



Itseohjautuvuuden nykytilan tarkastelua vammaispalveluyksikössä

Tiina Kuronen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Itseohjautuvuuden nykytilan tarkastelua vammaispalveluyksikössä

Tiina Kuronen
Sosionomi, YAMK
Opinnäytetyö
Joulu, 2024

Tiina Kuronen

Itseohjautuvuuden nykytilan tarkastelua vammaispalveluyksikössä

Vuosi

2024

Sivumäärä

90

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Päijät-Hämeen hyvinvointialue. Vammaispalveluyksikkö osallistui keväällä 2023 Itseohjautuvuus -videotyöpajoihin. Työpajat olivat osa suurempaa kokonaisuutta, mikä sai alkunsa vuonna 2021 käynnistetystä hankkeesta. Hankkeen tavoitteena oli saada asiakkaan ääni parhaiten esiin vahvistamalla työyhteisöjen itseohjautuvaa toimintatapaa ja sen toteuttamisedellytyksiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella, miten yksikön ohjaajat ymmärtävät itseohjautuvuuden ja miten se ohjaajien ja tiimien työssä näyttäytyy. Tavoitteena oli myös löytää uusia keinoja ja ideoita tukemaan itseohjautuvuutta. Tarkoituksena oli saada tietoa yksikön itseohjautuvuuden nykytilasta, mitä voitaisiin hyödyntää yksikön kehittämisessä ja myös muissa yksiköissä. Tarkoitus ja tavoite nousivat aiheen kiinnostavuudesta sekä toimeksiantajan tarpeesta. Ajatuksia ja kokemuksia työpajojen kautta käynnistetystä itseohjautuvasta toimintatavasta, sitä tukevista käytänteistä ja sen edellytyksistä ei ole syvemmin tarkasteltu työntekijöiden kanssa työpajojen jälkeen.

Opinnäytetyö oli tutkimuksellista kehittämistä opinnäytetyöntekijän organisaatiossa. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen yläkäsitteenä toimi itseohjautuvuusteoria. Itseohjautuvuusteorian kautta tuodaan tarkasteluun psykologisten perustarpeiden merkitys motivaation rakentumiselle. Aineisto muodostui kahdesta ryhmäteemahaastattelusta, itsedokumentointipäiväkirjoista, sekä työpajasta.

Opinnäytetyön aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta saadut tulokset nostivat esille viisi teemaa: työkokemus voimavaroja vahvistavana tekijänä, työn kuormittavuustekijöitä, työn merkityksellisyys, vuorovaikutuksen moninainen kenttä, sekä työhön liittyvä vapaus ja kontrolli. Tulokset osoittivat, että itseohjautuvuuden tutkiminen edellyttää työympäristön monitasoista tarkastelua. Opinnäytetyön teoreettinen näkökulma tarkasteli kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden merkitystä motivaatiolle ja itseohjautuvuudelle. Tulokset osoittivat, että työkokemus vahvistaa psykologisia perustarpeita. Työn merkityksellisyys kumpusi asiakkaan kokemasta hyvinvoinnista. Työhön kohdistui kuormittavia tekijöitä, mitkä vaikuttavat itseohjautuvuuteen. Tulokset toivat esille, että työssä on mahdollisuus vaikuttaa, mutta sieltä tunnistettiin myös työtä kontrolloivia tekijöitä. Vuorovaikutukselliset tekijät nousivat moninaisina esille, ja niissä olisi kehitettävää.

Opinnäytetyö tuotti itseohjautuvuusmatkan arviointia ja jatkuvuutta ajatellen tärkeää tietoa yksikön tilanteesta. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa vammaispalveluyksiköissä, jotka ovat vastaavanlaisella itseohjautuvuusmatkalla. Opinnäytetyön tulokset tarjosivat laajan tarkastelunäköalan organisaation rakenteisiin ja mekanismeihin, mitkä vahvistavat tai heikentävät itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta vahvistavien keinojen ja ideoiden työstäminen palvelupolkumallin kautta tuotti tärkeää tietoa ohjaajille, esihenkilölle ja koko organisaatiolle siitä, miten moniulotteinen ilmiö itseohjautuvuus on työssä tarkasteltuna. Tuloksia voidaan hyödyntää yksikön kehittämisessä.

Asiasanat: itseohjautuvuus, motivaatio, sosiaalinen pääoma, psykologinen turvallisuus

Tiina Kuronen

Examination of the Current State of Self-Direction in the Disability Services Unit

Year

2024

Pages

90

The thesis was commissioned by the Wellbeing Services County of Päijät-Häme. The Disability Services Unit participated in the Self-Direction video workshops in the spring of 2023. The workshops were part of larger initiative, which started with a project launched in 2021. The aim of the project was to highlight the voice of the customer by strengthening the self-directed processes in the work communities and the prerequisites for its implementation.

The aim of the thesis was to examine how the instructors of the unit understand self-direction and how it appears in the work of the instructors and teams. The aim was also to find new ways and ideas to support self-direction. The purpose was to obtain information on the current state of the unit's self-direction, which could be utilized in the development of this unit as well as others. The purpose and goal arose from the relevance of the subject and the need of the client. The staff's thoughts and experiences about the self-directed way of working initiated through workshops, the practices that support it or its prerequisites, have not been explored more deeply with the workers after the workshops.

The thesis was a research-oriented development in the thesis author's organization. The central concept of the theoretical framework of the thesis is the theory of self-direction. Through the theory of self-directedness, the importance of basic psychological needs for the construction of motivation is brought into consideration. The material consisted of two group theme interviews, self-documenting diaries, and a workshop.

The results obtained through the material-based content analysis highlighted five themes: work experience as a resource-strengthening factor, workload factors, meaningfulness of work, diverse field of interaction, and freedom and control related to work. The results showed that the study of self-direction requires a multi-level examination of the working environment. The theoretical perspective of the thesis examined the importance of three basic psychological needs, autonomy, community and ability for motivation and self-direction. The results showed that work experience reinforces the basic psychological needs. The significance of the work stemmed from the well-being experienced by the customer. The workload increased due to factors that affect self-direction. The results showed that there is an opportunity to influence the work, but factors controlling the work were also identified. Interaction factors emerged in a variety of ways and should be developed.

The thesis produced important information on the situation of the unit regarding the assessment and continuity of the self-direction journey. The results can also be utilized in other disability service units that are on a similar journey of self-direction. The results of the thesis provided a broad view of organizational structures and mechanisms that strengthen or weaken self-direction. Working with tools and ideas that strengthen self-direction through the service path model produced important information for instructors, forepersons and the entire organization about how multidimensional the phenomenon of self-direction is when viewed at work. The results can be utilized in the development of the unit.

Keywords: self-direction, motivation, social capital, psychological safety

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimintaympäristö	8
3	Tietoperusta	10
3.1	Itseohjautuvuusteoria ja psykologiset perustarpeet	10
3.2	Itseohjautuvuus ja motivaatio.....	12
3.3	Itseohjautuva tiimi.....	13
3.4	Näkökulmia työn merkityksellisyyden tarkasteluun	15
3.5	Vuorovaikutus – psykologinen turvallisuus ja sosiaalinen pääoma.....	18
4	Kehittämisasetelma	19
4.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät	20
4.2	Teemahaastattelut.....	21
4.3	Itsedokumentointipäiväkirjat.....	22
4.4	Työpaja	23
4.5	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	26
5	Tulokset	30
5.1	Miten ohjaajat ymmärtävät itseohjautuvuuden?	30
5.2	Miten itseohjautuvuus näyttäytyy ohjaajan ja tiimien työssä?	32
5.2.1	Työkokemus voimavaroja vahvistavana tekijänä.....	33
5.2.2	Työn kuormittavuustekijöitä.....	34
5.2.3	Vuorovaikutuksen moninainen kenttä	39
5.2.4	Työn merkityksellisyys	42
5.2.5	Työhön liittyvä vapaus ja kontrolli.....	45
5.3	Keinoja ja ideoita itseohjautuvuuden tukemiseksi	47
5.3.1	Suunnittelu	48
5.3.2	Toiminta	49
5.3.3	Jatkuvuus ja arviointi	52
6	Johtopäätökset	54
6.1	Autonomian tarkastelua tuloksiin peilaten	54
6.2	Yhteisöllisyyden tarkastelua tuloksiin peilaten	56
6.3	Kyvykkyyden tarkastelua tuloksiin peilaten	59
7	Pohdinta	60
7.1	Eettisyys ja luotettavuus	61
7.2	Kehittämisehdotuksia tuloksiin peilaten	64
7.3	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet.....	66
	Lähteet.....	70
	Kuvat	76

Taulukot	76
Liitteet	77

1 Johdanto

Organisaatioiden täytyy nykypäivänä yrittää sitouttaa työntekijöitään, sekä vastata systeemiin haasteisiin (Raetzer, Self & Klein 2019, 7). Organisaatiot, jotka uskaltavat etsiä työhyvinvointia ja uusia johtamisen malleja valtaa ja vastuuta hajauttamalla, haastavat vanhoja käytänteitä (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 156). Työn organisoimisen kehitysaskelaita on suunnattu kohti itseohjautuvuutta jo jonkin aikaa. Organisaatorakenteet joutuvat muuntautumaan ketterimmiksi vastatakseen muuttuvaan toimintaympäristöön. Toimintaympäristön muuttuvuuden taustalla vaikuttavat esimerkiksi teknologia ja globalisaatio. Asiantuntijuus ja siihen liittyvä itsenäinen päätöksenteko on syrjäyttänyt rutiiniväilyä. Itseohjautuvuuden nähdään olevan keino kohti muuntautumiskykyisempää organisaatiota, jolla pärjätään muuttuvassa toimintaympäristössä. (Martela & Jarenko 2017, 11.) Tutkimukset ovat antaneet näyttöä siitä, että itseohjautuvuuden kokemukset ovat sosiaali- ja terveysalalla vähäisempiä, kuin muualla muualla toimialalla (Morikawa, Martela & Hakanen 2022, 324–325).

Matala hierarkia edellyttää rakenteita ja usein näiden rakentaminen on ylimmän johdon vastuulla. Johtajan roolissa korostuu vastuu organisaation suunnittelusta siten, että rakenteet saadaan tukemaan itseohjautuvampaa toimintaa. (Martela 2022, 24.) Laloux (2021, 16–21) toteaa, että ”nykyinen tapamme johtaa organisaatioita ei enää toimi”. Laloux puhuu uudesta vaikuttavammasta ja sielukkaammasta tavasta johtaa. Evoluution portaita edetessä on luotu ja tuotu mukana monenlaisia läpimurtoja, kuten teknologia, toimeentulo, vallan rakenteet sekä tapa tehdä yhteistyötä. Uusi organisaatiomalli nähdään seuraavana askelena.

Tutkimusten mukaan organisaatioiden kannattaa panostaa työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin, yhteishenkeen ja vaikutusmahdollisuuksiin, koska se lisää sitoutumista organisaatioon (Saari & Melin 2020, 57). Kevan (2021) mukaan työvoimapulahaasteet hoitotyöntekijöistä kasvavat lähivuosina. Panostamista alan houkuttelevuuden lisäämiseksi on ehdotettu yhtenä keinona vastata työvoimapulahaasteisiin. Työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen panostaminen on nostettu listalle. Oman osaamisen kehittäminen työn ohella huomioidaan myös tärkeänä osana kokonaisuutta. Manka M. L. & Manka M. (2023, 73) mukaan suunnitelmallinen panostaminen työhyvinvointiin mahdollistaa tuloksellisuutta ja kestävästi työtä. Työhyvinvointiin panostaminen heijastuu työtyytyväisyyteen, motivaatioon, työilmapiiriin ja asiakaspalveluun.

Nykyisessä hallitusohjelmassa huomioidaan sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhyvinvointi ja työssä jaksaminen. Yhtenä keinona sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöväjeyteen pyritään vastaamaan panostamalla alan veto- ja pitovoimaan. (STM 2024a.) Motivaatio kiinnostaa organisaatioiden johtajia, koska sen avulla voidaan tuottaa hyvinvointia yksilölle,

yhteisölle ja organisaatiolle (Ryan & Deci 2000, 69). Organisaatioiden kannattaa panostaa työympäristöihin, mikäli halutaan sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä (Razer, Self & Klein 2019, 7).

Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymä käynnisti keväällä 2021 hankkeen, missä vammaispalvelujen asumisen ja päiväaikaisen toiminnan palvelutuotannon toimintakulttuuria haluttiin vahvistaa ja yhtenäistää itseohjautuvuuden suuntaan. Pilottihankkeen mallia ja siitä saatuja onnistumisia lähdettiin laajentamaan 20 yksikköön. Opinnäytetyötä koskeva vammaispalveluyksikkö lähti keväällä 2023 mukaan muutosmatkalle kohti itseohjautuvuutta. Päijät-Hämeen hyvinvointialueella toimintamallin palveluvastaava Päivi Kaukovuo-Nykänen toimi tämän opinnäytetyön työelämän ohjaajana. (Koivu 2022, 2, 5). Opinnäytetyöntekijä työskentelee kyseisessä vammaispalveluyksikössä ja on osallistunut keväällä 2023 itseohjautuvuuskehitysprosessiin.

Opinnäytetyö on laadullinen ja pohjaa tutkimukselliseen kehittämiseen. Opinnäytetyön lähestymistavassa on toiminnallisia piirteitä. Aineisto koostuu kahdesta ryhmäteemahaastattelusta, itsedokumentointipäiväkirjoista ja työpajasta. Menetelmien valinta perustuu kehittämissiirrettävien eri vaiheisiin (Toikko & Rantanen 2009, 18). Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus ymmärretään moninaisena ja sitä halutaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 164). Kehittämisvälineiden ymmärtäminen osana sosiaalista prosessia edellyttää dialogisuutta ja vuorovaikutusta, jotta niiden reflektiivinen käyttö mahdollistuu (Toikko & Rantanen 2009, 72). Vuori (2021, 350) nostaa esille, että itseohjautuvuuteen liittyvää käsitteellistä tietoa on paljon, mutta empiiristä tutkimusta organisaatioista vähän. Lisää tietoa tarvittaisiin siitä, miten itseohjautuvaa organisaatiota johdetaan.

Luvussa kaksi esitellään opinnäytetyön toimintaympäristö. Luvussa kolme perehdytään opinnäytetyön teoreettiseen taustaan. Itseohjautuvuusteoria toimii ikään kuin teorioiden yläkäsitteenä, mihin linkittyvät muut keskeiset käsitteet ja teoriat. Luvussa neljä avataan kehittämissiirrettävää ja menetelmiä. Luku viisi esittelee opinnäytetyön tulokset. Tulosten tarkastelussa avataan sekä teemahaastatteluiden, itsedokumentointipäiväkirjojen että työpajan tuloksia. Luku kuusi tiivistää johtopäätökset. Luvussa seitsemän pohditaan opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Luku seitsemän tarkastelee kehittämissiirrettävien tuloksiin peilaten. Lopuksi pohditaan tulosten hyödynnettävyyttä ja jatkotutkimusaiheita.

2 Toimintaympäristö

Opinnäytetyötä koskeva vammaispalveluyksikkö siirtyi osaksi Päijät-Hämeen hyvinvointialuetta 1.1.2023. Päijät-Hämeen hyvinvointialue kattaa Orimattilan, Asikkalan, Hartolan, Heinoilan, Hollolan, Iitin, Kärkölan, Lahden, Padasjoen ja Sysmän kunnat. Hyvinvointialueella

työskentelee noin 8000 sote- ja pelastusalan ammattilaista. Vammaispalvelut kuuluvat perhe- ja sosiaalipalveluihin ja sisältävät asumisen ja päiväaikaisen toiminnan, asiakasohjauksen, sekä palvelukoordinaation. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2024a; 2024b; 2024c.)

Asiakasohjauksessa sosiaalihuollon asiakasprosesseista vastaavat sosiaaliohjaajat ja sosiaalityöntekijät. Asiakasohjaus pitää sisällään myös arjen tuen ja liikkumisen palvelut. Asuminen ja päiväaikainen toiminta pitää sisällään monenlaista asumista ja päivittäistä toimintaa ja niitä tukevia palveluja. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen vammaispalveluiden palvelutuotannosta vastaa asumisen ja päiväaikaisen toiminnan tuloyksikkö. Palvelukoordinaation tehtävänä on vastata vammaispalveluiden ostopalveluista ja koordinoinnin kehittämisestä. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2024a; 2024b; 2024c.)

