVISSA YKSIKÖISSÄ

Suomessa Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa (1326/2010) määritetään, että terveydenhuollon toiminnan tulee aina perustua näyttöön. Työterveyshuollon toimintaa määritellään tarkemmin erillisessä Työterveyshuoltolaissa (21.12.2001/1383), joka velvoittaa myös työterveyshuollon toiminnan jatkuvan laadun arvioinnin ja seurannan. Näyttöön perustuvan toiminnan toteutuminen vaatii vahvat tukirakenteet, koko organisaation sitoutumista ja toimintaa tukevan johtamisen. (Bianchi 2018, 919–930; Jylhä ym. 2019, 19).

Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa on tarkkaan ohjattu ja siellä tapahtuvat jatkuvat muutokset vaativat organisaatioilta uudenlaisia toimintamalleja. Itseohjautuvuus on noussut viime vuosina vahvasti esille uudenaikaisena johtamistyylinä ja se on alettu näkemään mahdollisuutena myös terveydenhuollossa. (Martela ym. 2021; Ojala & Mäki 2017, 266–272). Itseohjautuvassa toimintamallissa pyritään poistamaan esihenkilövetoinen määräys- ja valvontakulttuuri ja sillä nähdään olevan positiivisia vaikutuksia niin organisaatiolle kuin myös työntekijöille (Larjovuori ym. 2021, 49; Martela ym. 2021). Toimintaan itseohjautuvuus vaatii organisaation toimintatapojen ja prosessien tarkastelua ja kehittämistä.

### 2.1 Näyttöön perustuvan toiminta työterveyshuollossa

Näyttöön perustuvan toiminnan prosessi lähtee liikkeelle todetusta tutkimuksen tarpeesta ja sen toteutuksesta ja jatkuu aina käytännön kehittämiseen saakka. Kansainvälinen Joanna Briggs instituutti (JBI) on luonut mallin näyttöön perustuvan terveydenhuollon vaiheista, joka muodostaa kokonaisuuden uuden tiedon tarpeesta sen käyttöönottoon saakka. Malli jakautuu viiteen eri vaiheeseen: maailmanlaajuinen hyvinvointi, näytön tuottaminen, näytön tiivistäminen, sen levittäminen sekä käyttöönottoon. Mallin avulla voidaan vahvistaa näyttöön perustuvaa toimintaa maailmanlaajuisesti sekä paikallisella tasolla. (Jordan ym. 2019.) Suomessa Hoitotyön tutkimussäätiö (Hotus) tuottaa tutkimusnäyttöä, levittää sitä ja edistää näyttöön perustuvien toimintamallien käyttöönottoa sekä seuraa näyttöön perustuvan hoitotyön toteutumista (Hoitotyön tutkimussäätiö 2024a).

Näytöllä tarkoitetaan tutkimustietoa, joka on ajantasaista, järjestelmällisesti koottua sekä luotettavaksi arvioitua (Jordan ym. 2019; Pearson ym. 2005). Kaikkea julkaistua tutkimustietoa ei voida automaattisesti pitää luotettavana, vaan tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida kriittisesti. Usein luotettavaankin tutkimustietoon voi liittyä epävarmuutta. Toistettujen havaintojen ja arvioiden myötä tiede korjaa itseään. Terveysthuollon näyttöön perustuvassa toiminnassa hyödynnetään usein systemaattisia katsauksia, joiden kautta kootaan yhteen kaikki saatavilla oleva tutkimustieto kyseisestä aiheesta. (Raivio 2012, 15–16.) Näyttöön perustuvalla toiminnalla tarkoitetaan parhaimman ajantasaisen näytön käyttämistä hoitotyössä ja päätöksenteossa (Jordan ym. 2019). Nykypäivänä tietoa on saatavilla runsaasti lukuisista erilaisista lähteistä, kuten tieteellisistä lehdistä, tietokannoista ja niin kutsutusta harmaasta kirjallisuudesta. Tämän vuoksi tarvitaan asiantuntijoiden jatkuvaa yhteistyötä tutkimusten kriittisessä arvioinnissa ja niiden tiivistämisessä järjestelmällisiin katsauksiin ja edelleen hoitosuosituksiin. (Jylhä ym. 2019, 15.)

Terveysthuollossa näyttöön perustuvan toiminnan tarkoituksena on taata mahdollisimman laadukas, oikeudenmukainen, potilaslähtöinen ja turvallinen hoito paikasta ja hoitotyöntekijästä riippumatta (Jylhä ym. 2019, 30; Pearson ym. 2005). Näyttöön perustuvan toiminnan tarkoitus on yhtenäistää työntekijöiden toimintaa niin, että samanlaisessa tilanteessa olevat asiakkaat/potilaat saavat aina samantasoista hoitoa ja palvelua paikasta riippumatta. Hoitotyön kehittämisen ollessa näyttöön perustuvaa, voidaan palveluista saada tasapuolisempia, turvallisempia, laadukkaampia ja kustannustehokkaampia sekä hoitokäytänteitä voidaan yhtenäistää (Jordan ym. 2019; Jylhä ym. 2019, 30; Korhonen ym. 2018, 17, 211–212). Suomessa vahvaa näyttöä edustavat kansalliset hoitosuositukset, kuten Käypä hoito- suositukset ja Hotus- hoitosuositukset (Hoitotyön tutkimussäätiö 2024b).

Työterveyshuolto on osa terveysthuoltoa ja sen tarkoituksena on edistää ja tukea henkilöstön työ- ja toimintakykyä sekä työturvallisuutta yhdessä työpaikkojen kanssa (Työterveyslaitos 2024a). Työterveyshuollon toiminnan näyttöön perustuvuutta ja sen laatua määritellään tarkemmin Työterveyshuoltolaissa (21.12.2001/1383) sekä Valtioneuvoston asetuksessa hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista (VnA 708/2013). Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383) velvoittaa, että työterveyshuollon toiminnan laatua ja sen vaikuttavuutta arvioidaan ja seurataan. Työterveysorganisaation johdon tulee määritellä ja toteuttaa säännöllinen toiminnan laadun arviointi ja seuranta (Työterveyslaitos 2024b). Samalla tulee arvioida, että organisaation toiminta ja prosessit vastaavat uusinta näyttöä (Pääatalo & Ruotsalainen 2022).

Valtionneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista (VnA 708/2013) määrittelee, että työnantajan ja työntekijöiden tai heidän edustajiensa sekä työterveyshuollon on tehtävä suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä työterveyshuoltolain toteuttamiseksi. Työterveyshuollossa näytön tulee olla siis pohjana niin yksilöasiakkaita kuin myös organisaatioasiakkaita koskevassa toiminnassa ja päätöksenteossa. (Työterveyslaitos 2024b).

## 2.2 Näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen

Näyttöön perustuvan toiminnan toteutuminen vaatii organisaation eri tasojen riittävää resursointia ja sitoutumista. Organisaation vastuulla on näyttöön perustuvan toiminnan tukirakenteiden kehittäminen, työntekijöiden osaamisen varmistaminen, tietojen kerääminen tuloksista ja tarvittaessa käytäntöjen muuttaminen ja kehittäminen (Jylhä ym. 2019, 19; Bianchi 2018, 919–930). Toiminnan muutos lähtee liikkeelle organisaation strategiasta ja siitä, että muutokselle on luotu tarvittavat prosessit. Organisaation rakenteella on vaikutusta siihen, miten näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen, päätöksenteko, viestintä ja toiminnan seuranta organisaatiossa toteutuvat (Kueyny ym. 2015, 32–34). Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen ja eteenpäin vieminen vaatii koko organisaation ja henkilöstön sitoutumista. Johdon myönteinen asenne ja henkilöstön osallistaminen ja mahdollisuus kehittyä vahvistavat näyttöön perustuvan toiminnan kehittämistä organisaatiossa. (Morténius ym. 2015, 246–247.)

Näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen kannalta on tärkeää, että näyttöön perustuva tieto on ammattihenkilöiden helposti saatavilla ja löydettävissä (Jordan ym. 2019). Jylhän ym. (2019) mukaan näyttöön perustuvan toiminnan esteenä organisaation johtajiin ja hallintoon liittyen on johdon riittämätön sitoutuminen, riittämätön tuki henkilöstölle sekä se, että näyttöön perustuvaa toimintaa ei ole määritelty organisaation tavoitteeksi. Myös toimintaa tukeva organisaatiokulttuuri sekä resurssien puute voivat olla haasteena. (Jylhä ym. 2019, 20.) Organisaation näyttöön perustuvaa toimintaa tukeviksi tekijöiksi on tunnistettu organisaatiokulttuuri, johtaminen, resurssit, viestintä, strategia ja rakenteet sekä toiminnan arviointi ja seuranta (Li ym. 2018, 11–16).

Esihenkilön roolin on tunnistettu olevan näyttöön perustuvan toiminnan edistämisessä merkittävä (Lunden 2022, 49). Esihenkilön tehtävänä on tukea näyttöön perustuvaa toimintakulttuuria, varmistaa riittävät resurssit ja sitouttaa työntekijöitä. Työntekijöillä tulee olla riittävästi aikaa perehtyä asioihin, hankkia tietoa ja kouluttautua, jotta toiminta voi olla näyttöön perustuvaa. Esihenkilöillä on

olennainen rooli edistää näyttöön perustuvan toiminnan toimintaympäristöä sekä -kulttuuria ja poistaa mahdollisia näyttöön perustuvaan toimintaan vaikuttavia esteitä (Bianchi ym. 2018, 928–929). Sosiaali- ja terveysministeriö on linjannut, että johtajan tehtävänä on luoda toimintakulttuuri ja edellytykset näyttöön perustuvalla toiminnalla. Hoitotyön johtamisen yhtenä tarkoituksena on vaikuttaa toimintapolitiikkaan, joka edistää näyttöön perustuvaa toimintaa ja tutkimus- ja kehittämistoimintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 55–58).

Johtajan rooli nähdään merkittävänä näyttöön perustuvan toiminnan käyttöönoton vaiheessa. Olennaista on mahdollistaa ja edistää näytön käyttöönottoa. Näytön käyttöönottamisessa olennaista on tutkimusnäytön aktiivinen levittäminen, ammatillista osaamista kehittävät koulutukset sekä järjestelmien integrointi toiminnan tueksi (Jordan ym. 2018, 66–68). Myös aktiivinen ihmisten välinen viestintä on osana näytön levittämistä (Jylhä ym. 2019, 6). Uuden näytön vieminen hoitotyötä tekevien työntekijöiden käytäntöön vaatii näytön aktiivista levittämistä. Näyttöä voidaan levittää työntekijöiden saataville esimerkiksi koulutusten ja uusien ohjeistusten kautta. (Hoitotyön tutkimussäätiö 2024b). Tuomikosken (2019, 11) mukaan näytön levittämisen osalta esihenkilön tehtävänä on levittää näyttöön perustuvaa tutkimustietoa työyksikön palavereissa, huomioida organisaatiokulttuuri näytön levittämisessä, mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen koulutuksiin ja kehittää näytön levittämisen tukirakenteita organisaatiossa.

Hoitotyön eri asiantuntijoiden rooleja näyttöön perustuvan toiminnan eri vaiheissa on kuvattu Hoitotyön tutkimussäätiön luomassa FinAME- asiantuntijuusmallissa. Kyseisessä mallissa esihenkilöiden rooliksi näytön levittämisen osalta on määritelty näytön ja näyttöön perustuvien yhtenäisten käytäntöjen levittäminen sekä tukirakenteiden kehittäminen näytön levittämiseksi organisaatiossa ja alueellisesti. (Tuomikoski ym. 2023, 23–24.) Toimiva näytön levittäminen mahdollistaa näytön saatavuuden, joka taas edistää näytön käyttöönottamista (Jylhä ym. 2019, 6). Pääatalo & Ruotsalainen (2022) ovat tuottaneet Näyttöön perustuvan työterveyshuollon mallin (NPTTH), jossa on kuvattu näyttöön perustuvan toiminnan vaiheet työterveyshuollon kontekstissa. Näytön levittämisen osalta NPTTH- mallissa korostuu tiedon aktiivinen esillä olo, näyttöön perustuvan toiminnan vastuuttaminen tietylle työryhmälle tai henkilölle sekä prosessien selkeys ja yhtenäisyys. Tässäkin yhteydessä aktiivinen johtaminen ja esihenkilöiden rooli nähdään merkittävänä näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen kannalta. Esihenkilön tulee olla tukena, roolimallina sekä ymmärtää näyttöön perustuvan toiminnan merkitys. (Pääatalo & Ruotsalainen 2022.)

Työterveyshuollon osalta aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että työterveyshuollossa työskentelevät ovat kiinnostuneita näyttöön perustuvasta toiminnasta ja suhtautuvat siihen pääosin myönteisesti (Brämberg ym. 2017, 341–345; Heselmans ym. 2010, 201–208). Brämberg ym. (2017) tunnustivat puutteita näyttöön perustuvan toiminnan tärkeissä osatekijöissä. Työterveyshuollon näyttöön perustuva toiminta koettiin olevan yksittäisten työntekijöiden vastuulla ja organisaatiotason tuki oli puutteellista. Suurimpina haasteina koettiin olevan ajan ja resurssien puute. Tutkimuksen havainnot korostivat tarvetta kouluttaa johtajia tukemaan näyttöön perustuvaa toimintaa työterveyshuollossa.

Päätalon & Ruotsalaisen (2022) raportin mukaan työterveyshuollon työntekijät odottavat esihenkilöiltä aktiivista tukea näyttöön perustuvalla toiminnalla ja esihenkilön odotetaan toimivan esimerkkinä muulle henkilöstölle. Esihenkilöiltä toivotaan aktiivisuutta ja tukea sekä tieteellistä koulutusta, joilla koetaan olevan vaikutusta näyttöön perustuvan toiminnan ymmärtämisessä sekä käyttöönottamisessa. Näyttöön perustuvan toiminnan toteutuminen vaatii prosessien kuvauksen sekä vastuiden määrittelyn lisäksi työterveyshuollon arjen työssä helposti ja nopeasti löydettävää selkeää tietoa. Myös Brämberg ym. (2017, 343) mukaan näyttöön perustuvan toiminnan käytännön toteutumisen edellytyksenä nähdään olevan lyhyet, helppokäyttöiset ja kustannustehokkaat ohjeet.

### **2.3 Johtaminen työterveyshuollon itseohjautuvassa organisaatiossa**

Terveydenhuollossa on alettu tarkastella toimintatapoja alan suurien haasteiden ja jatkuvien muutosten myötä. Asiakkaiden ja palveluiden tarpeiden muuttuminen, digitalisaatio, pula osaavasta henkilökunnasta sekä samanaikaisesti laatu- ja vaikuttavuusvaatimusten tiukentuminen on saanut organisaatiot etsimään ratkaisuja, joilla tilanteeseen voidaan reagoida. (Jarenko & Martela 2017, 266–269.) Näiden myötä itseohjautuvuus on alettu näkemään mahdollisuutena vastata tilanteeseen. (Martela ym. 2021; Ojala & Mäki 2017, 266–272). Muutokset ja haasteet näkyvät myös työterveyshuollossa, jossa kilpaillaan tällä hetkellä niin asiakkaista kuin myös osaavasta henkilökunnasta. Osa työterveyshuollon toimijoista onkin kiinnostunut itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuutta työterveyshuollon kontekstissa on tutkittu kuitenkin vasta vähäisesti.

Itseohjautuvuuteen viitataan usein uudenaikaisena johtamismallina. Yhä useammat organisaation etisivät uusia tapoja johtaa toimintaa entistä ketterämmin. Usein uusien toimintatapojen toivotaan luo-

van innovatiivisempia ja mielekkäämpiä työpaikkoja. (Lee & Edmondson 2017.) Itseohjautuvuudessa keskeinen ajatus on se, että tyypillisesti esihenkilöille kuuluvaa valtaa ja vastuuta hajautetaan työntekijöille. Vallan ja vastuun hajauttaminen koko organisaatiolle sekä yhteisöllisyyttä tukevien käytänteiden nähdään tukevan organisaation uudistumiskykyä sekä ketteryyttä toimia. (Lee & Edmondson 2017; Martela & Vuori 2020, 111–112.) Muuttuvan työelämän, nopean tiedonkulun sekä jatkuvasti kehittyvän teknologian on havaittu vaativan muutoksia johtamiskulttuurilta sekä organisaatioiden toimintatavoilta. Nopeasti muuttuvat tilanteet ja tarpeet vaativat organisaatioiden sisällä ja työntekijöiltä nopeaa reagoitua, jolloin matala hierarkia ja sujuva päätöksenteko ovat olennaisia. (Lee & Edmondson 2017.)

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan poista johtajuuden ja rakenteiden tarvetta. Itseohjautuvissa organisaatioissa johtaminen toteutuu uudella tavalla, jossa pyritään poistamaan kontrollointi- ja määräyskulttuuri. (Larjovuori ym. 2021, 49; Martela ym. 2021, 29–32; Puranam, Alexy & Reitzig 2014.) Yhtenä itseohjautuvuuden johtamistyylinä voidaan pitää palvelevaan johtajuutta, jossa keskiössä on työntekijöiden työhyvinvointi ja työnimu, joita voidaan vahvistaa työntekijöiden itseohjautuvuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kautta (Lumpkin & Achen 2018, 6–17).

Muuttuvassa työelämässä nähdään yhä tärkeämpänä myös se, että työ vastaa työntekijöiden yksilöllisiin arvoihin, tarpeisiin ja tavoitteisiin (Larjovuori ym. 2021, 7.) Työntekijöiden työhön vaikutusmahdollisuuksien ja työnsuunnittelun on todettu vaikuttavan positiivisesti työhön sitoutumiseen, tehokkuuteen, työnimuun ja työn mielekkyyteen (Bakker & Demerouti 2018; Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20–22). Itseohjautuvuus on tunnistettu olevan yhteydessä vahvempaan työn imuun sekä vähäisempään stressiin ja työuupumukseen. Lisäksi itseohjautuvuutta kokevat työntekijät ovat sitoutuneempia työpaikkaansa ja kokevat työnsä merkityksellisemmäksi. (Martela ym. 2021, 19–22.)

Organisaation itseohjautuvuutta voidaan määritellä sen mukaan, missä määrin päätöksentekoa ja valtaa on hajautettu. Hajauttamista voidaan tehdä esimerkiksi yrityksen strategian, työn suunnittelun ja resurssoinnin, työn suorittamisen ja henkilöstöjohtamisen osalta. (Lee & Edmondson 2017.) Olennaista itseohjautuvuudessa on se, että sillä lisätään tiimin ja yksilön päätösvaltaa sekä autonomiaa ja poistetaan perinteisen hierarkkisen organisaation tapoja (Kostamo ym. 2020, 8–9). Itseohjautuvuus voi toteutua eri tavoin eri organisaatioissa, yksiköissä, tiimeissä ja yksilötasolla (Lee & Edmondson 2017; Martela ym. 2021, 13–15). Esimerkiksi organisaation tehtävärakenteita voidaan jakaa tiimeille tai yksittäisille työntekijöille. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus valita

itselle mielekkäitä vastuita ja työtehtäviä heidän osaamisensa ja motivaatio kasvaa (Puranam, Alexy & Reitzig 2014, 172–173).