Päivä- ja työtoiminnan järjestämisellä edistetään vammaisten henkilöiden osallisuutta ja mahdollisuutta työllistyä. Päivä- ja työtoiminta järjestetään siten, että se vastaa yksilöllisiin tarpeisiin. Päivä- ja työtoiminnan järjestäminen nojaa sosiaalihuolto-, vammaispalvelu-, yhdenvertaisuuslakiin, sekä lakiin kehitysvammaisten erityishuollosta. Työstä voidaan maksaa työosuusrahaa tietyin edellytyksin. (THL 2024; Sosiaalihuoltolaki 1301/2014; vammaispalvelulaki 675/2023; yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977.) Vammaispalvelulaki uudistuu 1.1.2025 alkaen. Uudessa vammaispalvelulaisissa vammaisten henkilöiden sosiaali- ja terveyspalvelut eivät määräydy enää diagnoosi edellä, vaan tarpeen perusteella. Vammaiset henkilöt saavat myös jatkossa yleislakien, eli sosiaalihuolto- ja terveydenhuoltolakien mukaan sosiaalihuolto- ja terveyspalvelut. Vammaisten henkilöiden erityiset palvelutarpeet saadaan vammaispalvelulain perusteella. Uudessa laissa vahvistuu osallisuuden, yhdenvertaisuuden, itsemääräämisoikeuden ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi. (STM 2024b.)

Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimii Päijät-Hämeen hyvinvointialueelle sijoittuva vammaispalveluyksikkö. Yksikkö tarjoaa sekä päivä- että työtoimintaa, ja ympärivuorokautista palveluasumista. Yksikössä on useampi ryhmäkoti, mutta myös itsenäisempää asumista. Yksikössä työskentelee yhteensä noin 30 päivä- ja työtoiminnan, sekä asumisen ohjaajaa. Ohjaajat ovat sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. Ohjaajat ovat pääsääntöisesti koulutukseltaan lähihoitajia ja sosionomeja. Päivä- ja työtoimintaa toteutetaan arkisin. Päivä- ja työtoimintaa suunnittelee päivä- ja työtoiminnan tiimi. Ohjaustoiminnassa ovat arkena mukana sekä asumisen että päivä- ja työtoiminnan ohjaajat.

Kehitysvammayksikkö aloitti keväällä 2023 Filosofian Akatemian kouluttaman virtuaalisen kehitysprosessin, mikä sisälsi kuusi videotyöpajaa ja kesti noin puoli vuotta. Etäyhteyden kautta toteutettua valmennusta fasilitoi paikan päälle saapuneet muutosvalmentajat. Jokaisella työpajalla oli oma sisältönsä. Työpajojen sisällöt järjestyksessään olivat: mitä on itseohjautuvuus, kokeilemalla kehittäminen, kehitystyön näkyväksi tekeminen, itseohjautuvuus ja

yhteisöllisyys, itseohjautuvuus ja roolitukset ja reflektio. Työpajat rakentuivat teoriasta ja työyhteisöä osallistavasta tekemisestä. (Koivu 2022, 3–4.)

Työpajojen aikana yksikössä otettiin käyttöön uusia työvälineitä, kuten kokeilukulttuurista tukevat matalan kynnyksen kehittämistyökalut kehittämiskanban ja sitä tukeva työkalu kokeilusuunnitelma. Kanban-taulu on tiimityöhön soveltuva visuaalinen työkalu, minkä avulla voidaan seurata ideoiden ja tehtävien edistymistä. Se mahdollistaa tavoitteiden hahmottamisen kokonaisvaltaisesti, kuten esimerkiksi sisältö, vastuunjako ja aikataulutus. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 187, 193.) Kokeilusuunnitelman avulla valmistaudutaan kokeiluun hahmottamalla siihen tarvittavat resurssit (Kehitä kokeillen 2024). Kokeilukulttuurin nähdään mahdollistavan autonomian, koska kenellä tahansa on organisaatiossa mahdollista tehdä aloitteita erilaisille kokeiluille. Aloitteet voivat liittyä esimerkiksi toimintatapojen kehittämiseen. (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 245–246.)

3 Tietoperusta

Tutkimus antaa näyttöä siitä, että työkentällä eri osapuolilla voi olla hyvinkin erilainen käsitys itseohjautuvuudesta. Eriävät näkemykset saattavat hankaloittaa yhteisen ymmärryksen rakentamista siitä, mitä työltä vaaditaan. (Vuori 2021, 363–364.) Itseohjautuvuuden määrittelyn epäselkeys voi näyttäytyä esimerkiksi työntekijöiden ja johdon erilaisina työhön liittyvinä odotusarvoina (Kinnunen, Puusa & Kuittinen 2024, 46). Työhön liittyvässä keskustelussa itseohjautuvuudella tarkoitetaan vapauden, vallan ja vastuun jakamista hierarkkisesta mallista poiketen (Vuori 2021, 350; Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 8).

Sisäinen motivaatio ymmärretään luontaisena kiinnostuksena asioita kohtaan. Työhön liittyvässä tarkastelussa sisäisen motivaation ymmärretään tarvitsevan sitä tukevia olosuhteita. Itseohjautuvuusteoria tarkastelee psykologisten perustarpeiden, autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden merkitystä motivaatiolle. (Ryan & Deci 2000, 70.) Työmotivaatiota voidaan tukea panostamalla käytäntöihin, mitkä tukevat psykologisia perustarpeita (Piirto, Nokelainen & Pylväs 2022, 33). Opinnäytetyön teoreettinen aihio nojautuu itseohjautuvuusteoriaan ja siihen liittyvien tekijöiden ja käsitteiden tarkasteluun. Luvussa nostetaan esille myös teema-haastatteluiden sisältöanalyysistä tuloksiin nousseiden yhdistävien luokkien keskeisiä käsitteitä.

3.1 Itseohjautuvuusteoria ja psykologiset perustarpeet

Itseohjautuvuusteorian avulla tarkastellaan käyttäytymisen taustalla vaikuttavia motivaatioita moniulotteisesti (Rigby & Ryan 2018, 136). Itseohjautuvuusteoriassa motivaation ja psykologisten perustarpeiden ymmärtäminen ja merkitys ovat olennaisia. Kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttäminen on yhteydessä motivaatioon, suorituskykyyn ja hyvinvointiin. (Deci &

Ryan 2000, 227.) Itseohjautuvuusteoriassa tarkastellaan ihmisen motivaatiota suhteessa sosiaaliseen ympäristöön. Toimintaympäristö voi vaikuttaa ihmisen aktiivisuuteen ja sitoutuneisuuteen, sekä passiivisuuteen. Kolmella psykologisella perustarpeella; kyvykkyydellä, autonomialla ja yhteisöllisyydellä on vaikutus motivaatioon, sekä mielenterveyteen. (Ryan & Deci 2000, 68.) Psykologisten perustarpeiden yhteydestä työn imuun on tutkimusnäyttöä (Ryynänen, Simola & Karkkola 2020, 256).

Luontainen motivoituminen toimintaan ja tavoitteisiin lähtee yksilöstä itsestään. Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilö voi kuitenkin olla sitoutunut työhönsä ja toimintaan, vaikka on ulkoisesti motivoitunut, mikäli kolme psykologista perustarvetta tyydytetään. Kolme psykologista perustarvetta auttavat omaksumaan ulkoiselle motivaatiolle pohjaavan toiminnan kohti sitoutuneisuutta ja aitoutta. (Ryan & Deci 2000, 74; Gagne & Deci 2005, 336–337.)

Autonomia eli omaehtoisuus ymmärretään kokemuksena ja mahdollisuutena vaikuttaa osallistumaansa toimintaan. Ulkoapäin ohjattu toiminta nähdään autonomian vastakohtana. Autonomiassa valinnat ja vaikuttaminen kumpuaa yksilöstä itsestään ja sen nähdään lisäävän työn imua. Yksilön autonomian toteutuminen organisaation sisällä mahdollistuu, kun organisaation tavoitteet ja arvot sisäistetään ikään kuin omana valintana. Oman valinnan kautta tapahtuvaa toimintaa tarkastellaan yksilön sisältä kumpuavana motivaationa. (Martela & Jarenko 2014, 28–29.) Ryan ja Deci (2020, 1) kuvailevat autonomiaa omistajuutena osallistumaansa toimintaan, missä arvot ja mielenkiinto toimivat vahvistavana tekijänä. Ulkoinen kontrolli, rangais-
tukset ja palkkiot vastaavasti heikentävät autonomiaa. Larjovuori ym. (2021, 71) nostavat esille, että mahdollisuus vaikuttaa lisää motivaatiota ja auttaa säätelemään kuormittumista.

Kyvykkyys liittyy osaamisen kokemukseen. Siihen liittyy myös tunne aikaansaamisesta. Yksilön kyvykkyyden kokemus työssään keskustelee pystyvyyden tunteen kanssa. Koetaan, että työstä suoriudutaan hyvin. Tunne pärjäämisestä lisää työtyytyväisyyttä. Tasapaino työn haasteellisuudessa ylläpitää motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 29–30.) Oman osaamisen ja työn kehittäminen tuottaa työhyvinvointia. Osaamista ja kehittämistä tarkastellaan työyhteisössä ja työympäristössä vuorovaikutuksessa rakentuvana. Yksilöiden ja työyhteisön osaamiseen ja sen kehittämiseen kannattaa panostaa tietoisesti. (Larjovuori ym. 2021, 71.) Kyvykkyyttä vahvistaa toimintaympäristöt, missä saadaan positiivista palautetta, sopivasti haasteita ja missä on mahdollisuus kehittyä (Ryan & Deci 2020, 1). Aikaisempi tutkimus itseohjautuvista organisaatioista osoittaa, että kollegiaalisen palautteen antaminen saattaa muodostua epätasaisesti ja vähäiseksi (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 151–152).

Yhteisöllisyyttä tarkastellaan yhteytenä toisiin ihmisiin. Yhteisöllisyys pitää sisällään yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunteen. Kunnioittava ja välittävä ilmapiiri vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta yhteisöllisyyttä. Työyhteisön ja ilmapiirin merkitys korostuu työn ollessa raskasta. Huono ilmapiiri vaikuttaa negatiivisesti työhön suhtautumiseen.

Huonon ilmapiirin nähdään tuottavan ikäviä seurauksia sekä työntekijälle että organisaatiolle. Yhteisöllisyys käsittää myös hyvän tekemisen toisille, mitä voidaan tarkastella oman toiminnan myönteisinä vaikutuksina muihin ihmisiin. (Deci & Ryan 2000, 30–31; Ryan & Deci 2020, 1.)

Ihmiset kohtaavat erilaisia toimintamalleja ja arvoja uusissa toimintaympäristöissä. Uusien arvojen ja toimintamallien muuntuminen osaksi sisäistä motivaatiota liittyy prosessiin, missä sosiaalisella ympäristöllä on merkityksensä. Mikäli tällaisten arvojen ja toimintamallinen integroiminen osaksi omia arvoja tarpeita eivät pohjaa luontaiseen mielenkiintoon – nähdään toiminnan pohjaavan ulkoiselle motivaatiolle. Toimintamallien ja arvojen sisäistämiseksi nähdään kuitenkin yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys merkittäväksi tekijäksi. (Ryan & Deci 2000, 71–73.)

3.2 Itseohjautuvuus ja motivaatio

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota voidaan tarkastella jananalla, missä toisessa päässä on ulkoinen motivaatio ja toisessa päässä sisäinen motivaatio. Motivaation ymmärtäminen ei kuitenkaan ole ääripäiden tarkastelua, vaan se ymmärretään eräänlaisena jatkumona. Ulkoisen ja sisäisen motivaation välissä on ikään kuin ulkoisen motivaation erilaisia muotoja, missä toimintaa tarkastellaan asteittain kohti sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 2000, 237.)

Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella yksilö, tiimi ja organisaatiotasolla. Itseohjautuvuus käsitteen tarkastelu työntekijätasolla muodostuu useista eri tieteenalojen käsitteistä. (Vuori 2021, 353.) Itseohjautuvuus yksilön ominaisuutena tarkasteltuna on valtaa vaikuttaa omaan työhönsä. Valtaa päättää miten työtä tekee sekä valtaa päättää päämääristä. Siihen kuuluu myös valta osallistua organisaation kehittämiseen. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4.) Ryanin ja Decin (2000, 68, 76) mukaan kolme psykologista perustarvetta vaikuttavat motivaatioon ja sitä kautta itseohjautuvuuteen. Tämän ymmärretään olevan merkittävä tieto, kun halutaan tietoisesti motivoida muita kohti sitoutumista ja parempia tuloksia. Psykologiset perustarpeet mahdollistavan toimintaympäristön ymmärretään edistävän sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia. Ylhäältä ohjautuvuus ymmärretään itseohjautuvuuden vastakohtana, missä esihenkilön ylhäältäpäin valvova ja ohjeistava asema asettaa työntekijän passiiviseksi ja aloitekyvyttömäksi (Martela ym. 2021, 14).

Motivaatio voidaan käsittää toiminnan polttoaineena (Sinokki 2016, 60). Ihmisen suhdetta toimintaan voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation kautta. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on ikään kuin väline jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Tekemistä ei välttämättä koeta kovin mielekkäänä. Toiminnalla reagoidaan uhkaan, selviytymiseen ja rangaistuksen välttämiseen. (Martela & Jarenko 2014, 14; Martela & Jarenko 2015, 25.) Sisäisessä motivaatiossa ihminen on aktiivinen toimija, joka hakeutuu itseään kiinnostavien asioiden ja toiminnan äärelle. Sisäinen motivaatio pohjautuu ennakoitavuuteen. Ulkoiset palkkiot eivät määrittele

toiminnan vetovoimaa. Sisäisen motivaation kautta tapahtuva toiminta ei kuormita samalla tavalla, kuin ulkoisen motivaation kautta tapahtuva, koska halu ja innostus kumpuaa yksilöstä itsestään. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Itseohjautuvuus kiinnittyy yksilön ominaisuuksiin toimia omaehtoisesti. Lähtökohtana sille pidetään sisäistä motivaatiota, jolloin halu tehdä asioita lähtee itsestä, eikä ulkopuolelta pakotettuna. (Larjovuori ym. 2021, 8.) Ryan ja Deci (2000, 70) kuvailevat sisäistä motivaatiota ominaisuudeksi, missä yksilö hakeutuu tietoisesti kohti uusia haasteita. Olemassa olevaa kyvykkyyttä hyödynnetään ja laajennetaan uutta tutkien ja oppien. Päämäärän ymmärtäminen ja tarvittava osaaminen päämäärän tavoitteluun ovat edellytyksiä itseohjautuvuuden toteutumiselle (Martela & Jarenko 2017, 12; Martela ym. 2021, 14). Sinokin (2016, 12) mukaan työmotivaatiota lisää tunne siitä, että on merkityksellinen osa suurempaa kokonaisuutta. Merkityksellisyyden tunteen lisäksi pystyvyys ja valinnan mahdollisuus omassa työssä vaikuttavat motivaatioon. Yhteisesti määritelty visio tulevaisuudesta antaa työlle merkitykselliset raamit.

Aikaisempi tutkimus hoitoalalta antaa näyttöä siitä, että henkilökohtainen resilienssi vaikuttaa positiivisesti alalla pysymiseen (Roos, Kuosmanen, Tevameri & Viinikainen 2022, 159). Resilienssillä kuvataan työntekijän kykyä suhtautua muutoksiin ja haasteisiin. Se ymmärretään työntekijän kykyä sopeutua ja joustaa. (Saari 2016, 233.) Tutkimusten mukaan resilienssi vaikuttaa työhyvinvointiin. Se auttaa palautumaan nopeammin ja vaikuttaa stressin määrään. Resilienssillä on myös yhteys itseohjautuvuuteen. Kokemus itseohjautuvuudesta on suurempi, kun resilienssi on korkea. (Larjovuori ym. 2021, 38.)

Työssä ulkoisilla palkkioilla motivoiminen voi vaikuttaa haitallisesti sisäisen motivaation tekijöihin, kuten mielenkiintoiseksi ja tärkeiksi koettuihin asioihin (Gagné & Deci 2005, 356). Myös erilaiset uhkilla, painostetuilla määrärajoilla ja tavoitteilla ymmärretään tutkimusten mukaan olevan heikentävä vaikutus motivaatioon (Ryan & Deci 2000, 71). Martelan ja Jarenkon (2014, 15) mukaan monet johtavat ohittavat alaistensa sisäisen motivaation tarjoamalla ulkoista motivaatiota ylläpitäviä palkkioita. Ulkoisten palkkioiden motivoimana työntekijän nähdään passivoituvan ja innostuksen vähenevän. Myös oman järjen käytön ja kehittämisenäkökulman nähdään vähenevän.

3.3 Itseohjautuva tiimi

Tiimitasolla tarkasteltuna itseohjautuvuus voidaan ymmärtää työn toteutumisenä ja organisoinnina ilman vahvaa johtamista. Vielä laajemmin tarkasteltuna itseohjautuvuus voidaan nähdä koko organisaatiota käsittävänä hajautettuna päätösvaltana ja vastuuna. (Larjovuori ym. 2021, 8.) Itseorganisointineesta organisaatiosta puhutaan, kun työtä organisoidaan niin, että keskijohtoa ja esihenkilöitä ei juuri ole. Tiimitasolla itseohjautuvuudesta käytetään myös yhteisöohjautuvuus käsitettä. Yhteisöohjautuvuudessa tiimiä tarkastellaan yksikkönä missä jaetun vastuun- ja työn keinoin tavoitellaan sovittuja päämääriä. Yhteisöohjautuvuudessa

tunnistetaan työskentelytavat ja otetaan vastuuta yhteisesti yhteisestä työstä. Esihenkilön vastuita hajautetaan tiimeille. (Martela 2021, 14.) Tässä yhteydessä yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuva tiimi ymmärretään rinnakkaisina käsitteinä.

Itseohjautuvassa tiimissä jaettu johtaminen näyttäytyy sen jäsenten taitona tehdä päätöksiä, kantaa vastuuta ja olla oma-aloitteisia. Oma-aloitteisuuteen nähdään kuuluvan kyvykkyyden tehdä päätöksiä ilman, että delegoi niitä muille. (Doblinger 2022, 141, 147.) Työn luonne kuitenkin määrittelee ne raamit, minkä sisällä on mahdollisuus joustaa (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 148).

Tarkasteltaessa itseohjautuvaa tiimiä, voidaan esihenkilö kuvata valmentavana johtajana. Valmentava johtaja antaa tiimeille vastuuta tehdä päätöksiä, mutta toimii tukena tarvittaessa. Valmentava johtaja opettaa ja valmentaa tiimiään kantamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä. Valmentava johtaja säilyttää yhteyden tiimiin ja sen kehitykseen olemalla säännöllisesti läsnä tiimeille. (Renkema, Bondarouk, & Bos-Nehles 2018, 83.)

Yritteliäisyys tiimin jäsenen ominaisuutena liitetään innostuneeseen ja kunnianhimoiseen työskentelyyn, mikä edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Itsensä kehittäminen kuuluu yritteliäisyyteen. (Doblinger 2022, 161.) Itseohjautuvassa tiimissä määritellään rajat, minkä puitteissa valta ja vapaus mahdollistuu. Vastuu kannetaan siitä, että työ tapahtuu organisaation mission mukaisesti ja vuorovaikutus toimii muihin tiimeihin. Tiimin jäsenet ovat tasavertaisia. (Vuori 2021, 361.) Tiimiä kohtaan osoitetaan luottamusta antamalla ja jakamalla vastuuta. Ketään tiimin yksilöä ei kohoteta vastuun ottajaksi ylitse muiden. Tiimi yhdessä, tasavertaisena, kantaa vastuun. (Renkema ym. 2018, 82.)

Itseohjautuvassa tiimissä luotetaan muihin tiimin jäseniin. Tiimissä pystytään yhteistyöhön ja tuetaan toisia työssään. Ennakoiva vuorovaikutus edistää itseohjautuvan tiimin toimivuutta. Työyhteisön jäsenet kykenevät kommunikoimaan ennakoivasti omat toiveet, tarpeet ja eriävät näkemykset. Kyky ilmaista mielipiteitä kuuluu itseohjautuvan tiimin jäsenen ominaisuuksiin ja turvalliseen ilmapiiriin. Haasteelliset vuorovaikutustilanteet ratkaistaan tiimissä rakentavassa ja ratkaisukeskeisessä hengessä. (Doblinger 2022, 149–156.)

Tiimit kypsyvät eri tahtia. Tiimeissä näyttäytyy erilaisia haasteita pyrkimyksissä kohti itseohjautuvuutta. Eritahtisuus voi näyttäytyä myös haasteina ottaa vastaan lisättyä vastuuta. Itseohjautuvuutta edistetään jakamalla keskenään tietoa ja kannustamalla toisia. (Renkema ym. 2018, 83.) Oppiminen ja tutkiminen ovat tärkeä tiimin jäsenen kyvykkyyden osa-alue. Suunnittelu kuuluu itseohjautuvuuteen. Suunnitelmallisuuteen kuuluu se, että pystyy ennakoivasti ajoittamaan tehtäviään. Työn organisointia toteutetaan yhteistyössä tiimin kanssa. (Doblinger 2022, 158.)

Itseohjautuvuuden edellytys on tiimin jäsenten ymmärrys itseohjautuvuuden periaatteista (Doblinger 2022, 128). Tiimien jäsenten välinen työskentely nähdään yhtenä tärkeimpänä tekijänä. Palautteen antamiselle tulisi varata aikaa. Säännölliset tapaamiset nähdään edellytyksenä yhteisen työn tarkastelulle ja päätösten tekemiselle. (Renkema ym. 2018, 83.) Tutkimukset ovat antaneet näyttöä siitä, että yksilöiden tiedot, taidot, kyvyt ja muut ominaisuudet rakentavat tiimin suorituskyykyä merkittävästi (Doblinger 2022, 169). Aikaisempi tutkimus antaa myös viitteitä siitä, että tiiviin yhteisöllisyyden omaavan tiimin kyvykkyys vahvistaa sen yksilöiden kyvykkyyttä (Kinnunen ym. 2024, 47).

Vastoinkäymisistä selviäminen ja sopeutuminen uusiin tilanteisiin nähdään kuuluvan itseohjautuvan tiimin ja sen jäsenen kyvykkyuteen. Sopeutuminen ymmärretään kyvykkyutenä suhtautua muutoksiin. (Doblinger 2022, 159.) Yhteisöllisyyden ja siihen kuuluvan luottamuksen rakentuminen syntyvät ajan kanssa ja sen eteen tehtyjen ponnistelujen tuloksena (Raatikainen & Otankorpi-Lehtoranta 2023, 269). Luottamus tiimin jäseniin on merkittävä tekijä itseohjautuvassa tiimissä. Virheiden tekeminen kuuluu osana itseohjautuvuuden kasvuprosessiin. (Renkema ym. 2018, 84.)

3.4 Näkökulmia työn merkityksellisyyden tarkasteluun

Työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella väylänä toteuttaa itseään ja arvojaan (Ryynänen ym. 2020, 247). Työ kattaa aikuisen ihmisen elämässä suuren osan ajasta ja siellä tavoitellaan erilaisia asioita. Työn mielekkyyden tarkastelussa tulisi huomioida useita hyvinvointiin liittyviä tekijöitä, kuten sosiokulttuuriset tekijät, organisatoriset tekijät, työhön liittyvät tekijät ja psykologiset tekijät. (Lysova, Allan, Dik, Duffy & Steger 2019, 375.)

Yksi näkökulma merkityksellisen työn tarkasteluun rakentuu ulottuvuudesta, joita ovat merkitys, laajempi tarkoitus, ja itsensä toteuttaminen. Merkitys ymmärretään arvona, mikä työstä löydetään. Merkitys on subjektiivinen kokemus, missä työ koetaan luontaisesti merkittävänä ja tekemisen arvoisena. Laajempi tarkoitus muodostuu jostain, mikä ei rakennu yksilön omien etujen varaan, vaan palvelee ja on osa jotain suurempaa. Itsensä toteuttaminen ymmärretään kokemuksena, missä ihminen pystyy toteuttamaan itseään työnsä kautta. Itsensä toteuttamisessa ajatellaan olevan kyse yhteydestä itseen ja mahdollisuudesta ilmaista itseään työn kautta. Siihen liittyy aitous ja ymmärrys itsestä työn kautta. (Martela & Pessi 2018, 3–12.)

Julkisen palvelun motivaatiosta puhutaan, kun motivaatio kohdistuu muiden ihmisten hyväksi tehtävään toimintaan. Tarkoitus on vaikuttaa yhteiskunnan hyvinvointiin. Motiivin kohteena ovat julkiset laitokset. (Perry & Hondeghem 2008, 3–4.) Tutkimusten mukaan korkea julkisen palvelun motivaatio keskustelee työn imun ja positiivisen työyhteisökäyttäytymisen kanssa. Yhteisten arvojen jakaminen lisää työn imua ja motivaatiota. Julkisen palvelun motivaatioon voidaan vaikuttaa työskentelyolosuhteisiin vaikuttamalla. Työskentelyolosuhteisiin

ymmärretään kuuluvan työn hallinnan, hyvän johtamisen ja ilmapiirin, tuen ja mahdollisuuden toteuttaa työtään eettisten periaatteiden mukaisesti. Motivaatiota voidaan tukea keskus-telemalla työntekijän kanssa siitä, mitkä vahvistavat ja heikentävät motivaatiota. (Pihlava, Ruokolainen & Mauno 2017, 91, 96, 100.)

Työn imu on tunnetila, mikä kertoo työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Siihen liittyy työhön paneutuminen ja energisyys. Nämä tekijät lisäävät yksilön sitoutumista työhön. (Manka M-L. & Manka M. 2023, 101.) Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että innostuneet työntekijät voivat työssä paremmin. He ovat terveempiä ja tehokkaampia. Innostuneisuuden tärkeys korostuu laatua vaativissa ja tavoittelevissa palveluissa. (Martela & Jarenko 2014, 6.) Työmotivaatio näyttäytyy työhön asennoitumisena. Se peilautuu työskentelyn tehokkuuteen, laatuun ja yksilön sekä työyhteisön hyvinvointiin. Motivoitumista voidaan tukea ulkoapäin, mutta innostus, ilo ja tahto eivät synny pakottamalla. (Sinokki 2016, 11.) Tutkimuksen mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa työhyvinvointi koetaan merkitykselliseksi arvoksi. Hyvinvointia luodaan huomioimalla työntekijöiden yksilölliset tarpeet. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 146.) Organisaatioissa, joissa tunnustetaan itseohjautuvuus, tunnustetaan myös korkeampi työtyytyväisyys ja työn imu. Työn voimavaratekijät, kuten vaikuttaminen, tasavertaisuus ja toimiva päätöksenteko vaikuttavat työn imuun ja työtyytyväisyyteen. (Larjovuori ym. 2021, 2.)

Työn imuun tähtäävien interventioiden vaikutuksesta työhön sitoutumiseen on tehty tutkimusta. Interventiot voivat olla esimerkiksi ryhmämuotoisia valmennuksia tai työpajoja, joilla tavoitellaan esimerkiksi voimavarojen vahvistamista. Tutkimukset ovat antaneet näyttöä siitä, että ryhmämuotoiset interventiot ovat lisänneet enemmän imua työhön, kuin yksilömuotoiset. Ryhmämuotoisen työskentelyn on havaittu heijastuvan työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Vaikuttavuudeksi on arvioitu sosiaalisen tuen merkitystä ja siitä saatavaa tukea päätöksentekoon. Ryhmäinterventiot lisäävät motivaatiota ja siten sitouttavat työhön. (Knight, Patterson & Dawson 2017, 804–808.)

Sisäinen motivaatio määritellään ihmisen luontaisena taipumuksena ammentaa kykyjään, taitoa ja oppia. Se on luontaista hakeutumista kohti uutta ja haasteita. (Ryan & Deci 2000, 70.) Motivaation laatuun ja sitä kautta työhön sitoutumiseen vaikuttaa työntekijän työhön kiinnittyvät henkilökohtaiset tarpeet, arvot ja kiinnostus. Laadukkaampi motivaatio keskustelee hyvinvoinnin kanssa. (Rigby & Ryan 2018, 136.) Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden hyvinvointi heijastuu moneen tekijään. Työntekijät pystyvät parempaan tulokseen ja ovat vähemmän alttiita työuupumukselle. Sisäinen motivaatio myös keskustelee sitoutuneisuuden kanssa. Työntekijä viihtyy työpaikassaan. (Martela & Jarenko 2014, 32–34.) Tutkimus antaa viitteitä siitä, että kehittymismahdollisuudet, vaikuttamismahdollisuudet ja työyhteisön tuki ovat positiivisessa vuorovaikutuksessa työhön sitoutumisen kanssa (Saari & Melin 2020, 53).

Osastonhoitajien johtamistyön arvoista sairaalaorganisaatioissa on tehty pitkittäistutkimusta. Henkilökunnan innostavan ja valmentavan johtamisen nähtiin sisältävän kaksi eri roolia. Johtamisessa tuli tavoitteiden mukaan huomioida yksilöllisyys, mutta työyhteisössä tuli kuitenkin noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Arvolähtöistä johtamista tarkasteltiin sekä alaisten että hoitotyölle asetettujen tavoitteiden johtamisen näkökulmasta. Johtamisessa tunnistettiin kiilu potilaslähtöiselle hoitotyölle asetettujen tavoitteiden ja toteutuneen hoitotyön välillä. Koettiin, että potilaalle asetettuun hyvän hoidon tavoitteeseen ei päästy. (Ottman-Salminen, Wiili-Peltola, Rannisto, & Kaunonen 2024, 56–57.) Tutkimuksessa voidaan nähdäkseni tavoittaa esihenkilötyön merkityksellisyys arvoihin sitoutuneena ja se ristiriita, kun arvot joutuvat joustamaan yhteisen työn äärellä.

Johto voi tuntea roolinsa epäselkeänä tilanteessa, missä itseohjautuvampaa toimintatapaa lisätään organisaatiossa (Kinnunen ym. 2024, 48). Palvelevaa johtajuutta kuvaillaan vastuuta antavana, voimaannuttavana, aitona, rohkeana ja yhteisten etujen ajajana (Savaspuro 2019, 34). Se nähdään sosiaalisena voimavarana, mikä vähentää työtaakkaa, työuupumusta ja masennusoireita (Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro 2016, 107). Arvostavalla johtamisella, missä huomioidaan suunnitelmallisuus, tasa-arvoisuus, osaamisen arvostaminen, sekä edistetään työssä jaksamista, on yhteys työhön sitoutumiseen (Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015, 222). Valtuuttava johtaminen viittaa esihenkilöön, joka huolehtii vastuun ja vapauden tasapainosta. Esihenkilön ja alaisten välillä vallitsee luottamus ja pyrkimys on pois hierarkkisesta rakenteesta. Oma-aloitteisuutta tuetaan, kuten myös motivaatiota ja itseluottamusta. (Ryynänen ym. 2020, 248.) Pyrkimys itseohjautuvampaan toimintatapaan edellyttää johdon ja työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja rohkeutta (Kinnunen ym. 2024, 48).

Työhön sitoutuminen ja tyytyväisyys elämään yleensä liittyvät toisiinsa. Työhön sitoutuneet kokevat myös vähemmän masennusta ja työuupumusta. (Upadyaya ym. 2016, 106). Työmotivaatio liittyy elämänhallinnan tunteeseen. Positiiviset elämänhallinnan tuntemukset liittyvät psyykkisiin ja fyysisiin haasteisiin, stressinhallintakykyyn ja työtyytyväisyyteen. Hyvä kokemus elämänhallinnasta auttaa vaikuttamaan omien tavoitteiden saavuttamiseen. Heikkoa elämänhallintaa tuntevat ajautuvat elämässä ja työssä ilman vaikuttamisen kokemusta. (Sinokki 2016, 12.)

Itseohjautuvuutta tukevissa organisaatioissa työn merkityksellisyys nostetaan tärkeään osaan kehittämisen ja tavoitteiden tarkastelussa (Larjovuori ym. 2021, 70). Ymmärtämällä työn merkityksellisyyden ulottuvuuksia, mahdollistetaan kokonaisvaltaisempi näkemys siitä, mistä mielekäs työ rakentuu. Tämä ymmärrys mahdollistaa mielekkäiden työympäristöjen suunnittelun. Mielekkyys rakentuu esimerkiksi mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön. (Lysova ym. 2019, 386.) Itseohjautuvissa organisaatioissa tunnistetaan voimavara-tekijöitä, jotka vaikuttavat työn imuun ja työtyytyväisyyteen. Voimavaraistavina tekijöinä koetaan esimerkiksi

mahdollisuus vaikuttaa työhön, yhteisöllisyys, tasavertaisuus ja sujuva päätöksenteko. (Larjovuori ym. 2021, 2.)

3.5 Vuorovaikutus – psykologinen turvallisuus ja sosiaalinen pääoma

Tutkimusten mukaan itseohjautuvuuden edellytys on psykologisesti turvallinen työympäristö. Psykologinen turvallisuus ymmärretään työympäristönä, missä ei ole vuorovaikutukseen liittyviä riskejä. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä virheet ja ongelmat voidaan käsitellä ilman pelkoa. (Vuori 2021, 358–359.) Vuorovaikutuksessa ilmenevä epäsuhta vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen. Tiimeissä tämä voi näyttäytyä esimerkiksi keskusteluissa puheenvuorojen epätasaisena jakautumisena. Kaikkien äänet eivät tule kuulluksi. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 265.) Laloux (2019, 98) puhuu turvallisesta tilasta. Turvallinen tila mahdollistuu, kun jokaisen työyhteisön jäsenen tietoisuus siihen vaikuttavista tekijöistä lisääntyy. Sanoilla ja teoilla voi joko rakentaa tai heikentää turvallista työympäristöä.