Itseohjautuvuuteen kuuluu olennaisesti jokaisen työntekijän itsensä johtaminen oman suorituskynsä parantamiseksi sekä oman osaamisen kehittäminen. Siinä korostuu työntekijöiden oma aktiivisuus ja halu kehittyä työssä. (Larjovuori ym. 2021, 53–55.) Itseohjautuva työntekijä kykenee itsenäisesti viemään eteenpäin yhteisiä päämääriä, ilman esihenkilön perinteistä, vahvaa ohjausta (Martela ym. 2021). Usein itseohjautuvuus tarkoittaa, että työntekijällä on runsaasti päätösvaltaa, joustavuutta, vapautta ja vastuuta oman työnkuvansa puitteissa (Martela & Vuori 2020, 111–115). Itseohjautuvassa organisaatiossa tiimitasolla työtä voidaan tehdä ilman organisaation johdon vahvaa ohjausta ja tiimille annetaan lisää vaikutusmahdollisuuksia (Larjovuori ym. 2021, 7–8, Martela & Vuori 2020, 111–115). Tämä vaatii sen, että organisaatio antaa työntekijälle tilaa ja mahdollisuuden tehdä päätöksiä, vaikuttaa ja olla oma-aloitteinen. Itseohjautuvuudessa ajatellaan, että työntekijöiden tiukka valvonta ja työn kontrollointi heikentävät työntekijän motivoineisuutta ja tehokkuutta. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 20–22.)

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan poista työnantajan velvollisuuksia ja oikeuksia. Itseohjautuvasta toimintamallista huolimatta lait ja oikeudet ovat aina työnantajan ja työntekijän toiminnan taustalla. Terveystieteiden alan työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia on kuvattuna muun muassa Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) ja Laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä (28.6.1994/559). Myös työnantajan työnjohto-oikeus pätee itseohjautuvissa organisaatioissa. Terveystieteiläin (26.1.2001/55) mukaan ”Terveystieteiden ammattihenkilö on velvollinen ylläpitämään ja kehittämään ammattitoiminnan edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä perehtymään ammattitoimintaansa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin.” Terveystieteiläin (26.1.2001/55) on myös mainittu, että ”työnantajan tulee seurata terveydenhuollon ammattihenkilöiden ammatillista kehittymistä ja luoda edellytykset sille, että terveydenhuollon ammattihenkilö voi osallistumalla tarvittavaan ammatilliseen täydennyskoulutukseen ja muilla ammatillisen kehittymisen menetelmillä ylläpitää ja kehittää tietojansa ja taitojaan voidakseen harjoittaa ammattiaan turvallisesti ja asianmukaisesti.”

Näiden lisäksi työterveyshuollon toimintaa on määritelty erikseen Työterveyshuoltolaissa (21.12.2001/1383), jonka mukaan ”Työterveyshuollon ammattihenkilön ja asiantuntijan työnantaja on velvollinen huolehtimaan siitä, että ammattihenkilö ja asiantuntija osallistuvat riittävästi, kuitenkin vähintään kolmen vuoden välein, ammattitaitoaan ylläpitävään täydennyskoulutukseen. Täy-

dennyskoulutusvelvollisuus koskee myös itsenäisenä ammatinharjoittajana työterveyshuoltotehtävissä toimivaa terveydenhuollon ammattihenkilöä.” Näiltä osin työnantaja on itseohjautuvuudesta huolimatta velvollinen varmistamaan ja mahdollistamaan työntekijöiden riittävän osaamisen, kouluttautumisen ja toiminnan laadun.

Itseohjautuvuudessa korostuu koko organisaation toiminnan läpinäkyvyys, jota voidaan vahvistaa selkeillä, kaikkien tiedossa olevilla toimintamalleilla, yhteisellä päätöksenteolla sekä toimivalla viestinnällä ja tiedonjakamisella (Kramer & Cresby 2011; Puranam, Alexy & Reitzig 2014). Itseohjautuvuus vaatii usein organisaatioon uusia toimintatapoja päätösten tekemisen ja toiminnan kehittämisen osalta sekä viestinnän ja tiedonjakamisen suhteen. (Martela & Vuori 2020, 111–115.)

### **3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla esihenkilöiden kokemuksia näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä ja kehittää näyttöön perustuvan toiminnan johtamista esihenkilötyön näkökulmasta. Tavoitteena on vahvistaa näyttöön perustuvan toiminnan johtamista työterveyshuollon itseohjautuvassa organisaatiossa.

#### **3.1 Tutkimusvaiheen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tutkimusvaiheen tarkoituksena on kuvailla esihenkilöiden kokemuksia näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä ja miten näyttöön perustuvan tiedon levittämisen johtamista voitaisiin esihenkilötyön näkökulmasta kehittää työterveyshuollon itseohjautuvassa organisaatiossa. Tutkimusvaiheen tavoitteena on tuottaa tietoa näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä ja näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen vahvistamisesta työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä.

Tutkimusvaiheen tutkimuskysymykset:

1. Miten esihenkilöt kokevat, että näyttöön perustuvaa tietoa levitetään työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä?
2. Miten näyttöön perustuvan tiedon levittämisen johtamista voidaan vahvistaa esihenkilöiden näkökulmasta?

#### **3.2 Kehittämisvaiheen tarkoitus ja tavoitteet**

Kehittämisvaiheen tarkoituksena on tutkimusvaiheen tuloksien ja yhteistoiminnallisen kehittämisen avulla suunnitella näyttöön perustuvan toiminnan johtamista tukevia toimintatapoja. Kehittämisvaiheen tavoitteena on vahvistaa näyttöön perustuvan toiminnan johtamista työterveyshuollon itseohjautuvassa organisaatiossa.

## 4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää työelämän tietotaidon ja osaamisen sekä korkeakoulujen tavoitteen kehittää ja tutkia. Sen tarkoituksena on saada aikaan jokin uusi asia tai muutos toiminnassa. (Salonen ym. 2017, 7, 10–12). Tämä opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä valtakunnallisesti toimivan yksityisen lääkärikeskuksen kanssa. Opinnäytetyön taustalla oli Pääatalon & Ruotsalaisen (2022) tekemä Näyttöön perustuva työterveyshuolto- kyselytutkimus, jossa myös tämän opinnäytetyön tilaajana toimiva organisaatio oli ollut mukana. Pääatalo & Ruotsalainen (2022) tutkimuksen organisaatiokohtaisissa tuloksissa kyseisen organisaation osalta esille nousi johtajuuden vahva merkitys näyttöön perustuvan toiminnan suhteen. Organisaation vastaajista 62 % piti esihenkilön tukea erittäin tärkeänä näyttöön perustuvan toiminnan kehittämisen kannalta.

Organisaation kanssa yhteistyössä käytyjen keskustelujen kautta nousi esille tarve kehittää näyttöön perustuvan toiminnan prosessia johtamisen näkökulmasta. Itseohjautuvuuden näkökulma halettiin nostaa tutkimukseen mukaan, sillä organisaatio on siirtynyt itseohjautuvaan toimintatapaa ja tavoitteena on kehittää sitä edelleen eteenpäin. Tutkimusvaiheen tuloksiin perustuen toteutettiin yhteiskehittämisen työpaja, jossa tunnistettiin esihenkilöiden näkökulmasta merkittävimmän näyttöön perustuvan toiminnan johtamista vahvistavat kehityskohteet ja ideoitiin niitä eteenpäin.

### 4.1 Tutkimusvaihe

Kehittämistyön tutkimusosuudessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena oli työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä työskentelevien esihenkilöiden kokemukset näyttöön perustuvan toiminnan johtamisesta. Erityisesti opinnäytetyössä keskitytään näytön levittämisen vaiheeseen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on useimmiten ymmärtää tutkittavaa ilmiötä esimerkiksi keräämällä tietoa ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä (Kylmä & Juvakka 2007, 31; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 49), näin ollen laadullinen tutkimusote soveltui parhaiten tähän opinnäytetyöhön.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston ei välttämättä tarvitse olla suuri eikä osallistujien määrä ole olennaista. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia eikä tarkoituksena ei ole saada aikaan yleistettäviä tai tilastollisia tuloksia. (Puusa & Juuti 2020,

75–76, 84.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on jonkin ilmiön tai asian ymmärtäminen, tutkimuksen kannalta merkityksellisempää on haastatteluista saatu aineisto, sen laatu ja määrä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 49; Tuomi & Sarajarvi 2018, 86–88).

#### 4.1.1 Aineistonkeruu

Tässä opinnäytetyössä tutkimusvaiheen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluna ja haastattavien valinnassa käytettiin tarkoituksenmukaista otantaa. Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin henkilöt, joilla on tutkittavasta aiheesta ymmärrystä ja kokemusta (Elo ym. 2014.) Kohdejoukoksi rajattiin organisaation työterveyshuollon palveluita tarjoavien yksiköiden esihenkilöt. Lisäksi vaatimuksena oli, että henkilö toimii esihenkilönä yksikössä, joka on itseohjautuva. Ensimmäinen yhteys kohdejoukkoon tapahtui organisaation sisäisen palaverin yhteydessä, johon tutkija pääsi mukaan kertomaan kohdejoukolle tutkimuksesta. Palaverissa tutkija esitteli opinnäytetyön taustan, työn tarkoituksen ja tavoitteet sekä kertoi osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja tietosuojasta. Kohdejoukkoon kuuluvilla oli myös mahdollista esittää lisäkysymyksiä tutkimukseen ja sen toteutukseen liittyen. Kohdejoukkoon kuuluvat esittivät myös toiveita haastatteluiden aikataulutuksen suhteen ja tämän avulla haastatteluiden ajankohdat pystyttiin sopimaan sujuvasti. Tämän jälkeen tutkija toimitti sähköpostitse tiedotteen tutkimuksesta kohdejoukkoon kuuluville. Tiedote sisälsi vielä uudelleen tiedot opinnäytetyön taustasta, sen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja tietosuojasta. Tiedotteessa toimitettiin myös tutkijan yhteystiedot. Henkilöt, jotka halusivat osallistua tutkimukseen, ilmoittivat siitä suoraan tutkijalle.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu aineistonkeruumenetelmä, joka sopii silloin, kun tutkittavasta aiheesta tiedetään jonkin verran jo ennen haastatteluja. Näin ollen pystytään valitsemaan haastattelussa käytettävät teemat etukäteen olevan tietoperustan pohjalta. (Palonen & Kylmä 2022.) Näyttöön perustuvan toiminnan johtamisesta terveydenhuollossa ja itseohjautuvuudesta toimintamallina oli aiempaa tutkimustietoa, mutta näitä aiheita ei ole aiemmin tarkasteltu samassa yhteydessä eikä työterveyshuollon toimintaympäristössä. Haastattelujen avulla pyritään tuottamaan aineistoa, jolla pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan (Vilka 2021, 122). Teemahaastattelun kautta saadaan ilmiöstä laajempi näkemys verrattuna kyselylomakkeen avulla kerättyyn aineistoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Onnistuneessa haastattelussa haastateltavat eivät vain vastaa esitettyihin kysymyksiin, vaan kertovat tutkijalle kokemuksistaan ja ajatuksistaan aktiivisesti (Dingwall & Staniland 2021, 122).

Teemahaastatteluissa käydään läpi etukäteen suunniteltuja, tutkimuksen kannalta olennaisia aiheita ja asioita. Teemahaastatteluiden ei tarvitse edetä samassa järjestyksessä ja niiden aikana esille tulevat erilaiset kokemusperäiset esille nostot ja pohdinnat ovat sallittuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 89.) Haastattelun etu on sen joustavuus. Haastatteluissa on mahdollisuus toistaa kysymyksiä, esittää lisäkysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua osallistujan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Tärkeää on kuitenkin huomioida, että haastattelu ei ole tasa-arvoinen vuoropuhelu tai vapaata ajatusten vaihtamista, vaan tutkijalla tulee aina olla ammatillinen rooli, jota ohjaa tutkimussuunnitelma (Palonen & Kylmä 2022).

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2023. Ne toteutettiin Teams- videoyhteyden välityksellä ja jokaiseen haastatteluun kului aikaa 30–45 minuuttia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä haluttiin varmistaa, että jokaisen osallistujan kokemukset tulevat esille. Jo suunnitelmavaiheessa tiedostettiin myös haastatteluun osallistujien kohtuullinen tai vähäinen määrä, joten yksilöhaastattelut olivat myös aikaresurssin puolesta mahdollista toteuttaa. Haastatteluissa pyrittiin rentoon ja keskustelunomaiseen tilanteeseen. Tutkimuksen haastatteluihin osallistui kuusi henkilöä. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja rentoja. Haastateltavat olivat avoimia ja aineistoa saatiin kerättyä monipuolisesti. Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin haastattelun kulusta ja tutkimuksen taustasta. Haastattelun aluksi käytiin läpi taustakysymykset sekä yleistä keskustelua näyttöön perustuvasta toiminnasta. Näin saatiin tietoa siitä, miten haastateltava ymmärtää näyttöön perustuva toiminta- käsitteen. Tämän jälkeen haastattelut etenivät omassa tahdissaan ja asioita käsiteltiin sen mukaan, miten keskustelua syntyi. Haastattelut sisälsivät kysymyksiä näyttöön perustuvasta toiminnasta työterveyshuollon itseohjautuvassa organisaatiossa. Haastatteluissa keskityttiin aiheeseen johtamisen näkökulmasta. Haastattelun teemojen valinnassa olennaista oli, että tutkija oli tutustunut tutkimuskohteena olevan aiheen aiempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen, jolloin tutkimuksen teoriapohja tuki teemojen valinnassa. Tarkemmin haastattelun teemat tarkentuivat tutkimuskysymysten kautta. Etukäteen suunniteltu haastattelurunko auttoi varmistamaan, että tutkimusongelmien kannalta merkittävät aiheet käytiin läpi jokaisessa haastattelussa. Tämän tutkimuksen haastattelurunko kuvattuna Liitteessä 1.

Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla. Tallentaminen tapahtui Teams- ohjelmalla. Tallentaminen mahdollisti sen, että alkuperäiseen haastattelun sisältöön oli tarvittaessa mahdollista palata myöhemmin tutkimusta tehdessä. Aineistot litteroitiin suoraan haastattelujen yhteydessä tekstinkäsittelyohjelman avulla. Aineiston analyysissä huomioitiin vain ilmeinen sisältö. Piilossa oleva sisältö kuten haastateltavien ilmeet ja eleet eivät olleet tutkimuskysymysten kannalta olennaisia.

Tutkija kävi huolellisesti läpi tutkimusaineiston nauhoitettujen haastatteluiden ja litteroidun tekstin osalta. Aineistoon perehtyminen ennen varsinaista analysointia helpottaa analyysin aloittamista ja luo kokonaiskuvaa aineistosta (Elo ym. 2022, 219). Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 54 sivua fontilla Arial, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

#### 4.1.2 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa aineisto pilkotaan, jonka jälkeen siitä muodostetaan synteesejä ja kootaan se uudelleen. Aineiston analysoinnin myötä tutkija pystyy saamaan aineistosta laadukkaan kokonaisuuden ja tuottamaan tutkimuksen johtopäätökset. (Puusa & Juuti 2020, 146.) Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin induktiivista sisällönanalyysi- menetelmää. Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä analyysissä tutkija tuottaa itse aineiston luokittelun tutkimusaineiston perusteella. (Elo ym. 2022, 218, 224). Siihen päädyttiin tässä työssä, sillä aiempaa tutkimustietoa tutkittavasta aiheesta oli vähäisesti eikä näin ollen teorialähtöiseen analysointiin ollut edellytyksiä. Laadullisissa tutkimuksissa sisällönanalyysi on eniten käytetty aineiston analyysimenetelmä. Sen tarkoituksena on luoda selkeä, tiivis ja johdonmukainen kuvaus tutkittavasta aiheesta (Elo ym. 2022, 216).

Aineistolähtöinen analyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämävaiheessa aineiston informaatio tiivistetään tai pilkotaan osiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Ryhmittelyvaiheessa alkuperäisilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tämän jälkeen samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään omiksi luokikseen ja luokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Elo ym. 2022, 218–223.)

Aineiston analysoinnissa käytettiin Word- ohjelmaa. Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineistosta poimittiin tutkimuskysymyksiin vastaavat ilmaisut. Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa oli kaksi tutkimuskysymystä: *Miten esihenkilöt kokevat, että näyttöön perustuvaa tietoa levitetään työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä?* ja *Miten näyttöön perustuvan tiedon levittämisen johtamista voidaan vahvistaa esihenkilöiden näkökulmasta?*

Poimitut ilmaisut merkittiin tutkimuskysymysten mukaisesti eri väreillä. Tämän jälkeen alkuperäisilmaisut poimittiin omiin taulukoihin, jonka jälkeen niistä lähdettiin muodostamaan pelkistetyt ilmaisut (Taulukko 1). Pelkistetyt ilmaisut muodostetaan poistamalla alkuperäisilmaisuista ylimääräiset täytesanat ja tarvittaessa muokkaamalla ilmaisujen sanat kirjakielelle. Pelkistetyissä ilmaisuissa voidaan käyttää samoja sanoja kuin alkuperäisilmaisuissa. Olennaista on, että pelkistämisen yhteydessä asiasisältö ei muutu. (Kylmä & Juvakka 2007, 117.)

Seuraavaksi pelkistetyt ilmaisut koottiin omaksi taulukoksi, josta niistä lähdettiin vertailemaan ja etsimään sisällöllisiä samankaltaisuuksia. Tämän jälkeen samaa kuvaavat pelkistetyt ilmaisut yhdistettiin omiin kategorioihin ja nimettiin ilmaisuja kuvaavasti, jolloin saatiin muodostettua alakategoriat. Seuraavaksi alakategoriat yhdistettiin yläkategorioiksi ja nimettiin kuvaavasti. Esimerkki aineiston ryhmittelystä on esitettyinä Taulukossa 1. Abstrahointia eli yhdistelevää luokittelua voidaan jatkaa niin pitkälle kuin se on tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten osalta merkittävää (Elo ym. 2022, 220). Tässä analysoinnissa yläkategorioista muodostui vielä molempiin tutkimuskysymyksiin omat kaksi pääkategoriaa.

Pelkistetyt ilmaisut	Alakategoria	Yläkategoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvien kokemusta ja käytäntöjen jakaminen tiimin sisällä</li> <li>- Toiselta työntekijältä oppiminen</li> <li>-Vertaisoppi ja toisten auttaminen</li> </ul>	Tiedon levittäminen työntekijöiden välillä	Asiantuntijuuden hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asiantuntijoiden osaamista voidaan hyödyntää konsultaatioiden tai vastaanotolle ohjaamisen kautta</li> <li>-Ohjaus sopivalle asiantuntijalle, jolta saa lisää tietoa</li> </ul>	Asiantuntijoiden konsultointi tiedon levittämisen keinona	

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

## 4.2 Kehittämisvaihe

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa toteutettaessa tärkeää on aktiivinen vuorovaikutus eri toimijoiden välillä. (Salonen ym. 2017, 6, 10–12.) Siinä korostuu osallisuus ja ajatellaan, että toiminnassa tulee olla mukana kaikkien, joita aihe koskettaa ja, että heillä, joita asia koskee, on oikeus olla mukana kehittämässä asiaa (Toikko & Rantanen 2009, 89–91). Kehittämistoiminta on sosiaalinen

prosessi, jota tulee tehdä käyttäjä- ja toimijalähtöisesti. Se ei perustu etukäteen suunniteltuun lopputulokseen, vaan tuotos tuotetaan yhdessä. Kehittämistoiminta ei usein etene suunnitelmallisesti, vaan toiminta voi muuttua ja olla ennakoimatonta, jolloin kehittämisprosessi määrittyy tilannekohtaisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 165.)