Sosiaalista pääomaa syntyy yhteisössä sen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen pääoma näyttäytyy yhteisön toiminnassa vastavuoroisuutena, normeina, verkostoitumisena ja luottamuksena. Sosiaalinen pääoma on voimavara, mikä kytkeytyy sekä yksilöihin että yhteisöihin. (Manka M-L. & Manka M. 2023, 178.) Sosiaaliset verkostot edistävät yksilöiden ja yhteisöjen yhteistyötä. Työyhteisössä sosiaalinen pääoma näyttäytyy me-henkenä, mikä sujuvoittaa moninaista vuorovaikutusta ja viestintää. (Lintula, Salo, Halonen, Aalto, Ervasti, Kouvo-nen & Oksanen 2022, 366.)

Yhteisöllinen työkuulttuuri edistää psykologista turvallisuutta, koska siinä mahdollistuu osallisuuden kokemus. Työkuulttuurissa näyttäytyvä huono ilmapiiri, mikä voi pitää sisällään epäoikeudenmukaisuuden ja yksin tekemisen tunnetta, nähdään esteenä psykologiselle turvallisuuden rakentumiselle. Luottamuksen nähdään rakentavan positiivista, yhteisöllistä työkuulttuuria. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 266.)

Sosiaalinen pääoma liittyy työyhteisön ilmapiiriin ja sen nähdään olevan yhteydessä työssä viihtyvyyteen. Kokemus esihenkilön ja alaisen välisestä suhteesta keskustelee myös työssä viihtyvyyden kanssa. Yksilöön kiinnittävät sosiaalisen pääoman elementit, kuten erilaiset verkostot liittyvät yksilön hyvinvointiin, tavoitteiden saavuttamiseen ja kannatteluun muutostilanteissa. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 36.) Tutkimusnäytön mukaan sosiaalisella pääomalla on yhteys työkykyyn. Heikentynyt sosiaalinen pääoma korreloi työkyvyn kanssa. Heikentynyt sosiaalinen pääoma kasvattaa riskiä heikentyneeseen työkykyyn. (Lintula ym. 2022, 370.)

Psykologisesti turvattomassa työilmapiirissä kaikenlainen oppiminen hankaloituu. Turvattomassa ilmapiirissä jännitteet vaikuttavat yhdessä oppimiseen. Vastoinkäymisestä oppiminen ja onnistumisten nostaminen yhteisöllisesti esiin kuuluvat psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin.

(Raatikainen & Otankorpi-Lehtoranta 2023, 266–267.) Savaspuron (2019, 4) mukaan pelko epäonnistumisesta tekee ihmisestä passiivisen. Itseohjautuvuuden edellytyksenä on luottamus, mikä liittyy erityisesti myös johtamiseen. Avoimuus vuorovaikutuksessa tarkoittaa sitä, että myös johto kykenee ottamaan palautetta vastaan.

Ilo ja huumori vahvistavat psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Psykologista turvallisuutta lisäävänä tekijänä näyttäytyy myös mahdollisuus osoittaa kiitollisuutta ja näyttää tunteita. (Raatikainen & Otankorpi-Lehtoranta 2023, 266.) Vuorovaikutukseen liittyy toisen kohtaaminen. Myönteinen kohtaaminen työoverin jakamaan positiiviseen tunteeseen vaikuttaa psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Vuorovaikutus, missä voidaan ilmaista tunteita, lisää avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä. Avoin vuorovaikutus ja sen tuottama psykologinen turvallisuus rakentuu ajan myötä. (Paakkanen, Martela & Pessi 2021, 10.)

Psykologisen turvallisuuden mahdollistamalla avoimella vuorovaikutuksella nähdään olevan yhteys tiimioppimiseen (Paakkanen ym. 2021, 10). Itseohjautuvuus edellyttää toimivaa viestintää työyhteisössä, jotta ohjaututaan samaan suuntaan (Vuori & Martela 2020, 113). Psykologisesti turvallinen työyhteisö ja tiimi tarvitsevat toimiakseen selkeitä rakenteita ja avointa vuorovaikutusta. Rakenteilla tarkoitetaan yhteisten pelisääntöjen sopimista ja hyväksymistä. Työnjaolliset asiat sovitaan ja hyväksytään myös yhteisesti. (Larjovuori ym. 2021, 63.) Tutkimukset antavat viitteitä siitä, että selkeillä yhteisesti jaetuilla toimintamalleilla ja pelisäännöillä edistetään psykologisesti turvallista työyhteisön ilmapiiriä. Yhteisesti ymmärretyt pelisäännöt ja ohjeet rakentavat positiivista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Työkulttuurissa, missä on muuttuvia tekijöitä, kuten esimerkiksi sijaisia, ymmärretään yhteisten toimintamallien koskettavan kaikkia. Pehdyttämällä pystytään vastaamaan tähän tarpeeseen. Vastuisiin ja työnjakoon liittyvällä rakenteellisella selkeydellä tunnistetaan olevan työhyvinvointia lisäävä vaikutus. (Raatikainen & Otankorpi-Lehtoranta 2023, 267–269.)

4 Kehittämisasetelma

Perehtyminen teoriaan ja asetetut tavoitteet vakuuttivat valitsemaan lähestymistavaksi laadullisen tutkimuksen (Hirsjärvi ym. 2009, 137). Lähestymistavan ja sen mahdollistamien menetelmien valinta perustuu keinoihin ratkaista tutkimukselle asetetut kysymykset (Puusa & Juuti 2020, 73). Kehittämistyö voi pitää sisällään tunnusmerkkejä useista eri lähestymistavoista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51). Opinnäytetyön lähestymistavassa on toiminnallisia piirteitä. Aineiston keruussa hyödynnetään palvelumuotoilusta tuttuja työkaluja, kuten palvelupolkumallia ja itsedokumentointipäiväkirjoja. Palvelumuotoilu mahdollistaa kehittämisessä yhteisöllisyyden ja luovuuden hyödyntämisen (Ojasalo ym. 2015, 75). Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa asetelma muodostuu siten, että tutkimus nähdään kehittämistä palvelevassa roolissa. Se mahdollistaa menetelmien käyttämisen ja tiedon tuottamisen niitä

hyödyntäen. Tietoa tuotetaan aidossa toimintaympäristössä. (Toikko & Rantanen 2009, 42, 157.)

4.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät

Kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys nojautuu yleensä arkiajatteluun. Arkiajattelulla ymmärretään, että kehittämiskohteena olevaa toimintaa ja sen tavoitteita pystytään kuvaamaan täsmällisesti. Toisaalta toimijat saattavat nähdä kehittämistoiminnan tavoitteet eri tavalla, ja tämän vuoksi todellisuuskäsityksen määrittely on merkityksellistä. (Toikko & Rantanen 2009, 35–36.) Opinnäytetyön todellisuuskäsityksen lähtökohtana on konstrukttiivinen lähestymistapa. Todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Niska, Venäläinen, Olakivi & Cañada 2024, 13). Sosiaaliseen konstruktionismiin liittyy kriittisyys tietoa kohtaan (Stevanovic, Tiitinen & Voutilainen 2024, 86). Toikon ja Rantasen (2009, 37) mukaan konstrukttiivinen lähestymistapa antaa näkymiä kehittämistoimintaan, missä esimerkiksi eri osapuolet: johto ja työntekijät ymmärtävät kehittämistoiminnan ja sen tavoitteet eri tavalla. Se luo näkökulmia kehittämistoiminnan monimutkaisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus ymmärretään moninaisena kokonaisuutena (Ojasalo ym. 2015, 105).

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet nousivat kehitysvammayksikön tarpeesta ja toiveesta. Näiden tarpeiden selvittäminen ymmärrettiin myös ylemmällä organisaatiotasolla. Haluttiin tietää millaisena itseohjautuva toimintakulttuuri yksiköissä tällä hetkellä näyttäytyy (Liite 8).

Opinnäytetyölle oli asetettu kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten ohjaajat ymmärtävät itseohjautuvuuden?
2. Miten itseohjautuvuus näyttäytyy ohjaajien ja tiimien työssä?

Opinnäytetyölle oli lisäksi asetettu kehittämistavoite:

3. Löytää keinoja ja ideoita tukemaan itseohjautuvuutta

Opinnäytetyön kehittämisasetelma oli monimuotoinen, ja valituilla menetelmillä pyrittiin vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin. Opinnäytetyö nojautui sykliseen prosessiin, missä tuloksia arvioitiin usean syklin ajan. Kehittämisprosessin hallintaa, osallistumista edistäviä ja tutkimuksellisia menetelmiä reflektointiin ja arvioitiin syklisesti suhteessa asetettuun tavoitteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 66, 167.)

Laadullisessa lähestymistavassa tutkittava kohderyhmä on yleensä pienempi, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta halutaan kuitenkin ymmärtää kokonaisvaltaisesti ja tietoa tavoiteltaessa aineistoa syntyy yleensä runsaasti. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotain toimintaa tai kuvaamaan ilmiötä yleistämisen sijaan. Ymmärryksen saaminen edellyttää, että tutkimukseen

valitaan henkilöitä, joilla on tietoa ja kokemusta tutkimuksen aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Asumisen ohjaajien haastatteluryhmään haluttiin edustaja yksikön jokaisesta asumisen tiimistä. Päivä- ja työtoiminnan tiimistä pyydettiin kaikkia ohjaajia mukaan, koska tiimejä on vain yksi. Edellytys myös oli, että kaikki valitut ohjaajat olivat osallistuneet itseohjautuvuutta käsitteleviin videotyöpajoihin. Tällä varmistettiin se, että haastateltavien lähtökohdat tutkittavan ilmiön tiimoilta olivat samat.

Aineisto kerättiin ryhmäteemahaastatteluilla, itsedokumentointipäiväkirjoilla ja työpajatyöskentelyllä. Toikon ja Rantasen (2009, 155–157) mukaan tutkimuksellisella kehittämisellä tavoitellaan käyttökelpoisen tiedon tuottamista. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei kuitenkaan tyydy ratkaisemaan pelkästään käytännön ongelmia ja tuottamaan välittömiä tuloksia, vaan tavoittelee yleistettävää tietoa keskusteluissa ja toimintaympäristöissä. Kriittinen ajattelu on keskeinen osa tutkimuksellista kehittämistoimintaa, ja siinä hyödynnetään tutkimuksellista tietoa. Kehittämistyö on suunniteltua, huolellista ja perusteltua, missä tavoite on tarkkaan määritelty. Tutkimus tarjoaa kehittämiselle menetelmiä ja ajattelutapoja. Tutkimukselliseen kehittämiseen kuuluu osallistumista tukevat kehittämismenetelmät.

Kehittämisprosessissa käytettävät osallistumista edistävät välineet ovat merkittävässä asemassa (Toikko & Rantanen 2009, 155). Toiminnallisessa opinnäytetyössä opinnäytetyöhön osallistuneiden kanssa kuljettu matka ja siinä nousseet tiedot, sekä taidot ja niiden hyödyntäminen ovat olennainen osa kehittämisprosessia. Yhdessä tehtävä kehittämissyö ei ole välttämättä ennakoitavissa, koska se voi tuottaa odottamattomia vaihtoehtoja, vastauksia ja kysymyksiä. Tämän vuoksi joustavuus, kuunteleminen ja dialogisuus nousevat tärkeään rooliin yhdessä kehitettäessä. (Kostamo, Airaksinen, Vilka 2022, 20.) Opinnäytetyössä käytettiin palvelumuotoilun palvelupolkutyökalua työpajan kehittämismenetelmänä. Työpajan aineistopohjana toimi sekä teemahaastatteluiden aineistot että itsedokumentointipäiväkirjat.

4.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Joustavuus näyttäytyy siinä, että kysymysten etenemisjärjestys voi kulkea tilanteen edellyttämällä tavalla, kunhan teemat tulevat käsitellyiksi. (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 68; Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Haastatteluiden avulla saatiin ymmärrys siitä, miten ohjaajat ymmärtävät itseohjautuvuuden ja miten se näyttäytyy ohjaajien ja tiimien työssä. Itseohjautuvuutta kartoittavat teemat ja kysymykset tukeutuivat itseohjautuvuusteoriaan ja siihen liittyviin kolmeen psykologiseen perustarpeeseen (Liite 1). Teemahaastattelu mahdollisti menetelmänä opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin vastaamisen (Leinonen ym. 2017, 68). Kysymyksiä oli paljon, millä haluttiin varmistaa asetettujen tavoitteiden kartoittaminen mahdollisimman monipuolisesti. Haastateltaville annettiin kysymykset ennakoon tutustuttaviksi. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus valita järjestys, mistä haastattelu aloitettaisiin.

Jokainen haastateltava oli antanut suostumuksensa haastatteluun. Haastattelujen alussa käytiin läpi opinnäytetyön tavoitteet ja haastattelujen merkitys asetetuille tavoitteille. Haastattelun alussa haastateltaville myös kerrottiin teoreettisesta viitekehystä, mihin teemat pohjautuivat. Haastattelut toteutettiin lähitapaamisena opinnäytetyötä koskevassa työryhmässä. Toisessa haastatteluryhmässä yksi osallistui etäyhteyden kautta, työpaikan Teams-sovelluksen välityksellä. Molemmat haastattelut videoitiin, tallennettiin ja litteroitiin. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 25 sivua.

Ryhmähaastattelut toteutettiin kahdelle eri ryhmälle toukokuun 2024 aikana. Asumisen ohjaajien haastattelu pidettiin 4.5.2024. Päivä- ja työtoiminnan ohjaajien haastattelu pidettiin 25.5.2024. Asumisen ohjaajille pidettyyn haastatteluun osallistui neljä ohjaajaa ja päivä- ja työtoiminnan ohjaajille pidettyyn haastatteluun kolme ohjaajaa. Päivä- ja työtoiminnan ohjaajien haastatteluryhmään oli lupautunut neljä ohjaajaa, mutta yksi estyi viime hetkellä osallistumasta koko opinnäytetyöhön. Molemmat haastattelut kestivät noin puolitoista tuntia. Kahden eri ryhmän muodostamiseen vaikutti se, että haastatteluryhmän ei haluttu muodostuvan liian suureksi. Opinnäytetyössä haluttiin antaa myös mahdollisuus kahden eri ryhmän välisten erojen ja yhtäläisyyksien tarkasteluun.

4.3 Itsedokumentointipäiväkirjat

Kaikille opinnäytetyöhön osallistuneille jaettiin haastatteluiden jälkeen itsedokumentointipäiväkirjat (Kuva 1). Palvelumuotoilussa tällaisia menetelmiä, kuten itsedokumentointipäiväkirjat, kutsutaan luotaimiksi. Luotain soveltuu laadullisen tutkimuksen aineiston keräämiseen esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa ihmisten ajatuksista ja toiveista. (Vilka 2021, 86; Ojasalo ym. 2016, 76.) Päiväkirjan oheen oli erilliselle paperille tulostettu kysymyksiä (Liite 7). Tavoitteena oli täydentää ja syventää teemahaastatteluiden aineistoa (Ahonen 2017, 83).

Opinnäytetyöhön osallistuneille ohjeistettiin, että päiväkirjaan oli tarkoitus tuoda esille lisää ajatuksia haastatteluteemoihin liittyen. Sellaisia mitä ehkä haluaisi itsenäisesti vielä pohtia, tai mitä haastattelun jälkeen heräsi. Päiväkirjojen täydentämiseen annettiin aikaa 2–4 viikkoa. Kaikki palauttivat päiväkirjat. Yksi osallistujista vastasi pyydettyihin kysymyksiin työ sähköpostin välityksellä. Yksi päiväkirja palautui tyhjänä.

Päiväkirjapohdintoihin liittyvät kysymykset olivat linjassa haastattelun teemojen kanssa. Luotaintutkimuspakettien sisältö suunnitellaan vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. (Vilka 2021, 87; Tuulaniemi 2011, 152). Opinnäytetyöhön osallistuneet ohjaajat olivat tutustuneet ennakkoon haastatteluaineistoon, osallistuneet haastatteluun ja tämän jälkeen oli vielä mahdollisuus pohtia, lisätä ja syventää ajatuksia esitettyihin kysymyksiin liittyen. Osallistujille kerrottiin, että itsedokumentointipäiväkirjojen aineisto huomioidaan sekä työpaikan suunnittelussa että teemahaastattelujen syventäjänä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä

opinnäytetyöntekijä voi tarkoituksellisesti hyödyntää luotaintutkimuspaketteja prosessin eri vaiheissa (Vilkkä 2021, 87).



Kuva 1: Itsedokumentointipäiväkirja

4.4 Työpaja

Työpajalle asetettiin tavoitteeksi löytää keinoja ja tuottaa ideoita itseohjautuvuuden tukemiseksi työyksikössä. Työpajan menetelmä ja tarkempi sisältö rakentui teemahaastattelujen analysoinnin aikana. Itsedokumentointipäiväkirjojen aineisto vahvisti työpajan sisällön suuntaa. Palvelumuotoilussa edellytetään vahvaa asiakasymmärrystä ennen kuin lähdetään yhteisöllisesti ja luovasti käyttämään kehittämismenetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 72, 74). Palvelumuotoilussa palvelun käyttäjien osallisuus kehittämisessä on keskiössä (Ojasalo ym. 2015, 72). Ohjaajat rinnastettiin tässä yhteydessä palvelun käyttäjiksi. Teemahaastatteluista saatujen aineistojen ja itsedokumentointipäiväkirjojen avulla muodostettiin asiakasymmärrys. Työpajan aiheena oli vuorovaikutuksellisten tekijöiden tarkastelu päivä- ja työtoiminnassa. Vuorovaikutuksen moniulotteisuus nousi aineistolähtöisessä sisällönanalyyysissä vahvana esille, minkä takia se nostettiin työpajan teemaksi.

Työpaja pidettiin 3.5.2024 opinnäytetyötä koskevassa työyksikössä ja siihen osallistui kuusi ohjaajaa. Yksi osallistui etänä Teams-linkin kautta ja yksi ei päässyt osallistumaan työpajaan ollenkaan. Työpaja oli valmisteltu ja aikataulutettu hyvin, koska sille varattu aika oli puolitoista tuntia. Alkuun käytiin läpi itseohjautuvuuteen liittyvää käsitteistöä itseohjautuvuusteorian näkökulmasta, mihin haastattelu ja päiväkirja-aineisto pohjautui. Ennen työskentelyn aloittamista kerrattiin yhteiskehittämiseen kuuluvia pelisääntöjä. Ennen työskentelyä pidettiin myös pieni ryhmäytymistä tukeva alkulämmittely, missä jokainen osallistuja sai valita 50 luonnekortista yhden kortin. Toiveena oli, että luonnekortti valittaisiin työminään peilaten. Oman kortin esittelyyn annettiin aikaa yksi minuutti. Korttien esittely toimi hyvänä aasinsiltenä työpajatyöskentelyyn. Oli hauskaa tunnistaa työtovereiden piirteitä valituista

luonnekorteista. Yhteenvetona todettiin, että työyhteisö muodostuu erilaisista persoonista, mitkä vaikuttavat ja näkyvät työskentelyssä.

Työpajaan osallistuneille kerrottiin tiivistetysti haastattelujen analyysistä nousseista teemoista, ja kuinka niiden tarkastelua jatkettaisiin työpajassa suhteessa toimintaan, eli työhön. Työpajassa käytettiin kehittämismenetelmänä palvelumuotoilun palvelupolkumallia. Palvelupolun avulla tarkastellaan palvelukäyttäjän kokemusta ja kulkua palvelussa tietyllä aika-akselilla (Tuulaniemi 2011, 78). Työpajassa palvelupolkumallia käytettiin soveltaen. Palvelupolkumallista puhuttiin kehittämisalustana ja se nimettiin ohjaajien askeleet -kehittämisalustaksi (Kuva 2). Palvelupolkumallin avulla oli tavoite saada ymmärrys siitä, millaisia vuorovaikutuksellisia tekijöitä ohjaajan työssä näyttäytyy. Ahosen mukaan (2017, 114–118) palvelupolkua voidaan käyttää kokemusten, vuorovaikutuksen ja työn sujuvuuden tarkasteluun. Palvelupolku on visuaalinen ja konkreettinen kartta, mikä rakentuu tuokioista ja kontaktipisteistä.

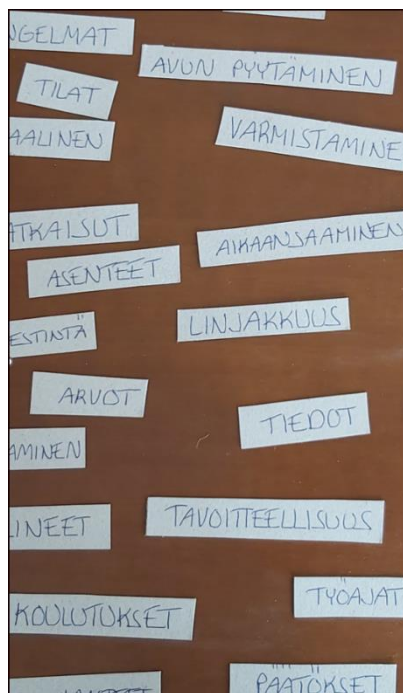
Asiakkaan kokemusta ja kulkemista palvelussa tarkastellaan vaiheittain. Tärkeää on määrittellä ja perustella mukaan otettavat, tarkasteltavat vaiheet. (Tuulaniemi 2011, 78.) Ohjaajan askeleet -kehittämisalusta oli jaettu kolmeen osioon: esi-, toiminta- ja jälkivaihe. Kehittämisalusta oli rakennettu kolmelle A3 kokoiselle paperiarkille. Kolmen eri vaiheen tarkasteltavat sisällöt eli tuokiot oli määritelty valmiiksi pyöreille pahvialustoille. Tuokioiden alle nostettiin esille kontaktipiste, millä pyrittiin havainnollistamaan missä ja miten siinä tuokiossa tapahtuu vuorovaikutuksellisia asioita. Työpajaan osallistuneilla ohjaajilla oli mahdollisuus tehdä muutoksia tai lisäyksiä kehittämisalustaan. Jatkuvus- ja arviointi vaiheeseen nostettiin yksi sisältö eli tuokio lisää. Kehittämisalustalle tuokioiden ja kontaktipisteiden alle nostettiin esille tarpeita, tunteita ja mahdollisia ratkaisuideoita.

Esivaihe oli suunnitteluvaihe. Siihen kuului päivä- ja työtoiminnan suunnitteluun vaikuttavien palaverien ja suunnittelutyökalujen tarkastelu vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta. Toimintavaiheessa tarkasteltiin ohjaajan työpäivän kulkua ja siitä puhuttiin ohjaajan askeleet-vaiheena. Jatkuvus ja arviointivaiheessa pohdittiin suunnittelun, viestinnän, kirjauksien ja linjauksien merkitystä kokonaisuuteen peilaten, vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta. Jokaisen tuokion alle pyrittiin tunnistamaan se konkreettinen kontaktipiste, missä ja miten siinä tapahtuu vuorovaikutuksellisia asioita. Tarpeiden, tunteiden ja ratkaisuideoiden pohtiminen tunnistettujen tuokioiden ja kontaktipisteiden alle mahdollisti työpajan kehittämisenäkökulman. Kaikkien kolmen vaiheiden tarkastelu nähtiin olennaisena, jotta saatiin kokonaiskuva toimintaan vaikuttavista tekijöistä (Ahonen 2017, 114–115).



Kuva 2: Ohjaajan askeleet -kehittämislusta

Työpajatyöskentelyn tueksi oli haastattelu- ja päiväkirja-aineistosta nostettu apusanoja (Kuva 3). Apusanat oli pahveille kirjoitettuja erillisiä sanoja, mitkä laitettiin pöydälle kaikkien nähtäväksi. Apusanojen ohjeistettiin mahdollistavan ajatusten herättämisen ja muistin virkistämisen haastattelu- ja päiväkirja-aineistoihin liittyen.



Kuva 3: Apusanat

Työskentely kehittämislustalla tapahtui eriväristen muistilappujen avulla. Kunkin sisällön eli tuokion alle kirjattiin keltaiselle muistilapulle kontaktipiste. Kontaktipisteellä tarkoitettiin ihmisiä, esineitä, ympäristöjä tai toimintamalleja missä vuorovaikutus toteutui (Tuulaniemi

2009, 81–82; Ojasalo ym. 2015, 73–74). Tavoitteena oli myös tunnistaa tuokioihin ja kontaktipisteisiin liittyviä tarpeita, tunteita ja ratkaisuideoita. Tarpeiden ja tunteiden tunnistamiseen käytettiin vaaleanpunaisia muistilappuja. Vaaleansinisille ja -vihreille lapuille kirjattiin ratkaisuideoita. Työpajan kehittämislusta sisältöineen löytyy kokonaisuudessaan liitteistä (Liite 1.).

4.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Ryhmähaastatteluiden sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, koska menetelmän ymmärrettiin tukevan laadulliselle opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita ja kokonaisuutta. Induktiivinen analyysi tarkoittaa päättelyn logiikkaa, missä aineiston analyysi eteen käytännöstä kohti teoriaa – yksityisestä havainnosta kohti yleistä. (Vilkkä 2021, 159; Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Aineistolähtöinen analyysi edellyttää teoreettisen viitekehyksen, vaikka asetettuja tavoitteita tarkastellaan ja ymmärretään aineistolähtöisesti. Laadullisen tutkimuksen analyysissä aineisto tiivistyy hiljalleen tulkinaksi, mitä tarkastellaan tutkimusteoriaan peilaen. Sisällönanalyysin riittävyttä tarkastellaan ja arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Vilkkä 2021, 153–154, 158.) Aineiston analyysivaiheessa saadaan vastauksia tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 221).

Ryhmähaastatteluista tehtiin kaksi eri sisällönanalyysiä. Ensimmäinen vastasi opinnäytetyölle asetettuun tavoitteeseen: ”Miten ohjaavat ymmärtävät itseohjautuvuuden?” Toinen vastasi tavoitteeseen: ”Miten itseohjautuvuus näyttäytyy ohjaajan ja tiimin työssä?” Itsedokumentointipäiväkirjoista ei tehty sisällönanalyysiä. Ne huomioitiin tulosten esittelyssä omina kapaleinaan. Työpajan tuotos tuotiin tulosten yhteydessä tarkasteluun toteutuneen työpajan muodossa – ohjaajaymmärryksen näkökulmasta.

Litterointi ymmärretään aineiston analyysin ensimmäiseksi vaiheeksi (Ruusuvuori & Nikander 2017, 374). Toisen ryhmähaastattelun aikana litterointiohjelma ei toiminut. Litterointi tehtiin seuraavana päivänä videotallenteen avulla. Litteroinnin tekemiseen meni aikaan noin kahdeksan tuntia. Aineiston litterointi on työläs vaihe, mutta sen tekemistä suositellaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 49). Toisen haastattelun kohdalla litterointi onnistui Teams-sovelluksen kautta. Automaattisesta litteroinnista huolimatta videotallenne katsottiin uudestaan, koska läheskään kaikki haastattelun aineistot eivät tallentuneet sellaisina, kun ne oikeassa haastatteluissa toteutuivat. Videotallenteiden uudelleen katsominen rakensi paremman ymmärryksen haastattelun kulusta, sisällöstä ja vuorovaihtuksesta, mihin ei itse haastattelun aikana huomaavaisuus tarkentunut.

Erilaisia aineistolähtöisiä analyysimalleja yhdistää niiden pyrkimys ohjata tulkintaa systemaattiseen suuntaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 116). Aineiston analyysivaiheessa otetaan etäisyyttä haastattelutilanteeseen ja syvennyttään tarkemmin haastatteluaineistoon (Ruusuvuori & Nikander 2017, 374). Haastatteluista kertyi yhteensä 25 sivua litteroitua aineistoa. Litterointi

keskittyi puheen sisältöön. Kaikki puhe litteroitiin. Sisällönanalyysissä analysoidaan tekstin merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Haastatteluihin osallistuneiden anonymiteetti suojattiin koodaamalla osallistujat numeromuotoon. Henkilötietolaissa (523/1999) säädetään henkilötietojen käsittelyyn liittyvistä asioista.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoa lähdetään pelkistämään suuntaan, missä se vastaa tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin ja kysymyksiin. Sisällönanalyysissä määritellään aluksi analyysiyksikkö. Analyysiyksiköllä tarkoitetaan niitä aineiston osia, mihin kiinnostus kohdistuu. Se voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123.) Ajatuskokonaisuudella tarkoitetaan useampaa lausetta, mitkä vastaa tutkimuskysymykseen. Ajatuskokonaisuus voi ryhmittyä useammaksi pelkistetyksi ilmaisuksi ja pitää sisällään useampia merkityksiä suhteessa tutkimuskysymykseen. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 219.)

Opinnäytetyön analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus. Haastatteluaineistoa lähdettiin jäsentämään pelkistämällä aineistoa siten, että alleviivattiin litteroidusta aineistosta alkuuperäisilmauksia, mitkä tunnistettiin vastaavan opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin. Ryhmittelyä tehtiin käyttämällä eri värejä samankaltaisuuksia aineistosta hahmottaen. Alkuuperäisilmaukset listattiin allekkain ja pelkistettiin (Taulukko 1). (Kylmä & Juvakka 2007, 113.)

Taulukko 1: Aineiston pelkistäminen

Alkuuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
”Mutta olen ollut meidän tiimissä pitkään – moni meistä on ollut siellä pitkään. Mä olen jo pitkään kokenut sen turvalliseksi työporukaksi. Siellä on helppoa ja luovaa olla erimielisiä. Koska mun ei tarvii pelätä sitä, että joku loukkaantuu tai että mut tehlataan. Se, että on eri mieltä, niin se rikastuttaa meidän näkemyksiä ja avaa keskustelua, mihin me keskenämme kyetään.” (H1)	Työkokemuksen vaikutus turvallisen työilmapiirin rakentumiseen
”Mun mielestä se vuorovaikutus on ainakin tässä. Se on hyvin vapaata ja sitten tavallaan semmoista luottamuksellista. Pystyy kertomaan tai keskustelemaan omassa tiimissä. En mä ehkä pystyis muualla.” (H7)	Luottamuksellinen ilmapiiri tiimissä

Aineiston pelkistämisen jälkeen alkaa ryhmittely, missä pelkistetystä aineistosta haetaan yhteneväisyyksiä siten, että pystytään tekemään alaluokittelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Pelkistetyistä ilmauksista johdettiin alaluokkia (Taulukko 2). Alaluokkia syntyi yhteensä 58 kappaletta. Alaluokkien muodostaminen vei aikaa ja täsmentyi prosessin aikana suhteessa sisällönanalyysin edeltäviin vaiheisiin.

Taulukko 2: Ryhmittely

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
Työkokemuksen vaikutus turvallisen työilma- piirin rakentumiseen	Turvallinen työyhteisö
Luottamuksellinen ilmapiiri tiimissä	Luottamus tiimiin

Ryhmittely alaluokkiin ja yläluokkiin tiivistää aineistoa. Luokittelu tiivistää aineisoa kohti yleisempää käsitteellistä kenttää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Ryhmittely jatkui muodostamalla alaluokista yläluokkia (Taulukko 3). Yläluokkia syntyi yhteensä 24 kappaletta.

Taulukko 3: Ryhmittelyä alaluokista yläluokkiin

VUOROVAIKUTUKSEN MONINAINEN KENTTÄ	
Alaluokka	Yläluokka
Yhteenotot ovat osa työtä Ongelmista keskustellaan Ongelmien käsittelyä vältellään Luottamus työkaveriin	Vuorovaikutus ja haastavat tilanteet
Suora kommunikointi Kuulluksi tuleminen Mielipiteiden ilmaisu Luottamus tiimiin Saa kysyä ja opetella yhdessä	Avoin vuorovaikutus
Työvuoron ilmapiiri	Vuorovaikutus ja ilmapiiri
Tuen saaminen omalta tiimiltä Avun saaminen muilta tiimeiltä	Vuorovaikutus ja tuen saaminen
Palaverien hyödyntäminen Palaverien sisältö Päätösten tekeminen	Palaverikäytänteet
Useat viestintäkanavat Viestintäkatkokset	Tiedon kulku

Luokittelujen pohjalta muodostui viisi yhdistävää luokkaa, jotka olivat työkokemus voimavaroja vahvistavana tekijänä, työn kuormittavuustekijöitä, työn merkityksellisyys, vuorovaikutuksen moninainen kenttä, sekä työhön liittyvä vapaus ja kontrolli (Taulukko 4). Nämä viisi yhdistävää luokkaa ymmärretään tässä yhteydessä teemoiksi, mitkä vastaavat opinnäytetyölle asetettuun tavoitteeseen: ”Miten itseohjautuvuus näyttäytyy ohjaajan ja tiimien työssä?” Tuomen ja Sarajärven (2018, 125–127) mukaan ryhmittely ja sitä seuraava käsitteellistäminen keskustelevat aktiivisesti keskenään. Empiirisestä aineistosta kohti käsitteellistämistä etenevässä prosessissa säilytetään aktiivinen ja peilaava suhde alkuperäiseen aineistoon.

Käsitteellistämisvaiheessa aineistolähtöisessä sisällönanalysissa saadaan vastaus asetettuihin tavoitteisiin ja kysymyksiin. Käsitteiden avulla kuvaillaan tutkittavaa ilmiötä.