Kehittämistyön tutkimusvaiheen tulosten pohjalta suunniteltiin kehittämisvaiheen sisältö yhdessä toimeksiantajan kanssa. Työn keskiössä on johtaminen ja esihenkilöiden työ, joten esihenkilöt haluttiin aktiivisesti osallistaa kehittämisvaiheeseen. Kehittämisvaiheen työpajan tavoitteeksi muotoutui tunnistaa esihenkilöiden näkökulmasta tutkimusaineiston tärkeimmät kehittämisaiheet näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen vahvistamiseksi ja koostaa näkökulmia niistä. Tähän aiheen tarkastelukulmaan päädyttiin, koska tutkimusaineisto oli laaja ja siitä haluttiin rajata edelleen esihenkilöiden mielestä merkityksellisimmät aiheet, jota organisaatiossa voidaan jatkossa lähteä kehittämään eteenpäin. Kehittämisaiheita ei haluttu rajata toimeksiantajan kanssa, vaan ne haluttiin tunnistaa esihenkilöiden näkökulmasta yhteiskehittämisen kautta.

#### **4.2.1 Työpajan menetelmä**

Kehittämisvaihe toteutettiin työpajatyöskentelynä. Työpajalla tarkoitetaan tapaamista, jossa osallistujat yhteistoiminnallisesti kehittävät aihetta. Olennaista työpajassa on ajatusten, ideoiden ja mielipiteiden jakaminen erilaisia vuorovaikutuksellisia menetelmiä hyödyntäen. (Salonen ym. 2017, 63.) Työpajaan kutsuttiin työterveyshuollon itseohjautuvien yksiköiden esihenkilöt, joita osallistui kahdeksan. Lisäksi työpajassa oli mukana työterveyshuollon palvelujohtaja.

Työpajan työskentelymenetelmäksi valittiin tulevaisuusverstaas. Tulevaisuusverstaas on osallistava ryhmätyöskentelyn menetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa tulevaisuuden ennakkoinnin, suunnittelun ja kehittämisen suhteen sekä toimia päätöksenteon tukena. Verstaassa tuotetaan tietoa tämänhetkisiin ongelmiin ja toiveisiin perustuen. (Armanto, Luttamäki & Siivonen 2022, 226; Kiimamaa 2003, 11.) Tulevaisuusverstaaseen osallistujilla tulee olla ymmärrys ja näkemys käsiteltävästä aiheesta. Osallistujat kokoontuvat yhteen ja pyrkivät keskustelun kautta tuottamaan yhdessä uusia ideoita. Tulevaisuusverstaassa päästään myös vaihtamaan ajatuksia sekä keräämään ja välittämään tietoa osallistujien kesken. (Kiimamaa 2003, 15–16.)

Tulevaisuusverstaas jakautuu viiteen eri vaiheeseen. Se käynnistyy suunnitteluvaiheella, jossa tunnistettu ongelma ja etsitään sen ratkaisuun sopivat osallistujat. Seuraavaksi vuorossa ongelma- vaihe, jossa määritellään ongelma, johon lähdetään hakemaan ideoita ja ratkaisuja sekä sen nyky- tila. Kolmannessa vaiheessa eli mielikuvitusvaiheessa lähdetään etsimään ratkaisuja ongelmalle ja neljännessä todellistamisvaiheessa haetaan konkreettisia toimenpiteitä. Viimeisenä vaiheena verstaassa on dokumentointi, joka useimmiten toteutuu vasta varsinaisen työpajan jälkeen. (Kiimamaa 2003, 15–16; Mattila 2023; Stenman & Talvela 2002, 28–29.)

#### 4.2.2 Työpajan toteutus

Työpaja toteutettiin toimeksiantajan toiveesta osana esihenkilöiden kehittämispäivää. Työpaja toteutettiin syyskuussa 2024 ja sen kesto oli kaksi tuntia. Tutkija osallistui työpajaan Teams- yhteydellä ja muut osallistujat olivat fyysisesti samassa tilassa. Tähän ratkaisuun päädyttiin aikataulullisista syistä. Ennen työpajaa oli varmistettu, että osallistujilla on tietokoneita käytettävissä ryhmätyöskentelyssä tehtäviä muistiinpanoja varten. Tutkija oli valmistellut työpajaa varten PowerPoint-esityksen, joka tuki työpajan kulkua.

Työpajan aluksi tutkija kävi läpi työpajan aikataulun ja etenemisen. Työpajan esittelylle, alustukselle sekä tietosuojan ja suostumusten läpikäymiseen varattiin aikaa 15 minuuttia. Tämän jälkeen tutkija esitteli opinnäytetyön tutkimusvaiheen tulokset. Tulokset esiteltiin tiivistetysti aineiston analysoinnin kautta syntyneiden pääkategorioiden mukaisesti. Tulosten esittelyn jälkeen osallistujat saivat kertoa huomioitaan ja ajatuksiaan tuloksista. Työn tulokset koettiin tärkeinä ja juuri omaan työhön osuvina. Keskustelua käytiin erityisesti esihenkilön roolista näyttöön perustuvan toiminnan ja tiedon levittämisen osalta. Jo tässä vaiheessa keskustelussa alkoi nousta esiin ideoita ja ajatuksia työn ja toiminnan kehittämiseen. Tulosten esittely toimi osaltaan pohjustuksena seuraavana tulevalle ryhmätyöskentelylle. Ryhmätyöskentely oli tarkoitus toteuttaa kahdessa pienryhmässä. Osallistujat kuitenkin itse toivoivat, että voisivat pohtia ja keskustella aiheista yhteisesti, joten pienryhmiin jakautumista ei tehtykään. Ryhmätyöskentely jaettiin aiheiden mukaisesti kahteen osioon: *1. Organisaatiotason toiminnan kehittäminen* ja *2. Yksikötason toiminnan kehittäminen*. Molempien aiheiden käsittelylle oli varattu aikaa 20 minuuttia. Osallistujat valitsivat yhdessä molemmista osioista mielestään kolme merkittävintä kehittämiskohdetta. Ryhmätyöskentelyn tukena oli kolme

apukysymystä, joihin toivottiin myös vastaukset. Apukysymykset olivat: *Miten toivotte asian kehityvän tulevaisuudessa? Miten asiaa voitaisiin viedä eteenpäin? Mitä positiivista kehitys saisi aikaan?*

Ryhmätyöskentelyn jälkeen osallistujat tekivät yhteenvedon molemmista osioista ja se käytiin yhteisesti läpi. Osallistujat tuottivat yhteenvedot myös kirjallisesti. Tuotokseen osallistujat yhdessä kirjasivat valitsemansa merkittävimmät kehittämiskohteet, vastaukset apukysymyksiin sekä jo keskustelussa esille nousseita kehittämistoimenpiteitä. Työpajan lopuksi kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus kertoa ajatuksiaan työpajasta ja siinä käsitellyistä aiheista. Lopussa käydyssä keskustelussa nousi esille kehittämisidea siitä, että tutkija pitäisi organisaation työterveyshoitajille esittelyn näyttöön perustuvasta toiminnasta ja sen merkitystä lähdeittäisiin vahvistamaan sitä kautta.

Työpajan kirjallinen tuotos toimitettiin tutkijalle työpajan päätteeksi. Työpajan ryhmätyöskentelyosion nauhoitettiin ja tallenne sekä osallistujien kirjallinen tuotos toimivat kehittämisvaiheen aineistona. Työpajan jälkeen tutkija analysoi aineiston ja kuvasi auki työpajan tulokset. Tulosten avulla organisaatio voi jatkossa lähteä vahvistamaan näyttöön perustuvan toiminnan johtamista.

## 5 TULOKSET

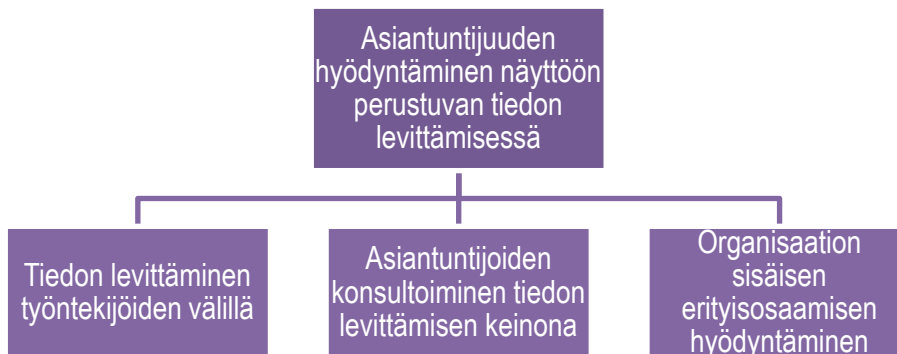
Tässä kappaleessa esitellään työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä toimivien esihenkilöiden kokemuksia näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä ja siitä, millaista tukea esihenkilöt kokevat tarvitsevänsä näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen vahvistamiseksi. Tutkimusvaiheen tulokset esitellään tutkimuskysymyksittäin: *Miten esihenkilöt kokevat, että näyttöön perustuvaa tietoa levitetään työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä? Miten esihenkilöt kokevat, että näyttöön perustuvan tiedon levittämisen johtamista voidaan vahvistaa?* Ensimmäisestä tutkimuskysymyksestä muodostui yhteensä kaksitoista alakategoriaa ja neljä yläkategoriaa, toisesta tutkimuskysymyksestä yhteensä kuusitoista alakategoriaa ja viisi yläkategoriaa. Tutkimusvaiheen tulosten esittelyn jälkeen kuvataan yhteistoiminnallisesti toteutetun työpajan tulokset ja sen pohjalta muodostetut kehittämisideat.

### 5.1 Esihenkilöiden kokemukset näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä

Esihenkilöiden kokemuksista näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä muodostui neljä yläkategoriaa: *asiantuntijuuden hyödyntäminen näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä, moniammatillisuuden hyödyntäminen näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä, työntekijäkohtainen tiedon levittäminen sekä esihenkilön henkilökohtainen työ ja rooli tiedon levittämisessä.* Tämän tutkimuskysymyksen pääkategoriat, yläkategoriat ja alakategoriat kuvattuna Liitteessä 5. Esihenkilöiden kokemukset näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä raportoidaan näiden pääkategorioiden mukaisesti.

#### 5.1.1 Asiantuntijuuden hyödyntäminen näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä

Asiantuntijuuden hyödyntäminen näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä muodostui kolmesta alakategoriasta: *tiedon levittäminen työntekijöiden välillä, asiantuntijoiden konsultoiminen tiedon levittämisen keinona ja organisaation sisäisen erityisosaamisen hyödyntäminen* (Kuvio 1).



Kuvio 1. Esihenkilöiden kokemukset asiantuntijuuden hyödyntämisestä näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä

Näyttöön perustuvan tiedon levittämistä tapahtuu **työntekijöiden välillä**. Tiedon levittäminen voi tapahtua oman ammattiryhmän sisällä tai eri ammattiryhmiin kuuluvien työntekijöiden välillä. Useimmiten työntekijältä toiselle tapahtuva tiedon levittäminen ja kokemusten sekä osaamisen jakaminen koettiin tapahtuvan lyhyissä arjen keskusteluissa ja kohtaamisissa. Esihenkilön tehtäväksi nähtiin niiden toteutumisen mahdollistaminen arjen työssä.

*“...se on tämmöistä käytännön kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamista...”*

*“...keskusteluthan ovat usein hedelmällisiä ja sehän on semmoista molemminpuolista...”*

*”Meillä on paljon vertaisoppia ja sitä, että autetaan toisiamme.”*

**Asiantuntijoiden konsultointia** hyödynnetään usein asiakastyön ja päätöksenteon tukena. Asiantuntijoita voidaan konsultoida tai asiakas voidaan ohjata toiselle asiantuntijalle, mikäli hänellä on vahvempi osaaminen asiakkaan tarpeeseen. Esihenkilön koettiin tarvittaessa yhdistävän lisää tietoa tarvitseva työntekijä ja tarvittavaa osaamista omaava työntekijä. Useimmiten oman yksikön sisäinen erityisosaaminen tunnetaan hyvin, mutta oman yksikön ulkopuolinen organisaation osaamista ei aina osata hyödyntää.

*“...muistetaan, että meillä on näitä erityisasiantuntijoita, joiden osaamista voi hyödyntää konsultaatiossa tai sitten ohjataan vastaanotolle.”*

*“...mä osaan antaa niitä henkilöitä, että nyt sä voisit hänen kanssaan keskustella ja te voitte keskenään katsoa tätä.”*

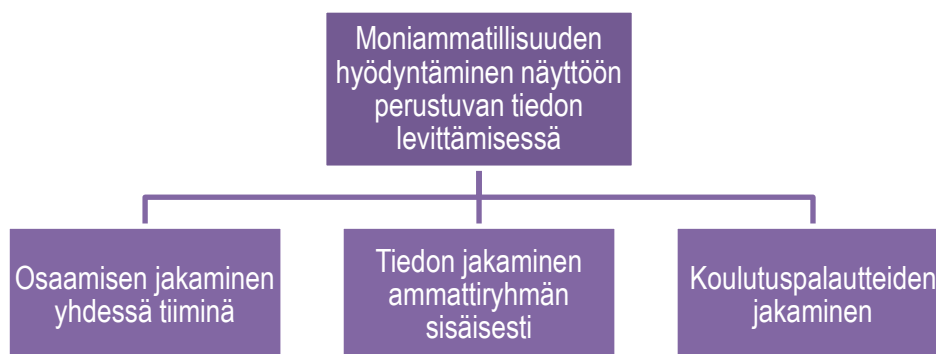
Organisaation **sisäisen erityisosaamisen** hyödyntäminen koettiin merkittävänä tapana näytön levittämisen osalta. Esihenkilöiden mukaan oman tiimin tai yksikön sisäisiä asiantuntijoita hyödynnetään useimmiten osaamisen ja uuden tiedon levittämisessä. Esille tuotiin myös koko organisaation sisäisen laaja osaaminen, jota voidaan hyödyntää tiedon levittämisessä. Esimerkkeinä esille nostettiin unihoitaja sekä työterveyspsykologi. Mikäli omasta organisaatiosta ei löydy sopivaa asiantuntijaa, sopiva asiantuntija on voitu pyytää myös organisaation ulkopuolelta. Esihenkilön tehtävänä tässä kohtaa nähtiin mahdollistaa ja järjestellä tiedon levittäminen asiantuntijoiden toimesta. Itseohjautuvuuden nähtiin tuovan lisää mahdollisuuksia sisäisen osaamisen ja vastualueiden suhteen. Nimettyjen vastuiden koettiin olevan positiivinen asia monella tapaa. Niiden nähtiin parantavat tiedon levittämistä ja siirtävät tiedon levittämisen vastuuta esihenkilöltä työntekijöille. Vastualueiden määrittelystä koettiin hyötyvän niin työntekijöiden, esihenkilöiden kuin myös koko tiimin.

*"Asiantuntijoita jonkin verran käy ja sitten on pyydetty tiettyihin aiheisiin alan asiantuntija."*

*"Hän hakee itse nyt sitä viimeisintä tietoa ja hän järjestää tiimille tilaisuuksia uusista asioista ja näin, että hän pysyy sen viimeisimmän tiedon hyvin mukana."*

### 5.1.2 Moniammatillisuuden hyödyntäminen näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä

Moniammatillisuuden hyödyntäminen näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä muodostui kolmesta alakategoriasta: *osaamisen jakaminen yhdessä tiiminä, tiedon jakaminen ammattiryhmän sisäisesti ja koulutuspalautteiden jakaminen* (Kuvio 2).



Kuvio 2. Esihenkilöiden kokemukset moniammatillisuuden hyödyntämisestä näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä

**Osaamisen jakaminen** tiimin kesken koettiin yhtenä tiedon levittämisen keinona. Esille tuotiin esimerkiksi uuden toimintatavan käyttöön ottaminen, jolloin uutta tietoa ja muutosta on käyty yhteisesti

läpi koko tiimin kanssa ja aiheesta on keskusteltu avoimesti. Tällöin työntekijöillä on ollut mahdollisuus jakaa ajatuksia, osaamista ja pohtia yhteisesti aihetta. Tämä on koettu toimivan hyvänä tiedon levittämisen keinona. Tehokkaan ja toimivan tiedon levittämisen koettiin vaativan vahvaa moniammatillista yhteistyötä. Itseohjautuvuuden koettiin laajentaneen työntekijöiden ajattelua siitä, että työtä ei tehdä pelkästään itsenäisesti ja yksin, vaan työtä tehdään vahvemmin tiiminä ja yhdessä. Itseohjautuvuuden koettiin vahvistaneen moniammatillisen työn tekemistä ja sen merkitystä. Itseohjautuvuuden nähtiin olevan mahdollisuus vähentää esihenkilön roolia tiedon levittämisen osalta. Esihenkilöt kokivat, että itseohjautuvuuden myötä tiedon levittämisen ja jakamisen vastuu siirtyisi yhä enemmän jokaiselle työntekijälle itselleen ja koko tiimin vastuulle. Myös palavereiden suunnittelu ja niiden sisältöjen suunnittelu nähtiin siirtyvän yhä enemmän esihenkilövetoisesta tiimin vastuulle.

*“...osaamisen jakaminen omassa tiimissä. Me ollaan siinä ihan hyviä, että me jaetaan tietoa keskenämme, mutta ei olla tehty sitä systemaattisesti.”*

*“On myös tiimipalavereissa katsottu, vaikka sitä uutta toimintasuunnitelmaa, silloin kun se tuli. Me käytiin tiimin kanssa läpi ja vähän arvioitiin, että mitä siihen vois laittaa, miten se on toteutettu ja miten sitä voisi parantaa.”*

**Ammattiryhmien sisäistä** näyttöön perustuvan tiedon levittämistä tapahtuu jatkuvasti niin oman yksikön sisällä kuin myös koko organisaation laajuisesti. Esimerkiksi työterveyshuollon Q&A- tilaisuudet koettiin olennaisena tilaisuutena koko työterveyshuoltoa koskevien uusien tietojen levittämisen osalta. Lisäksi työterveyshoitajien kuukausipalaverit ja lääkäreiden lounaskoulutukset koettiin merkittävänä väylänä uuden tiedon levittämisen suhteen. Niissä käydään uusia asioita läpi ammattiryhmittäin, jonka jälkeen tietoa levitetään eteenpäin omassa tiimissä tai yksikössä.

*“...selkeästi helpottaa se, että meillä on ne työterveyshuollon Q&A”*

*“...sitten noissa työterveyshoitajien palavereissa on niitä asioista nostettu esityslistalle”*

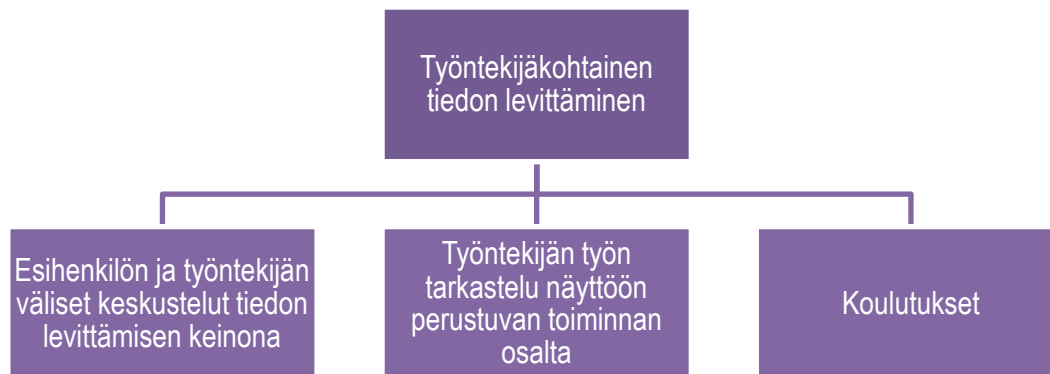
**Koulutuspalautteiden jakaminen** on aktiivisesti käytössä oleva tiedon levittämisen tapa. Koulutuksessa käynyt työntekijä antaa muulle tiimille koulutuspalautteen, jolloin uusi tieto välittyy laajemmin henkilöstölle. Myös muut ammattiin liittyvät tapahtumat, kuten lääkäripäivät koettiin tärkeänä tiedon levittämisen suhteen.

“Jos joku menee johonkin koulutukseen, niin siitä täytyy jonkinlainen referaatti ja yhteen-  
veto tehdä sitten muulle tiimille.”

“Lääkäripäiviltä lääkärit on tuonut palautteita ihan lääketieteeseen liittyvistä asioista, esi-  
merkiksi jostakin uusimmista trenditutkimuksista.”

### 5.1.3 Työntekijäkohtainen tiedon levittäminen

Työntekijäkohtainen tiedon levittäminen muodostuu kolmesta alakategoriasta: *esihenkilön ja työntekijän väliset keskustelut tiedon levittämisen keinona, työntekijän työn tarkastelu näyttöön perustuvan toiminnan osalta ja koulutukset* (Kuvio 3).



Kuvio 3. Esihenkilöiden kokemukset työntekijäkohtaisesta tiedon levittämisestä

**Esihenkilön ja työntekijän väliset keskustelut** koettiin yhtenä tiedon levittämisen keinona. Säännöllisesti kuukausittain esihenkilön ja työntekijän välillä käytävät one-to-one-keskustelut koettiin olevan hetki, jolloin uusien asioiden oppimisesta, tiedon saamisesta ja sen käyttöön ottamisesta keskustellaan. Myös muut yksilökeskusteluajat tai sparraushetket koettiin toimivina hetkinä tiedon levittämisen ja työntekijän osaamisen varmistamisen suhteen. Nämä koettiin toimivina hetkinä keskustella työntekijän kanssa myös itseohjautuvuuden vaikutuksista ja sen merkityksestä. Itseohjautuvuuden osalta koettiin vaihtelua työntekijöiden välillä. Osa työntekijöistä näyttäytyy esihenkilöiden roolista hyvin itseohjautuvilta, ja he ovat ottaneet uuden toimintamallin sujuvasti käyttöön. Osalla työntekijöistä taas on huomattavia haasteita ymmärtää, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja miten se voidaan liittää käytännön arkeen ja työhön. Tärkeänä koettiin se, että esihenkilö tunnistaa enemmän tukea tarvitsevat työntekijät. Toisaalta itseohjautuvuuden koettiin parantaneen työntekijöiden oman työn suunnittelua ja hallintaa. Itseohjautuvuuden myötä tehdyn kehittämistyön ja pidettyjen työpajojen koettiin parantaneen työntekijöiden oman työn johtamista.

*”Sitten on ne one-to-one-keskustelut, joissa yhtenä teemana on uudet asiat.”*

*”... ei tarvitse selvittää yksin eli, että se itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että mun täytyy nyt sitten ihan itse hoitaa nämä kaikki asiat.”*

Myös **työntekijän työn tarkastelu** koettiin keinona varmistaa, onko uusi tieto saavuttanut työntekijän ja, miten näyttöön perustuvan toiminta toteutuu työssä. Osa esihenkilöistä kertoi tarkastelevansa työntekijöiden tekemää konkreettista työtä, esimerkiksi raportteja yhdessä työntekijän kanssa muun muassa one-to-one-keskusteluiden yhteydessä. Tämän avulla koettiin, että voidaan konkreettisesti nähdä, onko näyttöön perustuva tieto perustana tehdylle työlle. Nämä hetket koettiin myös mahdollisuutena levittää uutta tietoa työntekijälle.

*”Pyydän ihan konkreettisesti henkilöä, että näytä mulle esimerkiksi työpaikkaselvitysraportti minkä olet tehnyt tai toimintasuunnitelma.”*

*”Tietysti mä seuraan sitä, että toteutuuko se oikeasti ihan henkilötasolla. Käydään sitten niitä asioita läpi ja katsotaan, että onko ne jalkautunut sinne käytännön työhön.”*

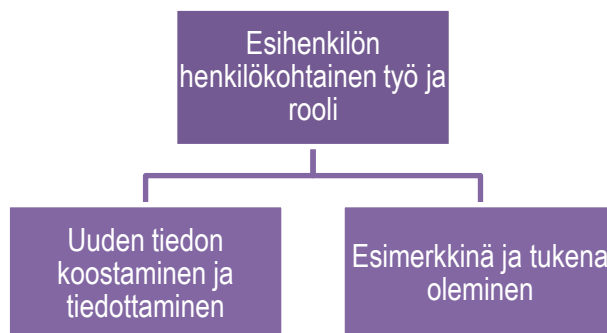
**Koulutukset** koettiin perinteiseksi uuden tiedon levittämistä tavaksi yksittäiselle työntekijälle. Koulutuksia pidetään organisaation sisällä ja niiden lisäksi organisaation ulkopuolisiin koulutuksiin on mahdollista päästä. Tiedon levittämisen suhteen koulutuksien tärkeänä osana pidettiin myös aiemmin esitettyjä koulutuspalautteita. Niiden kautta levittää uutta tietoa eteenpäin omaan tiimiin ja yksikköön. Koulutusten osalta esihenkilön rooliksi nähtiin mahdollistaa koulutuksiin pääseminen ja auttaa työntekijää löytämään omaa osaamista vahvistavia koulutuksia.

*”...sitten aina, kun työntekijät käy koulutuksissa.”*

*”lääkäreiden lounaskoulutukset”*

#### **5.1.4 Esihenkilön henkilökohtainen työ ja rooli tiedon levittämisessä**

Esihenkilön henkilökohtainen työ ja rooli muodostui kahdesta alakategoriasta: *uuden tiedon koostaminen ja tiedottaminen sekä esimerkkinä ja tukena oleminen* (Kuvio 4).



Kuvio 4. Esihenkilöiden kokemukset esihenkilöiden henkilökohtaisesta työstä ja roolista

Näyttöön perustuvan tiedon levittämisessä **uuden tiedon koostaminen ja tiedottaminen** koettiin tärkeänä esihenkilön tekemänä työnä. Esihenkilöt kuvasivat näyttöön perustuvan toiminnan osalta oman roolinsa yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä olevan tiedon koostaminen ja sen levittäminen eteenpäin työntekijöille. Olennaisena nähtiin se, että käytettäviä tiedotuskanavia on useita, jotta tieto tavoittaisi kaikki työntekijät. Jokainen esihenkilö nosti esille jatkuvasti arjessa käytettäväksi tiedon levittämisen kanaviksi sähköpostin ja yhteiset palaverit, niin etäyhteyksillä kuin myös lähikontaktissa pidettävät. Sähköpostin kautta jaetaan myös palaverimuistioita, lisätietoja sekä ohjeita, mistä työntekijä voi löytää aiheesta lisää tietoa. Olennaisena esihenkilön tehtävänä nähtiin myös mahdollistaa tiedon leviämisen erilaiset keinot, esimerkiksi järjestää erilaisia palavereita tai kokouksia ja suunnitella niiden sisältöä. Esihenkilön tehtäväksi koettiin myös tiedottaa ylempää organisaatiosta tulevia asioita eteenpäin omille tiimeille ja työntekijöille. Toisaalta esihenkilön tehtäväksi nähtiin myös rajata tietoa ja sitä, kenelle työntekijälle mitäkin tietoa välitetään. Tämänhetkisenä haasteena koetaan olevan jatkuvasti tulevan uuden tiedon suuri määrä, jonka vuoksi tärkeäksi koetaan, että esihenkilö osaltaan suodattaa ja rajaa tietoa, mitä kullekin työntekijälle toimitetaan.

*”Mä koen omana roolina tässä tiedottamisen.”*

*”Se mun rooli on tavallaan koota se tieto, mitä on tullut.”*

*”Mun päätehtävä on se, että rajaan sitä tietoa, kun sitä tulee niin paljon.”*

Näyttöön perustuvan toiminnan ja tiedon levittämisen osalta esihenkilön koettiin toimivan **esimerkkinä** työntekijöille ja omalla toiminnallaan innostaa työntekijöitä näyttöön perustuvaan toimintaan. Olennaisena esihenkilön tehtävänä nähtiin myös uuden tiedon ja aiheiden esillä pitäminen sekä keskustelun synnyttäminen. Esihenkilön rooliin nähtiin kuuluvan myös mahdollistaa ja järjestää tilanteita, joissa uutta tietoa voidaan levittää ja siitä voidaan keskustella. Esihenkilöt kertoivat toimi-

vansa työntekijöiden tukena, mikäli heillä ilmenee ongelmia tai tulee kysymyksiä. Esihenkilön koettiin ohjaavan tai etsivän löytämään luotettavan ajantasaisen tiedon. Itseohjautuvuuden myötä esihenkilön rooli ja esihenkilöiden tuki nähtiin edelleen merkittävänä. Osa esihenkilöistä koki, että itseohjautuvuus on korostanut entisestään esihenkilötyön ja johtamisen tärkeyttä.

*"Esimiehen rooli on olla esimerkkinä ja innostaa henkilöitä ottamaan ne uudet käytänteet käyttöönsä."*

*"... mikä siinä minun rooli on, niin mä mahdollistan sen foorumin ja pidän asiaa tapetilla."*

*"Kun ollaan itseohjautuvia, niin se esihenkilön rooli korostuu paljon enemmän kuin tavallisissa yksiköissä, se on ainakin se minkä itse olen huomannut. Tässä kun asioita tehdään itseohjautuvasti, niin se rooli on oikeasti vielä tärkeämpi."*

## **5.2 Esihenkilöiden kokemukset näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen vahvistamisesta työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä**

Esihenkilöiden kokemuksista näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen vahvistamisesta muodostui viisi yläkategoriaa: *organisaation sisäisten prosessien vahvistaminen, organisaation tuki ja toimintatavat, oman työn johtaminen osana näyttöön perustuvan toiminnan toteutumista, moniammatillisuuden tukeminen ja näyttöön perustuvan toiminnan merkityksen vahvistaminen*. Tämän tutkimuskysymyksen pääkategoriat, yläkategoriat ja alakategoriat kuvattuna Liitteessä 7. Esihenkilöiden näkemykset näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen tukemisesta raportoidaan näiden pääkategorioiden mukaisesti.

### **5.2.1 Organisaation sisäisten prosessien vahvistaminen**

Organisaation sisäisten prosessien vahvistaminen muodostui kolmesta alakategoriasta: *prosessien selkeyttäminen, näyttöön perustuvan tiedon tallentaminen ja löytäminen sekä tiedon levittämisen ja näyttöön perustuvan toiminnan seuranta* (Kuvio 5).



Kuvio 5. Esihenkilöiden kokemukset organisaation sisäisten prosessien vahvistamisesta

Näyttöön perustuvan toiminnan osalta **prosessien selkeyttämiselle** koettiin tarvetta. Erityisesti tarve nousi esille näyttöön perustuvan tiedon levittämisen osalta. Osa esihenkilöistä koki, että selkeästi sovittu ja kuvattu prosessi tiedon levittämisen suhteen sujuvoittaisi ja vahvistaisi toimintaa. Näyttöön perustuva toiminta ja tiedon levittäminen koettiin merkittävänä tekijänä toiminnan ja laadun kannalta. Tällä hetkellä nähtiin olevan riski sille, että moninaisten tiedon levittämisen käytäntöjen vuoksi olennainen tieto ei tavoita kaikkia. Esille nousi samankaltaista pohdintaa myös koko näyttöön perustuvan toiminnan prosessin osalta. Huomiona esille nousi myös se, että kuvattu prosessi ja tapa toimia vaativat säännöllistä tarkastelua ja tarvittaessa prosessin päivittämistä paremmin tarpeita vastaavaksi. Prosessien suhteen esille nousi myös huomio siitä, että tarkoin kuvatut prosessit voivat olla toimintaa vahvistavia, mutta liian tarkkaan määritellyt prosessit voivat työllistää kohtuuttomasti.

*“...kaikki mitä sen eteen voisi tehdä, että se olisi sujuvaa, helppoa ja vaivatonta.”*

*“...että meillä ei ole liian tiukkoja prosesseja, niin se on joskus myös huono puoli ja ehkä myös tässä.”*

**Näyttöön perustuvan tiedon tallentamisessa ja löytämisessä** koettiin olevan kehitettävää. Esihenkilöt kokivat, että näyttöön perustuvan tiedon tulee olla helposti ja nopeasti löydettävissä. Osa esihenkilöistä koki, että valmiiksi koottu, luotettava tieto tai tiedonlähteet voisivat parantaa toiminnan laatua organisaatiossa. Kokemus oli, että yhtenäiset ja luotettavat tiedonlähteet voisivat tehdä toiminnasta tasalaatuisempaa yksiköstä ja työntekijästä riippumatta. Tämän nähtiin myös sujuvoittavan ja nopeuttavan työn tekemistä. Esimerkkinä esille nostettiin fraasien koostaminen valmiiseen pankkiin työpaikkaselvitysten ja toimintasuunnitelmien tekemisen tueksi.

*“...helposti saatavilla se tieto, niin sehän on ihan ykkösjuttu, että sitä voi käyttää, että se täytyy löytyä eikä niin, että vaatii paljon aikaa, että sen saa jostain kaivettua.”*

*“...kirjasto valmiina, missä olisi sitten ne tavallaan oikeat lähteet käytettäväksi, ettei siellä olisi villilänsi mistä otetaan.”*

*“Tieto olisi saatavilla selkeästi jostain samasta paikasta, mikä se sitten onkaan sovittu ja se löytyisi. Sitten on linkit, että mitä me suosittelimme, että mistä sitä tietoa etsitään, niin ne olisivat koottuna. Ettei tarvitse muistella, että mikähän se nyt oli se mitä sai käyttää tai oli hyvä käyttää.”*

**Tiedon leviämisen ja näyttöön perustuvan toiminnan seurannan** suhteen toivottiin lisää keinoja ja systemaattista, sovittua toimintaa. Esille nousi esimerkiksi kysymys siitä, miten työntekijän työn laatua voitaisiin mitata tai miten jokainen työntekijä voisi seurata oman työnsä laatua. Tämän-tyyppiseen seurantaan kaivattiin uusia tapoja. Organisaatiossa säännöllisesti toteutuvat auditoinnit nähtiin toimivana keinona, jolla toiminnan näyttöön perustuvuutta seurataan ja, jonka kautta voidaan toimintaa kehittää. Myös organisaation sisäisenä toimintana tapahtuva työterveyshuollon toiminnan auditointi koettiin hyvänä asiana ja sille toivottiin jatkuvuutta. Itseohjautuvuuden koettiin haastavan toiminnan laadun seurannan osalta. Itseohjautuvuuden myötä toiminnan laadun seurantaan koettiin tarvittavan selkeät toimintatavat, jotta voidaan varmistaa tasalaatuinen ja laadukas toiminta jokaisessa yksikössä.

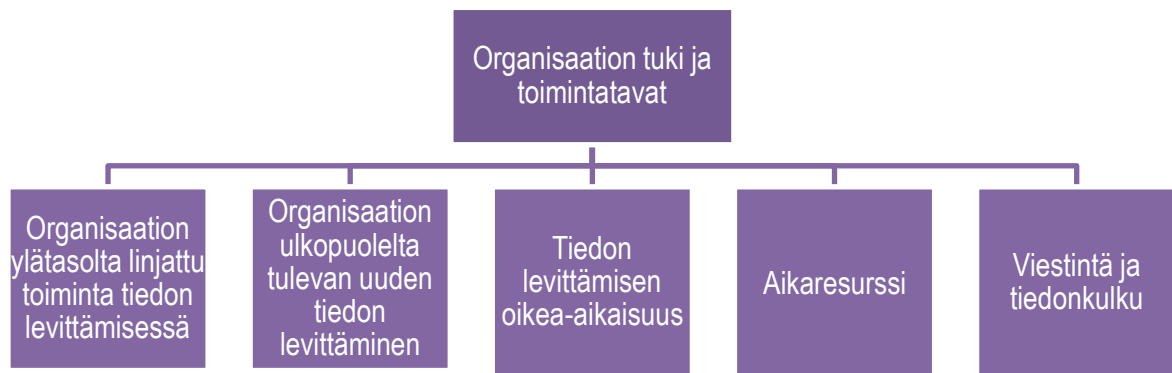
*“Sellaista itseseurantaa, että me käydään sitä läpi, että miten me voisimme tehdä toisin, että tämä tieto rantautuisi, että sellainen systemaattinen seuranta ei varmaan olisi huono.”*

*“Sitten kun työntekijä ei olekaan enää perehdytysvaiheessa tai tulee joku uusi toimintatapa, että miten mä mittaan sen, että se on riittävästi kaikilla hallussa?”*

*“Semmoista säännönmukaista seuraamista ei tule. Ennemmin se on sitä jossakin satunnaisessa kohtaamisessa tulevaa tai havainnointia jossain kohti siihen niin kun näyttöön perustuvaan toimintaan.”*

## **5.2.2 Organisaation tuki ja toimintatavat**

Organisaation tuki ja toimintatavat muodostuu viidestä alakategoriasta: *organisaation ylätasolta linjattu toiminta tiedon levittämisessä, organisaation ulkopuolelta tulevan uuden tiedon levittäminen, tiedon levittämisen oikea-aikaisuus, aikaresurssi sekä viestintä ja tiedonkulku* (Kuvio 6).



Kuvio 6. Esihenkilöiden kokemukset organisaation tuen ja toimintatapojen vahvistamisesta

**Organisaation ylätasolta linjattuun toimintaan** liittyen nousi esille tekijöitä, joilla voidaan tukea näyttöön perustuvan toiminnan toteutumista ja tiedon levittämistä. Esille nousi organisaatioissa esihenkilötyössä käytössä olevat raportointijärjestelmät, joiden koetaan olevan työläitä ja hitaita käyttää. Näkemys oli, että järjestelmien kehittämisellä voitaisiin sujuvoittaa esihenkilöiden työtä, jonka myötä aikaa säästyisi muihin työtehtäviin ja yksiköiden toiminnan seuranta olisi helpompaa. Toiminnan kehittämiseen suhteen toivottiin, että kaikessa kehittämistyössä olisi aina mukana myös edustajia työntekijätasolta. Organisaation toiminnan kehittämisen osalta esille nousi myös tiedottamisen merkitys. Tärkeäksi koettiin se, että erityisesti organisaation ylemmällä tasolla tiedottaminen uusista asioista ja suunnitteilla olevista projekteista toimisi ja kehittämistoiminta näyttäytyisi yksikkö- ja työntekijätasolle johdonmukaiselta ja hallitulta. Organisaation sisäisten laaturyhmien toiminta ja niiden kautta leviävä uusi tieto koettiin tärkeänä. Laaturyhmät keskittyvät omiin aihealueisiin ja laaturyhmien jäsenillä on vahva osaaminen ja uusin tieto aihealueestaan.