Taulukko 4: Yläluokista yhdistävät luokat

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Vuorovaikutus ja työkokemus Työkokemus tuo varmuutta Työn hallinnan tunteen vahvistuminen Työkokemus ja sopeutuminen	Työkokemus voimavaroja vahvistavana tekijänä
Vuorovaikutus ja työntekijöiden vaihtuvuus Sijaiset Työnkuva Työn tulokset Aikaresurssien vaikutus Osaaminen Jaksaminen	Työn kuormittavuustekijöitä
Aikaansaamisen tunne Luottamus asiakastyössä Motivaatio	Työn merkityksellisyys
Vuorovaikutus ja haastavat tilanteet Avoin vuorovaikutus Vuorovaikutus ja ilmapiiri Vuorovaikutus ja tuen saaminen Palaverikäytänteet Tiedon kulku	Vuorovaikutuksen moninainen kenttä
Työnjako Autonomia Tavoitteellisuus Kontrollointi	Työhön liittyvä vapaus ja kontrolli

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi millä haettiin vastausta itseohjautuvuuden ymmärtämiseen, rakentui 17 alaluokkaan ja seitsemään yläluokkaan (Taulukko 5).

Taulukko 5: Itseohjautuvuuden ymmärtäminen

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Työn raamit Vastuu Liiallinen itseohjautuvuus Vuorovaikutus Jaksaminen Pärjääminen Tavoitteellisuus	Itseohjautuvuuden ymmärtäminen

5 Tulokset

Opinnäytetyön haastatteluissa oli mukana seitsemän ohjaajaa. Haastattelut oli jaettu kahteen eri ryhmään. Toinen ryhmä koostui neljästä asumisen ohjaajasta ja toinen ryhmä kolmesta päivä- ja työtoiminnan ohjaajasta. Asumisen ohjaajien haastatteluryhmä oli koottu siten, että siihen kuului ohjaaja jokaisesta asumisen tiimistä. Päivä- ja työtoiminnan ohjaajien haastatteluryhmässä kaikki ohjaajat kuuluivat samaan tiimiin, koska tiimejä oli vain yksi. Päivä- ja työtoiminnan ohjaajat tekevät päivätyötä. Asumisen ohjaajat tekevät vuorotyötä. Opinnäytetyössä haluttiin tarkastella mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia peilaten opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin.

5.1 Miten ohjaajat ymmärtävät itseohjautuvuuden?

Itseohjautuvuuden tarkastelu voi ulottua yksilöön, tiimiin tai organisaatioon – tai kaikkiin näistä. Sen äärellä voidaan puhua yksilön toimintamahdollisuuksista ja kyvyistä, mutta voidaan puhua myös organisoitumisen tavasta. Kokonaisvaltaista ymmärrystä voidaan rakentaa puhumalla kaikista näistä. (Martela ym. 2021, 13.) Oli tärkeää rakentaa yhteinen käsitys siitä, miten ohjaajat ymmärtävät itseohjautuvuuden, ennen kuin lähdettiin tarkastelemaan sen näyttäytymistä työssä. Aineistoanalyysissä ohjaajien ymmärrys itseohjautuvuudesta rakentui työn raamit, vastuu, liiallinen itseohjautuvuus, vuorovaikutus, jaksaminen, pärjääminen ja tavoitteellisuus luokkien alle (Taulukko 6).

Taulukko 6: Itseohjautuvuuden ymmärtäminen

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Työn raamit Vastuu Liiallinen itseohjautuvuus Vuorovaikutus Jaksaminen Pärjääminen Tavoitteellisuus	Itseohjautuvuuden ymmärtäminen

Yhdessä luotujen reunaehtojen ymmärrettiin rakentavan raamit itseohjautuvuudelle. Yhteisesti asetetuilla reunaehdoilla käsitetään niitä raameja, minkä sisällä itseohjautuvuus toteutuu tiiminä ja yksilönä. Näiden reunaehtojen sisällä toteutuu päätöksenteko ja toiminta yleensä. Reunaehdot luodaan yhdessä tiimin ja työyhteisön kanssa. Ymmärrettiin, että päätösten tekemiseen ja ideoiden etenemiseen tarvitaan yhteinen näkemys asiasta, jotta se voi toteutua. Reunaehdot nähtiin yhteisten pelisääntöjen rakentamisena ja noudattamisena.

”Ne rajat, miten me yhteisönä laitetaan niitä ja mitä siellä sitten tapahtuu.
Sitä yhteisten rajojen asettamista ja niitten sisällä yksilöiden rajojen

liikkumista. Että kuka ottaa sitä tilaa niin paljon kuin sitä vain saa. Ne on aika liikkuvia osia. ” (H3)

”Jos se ei ole ryhmän yhteinen idea, sen ei ole mahdollista toteutua. Ja jos et sä saa siihen siunaustakaan.” (H2)

Yhteinen vastuun ottaminen ja jakaminen liitettiin vahvasti osaksi itseohjautuvuuden määrittelyä. Itseohjautuvuus ymmärretään toimintamallina missä yksilö ja yhteisö kykenevät itsenäiseen päätöksentekoon ilman esimiehen jatkuvaa läsnäoloa ja vaikuttamista. Yhteisö, tiimit ja niiden jäsenet ottavat vastuuta tehdyistä päätöksistä. Vastuun ottaminen nähtiin myös edellytyksenä sille, että tiimissä tai työyhteisössä kukaan yksittäinen henkilö ei ota liikaa vastuuta itselleen. Liiallista vastuun ottamista ja niin sanottua liiallista itseohjautuvuutta kuvaillaan vuorovaikutuksellisenä tekijänä, missä tiimin jäsenen yhteys tiimiin säröilee. Itseohjautuvuus ymmärrettiin tiimin jäsenen aktiivisuutena ja omatoimisuutena. Yhteinen päätösten tekeminen ja niistä vastuun kantaminen nähtiin kuuluvan itseohjautuvan tiimin ominaisuuksiksi.

”Tavallaan yhteisössä on myös helppo käyttää valtaa, jos se yhteisö itsessään ei ole valmis ottamaan vastuuta, niin helposti käy niin, että jos minä työntekijänä oon tottunut siihen, että esimieheltä pyydetään aina lupa ja tehdään sitten vasta, niin mä en välttämättä ole kykeneväinen kantamaan sitä vastuuta, vaan mä sysään sen jollekin toiselle. Ja silloin mä annan luvan tavallaan hänelle käyttää valtaa. Ja se voi johtaa huonoihin asioihin.” (H1)

”Joskus tuntuu, että joku työkaveri saattaa olla liiankin itseohjautuva. Unohtaa sen tiimin olemassa olon ja sen kommunikoinnin tiimin kanssa” (H2)

Vuorovaikutuksen avoimuus koettiin tärkeänä asiana. Avoimen ilmapiirin nähdään mahdollistavan omien näkemysten esille tuomisen ja keskustelun. Yksilön aktiivisuutta omien näkemysten esille tuomisena korostettiin tärkeänä piirteenä. Avoimen vuorovaikutuksen tärkeyttä korostettiin tärkeänä osana haasteellista työtä, missä työtä tehdään tiiviisti yhdessä. Rakentavan vuorovaikutuksen nähtiin kuuluvan itseohjautuvan tiimin ominaispiirteeksi. Vuorovaikutuksen selkeys nostettiin myös esille. Vuorovaikutuksellisiin tekijöihin nostettiin työkaverin kunnioittavan kohtaamisen merkitys.

”Toi on se pointti, että pystyt tuomaan asioita esille, joista voi keskustella.” (H4)

”Siihen kuuluu se työkaverin kunnioittaminen.” (H5)

Jaksaminen nousi itseohjautuvuuden määrittelyssä esille. Sillä nähtiin olevan yhteys itseohjautuvuuden yksilölliseen ja yhteisölliseen tilaan. Jaksaminen vaikuttaa itseohjautuvuuteen. Yksilön jaksaminen vastaavasti heijastuu työyhteisön ja tiimin itseohjautuvuuteen.

Kuormittavilla tekijöillä ja yksilön voimavaroilla ymmärrettiin olevan yhteys yksilöön ja sitä kautta tiimin, sekä työyhteisön itseohjautuvuuden tilaan.

”Mä itse koen, että jos on stressaantunut ja väsynyt, niin se vähän niinku supistuu. Koska silloin sä pyrit vaan selviämään niistä välttämättömistä. Ei oo ehkä tilaa sille inspiraatiolle ja semmoselle, että siitä versois siitä työntekentelemisestä uusia ideoita. Sitten se kaikkien yhteinen itseohjautuvuus riippuu siitä, missä tilassa ne kaikki yksilöt on. Toi on jatkuvasti muotoaan muuttava tila ja asia.” (H3)

Itseohjautuvuus näyttäytyi myös pärjäämisenä ja selviytymisenä asiakastyössä. Työssä tunnistettiin tilanteita, missä ei ole selkeää työn sisältöä tai tavoitetta. Pärjääminen tällaisissa tilanteissa asiakkaiden kanssa nostettiin ikään kuin ohjaajan vahvuudeksi ja ymmärretään kuuluvaksi itseohjautuvuuteen.

”Niinku sulla on nyt nää tyytit tässä ja tee jotain, niin sä itse keksit sen tekemisen, että niinku ei ole selkeätä sellaista että, menkää vaikka keittiölle ja tehkää sitä, vaan se vaan, että kunhan vietät aikaa näiden tyyppien kanssa ajan x, ihan sama mitä teet.” (H6)

Työn tavoitteellisuus ymmärrettiin osana itseohjautuvuutta. Siihen nähtiin kuuluvan tavoitteiden suunnittelua, niiden ymmärtämistä ja sitoutumista niihin. Oman työnkuvan ymmärtäminen nostettiin ikään kuin edellytykseksi itseohjautuvuudelle. Kokonaisuuksien ja olennaisten tekijöiden hahmottaminen koettiin tärkeäksi. Ajan käyttö ja oman työn suunnittelu nostettiin myös esille.

”Oon ymmärtänyt, että itseohjautuvuus on sellaista, että on selvillä työnkuvasaan.” (H2)

”Siihen kuuluu kyky asettaa tavoitteita ja suunnitella ajankäyttöä niin, että niihin sovittuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. ” (H5)

5.2 Miten itseohjautuvuus näyttäytyy ohjaajan ja tiimien työssä?

Itseohjautuvuuden näyttäytyminen ohjaajan ja tiimien työssä jäsenyi aineistoanalyysissä viiden eri teeman alle.

- Työkokemus voimavaroja vahvistavana tekijänä
- Työn kuormittavuustekijöitä
- Työn merkityksellisyys
- Vuorovaikutuksen moninainen kenttä
- Työhön liittyvä vapaus ja kontrolli

5.2.1 Työkokemus voimavaroja vahvistavana tekijänä

Opinnäytetyöhön osallistuneiden taustasta ei erikseen kerätty työkokemukseen liittyvää tietoa. Kokemuksella viitataan haastattelussa sanoitettuihin puheenvuoroihin työkokemuksesta ja työajan pituudesta. Pidempään vammaispalveluyksikössä työskennelleet ohjaajat peilasivat monipuolisesti asioita ja kehitystä menneisyyden ja nykyisyyden välillä. Työkokemus voimavaroja vahvistavana tekijänä rakentui aineistoanalyysissä neljästä yläluokasta (Taulukko 7). Työkokemuksen ymmärrettiin vaikuttavan tiimissä vallitsevaan turvalliseen ilmapiiriin. Turvallisuuden tunteen kokemus liittyi vahvasti tiimin jäsenten yhteiseen työhistoriaan. Koettiin, että turvallisessa ilmapiirissä, missä mahdollistuu monipuolinen vuorovaikutus, uskallettiin kertoa myös eriäviä mielipiteitä. Erilaiset näkökulmat koettiin tiimiä rikastuttavana asiana. Palautteen saaminen ja antaminen nähtiin myös liittyvän ajan kanssa kehittyväksi vuorovaikutukselliseksi tekijäksi.

Taulukko 7: Työkokemus voimavaroja vahvistavana tekijänä

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Vuorovaikutus ja työkokemus Työkokemus tuo varmuutta Työn hallinnan tunteen vahvistuminen Työkokemus ja sopeutuminen	Työkokemus voimavaroja vahvistavana tekijänä

”Olen ollut meidän tiimissä pitkään – moni meistä on ollut siellä pitkään. Mä olen jo pitkään kokenut sen turvalliseksi työporukaksi. Siellä on helppoa ja turvallista olla erimieltä. Koska mun ei tarvii pelätä sitä, että joku loukkaantuu tai että mut teilataan. Se, että on eri mieltä, niin se rikastuttaa meidän näkemyksiä ja avaa keskustelua, mihin me keskenämme kyetään.” (H1)

”Kaikkeen on saanut tukea. Ja hyvääkin palautetta, jos on tullut hyvin tehtyä asioita. Ja sekin on noussut tässä viime vuosina. Alkuun mä en saanut siitäkään mitään palautetta. Sekin tuntu kurjalta, jos joskus vaikka halusi nostaa jonkun hyvän asian, niin se dissattiin heti - että naureskele sä siinä, kun meillä on ollut täällä ihan kamala päivä.” (H2)

Työkokemuksen tunnistettiin tuovan työhön varmuutta. Varmuus syntyy erilaisten ihmisten kohtaamisesta koetun työhistorian aikana. Kokemuksen mukana tuoma varmuuden tunne ikään kuin helpottaa uusien työkavereiden ja asiakkaiden kohtaamista ja asioihin asennoitumista. Varmuuden tunne ja riittävyyden tunne rakentuivat keskustelussa dialogisesti toisiinsa. Työkokemuksen nähtiin myös rauhoittavan yksilön työpaineita. Koettiin, että kaikkea ei tarvitse tietää ja osata itse. Ymmärrettiin, että työtä tehdään yhdessä.

”Kun on ollu useamman vuoden samojen tyyppien kanssa, niin se tuo sellaista varmuutta, luottamusta omaan hommaan, koska mä oon vielä täällä ja koska noi on iloisia siitä, että mä tuun töihin, niin kyllä mä jotain teen oikein.” (H3)

”No vaikka x vuotta sitten kun sä oot tulleet tänne niin esimerkkinä vaikka asiakas x, niin ei mitään niinku työkaluja, ei mitään auktoriteettia, ei mitään. Sä et saa sitten mitään toimimaan, mutta onhan se niinku tänä päivänä paljon helpompaa sen kanssa olla.” (H6)

Työssä tunnistettiin paljon muuttuvia tekijöitä, mitkä koetaan usein stressaavaksi. Niillä on vaikutus työn hallinnan tunteeseen. Uusien työntekijöiden kokemusta ja haastavaa tilannetta ymmärrettiin peilaamalla omiin vastaaviin kokemuksiin. Peilaamisen kautta huomattiin, että hallinnan tunne on parantunut ajan myötä. Työkokemuksen ymmärrettiin myös auttavan sopeutumaan ja hyväksymään tunteen työn keskeneräisyydestä.

”Työn hallinta on haastavaa. Se näkyy itellä, mutta kuitenkin kun sitä kokemusta on niin se kompensoi sitä, mutta sitten näkee kaikissa uusissa ihmisissä, että se hallinnan tunne. Ja kun sitä ei vaan täällä voi hallita juuri yhtään mitään.” (H2)

”Se on kyllä niin, että kasvaminen siihen, että juuri mikään ei tuu ikinä valmiiksi.” (H3)

Itsedokumentointipäiväkirjoissa työkokemus peilautui oman työn kehittymisen tarkasteluna. Kehittymistä tarkasteltiin näkökulman muuttumisena työhön suhteessa uran alkuun ja nykyhetkeen. Ihmislähtöistä työtä sanoitettiin ikuisena itsen kehittämisen paikkana. Kehittymisen edellytyksenä ymmärrettiin oman toiminnan arviointi ja rohkeus luopua tutuista rutiineista. Vaikka raamit muodostuvat opituista tiedoista, taidoista ja teorioista, niin työn sisällön nähtiin muodostuvan ajan kanssa asiakastyössä - asiakas keskiössä. Luottamuksen asiakkaan ja ohjaajan välille nähtiin syntyvän ajan kanssa. Työkokemuksen mukana tulleen asiakastunteumuksen ymmärrettiin auttavan työn sujuvuudessa. Työn sujuvuutena nostettiin esimerkiksi esille ohjaajan ja asiakkaan välinen kommunikaatio. Kokemuksen nähtiin tuovan varmuutta ja osaamista mikä liitettiin työssä kehittymiseen. Kokemuksen nähtiin auttavan työn tavoitteellisuuden ja onnistumisten tarkastelussa. Kokemuksen sanoitettiin myös vaikuttavan positiivisesti työssä koettuun stressin määrään.