*”Raportointijärjestelmät, kuinka paljon selaat, kopioit, otat kuvakaappauksia, teet erilaisia raportteja, niin mä sanoisin, että sellaiset kehittyneemmät raportointijärjestelmät tarvittaisiin.”*

*”Jos jotakin uutta kehitellään, niin sitten siellä pitäisi olla se loppukäyttäjä mukana jollakin tavoin siinä kehitystyössä.”*

*”Laaturyhmät tuo hirveän paljon tietoa.”*

**Organisaation ulkopuolelta tulevan uuden tiedon** leviämisen suhteen toivottiin selkeyttämistä ja varmuutta toimintatapaan. Esihenkilöt kokivat, että organisaation ulkopuolelta tulevaa tietoa leviää eri kanavien ja henkilöiden kautta, mutta epävarmuutta koettiin sen suhteen, onko tiedonkulku

aukotonta ja voidaanko luottaa, että uusin tieto leviää varmasti organisaatiossa. Organisaation sisälle toivottiin selkeämpää työnjakoa sen suhteen, kuka tai ketkä uusinta tutkimustietoa seuraavat ja, miten siitä viestitään.

*”Toivoisin, että meillä olisi joku henkilö, joku muu kuin minä, jolla oikeasti olisi velvollisuus seurata tätä nyky maailmaa ja mitä tieteessä tulee uutta, että ne tulisi ne uusimmat toimitatavat myös tänne meille.”*

*”Jos mietitään näitä työterveyshuoltolakeja ja näitä Käypähoitosuosituksien muutoksia, niin mun mielestä meillä ei sisäisesti niistä kyllä kouluteta hirveästi ja ulkopuolisiin koulutuksiin, kun ei kaikki osallistu.”*

**Uuden tiedon oikea-aikaisen** viestinnän suhteen koettiin olevan kehitettävää. Uuden tiedon oikea-aikainen levittäminen työntekijöille on olennaista ja vaikuttaa siihen, miten uusi tieto otetaan vastaan. Kehitettävää koettiin olevan myös siinä, missä vaiheessa tietoa levitetään eri organisaatiotasoilla. Uusien asioiden kehittämisen ja käyttöönoton osalta toivottiin porrastusta, jolloin asioihin pystytään keskittymään paremmin ja muutokset olisivat hallitumpia.

*”Oikea-aikaisuus, että oikea-aikaisesti tieto leviää esihenkilölle ja sitten myös esihenkilöiltä sinne työntekijätasolle.”*

*”...viedään yksi asiaa eteenpäin aina kerrallaan, että mihinkä fokusoidaan.”*

**Aikaresurssin** puute koettiin yhtenä haasteena tiedon levittämisen suhteen. Kiire työssä nähtiin riskinä sille, että osa uudesta tiedosta voi jäädä jakamatta tai se ei välttämättä tavoita kaikkia työntekijöitä, joille se kuuluisi. Aikaresurssi ja kiire koettiin tiedon levittämisen ja koko näyttöön perustuvan toiminnan mahdollisena riskitekijänä niin esihenkilöiden omassa työssä kuin myös työntekijöiden työn osalta.

*”... ajanpuute, että ei ole aikaa sille niin paljon kuin haluaisi antaa.”*

*”Keinoja on riittävästi, mahdollisuuksia rajaa aika.”*

*”...tulee toi aikakysymys, että kun pitäisi tehdä tuottavaa työtä ja tulosta, että miten, kun aika ei riitäkään sitten. Mä uskon, että monella tiimiläisellä on se, että ne haluaisivat tutkia ja saada lisätietoa ja uusinta tietoa, mutta sitten aika on rajallinen eikä vaan ole mahdollisuutta siihen.”*

**Viestintä ja tiedonkulku** koettiin erittäin merkittävänä tekijänä näyttöön perustuvan toiminnan ja tiedon levittämisen suhteen. Viestinnän ja tiedonkulun osalta nähtiin olevan kehittämisen mahdollisuuksia. Organisaatiossa tunnistettiin olevan käytössä useita eri viestintäkanavia. Se nähtiin niin positiivisena tekijänä kuin myös haasteena. Tiedon levittäminen eri kanavia käyttämällä on koettu tehokkaana. Toisaalta useiden eri viestintäkanavien käytön koettiin aiheuttavan sekaannusta siitä, mitä kanavaa käytetään minkäkin tiedon levittämiseen ja mistä tieto myöhemmin löytyy. Myös tiedon kulkeminen kaikkiin yksikköihin ja työntekijätasolle nähtiin haasteena. Organisaation sisäinen intra koetaan tehokkaana tiedonvälityskanavana, mutta jos työntekijä ei itse sitä aktiivisesti seuraa, on mahdollista, että tärkeät asiat eivät tavoita. Itseohjautuvuuden koettiin haastavan entistä enemmän viestinnän ja tiedonkulun suhteen. Riskinä koettiin se, että toiminnan ollessa yhä vahvemmin itseohjautuvaa tarpeellinen tieto ei aina välttämättä tavoita kaikkia. Toimivat prosessit ja jokaisen työntekijän henkilökohtainen vastuu nähtiin olennaisina tekijöinä tiedonkulun varmistamiseksi.

*“Kaipaisin jotain semmoista tiettyä hallittua, sovittua, että mitä viestintäkanavia käytetään ja mihin niitä käytetään.”*

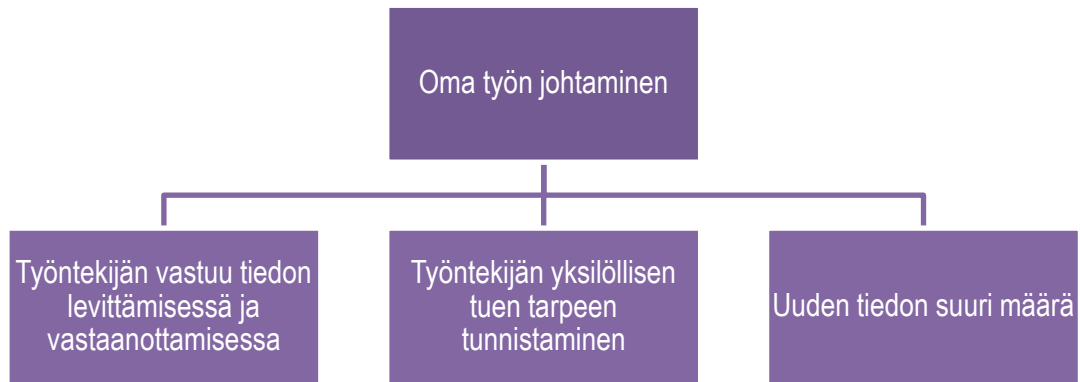
*“Toinen yksikkö on aivan perillä ja sitten toinen yksikkö ei ole koskaan kuullutkaan.”*

*“meillä on niin hajallaan se tieto, niin sekin on vähän siitä hankalaa, että sitten kun on liian monta kanavaa, joita pitää seurata. Niin sitten tuntuu välillä, ettei oikein tiedä, että mistä sen nyt sitten löytää sen tiedon, kun se aika helposti pitäisi kuitenkin olla löydettävissä, että se tulee arjessa kaivettua esille.”*

*”Itseohjautuvuudesta ihan yleisesti tutkimuksissakin tunnistettu haaste on juuri se, että miten se tieto saadaan kulkemaan ja kun siinä ajatus on, että vastuutetaan yhä enemmän yksittäisiä työntekijöitä niin silloinhan ne prosessit ja toimintatavat täytyy olla kunnossa, että voidaan olla varmoja, että kaikilla on se tieto ja jokainen kantaa itse vastuuta myös siitä, että ollaan perillä asioista.”*

### **5.2.3 Oman työn johtaminen**

Oman työn johtaminen muodostui kolmesta alakategoriasta: *työntekijän vastuu tiedon levittämisessä ja vastaanottamisessa, työntekijän yksilöllisen tuen tarpeen tunnistaminen ja uuden tiedon suuri määrä* (Kuvio 7).



Kuvio 7. Esihenkilöiden kokemukset oman työn johtamisesta näyttöön perustuvan toiminnan vahvistamiseksi

Esihenkilöt kokivat olennaisena tiedon levittämisen osalta **jokaisen työntekijän oman vastuun**. Tiedon levittäminen ja sen vastaanottaminen ajatellaan olevan osin jokaisen työntekijän omalla vastuulla ja myös velvollisuus. Osa esihenkilöistä pohti sitä, että vaikka tiedon levittämisessä esihenkilöillä on suuri rooli, he eivät voi sitä yksistään tehdä, vaan sen tulee olla vastavuoroista ja työntekijällä tulee olla halu ottaa vastaan tietoa ja ottaa uusi tieto osaksi arjen työtä.

*"...ihmisen vastuu, esimerkiksi, että mä usein esihenkilönä jaan tietoa palavereissa tai sitten jaan jotain linkkejä, mutta jos se henkilö itse ei osallistu palaveriin eikä lue niitä sähköposteja tai muistioita, vaikka olisi valtuutettu ja velvoitettu, niin kyllä mä näen, että siinä on tiettyjä riskejä."*

*"Aina on joku, joka ei osallistu palaveriin ja ei välttämättä lue muistiota ajatuksella, niin riskejä siinä on."*

Osa esihenkilöistä pohti työntekijöiden erilaisuutta ja jokaisen **yksilöllistä tuen tarvetta** näyttöön perustuvan toiminnan suhteen. Esihenkilöillä oli kokemus, että osa työntekijöistä tarvitsee enemmän tukea uuden tiedon vastaanottamisessa ja sen käytäntöön viemisessä. Kehitettävää koettiin olevan siinä, miten voitaisiin tunnistaa sellaiset työntekijät, jotka tarvitsisivat enemmän tukea näyttöön perustuvan toiminnan suhteen. Lisäksi esille nousi kehittämisidea työntekijöille suunnatusta kohdennetummasta tuesta ja koulutuksesta, joka voisi olla vapaaehtoista ja suunnattu juuri sitä tarvitseville työntekijöille eikä suurelle joukolle.

*"...että mun olisi helpompi tunnistaa ne, jotka tarvitsevat enemmän tukea, vaikka siinä jonkun uuden toimintatavan opettelussa."*

*“Jotkut tarvitsisivat, niin sanottua vierihoitoa paljon enemmän.”*

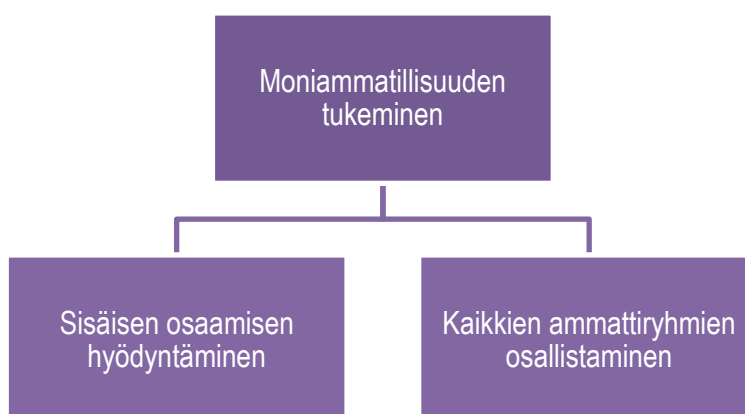
*“...työpajoja mihin voisi vapaaehtoisena ilmoittautua...jotenkin semmoista kohdennettua tukea ja koulutusta sellaisille työntekijöille, jotka sitä tarvitsee, että ei niinkään esimerkiksi koko työterveyshoitaja porukalle, vaan niin, että sieltä voisi sitten itse tunnistaa, että kukaan voisi hyötyä mistäkin.”*

**Uuden tiedon suuri määrä** koettiin yhtenä tiedon levittämisen haasteena. Kun uutta tietoa tulee jatkuvasti paljon, nähtiin selkeä riski siinä, että olennainen tieto ei saavuta kaikkia työntekijöitä. Tiedon suuri määrä koettiin riskinä työntekijöiden osalta, mutta myös esihenkilöiden omassa työssä. Tiedon suuri määrä koettiin olevan terveydenhuoltoalalle ominaista, mutta pohdintaa käytiin sen suhteen, voiko tiedon määrää rajoittaa tai voiko sitä kohdentaa niin, että määrä voitaisiin minimoida niin, että toiminnan laatu pysyy yllä.

*“Tiedon paljous, että, kun sitä tulee joka tuutista, niin jotain menee väkisinkin ohi myös itseltä.”*

#### 5.2.4 Moniammatillisuuden tukeminen

Moniammatillisuuden tukeminen muodostuu kahdesta alakategoriasta: *sisäisen osaamisen hyödyntäminen ja kaikkien ammattiryhmien osallistaminen* (Kuvio 8).



Kuvio 8. Esihenkilöiden kokemukset moniammatillisuuden tukemisestä

**Sisäisen osaamisen hyödyntäminen** nähtiin merkittävänä tekijänä tiedon levittämisen osalta. Kokemukset näiden hyödyntämisen mahdollisuuksista olivat vaihtelevia. Moniammatillisuutta, sisäi-

sen osaamisen levittämistä ja työntekijöiden välistä auttamista ja osaamisen jakamista nähtiin olevan. Niiden suhteen koettiin kuitenkin olevan myös kehittämismahdollisuuksia. Myös verkostoitumisen lisäämiseen toivottiin uusia mahdollisuuksia. Itseohjautuvuuden myötä nähtiin mahdollisuuksia sille, että tiedon ja osaamisen levittäminen olisi tulevaisuudessa vähemmän esihenkilövetoista ja se olisi sujuvampaa tiimin sisällä ja työntekijöiden kesken.

*“Moniammatillisen työn helpottaminen, sekin voisi auttaa tässä kyllä mun mielestä.”*

*“Jatkuva yhteistyö on tosi hankalaa...”*

*“...verkostoituminen, koska nykyäänhän tarvitaan myös enemmän sitä, että käytetään kollegiaalista apua”.*

Kehittämisen mahdollisuuksia nähtiin olevan **kaikkien ammattiryhmien osallistamisessa** yhteisiin toimintatapoihin ja yhteisiin palavereihin. Erityisesti haasteita koettiin olevan ammatinharjoittajien osallisuuden suhteen. Ammatinharjoittajien toivottaisiin osallistuvan yhteisiin palavereihin ja olemaan aktiivisesti mukana koko tiimiä koskevissa asioissa ja toiminnassa. Tämän ei koettu aina toteutuvan ja se on tuonut haasteita tiedon levittämisen osalta ja osaltaan koko yhteiseen toimintaan.

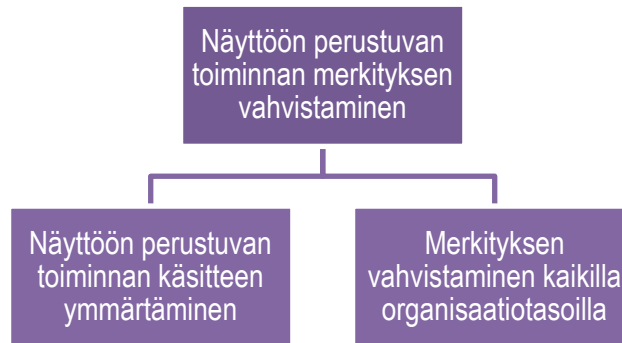
*“Mehän keskustellaan tuolla yhteisissä tiimipalavereissa, mutta sitten nää ammatinharjoittajat on semmoinen ryhmä, joka on hyvin harvoin siellä edustettuna.”*

*“.. sitten voi olla eri tavalla, että ollaanko ammatinharjoittajia vai ollaanko työsuhteisia, niin sehän vaihtelee kovasti, että minkä verran se muu tiimi osallistuu, koska psykologit, fysioterapeutit ja lääkärit on suureksi osaksi ammatinharjoittajia.”*

*“...se vaatii myös sen koko tiimin sitoutumisen.”*

### **5.2.5 Näyttöön perustuvan toiminnan merkityksen vahvistaminen**

Näyttöön perustuvan toiminnan merkityksen vahvistaminen muodostui kahdesta alakategoriasta: *näyttöön perustuvan toiminnan käsitteen ymmärtäminen ja merkityksen vahvistaminen kaikilla organisaatiotasoilla* (Kuvio 9).



Kuvio 9. Esihenkilöiden kokemukset näyttöön perustuvan toiminnan merkityksen vahvistamisesta

Tärkeänä teemana esille nousi **näyttöön perustuvan toiminnan käsitteen ymmärtäminen ja sen merkitys**. Eroja koettiin olevan niin esihenkilöiden ja organisaation johtotasolla työskentelevien välillä. Näyttöön perustuvan toiminnan ja tiedon levittämisen merkitystä toivottiin vahvistettavan jokaisella organisaatiotasolla, jotta yhteiseen päämäärään voitaisiin päästä. Jokaisen esihenkilön tulisi ymmärtää näyttöön perustuvan toiminnan merkitys ja toimia esimerkkinä työntekijöille. Kehittämistä nähtiin olevan vielä siinä, että näyttöön perustuva toiminta olisi pohjana kaikelle arkipäiväiselle tekemiselle ja päätöksenteolle.

*“...jos meillä esihenkilöillä ei ole ymmärrystä siitä tärkeydestä, niin ei sitä sitten varmaan yksittäisellä työntekijälläkään voi olla. Meillä kaikilla täytyy olla se ymmärrys ja semmoinen tahtotila ja näin, että me saadaan sitten tätä vietyä eteenpäin.”*

*“...että, kaikki ymmärtää tän samalla tavalla.”*

Näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen kannalta tärkeänä koettiin, että sen **merkitystä vahvistettaisiin kaikilla organisaatiotasolla**. Organisaation ylätasolta tuleva viesti näyttöön perustuvan toiminnan merkityksestä koettiin olennaisena. Huomiona esille nousi se, että näyttöön perustuva toiminta tulisi olla näkyvänä osana organisaation strategiaa ja lähteä sieltä valumaan kohti työntekijätasoa. Tärkeänä niin näyttöön perustuvan toiminnan kuin myös itseohjautuvuuden osalta koettiin se, että ne näkyvät jokaisella organisaatiotasolla ja, että jokainen työntekijä ymmärtää ja sitoutuu näihin organisaation ajatusmalleihin ja toimintatapoihin. Näyttöön perustuva toiminta tulisi olla näkyvänä osana jokaisen organisaatiotason toimintaa. Näyttöön perustuvan toiminnan merkityksen vahvistamisen suhteen yhtenä esimerkkinä nousi esille huomio palkitsemisjärjestelmään liittyen. Laadukkaasta, näyttöön perustuvasta työstä palkitsemisella voitaisiin lisätä työntekijöiden motivoitumista laadukkaan, näyttöön perustuvan työn tekemiseen työn tehokkuuden ja tuottavuuden lisäksi.

*”...perustuu siihen meidän strategiaan, että mitä asioita me viedään eteenpäin.”*

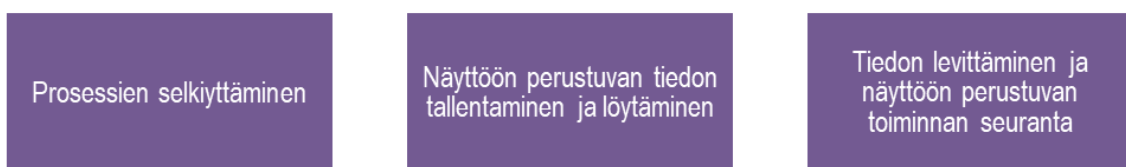
*”...kun saataisi ujutettua niihin arkisiin prosesseihin ja tekemiseen se näyttöön perustuva toiminta, niin sitten se alkaa elää siellä ja silloin se ei ole mikään erillinen, vaan että se on semmoinen tapa toimia.”*

### 5.3 Kehittämävaiheen tulokset

Työpajassa yhteistoiminnallisen keskustelun ja ideoinnin myötä osallistujat koostivat merkittävimmät näyttöön perustuvan toiminnan kehittämiskohteet, joiden avulla näyttöön perustuvan toiminnan johtamista voidaan organisaatiossa vahvistaa. Samalla osallistujat pohtivat myös, miten haluaisivat asian kehittyvän tulevaisuudessa, miten sitä voitaisiin kehittää eteenpäin ja mitä positiivista kehitys saisi aikaan. Kehittämiskohteita käsiteltiin kahdessa osiossa, organisaatio- ja yksikötasolta tapahtuvan toiminnan kehittämisen kautta.