5.2.2 Työn kuormittavuustekijöitä

Työn kuormittavuustekijät rakentuivat aineistoanalyysissä seitsemästä yläluokasta (Taulukko 8). Haastattelut nostivat esille, että toimintaympäristöön heijastuu useita muutostekijöitä, millä on kuormittava vaikutus työhön. Huolimatta siitä, että työtä suunnitellaan ennakoivasti,

siihen kohdistuu muutostekijöitä lähes päivittäin. Vaihtuvat työntekijät ja sijaiset ymmärtää esimerkiksi tällaisina muutostekijöinä. Työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyen nousi esille tiedon välittämisen ja tavoittamisen haaste. Sijaisilla näyttäytyi vaihtuvat mahdollisuudet päästä lukemaan ajantasainen informaatio esimerkiksi tietokoneelta. Manuaalinen viestivihko nousi tässä yhteydessä tärkeäksi viestintävälineeksi. Viestivihko nähtiin nopeana tiedonvälittäjänä vuorotyössä. Työntekijöiden vaihtuvuuden nähtiin vaikuttavan myös ilmapiiriin.

Taulukko 8: Työn kuormittavuustekijöitä

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Vuorovaikutus ja työntekijöiden vaihtuvuus Sijaiset Työnkuva Työn tulokset Aikaresurssien vaikutukset Osaaminen Jaksaminen	Työn kuormittavuustekijöitä

”Meillä ainakin helpottaa se viestivihko hirveesti sitä, kun on sitä vaihtuvuutta ja sijaisia. Niin ne pääsee siitä kärrylle, että mitä pitäisi olla.” (H4)

”Mutta tälläkin hetkellä meidän tontilla. Montako sijaista meillä on tontilla - viisi tai kuusi. Eihän nämä sijaiset voi tietää, eikä ne pääse lukemaan niitä juttuja koneille. Vaikka palaverimuistioita tai muita.” (H7)

”Tän hetkisistä tiimiläisistäni olen ollut pisimpiä täällä töissä olleita, niin on nähnyt ehkä erilaisiakin aikoja. Tavallaan on kyllä hyvä ilmapiiri, mutta ei niin tiivis mitä on aikaisemmin ollut, koska sitä vaihtelevuutta on ollut niin paljon. Kun ei ole kuin muutama meitä vanhoja. Mikä tietysti saa aina kun porukka vaihtuu, niin elämään sen ilmapiirin. (H3)

Työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttaessa, puhuttiin myös sijaisista. Sijaisten määrän nähtiin vaikuttavan siihen, miten työ päivän aikana koetaan ja muotoutuu. Tässä hetkessä nähtiin harvinaisempana, että työvuorossa oltaisiin tutulla kokoonpanolla. Nousi myös esille sijaisten merkitys työssä suoriutumiseen. Ajoittain työstä pyritään ikään kuin selviytymään.

”Nyt on kyllä meidän talossa ollut niin paljon sijaisia, että jos sitten on koko vuoro omalla porukalla, niin sitten on, että ”oho, nyt ollaan omalla sakilla”. Ne on sellaisia harvinaisempia päiviä.” (H3)

”Niin meillä on päivät vähän niinku, ainakin nyt ollu silleen, että vaan selviydytään.” (H6)

Ohjaajien työn hallinnan tunteeseen nähtiin vaikuttavan työnkuvaan sisältyvät useat erilaiset roolit. Työssä joutui vaihtamaan roolia useasti päivän aikana. Roolin vaihtamisena ymmärrettiin siirtyminen työskentelemään omasta tiimistä toiseen tiimiin. Roolin vaihtamisena ymmärrettiin myös siirtymiset asumisen ohjauksesta päivä- ja työtoiminnan ohjaukseen. Koettiin, että useiden erilaisten työhön liittyvien roolien hallitseminen on ajoittain haasteellista. Useiden roolien hallitseminen tuotti myös tunteita siitä, että se vaikuttaa heikentävästi työn laatuun.

”Kyllä niinku välillä joutuu ihan mukavuusalueen ulkopuolelle ja mä oon kyllä huono siinä. Niinku että mieluummin ne sanoisin, että ne tutut ja turvalliset.” (H6)

”Mulla on ollu siinä osaamisessa ja hallinnassa paljon haasteita. On niinko asuminen ja työtoiminta yhtä vahvoina tässä, että tavallaan kahta ammattia vedetään. Aikalailta erilaista toimenkuvaa kuitenkin. Niin ollu sellaista haastetta, kun ei vaan pysty mitään tekemään kunnolla.” (H2)

Tulosten näkeminen työssä näyttäytyi haasteellisena. Tuloksellisuuden tarkastelussa sanoitettiin ikään kuin hektistä toimintaympäristöä, missä moninaiset tekijät vaikuttavat siihen, että tuloksia on vaikea nähdä. Asiakkaan toimintakyky nimettiin yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi tuloksellisuuden tarkastelussa. Toimintakyvyssä tapahtuvat muutokset edellyttävät myös aiemmista suunnitelmista luopumista ja nopeaa muuntautumista uusiin tilanteisiin. Työhön heijastuvat muutostekijät vaikuttavat aikaansaamisen ja työn hallinnan tunteeseen.

”Täähän ei tuu koskaan valmiiksi. Siinä se haaste onkin kokea sitä aikaansaamisen tunnetta ja nähdä tuloksia, kun kaikki kestää vuosia, ennen kuin / jos tapahtuu yhtään mitään. Ainahan me mennään eteenpäin. Sitä on vaan vaikea huomata, kun se on niin hidasta. Kun katselee x vuotta taaksepäin ja katsoo tätä yksikköä, niin mehän ollaan saatu paljon aikaan. Se haaste on siinä, että kun ei päivittäin koe, että sainpa tänään jotain aikaiseksi. Joskus saattaa tosin saadakin. Ne kokemukset ovat tosin harvassa ja se tekee tästä vähän sellaista puurtamista. Kestävyyslajihan tämä on.” (H1)

”Nyt kun sulla on joku visio mitä sä oot niinku pedannut etukäteen. Mä teen tänään noiden kanssa tai niinku vaikka huomenna tuota ja sitä. sitten tulee joku säätö ja sitten sä et pääse tekemään yhtään mitään.” (H6)

Ajan rajallisuuden kerrottiin kuormittavan työtä. Aikaresurssien nähtiin heijastuvan työssä tarvittavien tietojen päivittämiseen. Ohjaajien resurssit eivät välttämättä riitä kaikkien viestintävälineiden haltuun ottamiseen odotetussa ajassa. Odotuksilla viitattiin esimerkiksi johdolta tuleviin pyyntöihin pysyä ajan tasalla tarvittavien viestintävälineiden osalta. Odotusten

koettiin aiheuttavan paineita ja stressiä muun työn ohessa. Viestinnässä ajan tasalla pysyminen edellyttää tietojen lukemista eri viestintäkanavista. Tiedolla viitataan muistioihin, viesteihin ja asiakaskirjauksiin, mitkä sijaitsevat tietokoneella. Manuaaliset viestintävälineet, kuten viestivihko, koetaan hyvänä, ajantasaisena ja luotettavana viestinvälittäjänä. Eri viestintäkanavien tärkeyttä priorisoidaan työssä.

”Sehän on nopee ottaa vihko käteen ja lukea mutta toi tietokone vaatii aikaa ja sitten se ei toimi kuitenkaan.” (H6)

”No ensisijainen on se vihko tietenkin ja sähköposti. Siinä ne on. Sitten on loput, jos ehtii lukea.” (H7)

”Pomo olettaa meidän tietävän kaikki asiat, mutta eihän me ehitä sinne lukemaan kaikkia palaverimuistioita kovinkaan nopeasti.” (H2)

Aikaresurssien nähtiin heijastuvan ajoittain myös ongelmien käsittelyyn. Työtä vammaispalveluyksikössä sanoitettiin haasteelliseksi. Asiakastyössä esiintyy erilaisia tilanteita, joiden jälkikäsittely koettiin tärkeäksi. Koettiin, että yleensä purkukeskustelut päästiin tekemään edes jollain tasolla.

”Joo, sen verran mitä kerettiin, niin pääsi keskustelemaan ennen kuin lähti kotiin.” (H5)

Työn kehittäminen Kanban-taulua apuna käyttäen koettiin osittain taakkana. Vallitsevassa työympäristössä, missä työntekijäresursseissa oli vaihtuvuutta ja niukkuutta, kehittäminen Kanban-taululla koettiin lisätyönä, jonka työstämiseen ei riittänyt motivaatiota. Rungas työntekijöiden vaihtuvuus toimintaympäristössä ymmärrettiin epätasapainoisena ilmapiirinä, minkä ei nähty olevan otollinen olosuhde työn kehittämiseksi.

”Joo kyllä mäkin koen sen vähän sellaisena, että se on lisätyötä. Että varmasti on tosi niinku tehokas työkalu. Se on vähän jäänyt silleen. Ei oikein motivoi.” (H5)

”Niin me ollaan niin hajallaan niinko tää systeemi, että ei tänne voi ajaa tämmöistä Kanbania. Kun se on jo se pohja niin epävakaata tällä hetkellä tavallaan. Ei ole henkilökuntaa sitä vakituista. Liikaa sijaisia, puuttuvia paloja.” (H7)

Palaverit ja etenkin tiimipalaverit ymmärrettiin yhtenä tärkeänä viestintäkanavana. Osalla tiimeistä palaverit eivät toteutuneet säännöllisesti. Erilaiset muuttuvien tekijöiden nähtiin vaikuttavan siihen, että niitä ei ole pystytty pitämään säännöllisesti, sovittuna ajankohtana.

”Niin, että välillä on niin pitkä väli palavereissa, että voi mennä useampi viikko.” (H5)

”Niin nyt voidaan miettiä sitä, että toteutuuko ne. Voiko niitä edes pitää. Tuntuu, että niitä ei anneta mahdollisuutta edes pitää.” (H7)

Aikaresurssit näyttäytyivät myös osaamisen alueella. Koettiin, että aika ei aina riitä pitämään yllä tarvittavaa osaamista. Koettiin myös, että aika ei riitä tekemään vaadittuja ja suunniteltuja kirjallisia töitä. Tietoteknisten laitteiden ja sovellusten käytössä koettiin osaamiseen liittyviä haasteita. Niihin liittyi myös ajankäytöllisiä haasteita. Koulutuksista huolimatta joidenkin digitaalisten työkalujen osaaminen nähtiin hatarana, kun niitä ei ole käyttänyt päivittäin. Omatoimiseen opiskeluun ei koettu olevan aikaa. Uusien digitaalisten työkalujen haltuun ottaminen muun työn ohella koettiin haastavana.

”Ja mulle on toi Teams lisäksi vielä niinku että siellä olisi vaikka mitä ominaisuuksia tai jotain. Eikä sitten ole aikaa niinku siihen, että sä lähdet opettelemaan sen, saati, että joku vielä opettaisi. Ollaan me koulutukset käyty, mutta kun et sä pidä sitä yllä tai tarvitse sitä, niin se ei pysy. Sä et opi sitä juurta jaksain niinku, että se menee vähän vasemmalla kädellä noin tehden.” (H6)

Huumorin merkitys nostettiin tärkeään asemaan jaksamisen kannalta. Huumorilla pystyttiin keventämään kuormittavaa työtä.

”Maustan myös työn tekemistä rakentavalla huumorilla. Koska muuten tätä ei jaksais joo.” (H5)

Itsedokumentointipäiväkirjoissa pohdittiin myös työn kuormittavuustekijöitä. Sijaisten ja uusien työntekijöiden koettiin tuovan ajoittain haasteita vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Haasteet liitettiin ryhmä- ja tiimityöskentelyyn. Haasteellisessa työssä turvallisuus koettiin rakentuvan ajan kanssa. Vakituisten työkavereiden kesken turvallisuuden tunne koettiin olevan vahvempi.

Työhön liittyviin erilaisiin rooleihin sopeutumista pohdittiin. Koettiin, että nopeisiin muutoksiin ei välttämättä kerkeä sopeutua henkisesti, eikä fyysisesti. Koettiin myös, että omaa osaamistaan ei päässyt toteuttamaan täysin, koska työönkuva on niin moninainen ja nopeasti muuttuva. Työssä joutui joustamaan paljon. Aiemmin suunniteltu työ muuttui usein eri tekijöiden takia joksikin muuksi.

Muuttuvalla työnkuvalla ja sen hallitsemisella sanoitettiin myös yhteyttä itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden varjolla erilaisiin rooleihin heittäytyminen ja joutuminen koettiin kuitenkin ajoittain stressaavaksi. Päivä- ja työtoiminnan osalta heräsi ristiriitaisia tuntemuksia siitä, että toivottiin ajoittain näkyvämpiä tuloksia, mutta energia meni siihen hetkeen ja siinä

pärjäämiseen. Työtä kuvailtiin jatkuvana keskeneräisenä prosessina, missä keskeneräisyyttä keitetään välillä paremmin, välillä huonommin.

5.2.3 Vuorovaikutuksen moninainen kenttä

Vuorovaikutukselliset tekijät nousivat teemahaastattelussa moniulotteisena esille. Vuorovaikutuksen moninainen kenttä rakentui aineistoanalyysissä kuudesta yläluokasta (Taulukko 9). Vuorovaikutus ja haastavat tilanteet nousivat keskusteluun monesta näkökulmasta. Työyhteisössä esiintyvien yhteenottojen ymmärrettiin kuuluvan työhön. Koettiin, että yhteenottoja pystyttiin pääsääntöisesti käsittelemään keskustelun kautta. Vuorovaikutuksesta tunnistettiin myös ongelmien välttelyä keskusteluissa ja vuorovaikutuksessa yleensä. Osalla tiimeistä oli käytössä vuoronpurkukeskustelut. Niiden koettiin edistävän vuorovaikutusta. Vuoropurkukeskustelujen ymmärrettiin mahdollistavan ajatusten jakamisen työvuoroon liittyen. Niillä sanoitettiin olevan rakentava vaikutus. Niissä opittiin ja kehityttiin yhdessä. Luottamusta työkavereita kohtaan tunnistettiin etenkin haastavissa asiakasohjaustilanteissa.

Taulukko 9: Vuorovaikutuksen moninainen kenttä

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Vuorovaikutus ja haastavat tilanteet Avoin vuorovaikutus Vuorovaikutus ja ilmapiiri Vuorovaikutus ja tuen saaminen Palaverikäytännöt Tiedonkulku	Vuorovaikutuksen moninainen kenttä

”Kyllä mä koen, että meillä on tosi avoin ilmapiiri. Ainahan on parannettavaa. Ja ainahan niitä tulee yhteenottojakin, mutta mun mielestä niitä pystyy tosi hyvin käsittelee.” (H2)

”Mun mielestä niinku epämieluisista näkökulmista niistä ei puhuta ja ikään kuin ne asiat lakaistaan maton alle tai sitten jyrätään valtaa käyttäen.” (H5)

”Meillä ainakin pidetään ne vuoronpurkukeskustelut, niin jos muulloin ei ole kerennyt kertomaan, niin siinä sitten voi kertoa asioita mitä haluaa käsitellä. Oli ne sitten henkisiä, fyysisiä, psyykkisiä – kaikkia.” (H4)

Avoimeen vuorovaikutukseen liitettiin uskallus puhua asioista suoraan. Ymmärrettiin, että asioita ei voida olettaa, vaan kannattaa puhua selkeästi mitä toivoo ja ajattelee. Työyhteisössä vallitsevan viestinnän toivottaisiin kehittyvän suuntaan, missä oletukset ja tulkinnat jätettäisiin pois. Aidon kuuntelemisen ja läsnäolon nähtäisiin edistävän avoimempaa vuorovaikutusta ja viestintää. Haastatteluissa nousi myös esille kuulluksi tulemisen tarpeita. Sanoitettiin, että

yksin jääminen asioiden kanssa tuntuu ikävältä ja kuormittavalta. Toisaalta ilmapiiriin koetaan kuitenkin olevan aika avoin mielipiteiden kertomiselle.

”Meillä on iltavuorossa viety roskat, niin eihän kaikki siitä ota onkeensa. Että, jos sä haluat, että joku vie roskat, niin sä sanot, että voisitko viedä roskat.” (H3)

”No mä oon ajatellu silleen, että mitä voisi kehittää. Joo, panostettaisiin viestintään ei tehdä oletuksia ja tulkintoja. Kuunnellaan toisia. Ollaan aidosti läsnä. Toivomus siitä, että ei tehtäisi tulkintoja, vaan kuunneltaisiin.” (H5)

”Tunnen itseni turvalliseksi työyhteisössä ja voin kysyä asioita ja tehdä ehdotuksia pelkäämättä, että tulen nolatuksi.” (H5)

Tiimeihin nähtiin kiinnittyvän paljon vuorovaikutukseen liittyviä voimavaratekijöitä. Tiimien sisällä koettiin pääsääntöisesti vallitsevan ilmapiiriin, mikä perustuu luottamukselle. Koettiin, että oman tiimin sisällä pystyttiin keskustelemaan asioista, mistä ei ehkä muualla pystyisi. Työvuorossa olevien työntekijöiden vaikutus vuorossa vallitsevaan ilmapiiriin tunnistettiin. Avoimeen vuorovaikutukseen nähtiin kuuluvan myös luottamus siihen, että työkaveri hoitaa sovitut asiat. Rakentui ymmärrys siitä, että työtä tehdään ja opitaan yhdessä. Tukea saatiin erityisesti omalta tiimiltä, mutta myös muilta tiimeiltä, mikäli pyydettiin sitä rohkeasti. Työssä tunnistettiin keneltä apua voi pyytää. Tuen pyytämiseen nähtiin vaikuttavan aikaisempi kokemus tuen saamisesta.