#### 5.3.1 Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen organisaatiotasolla

Työpajatyöskentelyn ensimmäisessä osiossa ryhmä keskittyi pohtimaan organisaatiotasolta tapahtuvan näyttöön perustuvan toiminnan kehittämistä. Työpajassa ryhmä valitsi mielestään kolme merkittävintä kehittämiskohdetta, jotka olivat: prosessien selkiyttäminen, näyttöön perustuvan tiedon tallentaminen ja löytäminen sekä tiedon levittämisen ja näyttöön perustuvan toiminnan seuranta (Kuvio 10).



*Kuvio 10. Työpajassa valitut kehittämiskohteet organisaatiotasolla*

Keskustelussa esille nousi selkeästi tarve **näyttöön perustuvan toiminnan prosessien selkiyttämiseksi**. Kokemus oli, että tietoa levitetään muun muassa sähköpostin, Teamsin ja työtilojen kautta, joka tuntuu ajoittain epäselvältä. Keskustelua käytiin myös siitä, että näyttöön perustuvaan toimintaan liittyen ei ole vielä riittävästi selkeästi kuvattuja prosesseja, joiden kehittämiseksi koettiin

tarvetta. Näyttöön perustuvan toiminnan prosessien kehittämällä ja kuvaamisella nähtiin olevan yhteys koko näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen ja toiminnan laadun kannalta.

**Näyttöön perustuvan tiedon tallentamisen ja löytämisen** osalta tunnistettiin haasteena sen repleaisuus. Tällä hetkellä tietoa tallennetaan moniin eri paikkoihin kuten eri työtiloihin ja Teams-ryhmiin, joka koettiin haasteellisena tiedon löytämisen suhteen. Toive tulevaisuuteen olisi, että tieto löytyisi selkeästi, helposti ja yhdestä paikasta. Esimerkiksi organisaation sisäisen Intranetin osalta toimivuus ja helppokäyttöisyys nousivat esille. Intranetin kuvaavat otsikoinnit ja haku- toiminto nähtiin tärkeinä, jotta tiedon voi sieltä löytää helposti.

Kolmantena kehityskohteenä ryhmä nosti esille **tiedon levittämisen ja näyttöön perustuvan toiminnan seurannan**. Tärkeänä koettiin se, että tiedetään, toimitaanko yksiköissä niin kuin ohjeistukset ohjaavat ja siirtykö tieto todella käytännön työhön saakka. Myös tiedon levittämisen oikea-aikaisuus nähtiin olennaisena asiana näyttöön perustuvan toiminnan osalta. Tämän kehittämiskohteen osalta työpajassa ei vielä löydetty ratkaisuja tai muutoksia, joilla toimintaa voitaisiin lähteä vahvistamaan.

Työpajan keskustelussa näyttöön perustuvan tiedon leviämisen osalta erityisen tärkeänä esille nousi organisaatiossa toimivien laaturyhmien toiminta. Laaturyhmien työ koettiin merkittävänä ja sillä nähtiin selvä yhteys toiminnan laatuun. Jossain määrin laaturyhmien toiminnalle kuitenkin kaivataan edelleen selkiyttämistä ja vahvistusta. Keskustelua käytiin siitä, kenen olisi hyvä kuulua laaturyhmään ja mitä lisäarvoa sillä saadaan. Laaturyhmissä mukana olevilla koettiin olevan olennainen vastuu siitä, että sieltä tuleva tieto leviää eteenpäin yksiköihin ja työntekijöille. Toisaalta tässäkin kohtaa nähtiin korostuvan jokaisen työntekijän oma vastuu ottaa vastaan tietoa ja etsiä sitä aktiivisesti. Keskustelussa esille nousi myös laaturyhmien tiedon jakautuminen laajemmin yksiköiden sisällä. Tästä esimerkkinä esille nousi se, että sairaanhoidollisista asioista, kuten anafylaksian hoidosta uusin tieto ei välttämättä kulje työterveyshuollon työntekijöille. Näin ollen nähtiin tarvetta pohtia myös laaturyhmien tiedon levittämistä laajemmin organisaatiossa.

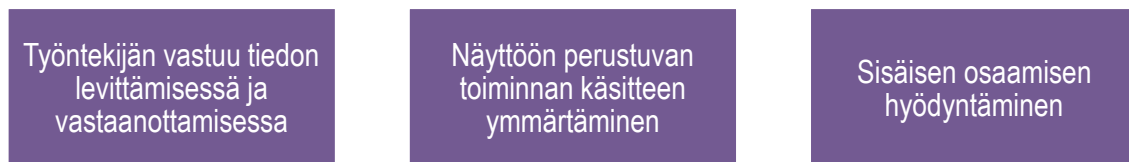
Kokonaisuudessaan työpajassa toiveena tulevaisuutta ajatellen nousi esille työterveyshuollon perusprosessien selkeä kuvaus. Tärkeänä koettiin myös se, että tiedetään mistä prosessikuvaukset löytyvät, kuka niiden päivityksestä vastaa ja, että niiden jalkautumisesta yksiköihin on sovittu toimintatapa. Olennaisena parannuksena koettiin se, että näiden kehitettyjen prosessien ja toimintatapojen jälkeen voidaan ajatella, että jokaisessa yksikössä toimitaan yhdenmukaisesti. Jokainen

työntekijä on itse vastuussa siitä, että toimii annettujen ohjeiden mukaisesti. Näiden kolmen kehittämiskohteen osalta osallistujilla oli yhtenevä näkemys siitä, mitä asioiden kehittäminen vaatii. Selkeät prosessikuvaukset ja henkilöiden vastuuttaminen nähtiin olennaisena asiana jokaisen kehittämiskohteen osalta ja sen nähtiin vaikuttavan olennaisesti koko näyttöön perustuvan toiminnan toteutumiseen.

Työpajassa ideointi ja pohdinnat olivat vahvasti tulevaisuuteen suuntaavia, joten esille nousi myös konkreettisia kehittämideoita, joihin muutoksia voidaan tehdä heti. Työpajassa osallistujat tarkensivat, miten ja millä alustalla he keskenään tietoa jakavat. Lisäksi jatkossa jokainen arvioi omalta osaltaan uudelleen laaturyhmään osallistujia ja tarvittaessa pohtii mahdollisia muutoksia niiden suhteen.

### 5.3.2 Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen yksikkötasolla

Työpajan toisessa osiossa osallistujat pohtivat näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen kehittämistä yksikkötasolta. Ryhmä valitsi mielestään kolme merkittävintä kehittämiskohdetta, jotka olivat: työntekijän vastuu tiedon levittämisessä ja vastaanottamisessa, näyttöön perustuvan toiminnan käsitteen ymmärtäminen sekä sisäisen osaamisen hyödyntäminen (Kuvio 11).



*Kuvio 11. Työpajassa valitut kehittämiskohteet yksikkötasolla*

**Työntekijän vastuu tiedon levittämisestä ja tiedon vastaanottamisesta** nousi merkittävänä kehittämisasiheena keskusteluun. Osallistujat pohtivat sitä, että tiedon levittämisen ja vastaanottamisen osalta tärkeää on kuunteleminen, vastaanottaminen, tiedostaminen ja kysyminen. Tiedon jakamisen tulee olla hallittua, jotta se voidaan omaksua ja viedä käytännön työhön. Olennaiseksi nähtiin myös vastuuttaa jokaista työntekijää siitä, mitä työntekijän tulee selvittää itse, mihin tarvitaan koulutusta ja mitä asioita voi oppia arjen työssä. Tärkeänä koettiin, että oikea ja luotettava tieto on helposti löydettävissä oikeasta paikasta, jotta sitä voidaan käyttää työssä.

Toisena kehittämiskohteen nousi vahvasti esille **sisäisen osaamisen hyödyntäminen** ja moniammatillisuus. Kokemus oli, että näiden aiheiden ympärillä on tehty jo paljon työtä, mutta niissä nähdään edelleen olevan vahvistamisen mahdollisuuksia. Ammattiryhmittäin tapahtuvan tiedon levittämisen nähdään toimivan hyvin, mutta ammattiryhmät ylittävää esimerkiksi koko yksikön välistä tiedon levittämistä voitaisiin hyödyntää enemmän. Siihen tarvittaisiin uusia toimivia toimintatapoja. Esille nousi myös ajatus siitä, miten hyväksi todettuja käytäntöjä tai jo tehtyä työtä voidaan jakaa koko organisaation sisällä. Toive tulevaisuuteen on, että samat haasteet eivät työllistäisi eri yksiköissä, vaan toimivia ratkaisuja voitaisiin sujuvasti jakaa ja hyödyntää.

Kolmantena merkittävimpana kehittämiskohteena koettiin olevan **näyttöön perustuvan toiminnan käsitteen ymmärtäminen**. Osallistujat jakoivat ajatuksia siitä, mitä se heidän mielestään tarkoittaa ja miten se käytännön työssä näkyy. Esille nousi kokemus siitä, että työterveyshuollon toimintakenttä osaltaan poikkeaa muusta terveydenhuollosta. Työterveyshuollossa koetaan olevan paljon asioita ja päätöksentekoa, jotka pohjautuvat asiantuntijoiden yhteisymmärrykseen aiheesta, eikä työn pohjaksi aina löydy yksiselitteistä tutkimustietoa. Tällöin korostuu työntekijän rohkeus ja uskallus tehdä päätöksiä ja perustella ne asiakkaalle. Myös organisaation työterveyshuollon prosessikuvausten nähdään vahvistavan näyttöön perustuvaa työtä. Työterveyslaitokselta tuleva tieto ja moniammatillisuus koetaan tärkeinä organisaation sisäisten prosessien ja hoitopolkujen lisäksi.

Toiveena tulevaisuuteen oli, että näyttöön perustuvan toiminnan käsitettä saataisiin kirkastettua ja vahvistettua yksiköissä. Keskustelussa nousi esille idea, että tätä voitaisiin lähteä viemään eteenpäin nostamalla näyttöön perustuva toiminta esille työterveyshoitajien kuukausipalaverissa sekä kaikille työterveyshuollon asiantuntijoille suunnatuissa palavereissa. Lisäksi työpajassa näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen osalta merkittävä rooli tunnistettiin olevan niin kutsutuilla soihdunkantajilla. He ovat innostuneita työntekijöitä, jotka haluavat saada uutta tietoa ja jakaa sitä eteenpäin. Soihdunkantaja tarvitaan kaikissa ammattiryhmissä ja erityisesti esille nousi innostuneiden lääkäreiden merkitys toiminnan kehittämisen kannalta.

Tämän osion konkreettisiksi, heti käytäntöön otettaviksi kehittämiskohteiksi sovittiin soihdunkantajien roolin vahvistaminen ja näyttöön perustuvan toiminnan käsitteen kirkastaminen. Näyttöön perustuvan toiminnan käsite otettiin aiheeksi työterveyshoitajien lokakuun kuukausipalaveriin. Aiheen käsittelyn tavoitteena oli selvittää työterveyshoitajien näkökulmia näyttöön perustuvasta toiminnasta ja siitä, miten sitä voitaisiin kehittää työterveyshoitajien työn näkökulmasta. Kyseinen työ-

terveyshoitajien kuukausipalaveri pidettiin suunnitellusti lokakuussa. Tutkija piti palaverissa alustuksen näyttöön perustuvan toiminnan aiheesta, jonka jälkeen osallistujat pohtivat ensin ryhmissä, miten näyttöön perustuva toiminta näkyy omassa työssä ja miten sen toteutumista voitaisiin vahvistaa, jonka jälkeen aiheesta käytiin yhteistä keskustelua kaikkien osallistujien kesken.

Työpajan lopuksi osallistujat jakoivat vielä vapaasti ajatuksia työpajasta ja sen aiheesta. Näyttöön perustuva toiminta koettiin aiheena merkittävänä ja tärkeänä. Näyttöön perustuva toiminta ei ollut uusi asia, mutta kokemus oli, että aiemmin sen kehittämistä ei ole pohdittu yhteisesti. Kokemus oli, että työpajan aikana saatiin erittäin hyvää pohdintaa ja keskustelua aikaan. Osallistujien näkemys oli, että työpajan yhteiskehittämisellä aikaan saatuja asioita tullaan jatkossa viemään eteenpäin arjen työhön. Aihetta halutaan edelleen viedä eteenpäin ja keskustelua sen ympärillä jatketaan organisaatiossa. Positiivista palautetta tuli myös työterveyshoitajien kuukausipalaverista, jossa näyttöön perustuvaa toimintaa käsiteltiin. Aihe koettiin tärkeäksi nostaa esille ja siitä saatiin hyvää keskustelua.

## 6 POHDINTA

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia, luotettavuutta ja eettisyyttä sekä arvioidaan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia ja arvoa. Lisäksi tässä kappaleessa esitetään työn johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset.

### 6.1 Tulosten tarkastelua

Tämä tutkimus nosti esille, että näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen jakautuu eri organisatiotasoille. Tuloksissa nousi esille näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen kehittämistarpeita niin yksilön, yksikön kuin myös organisaatiotasolla tapahtuvaan johtamiseen ja toimintaan liittyen. Myös Mortènius ym. (2015, 246–247) mukaan näyttöön perustuvan toiminnan toteutuminen ja kehittäminen vaatii koko organisaation sitoutumista ja osallistumista. Tutkimuksen tuloksissa korostui organisaatiotason johtamisen osalta selkeiden prosessikuvausten ja toimintatapojen merkitys. Myös Jylhä ym. (2019, 19) painottavat raportissaan organisaation tukirakenteiden luomista ja toiminnan seuraamisen ja kehittämisen vastuuta näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen mahdollistajana.

Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille se, että näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen ja tiedon levittämisen edellytyksenä on selkeät vastuiden määrittelyt ja yhtenäiset toimintatavat. Tulokset ovat samassa linjassa Pääatalo & Ruotsalainen (2022) raportin kanssa, jossa korostetaan näyttöön perustuvan toiminnan vastuuttamista tietyille työryhmälle tai henkilölle sekä prosessien selkeyttä ja yhtenäisyyttä.

Tässä tutkimuksesta saatu tieto vahvisti Brämberg ym. (2017, 343) tutkimustuloksia siitä, että selkeät ja helposti löydettävät ohjeet ovat näyttöön perustuvan toiminnan käytännön toteutumisen edellytys. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöt näkevät näyttöön perustuvan tiedon helpon ja nopean löydettävyyden olennaisena näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen kannalta. Tuloksissa esille nousi myös se, että esihenkilöillä koetaan olevan olennainen rooli jakaa näyttöön perustuvaa tietoa. Toisaalta tutkimuksen tuloksissa saatiin uutta tietoa itseohjautuvuuden vaikutuksiin liittyen, sillä sen nähtiin mahdollistavan tiedon ja osaamisen levittämisen tulevaisuudessa sujuvammin työntekijöiden ja tiimien välillä.

Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt kokivat oman roolinsa merkittäväksi tiedon levittämisen ja näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen osalta. Näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen ja tukeminen koettiin olevan jatkuvaa työtä. Tulokset vahvistivat Lundenin (2022, 49) esittämiä näkemyksiä siitä, että esihenkilön roolin on tunnistettu olevan näyttöön perustuvan toiminnan edistämisessä merkittävä. Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan esihenkilöt kokivat olennaiseksi tehtäväkseen toimia esimerkkinä ja työntekijöiden tukena näyttöön perustuvan toiminnan osalta. Esihenkilön roolimallina ja tukena oleminen näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen osalta nousee esille myös Päätalon ja Ruotsalaisen (2022) raportissa. Esihenkilön olennaisena tehtävänä näyttöön perustuvan tiedon levittämisen osalta nähtiin olevan myös uuden tiedon koostaminen ja siitä tiedottaminen. Myös Tuomikoski (2019, 11) on tuonut esille esihenkilön roolin näyttöön perustuvaa tutkimustiedon levittämisessä yksikköön sekä olla osana luomassa näyttöön perustuvaa toimintaa tukevaa organisaatiokulttuuria.

Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille yhtenä näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen haasteena riittämätön aikaresurssi sekä uuden tiedon suuri määrä. Myös Brämberg ym. (2017, 341–345) ovat tuoneet esille juuri ajan ja resurssien puutteen suurimpina haasteina työterveyshuollon näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen osalta.

Tulosten mukaan itseohjautuvuudella ei koettu olevan merkittäviä vaikutuksia näyttöön perustuvan toiminnan toteutumiseen tai tiedon levittämiseen liittyen. Tämän koettiin johtuvan siitä, että työterveyshuollossa työskenteleminen on jo lähtökohtaisesti hyvin itsenäistä työtä ja vaatii itseohjautuvuutta. Toisaalta itseohjautuvuuden on nähty tuovan toimintaa kehittäviä vaikutuksia näyttöön perustuvan toiminnan osalta. Itseohjautuvuutta ei ole aiemmin tutkittu työterveyshuollon kontekstissa tai näyttöön perustuvan toiminnan osalta, joten tästä näkökulmasta ei löytynyt vastaavanlaisia tutkimuksia.

## **6.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkijan toiminnalla ja rehellisyydellä on suuri merkitys, ja pääosin arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimusprosessin aikana tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. (Vilkkä 2015, 196.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta arvioidaan yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettävillä kriteereillä, jotka

ovat: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Tutkimuksen luotettavuus huomioitiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tuolloin tutkija perehtyi ja pohti huolellisesti eri tutkimusmenetelmiin ja aineiston analysointiin liittyviä luotettavuuden tekijöitä ja niiden suhdetta tutkimuksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Tutkimus päädyttiin toteuttamaan laadullisen menetelmän mukaisesti, sillä tutkimuksen keskiössä ovat kohderyhmän kokemukset ja näkemykset tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen kohderyhmäksi rajautui työterveyshuollon itseohjautuvien yksiköiden esihenkilöt. Kohderyhmä oli verrattain pieni. Haastatteluiden määrä oli odotettu ja riittävä. Tutkija valmistautui haastattelutilanteisiin huolellisesti etukäteen. Tutkija seurasi haastattelun runkoa jokaisessa haastattelussa, jotta pystyi varmistumaan siitä, että kaikki olennaiset aiheet tulee käytyä läpi. Haastattelun runko oli tietoisesti jätetty väljäksi, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa vapaasti aiheesta. Haastattelut etenivät joustavasti ja hyvässä yhteistyössä. Niihin oli varattu riittävästi aikaa, joten haastateltava pystyi kertomaan rauhassa näkemyksiään ja tutkijalla oli aikaa esittää lisäkysymyksiä. Jokaisen haastattelun lopuksi tutkija antoi haastateltavalle mahdollisuuden vielä kertoa vapaasti aiheesta mieleen tulevia asioita. Haastatteluiden jälkeen tutkija pohti aineiston riittävyttä. Haastatteluista saatu aineisto oli laaja ja monipuolinen, joten aineisto todettiin riittäväksi. Pienen tutkimusotannon vuoksi yksityisyyden suojaamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota läpi tutkimustyön.

Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan koko tutkimuksen sekä sen tulosten uskottavuutta ja sitä, miten ne on osoitettu (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Tässä työssä uskottavuus huomioitiin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksen vaiheet ja valinnat on kuvattu ja perusteltu huolellisesti. Valintojen ja päätösten perustana on käytetty asianmukaista ja luotettavaa tutkimustietoa. Työn taustana on käytetty tutkimustietoa, joka on julkaistu viimeisen kymmenen vuoden sisällä. Tätä vanhempaa tietoa on pyritty välttämään. Tutkimuksessa käytetty tutkimustieto on arvioitu kriittisesti ja lähdeviittaukset on kirjattu asianmukaisesti. Hyvä ja luotettava tutkimus pystyy vakuuttamaan lukijat tekemällä tutkimuksen kulun, sitä koskevat valinnan ja tulkinnat läpinäkyviksi. (Toikko & Rantanen 2009, 123; Vilkkä 2015, 197.)

Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä, jonka avulla tutkittavasta aiheesta pyrittiin saamaan tiivistetty kokonaiskuva. Aineiston analysoinnin käsittelyssä käytettiin apuna erillisiä Word-taulukoita ja värikoodeja. Analysoinnin vaiheet dokumentoitiin eri tiedostoihin ja niihin voitiin tarvittaessa palata myöhemmin. Aineiston analysointivaihe oli aikaa vievä. Tutkija palasi useita

kertoja analysoinnin aikana haastatteluiden alkuperäiseen aineistoon ja tarkensi luokitteluja. Tarvittaessa luokitteluun tehtiin muutoksia tai tarkennuksia analysoinnin aikana. Myös tulosten raportoinnin vaiheessa tutkija palasi alkuperäiseen aineistoon, jotta luokittelujen alkuperäiset asiayhteydet voitiin varmistaa ja pystyttiin takaamaan se, että tulosten raportointi on luotettavaa.

Tutkimuksen tulokset raportoitiin tutkimuskysymysten kautta. Tulosten tarkastelussa hyödynnettiin suoria lainauksia tutkimusaineistosta, jolloin tulosten ja aineiston välinen yhteys pystyttiin osoittamaan. Tutkimuksen vahvistettavuudessa olennaista on, että tutkija pystyy osoittamaan, miten tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tutkimuksen vahvistettavuus on huomioitu kuvaamalla tutkimuksen jokainen vaihe huolellisesti. Tämän myötä tutkimusprosessi olisi mahdollista toistaa. Vahvistettavuus on huomioitu myös johdonmukaisena ja loogisena raportointina, jonka avulla lukija saa selkeän käsityksen prosessin kulusta ja sen eri vaiheista. Lisäksi aineiston analysointia on havainnollistettu kuvioiden avulla, joiden avulla lukijan on helpompi muodostaa kokonaiskuva aineiston luokittelusta ja tulosten raportoinnista. Koko tutkimusprosessi on pyritty tekemään läpinäkyväksi, joka kytkeytyy vahvasti myös tutkimuksen eettisyyteen ja hyvään tieteelliseen tutkimuskäytäntöön. (Vilka 2015, 197–198).

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan tietoisuutta omasta lähtökohdastaan, taustasta ja suhteesta tutkittavaan aiheeseen (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tässä tutkimustyössä tutkija kävi pohdintaa oman taustansa mahdollista vaikutusta tutkimuksen tekemiseen ja tuloksiin. Erityisesti huomioitavaa on ollut se, että tutkija itse työskentelee organisaatiossa, johon tutkimus kohdistui. Tällä on voinut olla osaltaan vaikutusta siihen, että aiheet ja esimerkit, joita aineistossa nousi esille, olivat osin jo ennestään tuttuja tutkijalle. Myös haastateltavien käyttämät termit ja lyhenteet olivat tutkijalle tuttuja, jolloin tarkentavia kysymyksiä tarvitsi esittää vähemmän.

Aineiston analysoinnissa ja tulosten raportoinnissa tutkija oli huolellinen sen suhteen, että hän ei tuo esiin omia näkemyksiä tai kokemuksia. Osa tutkittavaan joukkoon kuuluvista henkilöistä oli tutkijalle entuudestaan tuttuja työstä, joka teki haastatteluista rentoja ja avoimia. Tutkija ei tunnistanut tällä olleen negatiivisia vaikutuksia tutkimuksen tekemiseen. Tutkija taustan ja lähtökohtien pohdinta ja huomioiminen tekee tutkimuksesta arvovapaata. (Vilka 2015, 198.) Tutkija pyrki tarkastelemaan aihetta ja tutkimusaineistoa objektiivisesti omasta taustastaan ja lähtökohdistaan riippumatta. Tutkijalla on useiden vuosien työkokemus työterveyshuollossa työskentelemisestä ja työskentelemisestä itseohjautuvassa yksikössä. Tämän vuoksi aihepiiri oli tutkijalle varsin tuttu ennestään.

Tutkimuksen siirrettävyydellä viitataan tutkimuksen tulosten siirrettävyyteen muihin vastaavanlaisiin tilanteisiin (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Esihenkilöiden kokemukset näyttöön perustuvan toiminnan johtamisesta ja sen kehittamisestä voivat vaihdella esihenkilöstä ja organisaatiosta riippuen. Tässä työssä saadut tutkimustulokset ovat samansuuntaisia aiempiin kansallisiin ja kansainvälisiin tutkimustuloksiin verrattuna. Näin ollen voidaan ajatella, että tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset ovat siirrettävät. Tutkija on myös pohtinut mahdollisia jatkokehittämisaiheita.

### **6.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys**

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet. Tutkimuseettisyyttä eli hyvää tieteellistä käytäntöä tulee noudattaa koko tutkimusprosessin ajan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024.) Tässä opinnäytetyössä eettiset näkökulmat on huomioitu prosessin jokaisessa vaiheessa, aiheen valinnasta alkaen. Tämän tutkimuksen aihe ei aiheuta haittaa tutkittaville ihmisille, kunnioittaa ihmisarvoa sekä itsemääräämisoikeutta ja on eettisesti kestävä. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelminä käytettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisia ja eettisesti soivia menetelmiä. Tutkimus toteutettiin ajallisesti sen vaatiman aikaresurssin mukaisesti, jolloin pystyttiin varmistamaan työn laatu.

Hyvän tieteellisen käytännön ohjeessa korostetaan tutkijan huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä tutkimustyön jokaisessa vaiheessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Tutkimuksen rehellisyys on huomioitu raportoimalla tutkimuksen jokainen vaihe avoimesti ja oikeudenmukaisesti. Tutkija toimi tutkimusta tehdessään puolueettomasti. Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu myös tutkimustyön avoimuus. Tutkimustyö suunniteltiin, toteutettiin ja dokumentoitiin huolellisesti ja avoimen tieteen periaatteita noudattaen. Avoimuus ja huolellisuus parantavat tutkimuksen vaikuttavuutta ja ne mahdollistavat tutkimustyön hyödynnettävyyden laajemmin. (Avoimen tieteen koordinaatio, Tieteellisten seurain valtuuskunta 2020, 4.) Tutkimuksen kohteena oli organisaatio, haettiin tutkimukselle tutkimuslupa kyseisestä organisaatiosta. Tutkimuslupa tukee työn eettisyyttä ja luotettavuutta.

Ihmisarvon kunnioittamisen tulee olla lähtökohtana eettisesti oikein toteutetussa tutkimuksessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–9). Tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluvat saivat itse

päättää, halusivatko he osallistua tutkimukseen. Jokaiselle tutkittavalle kerrottiin myös mahdollisuudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen osin tai kokonaan missä vaiheessa tahansa, jolloin voitiin varmistaa itsemääräämisoikeuden säilyvyys tutkimuksen aikana. Tutkimukseen kohde-ryhmää tiedotettiin tutkimuksen taustoista, tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä siitä, mitä osallistuminen heiltä vaatii ja, miten tutkimus etenee. Tiedottaminen tapahtui Teamsilla tapahtuneessa tutkimuksen esittelytilaisuudessa sekä sähköpostitse toimitetulla tiedotteella. Haastatteluun osallistuneille toimitettiin suostumuslomake tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuslomakkeessa kerrottiin opinnäytetyöhön osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä tietosuojasta. Suostumuslomake oli mahdollista täyttää ja toimittaa kirjallisesti. Suostumuslomake oli mahdollista vahvistaa myös suullisesti ennen haastatteluun osallistumista.

Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla. Tallentamisen avulla tutkija pystyi haastattelun jälkeen kuuntelemaan haastattelut uudelleen ja palaamaan niihin aineiston analysointivaiheessa tulokintavirheiden välttämiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Haastatteluiden tallenteet säilytettiin niin, että muilla kuin tutkijalla ei ollut mahdollista päästä niihin. Tutkimuksen aineistot hävitetään asianmukaisesti heti tutkimuksen valmistuttua. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin haastatteluun osallistuvien ääntä ja kerättiin tietoa haastateltavien työkokemuksesta ja kokemuksesta esihenkilötyöstä. Nämä tiedot luokitellaan henkilötunnisteeksi, joten laadittiin tietosuojainfo. Tutkimuksen tietosuojainfo toimitettiin kohdejoukkoon kuuluville tutkimuksen tiedotteen mukana.

Tutkimusta tehdessä huomioitiin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden anonyymius. Koska kohdejoukko oli pieni, anonyymius oli erityisen tärkeää huomioida tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Haastateltavilta ei kysytty tunnistetietoja. Taustatietona heiltä kysyttiin heidän työkokemuksestaan esihenkilötyöstä. Tutkija avasi näitä taustatietoja tutkimusten tuloksissa hyvin vähäisesti, jotta tietosuoja pystyttiin varmistamaan. Tuloksien raportoinnissa käytettiin haastatteluista poimittuja suoria lainauksia. Tutkija varmisti, että suorista lainauksista ei voi päätellä haastateltavan henkilöllisyyttä esimerkiksi murteen tai työyksikön tietojen perusteella.

Tutkija työskentelee itse organisaatiossa, johon tutkimus tehtiin, joten täytyi miettiä myös tutkijan suhdetta tutkimukseen osallistujiin. Koska tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, päädyttiin siihen, että mikäli tutkijan entuudestaan tuttuus koetaan hankalana, voi tutkimukseen jättää osallistumatta. Tutkimuksen aikana ei kuitenkaan ilmennyt haasteita tämän suhteen osalta. Haastattelutilanteet olivat rentoja ja avoimia. Työn kehittämisvaiheen tietosuojan osalta tutkija kertoi osallistujille, että työpajaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Työpajan tuotokset käsiteltiin

niin, että kenenkään osallistujan henkilöllisyys ei selviä raportista. Työpajan aineisto säilytetään asianmukaisesti ja opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti.

Tutkimuksessa käytettyä teoretietoa pyrittiin arvioimaan kriittisesti ja hyödyntämään luotettavaa ja ajankohtaista tutkimustietoa. Muiden tekemiä tutkimuksia ja julkaisuja kunnioitettiin asianmukaisilla lähdeviittauksilla. Tutkimus toteutettiin hyvässä yhteistyössä toimeksiantajan sekä tutkimuksen ohjaajien kanssa. Tutkimuksen etenemisestä raportoitiin säännöllisesti toimeksiantajalle sekä tutkimuksen ohjaajalle.

#### **6.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi**

Opinnäytetyöprosessin aikana opinnäytetyöntekijä on tehnyt jatkuvaa arviointia. Prosessi on edennyt suunnitelmallisesti, vaikkakin työn aikataulu on elänyt prosessin aikana. Opinnäytetyössä on useita tekijöitä, joiden kautta voidaan arvioida työn arvoa. Opinnäytetyön arvioinnissa on hyvä kiinnittää huomiota raportointiin ja sen selkeyteen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 183.) Tämän opinnäytetyön raportoinnissa on mukailtu Oulun ammattikorkeakoulun opinnäytetyön raportoinnin ohjeistusta ja raportointi on pyritty tekemään mahdollisimman johdonmukaisesti, jotta lukija saa selkeän käsityksen työstä. Tutkija luki työstämäänsä tekstiä useita kertoja, palasi jo aiemmin kirjoittamaansa tekstiin ja muokkasi ja täydensi sitä, jolloin lopputulos olisi mahdollisimman kuvaava.

Opinnäytetyön arvioinnista olennaista on arvioida käytettyjen metodien sopivuutta. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin näkemysten kartoittamiseen ja tässä työssä haastateltavien näkemysten ollessa keskiössä laadullinen menetelmä oli toimivin. Tutkimuskysymyksiä tarkennettiin vielä tutkimuksen aikana, joka onkin tavanomaista laadullisissa tutkimuksissa. Teemahaastattelu oli toimiva aineistonkeruumenetelmä, sillä haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus kertoa vapaasti ja avoimesti näkemyksistään. Haastattelulla saatiin laajasti tietoa ja aineiston analysoinnin avulla aineistosta muodostui vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Näyttöön perustuvasta toiminnasta ja sen johtamisesta löytyy aiempaa tutkimustietoa. Myös itseohjautuvuutta on tutkittu aiemmin, mutta itseohjautuvuudesta työterveyshuollon kontekstissa on vähäisesti. Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin suhteessa aiempien tutkimusten tuloksiin. Selkeitä yhtäläisyyksiä oli havaittavissa näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen osalta sekä yleisellä tasolla itseohjautuvuuden vaikutusten osalta. Tämän tutkimusten tulokset toivat uutta tietoa

näyttöön perustuvan toiminnan johtamisesta työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä. Opin- näytetyö tuotti toimeksiantajalle merkittävää tietoa siitä, miten näyttöön perustuvan toiminnan joh- tamista voidaan kehittää. Tutkimustulosten pohjalta pidetyn kehittämisyöpajan avulla pystyttiin tun- nistamaan tarkemmin merkittävimmät näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen kehittämiskoh- teet sekä miettimään mahdollisia ratkaisuja niiden edistämiseksi. Kehittämisyöpajan jälkeen joita- kin kehittämisideoita saatiin vietyä konkreettiseen toimintaan saakka, jolloin kehittämistyö selkeästi johti positiivisiin muutoksiin organisaatiossa.

Toimeksiantajan edustaja ja kehittämisyöpajaan osallistujat kokivat opinnäytetyön aiheen erittäin tärkeänä ja, se herätteli aiheen ympärille keskustelua. Aihetta aiotaan jatkossa työstää eteenpäin organisaatiossa, joten opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään organisaation toiminnan ke- hittämisessä. Tässä vaiheessa opinnäytetyön vaikutuksia organisaatiossa ei voida tämän enem- pään arvioida. Laajemmasta näkökulmasta opinnäytetyö tuotti uutta tutkimustietoa. Aihe on ajan- kohtainen ja merkittävä tulevaisuudessakin, joten sen ympärille tarvitaan jatkossa lisää tutkimus- tietoa.

Tutkimustyön tekeminen yksin vaatii runsaasti aikaa ja samojen asioiden pohtimista useita kertoja. Yksin tekeminen vahvisti erityisesti päätöksenteko-osaamista sekä kykyä perustella tekemänsä päätökset. Tutkimuksen tekeminen opetti valtavasti tutkimus- ja kehittämistaitoja. Nämä taidot hyö- dyttävät myös tulevaisuuden työuralla.

## **6.5 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset**

Tämä tutkimus kuvasi esihenkilöiden näkemyksiä näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä itse- ohjautuvissa yksiköissä. Näyttöön perustuvan toiminnan eli parhaimman ajantasaisen tiedon käyt- tämisellä voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä, josta hyötyvät ennen kaikkea työterveyshuollon organisaatio, asiantuntijat sekä asiakkaat. Terveystieteiden lain (1326/2010) mukaan terveyden- huollon toiminnan tulee aina perustua näyttöön ja hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Tutkimus- tulosten ja yhteistoiminnallisen kehittämisen avulla luotiin näyttöön perustuvan toiminnan johta- mista tukevia käytäntöjä ja tunnistettiin merkittävimpiä kehittämiskohteita. Kehittämisvaihe vahvisti näyttöön perustuvan toiminnan johtamista työterveyshuollon itseohjautuvassa organisaatiossa ja antoi organisaatiolle tietoa, mitä kehittämiskohtia on havaittu.

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittivat, että näyttöön perustuvaa tietoa levitetään työterveyshuollon itseohjautuvissa yksiköissä monella eri tapaa. Tiedon levittämiseen käytettävät keinot ja tavat vaihtelevat esihenkilöstä ja yksikön piirteistä riippuen. Tulosten mukaan esihenkilön rooli korostuu merkittävänä näyttöön perustuvan toiminnan johtamisessa ja tiedon levittämisessä. Esihenkilön tehtävänä on tukea, olla esimerkkinä ja mahdollistaa näyttöön perustuvan toiminnan toteutuminen yksiköissä. Lisäksi tulosten mukaan esihenkilöllä on vahva rooli levittää tietoa yksikössä. Esihenkilö koostaa ja tiedottaa uusista asioista sekä on tukena niiden viemisessä eteenpäin käytännön työhön. Esihenkilön tehtäväksi nähtiin myös seurata näyttöön perustuvan toiminnan toteutumista.

Tästä huolimatta esille nousi vahvasti se, että esihenkilöiden lisäksi tarvitaan vahva organisaation tuki ja osallistuva henkilöstö. Tiedon levittämiseen tarvitaan organisaation tukirakenteita kuten selkeät prosessikuvaukset ja yhtenäiset toimintatavat. Yksiköiden sisäisesti korostuvat käytännöt moniammatillisuuden hyödyntämisessä ja osaamisen jakamisessa. Myös jokaisen työntekijän aktiivisuus ja itsensä johtaminen ovat olennaisia tekijöitä. Jokaisen työntekijän asenteella ja vastuulla nähtiin olevan merkitystä.

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittivat, että johtamisen rooli on merkittävä näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisen ja tiedon leviämisen kannalta. Tämä tulos on yhtenevä useiden aiempien tutkimustulosten kanssa. Tiedon levittämiseen ja näyttöön perustuvan toiminnan toteutumiseen tarvitaan jokaisen organisaatiotason osallisuutta ja sitoutumista. Näyttöön perustuvan toiminnan tulee lähteä organisaation strategiasta ja se vaatii toimivaa johtamista eteenpäin jokaisella organisaatiotasolla. Olennaista on, että näyttöön perustuvan toiminnan merkitys ymmärretään kaikilla organisaatiotasolla ja sitä vahvistetaan niin, että se on taustalla kaikessa työterveyshuollon toiminnassa.

Tutkimuksia näyttöön perustuvasta toiminnasta tai näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä työterveyshuollon itseohjautuvassa kontekstissa ei ollut aiemmin tehty. Tutkimus antoi syvällistä tietoa aiheesta ja saatuja tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisten jatkotutkimuksien pohjana. Työterveyshuollon näyttöön perustuvan toiminnan kehittämiseksi olisi tarpeen saada jatkotutkimustietoa eri organisaatiotasoilta, kuten esimerkiksi työterveyshoitajien näkökulmasta. Itseohjautuvuuden tarkastelu työterveyshuollon tai ylipäätään terveydenhuollon kontekstissa olisi hyödyllistä alan haasteita, kuten resurssipulaa ajatellen.

## LÄHTEET

Armanto, Riikka, Lauttamäki, Ville & Siivonen Katriina 2022. Monimuotoinen tulevaisuusverstaas. Teoksessa H-K Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuuden tutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Hakupäivä 24.09.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022081154123>

Avoimen tieteen koordinaatio, Tieteellisten seurain valtuuskunta 2020. Avoimen tieteen ja tutkimuksen julistus 2020–2025. Tiedonjulkistamisen neuvottelukunta, Tieteellisten seurain valtuuskunta. Vastuullisen tieteen julkaisusarja 1:2020. 2. vuosikerta. Helsinki. Hakupäivä 27.04.2024. <https://doi.org/10.23847/isbn.9789525995237>

Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*. Hakupäivä 10.07.2024. [Multiple\\_Levels\\_in\\_Job\\_Demands\\_Resources\\_Theory\\_Implications\\_for\\_Employee\\_Well\\_being\\_and\\_Performance.pdf](#) (tue.nl)

Bianchi, Monica, Bagnasco, Annamaria, Bressan, Valenteina, Barisone, Michela, Timmins, Fiona, Rossi, Silvia, Pellegrini, Ramona, Aleo, Giuseppe & Sasso, Loredana 2018. Review of the role of nurse leadership in promoting and sustaining evidence-based practice integrative review. *Journal of Nursing Management Wiley* 2018; volume 26 issue 8: 918-932. Hakupäivä 14.04.2024. doi:10.1111/jonm.12638.

Brämberg, Elisabeth Björk, Nyman, Teresia, Kwak, Lydia, Alipour, Akbar, Bergström, Gunnar, Schäfer Elinder, Liselotte, Hermansson, Ulric & Jensen, Irene 2017. Development of evidence-based practice in occupational health services in Sweden: a 3-year follow-up of attitudes, barriers and facilitators. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 90 (4), 335–348. Hakupäivä 27.03.2024. DOI 10.1007/s00420-017-1200–8

Dingwall, Robert & Staniland, Karen 2021. *Qualitative research methods for nurses*. Sage.

Deci, Edward L., Olafsen, Anja H., & Ryan, Richard M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. Hakupäivä 16.07.2024. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Elo, Satu, Kajula, Outi, Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. Vol 34 Nro 4 (2022). Hakupäivä 18.04.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>

Elo, Satu, Kääriäinen, Maria, Kanste, Outi, Pölkki, Tarja, Utriainen, Katri & Kyngäs, Helvi 2014. Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*. Hakupäivä 15.07.2024. DOI:10.1177/2158244014522633

Gronoff, Anniina, Kujala, Johanna, Päätaalo, Kati & Honkanen, Hilikka 2020. Työterveyshoitaja, mistä löydät tieteellistä tietoa työsi tueksi? ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 49. Hakupäivä 04.03.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344280/ePooki%2049\\_2020.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/344280/ePooki%2049_2020.pdf)

Hakulinen, Hanna, Kangas, Pauliina & Pesonen, Sanna 2020. Yhteistyöllä toimivampi työikäisten terveydenhuolto: TYÖKE-Verkostoilla tehoa SOTEen, työkyvyn tukeen ja työikäisten terveyteenhankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Hakupäivä 10.07.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619211>

Heselmans, Annemie, Donceel, Peter, Aertgeerts, Bert, Van de Velde, Stijn & Ramaekers, Dirk 2010. The attitude of Flemish occupational health physicians toward evidence-based occupational health and clinical practice guidelines. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 83 (2), 201–208. Hakupäivä 10.07.2024. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0449-y>

Hoitotyön tutkimussäätiö 2024a. Hotus – näyttöön perustuvan hoitotyön edistäjä. Hakupäivä 26.06.2024. Hotus - Hoitotyön tutkimussäätiö

Hoitotyön tutkimussäätiö 2024b. Näyttöön perustuva terveydenhuolto. Hakupäivä 19.06.2024. Näyttöön perustuva terveydenhuolto, NPT: määritelmä | Hotus

Otala, Leenamajja & Mäki, Tiina 2017. Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa? (toim. Jarenko, Karoliina & Martela, Frank). Alma Talent. Helsinki.

Jordan, Zoe, Lockwood, Craig, Munn, Zachary & Aromataris, Edoardo 2019. The updated Joanna Briggs Institute model of evidence-based healthcare. International Journal of Evidence-Based Healthcare 17 (1). Hakupäivä 21.03.2024. <https://doi.org/10.1097/xeb.000000000000155>

Jylhä, Virpi, Oikarainen, Ashlee, Perälä, Marja-Leena & Holopainen, Arja 2019. Näyttöön perustuvan toiminnan edistäminen hoito- ja kätilötyössä Maailman terveysjärjestön Euroopan alueella. Hakupäivä 11.04.2024. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/10/nayttoon-perustuvan-toiminnan-edistaminen.pdf>

Kiimamaa, Jouni 2003. Tulevaisuusverstaas – ongelmia, ideoita ja toteutuksien suunnittelua yhdessä. Asu kylässä – kokemuksia asukaskeskeisestä kylän suunnittelusta Pohjois-Pohjanmaalla. Nordia Tiedonantoja 2/2003. Pohjois-Suomen maantieteellisen seuran ja Oulun yliopiston maantieteellisen laitoksen julkaisu. Hakupäivä 24.09.2024. <https://nordiatiedonantoja.journal.fi/article/download/102408/59697/182861>

Korhonen, Anne, Jylhä, Virpi, Korhonen, Teija & Holopainen, Arja 2018. Näyttöön perustuva toiminta. Tarpeesta tuloksiin. Hoitotyön tutkimussäätiö. Skhole Oy.

Kostamo, Tuukka, Vuori, Johanna & Vääntinen, Noora 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn Tuuli, 29(2). Hakupäivä 19.04.2024. [tyontuuli\\_022020\\_final.pdf \(henry.fi\)](https://www.tyontuuli.fi/tyontuuli_022020_final.pdf)

Kramer, Michael & Crespy, David. 2011. Communicating collaborative leadership. The Leadership Quarterly, Volume 22, Issue 5, 2011, Hakupäivä 19.4.2024. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2011.07.021>

Kueny, Angela, Shever, Leah L., Macklin Lehan, Melissa & Titler, Marita G. 2015. Facilitating the implementation of evidence-based practice through contextual support and nursing leadership. Journal of Healthcare Leadership, 7. Hakupäivä 19.06.2024. <https://doi.org/10.2147/JHL.S45077>

Kylmä Jari & Juvakka Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita.

Larjovuori, Riitta-Liisa, Kinnari Ismo, Nieminen Hannu & Heikkilä-Tammi Kirsi 2021. Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. Hakupäivä 05.04.2024. 416f66cc-teot-työhyvinvointi-esimiehettomassa-organisaatiossa-hankkeen-loppuraportti-30062021.pdf (tuni.fi)

Lee, Michael Y. & Edmondson, Amy C. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* (37), 35–58. Hakupäivä 10.07.2024. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

Li, Shelly-Anne, Jeffs, Lianne, Barwick, Melanie & Stevens, Bonnie 2018. Organizational contextual features that influence the implementation of evidence-based practices across healthcare settings: a systematic integrative review. *BioMed Central* 7(72): 1–19. Hakupäivä 14.06.2024. [Organizational contextual features that influence the implementation of evidence-based practices across healthcare settings: a systematic integrative review \(springer.com\)](https://doi.org/10.1186/s12916-018-1111-1)

Lumpkin, Angela & Achen, Rebecca M. 2018. Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence. *Journal of Leadership Studies*. Vol. 12, no. 1. Hakupäivä 11.07.2024. DOI:10.1002/jls.21554

Lunden, Anne 2022. Osaamisen ja näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen hoitotyössä. Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 18.06.2024. OSAAMISEN JA NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TOIMINNAN JOHTAMINEN HOITOTYÖSSÄ (uef.fi)

Mannermaa, Katri 2018. Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. Työterveyslaitos. Helsinki. Hakupäivä 10.07.2024. Hyvät tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa.pdf (julkari.fi)

Mannermaa, Katri 2013. Tiedon jalostaminen osaamiseksi - vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa. Hakupäivä 06.04.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3047-0>

Martela, Frank, Hakanen, Jari, Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai – pahoinvoinnin lähde? Loppuraportti. Aalto-yliopisto. Aalto University publication series Business + Economy 3/2021. Hakupäivä

30.04.2024. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? (aalto.fi)

Martela, Frank & Vuori, Johanna 2020. Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri & Melgin, Elina (toim.) Hallitsematon viestintä. ProComma academic. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry: Helsinki. Hakupäivä 21.04.2024. <http://doi.org/10.31885/9789526857664>

Mattila, Outi 2023. Ennakoisinko tulevaisuusverstas-menetelmällä? Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti. Hakupäivä 20.09.2024. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=733839df-f5b4-433e-b77f-b3e3ee4bcb73>

Morikawa, Merit, Martela, Frank & Hakanen Jari 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon Tutkimus. Vol 41 Nro 4 (2022): 312–327. Hakupäivä 19.04.2024. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>

Morténus, Helena, Baigi, Amir, Palm, Lars, Fridlund, Bengt, Björkelund, Cecilia & Hedberg, Berith 2015. Impact of the organisational culture on primary care staff members' intention to engage in research and development. Journal of Health Organization and Management 29 (2): 234–251. Hakupäivä 18.06.2024. [https://www.researchgate.net/profile/Helena-Mortenius/publication/274085883\\_Impact\\_of\\_the\\_organisational\\_culture\\_on\\_primary\\_care\\_staff\\_members'\\_intention\\_to\\_engage\\_in\\_research\\_and\\_development/links/562204ee08ae70315b58d2c6/Impact-of-the-organisational-culture-on-primary-care-staff-members-intention-to-engage-in-research-and-development.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Helena-Mortenius/publication/274085883_Impact_of_the_organisational_culture_on_primary_care_staff_members'_intention_to_engage_in_research_and_development/links/562204ee08ae70315b58d2c6/Impact-of-the-organisational-culture-on-primary-care-staff-members-intention-to-engage-in-research-and-development.pdf)

Newhouse, Robin P. 2007. Creating infrastructure supportive of evidence-based nursing practice: leadership strategies. Worldviews Evid Based Nurs. 2007; 4(1). Hakupäivä 11.04.2024. DOI: 10.1111/j.1741-6787.2007.00075.x

Palonen, Mira & Kylmä, Jari 2022. Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede (2022) 34 (4), 281–294. Hakupäivä 15.07.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128992/78035>

Pearson Alan, Wiechula Rick, Court Anthea, Lockwood Craig 2005. The JBI Model of Evidence-based Healthcare. *Int J Evid Based Healthc* 2005; 3: 207–15. Hakupäivä 27.03.2024. <https://doi.org/10.1111/j.1479-6988.2005.00026.x>

Puranam, Phanish, Alexy, Oliver, & Reitzig, Markus 2014. What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2). Hakupäivä 16.07.2024. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0436>

Puusa Anu & Juuti Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (toim.) Puusa Anu & Juuti Pauli. Gaudeamus.

Pääatalo, Kati & Ruotsalainen, Jani 2022. Näyttöön perustuva työterveyshuolto Suomessa. Oulun ammattikorkeakoulu. 86/2022. Hakupäivä 03.03.2024. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-229-3>

Raivio, Kari 2014. Näyttöön perustuva päätöksenteko – suomalainen neuvonantojärjestelmä. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 2/2014. Hakupäivä 04.02.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-135-0>

Reijula Kari 2022. Työterveyshuolto uudistuvassa SOTE: ssa– menestys vai menetys?. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 59.4 (2022). Hakupäivä 26.06.2024. Työterveyshuolto uudistuvassa SOTE:ssa – menestys vai menetys? - pdf (journal.fi)

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvalimoTV. Hakupäivä 17.07.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Salonen Kari, Eloranta Sini, Hautala Tiina & Kinos Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Tampere yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Hakupäivä 01.03.2024. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Seuri, Markku 2013. Työterveys 2.0 järjestelmämme on muuttuva. Docento Oy. Sarijärven Offset Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Hakupäivä 17.06.2024. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18 (valtioneuvosto.fi)

Talvela, Juhani & Stenman, Kari 2012. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 35. Hakupäivä 20.09.2024. [tutu kirja web ver3.pdf \(theseus.fi\)](https://tutu.kirja.web.ver3.pdf(theseus.fi))

Terveydenhuoltolaki 1326/2010. 01.05.2011. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Hakupäivä 04.04.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Tilastokeskus 2024. Sekä työllisten että työttömien määrä kasvoi vuonna 2023. Hakupäivä 10.07.2024. [Sekä työllisten että työttömien määrä kasvoi vuonna 2023 - Tilastokeskus \(stat.fi\)](https://www.stat.fi/tutkimus/tyo/tyo-tyottomien-maara-2023)

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Hakupäivä 08.05.2024. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomikoski, Anna-Maria, Parisod, Heidi, Kotila, Jaana, Palomaa, Maarit, Suutarla, Anna & Holopainen, Arja 2023. FinAME-asiantuntijuusmalli näyttöön perustuvan toiminnan tukirakenteena. Tutkiva Hoitotyö Vol. 21 (1), 23–24. Hakupäivä 11.04.2024. [nbnfi-fe20231010139453.pdf \(oulu.fi\)](https://www.oulu.fi/julkaisut/nbnfi-fe20231010139453.pdf)

Tuomikoski, Annukka 2019. Näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen – Seminaari tehyäläisille esimiehille, johtajille ja akateemisen jaoston jäsenille. Hoitotyön tutkimussäätiö. Esitysdia, julkaistu 23.11.2019. Hakupäivä 18.06.2024. Näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen Seminaari tehyäläisille esimiehille, johtajille ja akateemisen jaoston jäsenille.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Hakupäivä 25.10.2024.

[Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta](#)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Hakupäivä 16.05.2024. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Hakupäivä 10.03.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos 2024a. Työterveyshuolto. Hakupäivä 26.06.2024. Työterveyshuolto | Työterveyslaitos (ttl.fi)

Työterveyslaitos 2024b. Hyvä ja laadukas toiminta. Hakupäivä 26.06.2024. Hyvä ja laadukas toiminta | Työterveyslaitos (ttl.fi)

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013. Hakupäivä 10.03.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211038>

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

Vilka, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus.

## LIITTEET

Haastattelurunko Liite 1

Esihenkilöiden kokemukset näyttöön perustuvan tiedon levittämisestä Liite 2

Esihenkilöiden kokemukset näyttöön perustuvan toiminnan johtamisen vahvistamisesta työterveys-  
huollon itseohjautuvissa yksiköissä Liite 3

**Taustakysymykset:**

- Kuinka kauan olet työskennellyt tässä työssä?
- Kuinka pitkä kokemus sinulla on esihenkilötehtävistä?

**Haastatteluteemat:**

Näyttöön perustuvan tiedon levittäminen

Mitä näyttöön perustuva toiminta on? Miten se näkyy omassa työssäsi?

- Mistä ja miten saat uuden näyttöön perustuvan tiedon?
- Miten näyttöön perustuvan tiedon levittäminen toteutuu esihenkilöiltä yksiköihin? Entä esihenkilöiltä yksittäisille työntekijöille?
- Mitä työvälineitä ja keinoja sinulla on tällä hetkellä käytössäsi näyttöön perustuvan tiedon levittämiseen?
- Miten tai millä keinoilla näyttöön perustuvan tiedon levittämistä voitaisiin sujuvoittaa/parantaa?
- Miten itseohjautuvuus toimintamallina vaikuttaa näyttöön perustuvan tiedon levittämiseen?

Näyttöön perustuva toiminta

Miten arvioit näyttöön perustuvan toiminnan toteutumista tällä hetkellä työntekijä- ja yksikötasoilla?

- Miten näkisit, että näyttöön perustuvaa toimintaa voitaisiin kehittää työntekijä- ja yksikötasoilla? Entä koko organisaatiossa?

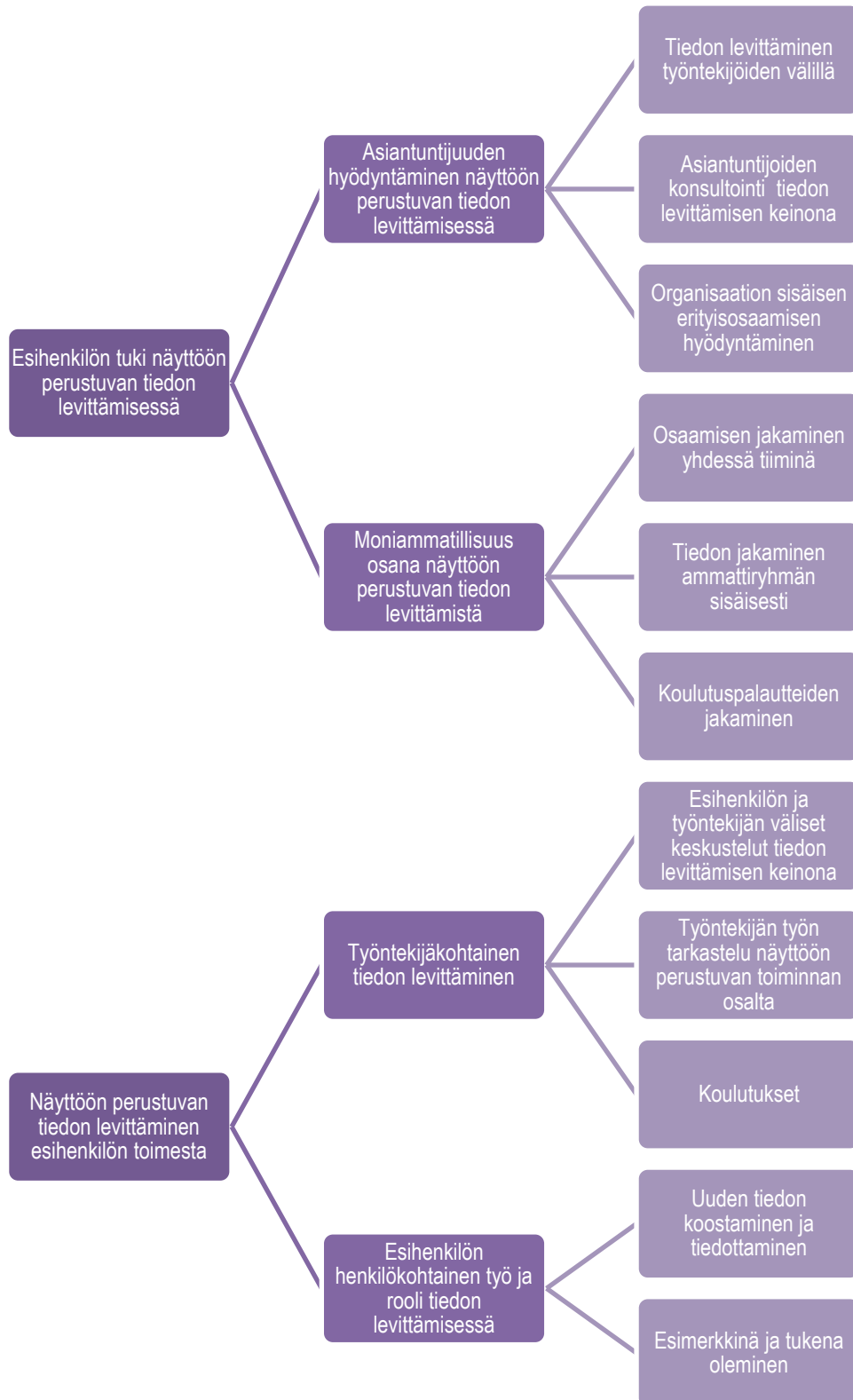
Miten itseohjautuvuus toimintamallina on vaikuttanut / vaikuttaa näyttöön perustuvan toiminnan toteutumiseen ja seuraamiseen?

Miten itse esihenkilötyössäsi tuet näyttöön perustuvan toiminnan toteutumista?

Miten työtäsi näyttöön perustuvan toiminnan tukemisessa voitaisiin parantaa?

# ESIHENKILÖIDEN KOKEMUKSET NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TIEDON LEVITTÄMISESTÄ

## LIITE 2



ESIHENKILÖIDEN KOKEMUKSET NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TOIMINNAN JOHTAMISEN VAHVISTAMISESTA LIITE 3