”Ylipäättänsä tunne siitä, että en ole tässä yksin. En tee tätä työtä yksin, että aina on työparin tai tiimin tuki siinä turvana ja tukena taustalla.” (H1)

”Mun mielestä se vuorovaikutus on ainakin tässä. Se on hyvin vapaata ja sitten tavallaan semmoista luottamuksellista. Pystyy kertomaan tai keskustelemaan omassa tiimissä. En mä enkä pystyisi muualla.” (H7)

”Jos sulle on luotettu jotain, niin voi luottaa siihen, että se hoituu se asia.” (H4)

Palaverikäytännöissä nähtiin kehitettävää. Tiimipalavereiden ymmärrettiin olevan tärkeä forumi, mutta sen oleellista potentiaalia ei välttämättä pystytty hyödyntämään. Koettiin, että palavereissa saatettiin keskustella toistuvasti samojen asioiden äärellä. Koettiin, että ei uskallettu rohkeasti tehdä päätöksiä ja uusia kokeiluja. Todettiin, että palavereiden osallistujamäärä saattoi olla tiimin kokoon nähden hyvin pieni. Päätösten tekeminen ja asioiden pohtiminen koettiin pienellä osallistujamäärällä haasteelliseksi. Osallistujilla saattoi olla eriäviä näkemyksiä käsiteltävistä asioista, mikä vaikutti asioiden etenemiseen. Päätöksiä kuitenkin tehtiin, vaikka osallistujamäärä oli pieni. Päätöksiin liittyvä informaatio ei jostain syystä

välttämättä välittynyt koko työyhteisölle ja koettiin, että suunnitelmallisuus esimerkiksi erilaisten kokeilujen tiimoilta saattoi jäädä hataraksi.

”Muistan, kun ennen palsuissa oli niin paljon porukkaa, että huone oli täysi. Se oli paljon helpompaa isommalla porukalla pohtia niitä asioita. Nyt saatat olla jonkun asian äärellä kolmen ohjaajan kanssa ”että täällä on tällainen asia, että mitä mieltä olette tästä”, ja itse saattaa miettiä, että en ole tällaiseen törmännyt ollenkaan.” (H3)

”Se jäsenyys on ehkä se yksi ja toinen on se, että uskallettaisiin tehdä niitä ratkaisuja ja kokeiluja siellä palavereissa, eikä vain samoja asioita pyöritettäisi viikosta ja kuukaudesta toiseen.” (H2)

Tiedonkulkuun liittyen nostettiin esille useat käytössä olevat viestintäkanavat ja tiedonkulkuun liittyvät katkokset. Suurin osa asiakastiedosta ja viestinnästä liikkui digitaalisessa muodossa ja edellytti työskentelyä tietokoneella. Etenkin digitaalisessa tiedonkulussa tunnistettiin katkoksia, joiden syitä ei aivan tunnistettu. Myös tiedon siirtymisen ajantasaisuuden koettiin näyttäytyvän ajoittain haasteellisena. Aikaisemmin tiimeillä oli tiimivastaavat. Tiimivastaavan rooli vuorovaikutuksen edistäjänä koettiin hyvänä ja tarpeellisena. Tiimivastaavan kautta oleellisen informaation koettiin saavuttavan tiimin jäsenet paremmin, kuin ehkä nykytilaan verrattuna. Päivä- ja työtoiminnan ja asumisen välisessä vuorovaikutuksessa tunnistettiin jonkin verran katkonaisuutta. Koettiin, että viestit eivät tavoita. Koettiin, että viestin kautta lähetettävä työtehtävällinen vastuu ei siirtynyt toivotusti.

”Jonkun verran tulee sellaisia katkoksia asumisen ja työtoiminnan puolelta. Niinku että välillä kuulee, että en mä ole tällaisesta asiasta ollut tietoinen. Niinku se viesti ei mene perille asti. Että niihin törmää aina välillä. Tai ”milloin tällaista on sovittu.” (H5)

”Manuaaliset on kyllä tosi tärkeitä ja että ne on kirjattuina. Mun mielestä se on suulliseen verrattuna luotettavampi. Me tullaan eri aikaa töihin. Ei se oo varmaa, että sä muistat kertoa sen asian minkä sä kuudit – voi tulla joku jännä juttu siihen väliin. Sit sä et muista yhtään sitä, kun se ei ollu sulle tärkeä, mutta se on sille seuraavalle työntekijälle tärkeä asia tietää. Se voikin jäädä suullisesti kertomatta.” (H2)

Itsedokumentointipäiväkirjoissa pohdittiin sitä, kuinka haasteellisessa työssä korostuu hyvä vuorovaikutus ja yhteistyö. Ammatillisuuteen tunnistettiin kuuluvan asiallisen ja rauhallisen käytöksen, sillä tilanteet käsitellään pääsääntöisesti keskustelemalla. Joissakin tiimeissä asioista keskusteleminen reaaliajassa näyttäytyi haasteellisena. Muiden reagoiminen ja siihen liittyvä pelko nähtiin syynä joidenkin keskustelujen lykkäämiseen. Haastavana

vuorovaikutustilanteena ymmärrettiin esimerkiksi erilainen näkemys asioista, missä ei löydy keinoja yhteisen ymmärryksen rakentumiseen. Vuoronpurkukeskustelut olivat osassa tiimeissä jo käytössä ja osa tiimeistä koki niille olevan tarvetta.

Luottamuksen lisääntyminen ja ymmärryksen lisääminen yhteisestä suunnasta nostettiin toiveina esille kehitettävänä vuorovaikutusasioina. Koko työyhteisön väliseen vuorovaikutukseen toivottaisiin ajoittain enemmän läsnäolon ja kuuntelemisen taitoa. Esihenkilön helppo lähestyttävyyys työhön liittyvissä asioissa koettiin tärkeäksi. Koettiin, että esihenkilöltä saadaan tukea ja apua työhön liittyen.

Päivä- ja työtoiminnan ja asumisen välinen yhteistyö nähtiin kehittämisen paikkana. Toivottiin enemmän yhteisiä linjoja raameissa ja tavoitteissa, missä asiakkaiden haasteet ja toimintakyky huomioitaisiin. Ohjaustyön yhtenä haasteena nostettiin esille parityöskentelyssä näyttäytyvä eritahtisuus. Eritahisuudella tarkoitettiin tässä yhteydessä sitä, että asiakkaan ohjaus edellyttää kahden ohjaajan läsnäolon, mutta ohjaajilla on erilaiset näkemykset toiminnan sisällöstä.

Työyhteisössä tapahtuvan viestinnän toivottiin olevan aktiivisempaa, avointa ja selkeämpää. Avoin ja aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus nostettiin esille kaikkien velvollisuutena. Avoimen keskustelukulttuurin nähtiin mahdollistavan aktiivisen asioiden kohtaamisen ja käsitteilyn. Avoimen keskustelukulttuurin nähtiin heijastuvan työn jakautumiseen ja siinä kuormittumiseen. Parhaimmillaan työnjako nähtiin toteutuvan ohjaajien vahvuuksia tukien. Yksikön palaverikäytänteisiin toivottiin myös vuorovaikutuksellisempaa lähestymistapaa. Vuorotyön nähtiin tuovan omat haasteet viestintään ja sen kulkuun. Viestivihko koettiin hyvänä työkaluna. Palaverikäytännöissä toivottiin enemmän kasvokkain kohtauksia. Päiväkirjoissa pohdittiin myös viestin välittämää tunnelmaa. Viestinnässä huumorilla ja hyväntuulisuudella nähtiin olevan pieni, mutta merkittävä panostus hyvän edistämiseen.

Tiimien sisäisinä vuorovaikutusvahvuuksina koettiin avun pyytäminen ja saaminen. Turvallisuuden tunteen nähtiin rakentuvan yhteisten haasteellisten asiakastyössä tapahtuneiden kokemusten kautta. Tiimien sisällä myös palautteen antaminen ja kannustaminen nähtiin tärkeänä asiana.

5.2.4 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys rakentui aineistoanalyysissä kolmesta yläluokasta (Taulukko 10). Aikaansaaminen ja tuloksellisuus näyttäytyi työssä jokseenkin vaikeana hahmottaa. Asiakkaan tyytyväisyys ja hyvä olo tunnustettiin kuitenkin tärkeiksi onnistumisen, sekä aikaansaamisen kokemuksiksi työssä. Työssä asiakkaan ja ohjaajan välille syntynyt luottamus tunnustettiin merkitykselliseksi asiaksi. Sanoitettiin, että tehdään merkityksellistä työtä.

Taulukko 10: Työn merkityksellisyys

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Aikaansaamisen tunne Luottamus asiakastyössä Motivaatio	Työn merkityksellisyys

”Mun mielestä se on suurta aikaansaannosta, kun sä katsot näitä asiakkaita ja ne hymyilee ja on hyväntuulisia. Niillä on hyvä olo. Silloin me ollaan saatu aikaiseksi.” (H4)

”Se on just siinä tavallaan, että kun ne asukkaat luottaa suhun ja susta tulee hyvä fiilis, kun sä meet niiden lähelle, niin se on ehkä se palkinto, minkä niiden kautta muistaa, että ollaanhan me saatu paljon aikaa.” (H3)

”Kyllä mä sanon että työ tuottaa mielihyvää ja on hyviä kokemuksia. Ja tekee jotain merkityksellistä. Ja sitten tavallaan vielä toikin, että kun sä saat niinku asiakkaat innostumaan niin sitä ei millään haluaisi niinku lopettaa kesken kaiken että haluaisi vaan jatkaa sitä, että se työ vie tavallaan mukanaan.” (H5)

Vammaispalveluyksikön asiakastyön haasteellisuuden sanoitettiin heijastavan työhön raskaita piirteitä. Tästä huolimatta myös haastavia asiakastilanteita pystyttiin tarkastelemaan onnistumisen kokemusten kautta. Oman osaamisen ja ammattitaidon merkitystä peilattiin suhteessa työhön ja aikaansaamisen tunteeseen. Oman ammattitaidon yhteys asiakastyöhön tunnistettiin. Myös nämä onnistumisen kokemukset liitettiin asiakastyytyväisyyteen. Onnistumisen kokemusten sanoitettiin olevan yhteydessä motivaatioon.

”Joskus niitä onnistumisen hetkiä on vaan siinä asiakkaan kohtaamisessa. Vaikka se on kuinka raskas ja saattaa olla ahdistava kokemus, niin se että sen pystyy ammatillisesti kohtaamaan ja klaaraamaan, sillein että päästään samaan suuntaan jatkamaan, niin kyllä se motivoi.” (H1)

Työhön vaikuttamisen mahdollisuutta ja aikaansaamista tarkasteltiin reflektioivasti. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sanoitettiin tärkeäksi asiaksi. Merkityksellisyys nousi siitä, että sai hyödyntää työssä omia taitoja ja nähdä sen yhteys asiakkaan toimintakykyyn. Koettiin, että työn äärelle tulisi pysähtyä useammin ja antaa tunnustusta tehdyille merkitykselliselle työlle. Työn positiivisia puolia tuotiin esille vertaamalla ja pohtimalla toisenlaisia työpaikkoja. Omasta työstä tunnustetaan mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä työtä omana itsenään.

”Pitäisi enemmän ottaa esiin niitä, mitä ollaan saatu aikaiseksi ja pysähtyy niihin. Kiittää ja kehua. Itse henkilökohtaisesti nautin vaikka juhlista tai että ollaan askarreltu joku näkyvä, koska se tuo vastapainoa niille asiakkaiden

mielenvaihteluille ja sille kuinka pitkäkestoista se on. Niinku nähä se asiakkaan kehittyminen siinä. Se liittyy tietenkin niihin mun taitoihin ja se, että mä saan tuoda niitä omia taitoja esiin. Se on mulle tärkeitä ja rikastuttavaa tässä työssä.” (H2)

”On se sit kuitenkin se vapaus tehdä sitä työtä omalla persoonalla. Siihen täällä on enemmän tilaa, kun ajattelisi, että olisi jossain vanhustyössä. Enhän mä siellä pääsisi tällei hörhöilemään niinko tuolla meidän tilalla. Tietysti ne meidän asiakkaat ja tietty määrä vapautta ja se yhteisö.” (H3)

Työyhteisön ja siihen liittyvän yhteishengen merkitys motivaatiolle tunnistettiin yhteisesti. Ympäristön vaikutus työssä viihtyvyyteen nostettiin tärkeäksi asiaksi. Työn monipuolisuuden kerrottiin motivoivan. Päivätyötä tekevät ohjaajat nostivat myös työajan motivoivaksi tekijäksi.

”Ympäristö ainakin motivoi ja työkaverit.” (H7)

”Mun mielestä tää ympäristö on niin hieno ja hyvä yhteishenki meidän työporukassa. Ja sitten tää vuoden kierron mahdollisuudet. Liittyen tietysti tähän toimintaympäristöön.” (H2)

”Koen, että työssä on vaihtelua ja mielekkyyttä. Sekä työn sisällössä että sen vaatimuksissa ja sitten se että haluaa oppia uutta ja kehittyä.” (H5)

Itsedokumentointipäiväkirjoissa työn merkityksellisyyttä kuvailtiin rakentuneina asiakastyöhön kiinnittyviin hetkiin.

”Makasin asiakkaan kanssa hetken sohvalla hänen vieressä. Ilmeestä huomasin hämmästyksen ja taisi se mielikin tulla entistä paremmaksi.” (H7)

”Ne hetket, kun pääset kurkistamaan toisenlaiseen maailmaan, jonka toinen haluaa jakaa.” (H3)

Itsedokumentointipäiväkirjoissa työn merkityksellisyyttä tarkasteltiin myös asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Asiakkaan hymy, luottamus ja yhteiset jaetut hetket nostettiin arvokkaina asioina esille. Mahdollisuus tehdä työtä omana itsenään ja omien arvojen mukaisesti koettiin tärkeänä asiana. Mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksia työssä nostettiin merkityksellisenä ja työhön innostavana asiana esille. Työssä tapahtuvat ihmisten väliset kohtaamiset ja niihin liittyvät yhteyden kokemukset, jakaminen ja oivallukset koettiin merkityksellisinä. Koettiin, että työ ja työyhteisö on kehittänyt itseä ihmisenä. Sanoitettiin arvostuksen tunteen kokemusta työyhteisössä itseä ja toisia kohtaan. Haasteellisen työn sanoitettiin ikään kuin ajavan omanlaisen työn tekemisen ja merkityksellisten asioiden löytämisen äärelle.

5.2.5 Työhön liittyvä vapaus ja kontrolli

Työhön liittyvä vapaus ja kontrolli rakentui aineistoanalyysissä neljästä yläluokasta (Taulukko 11). Työhön liittyvää vapautta ja kontrollia tarkasteltiin töiden jakautumisen, sekä hoitamisen näkökulmasta. Osa koki, että työt ja vastuut hoidetaan tiimissä ikään kuin itseohjautuvasti. Tiimin jäseniä kohtaan tunnettiin luottamusta siitä, vastuut tulee hoidettua sovitusti. Toisissa tiimeissä tunnistettiin töiden jakautuminen ja hoitaminen kehittämisen kohteena. Töiden jakautumisessa sanoitettiin epätasapainoa.

Taulukko 11: Työhön liittyvä vapaus ja kontrolli

Yläluokka	Yhdistävä luokka
Työnjako Autonomia Tavoitteellisuus Kontrollointi	Työhön liittyvä vapaus ja kontrolli

”Ei oikeestaan tarvii ihmetellä paljon, kun jokainen ottaa vastuun omista osi-
oistaan.” (H4)

”Ehkä jossain käytännön töiden jakautumisessa me ei olla aina niin skarpina
taikka se, että ne tulee hoidettua.” (H1)

”Että just toi sama, että miten se käytännön työ, että jakautuuko tasaisesti.
Että ihan ne työtehtävät ei välttämättä jakaudu.” (H3)

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön tunnistettiin. Sanoitettiin kokemusta siitä, että pystyt-
tiin monipuolisesti vaikuttamaan siihen, miten työ muotoutuu. Työhön pystyttiin vaikutta-
maan pienillä tekijöillä, kuten tekemisen rytmillä, työtavalla ja tavoitteilla. Vaikuttamisen
mahdollisuus tunnistettiin sekä yksittäisessä ohjaustyössä että koko työvuoron kontekstissa.
Oman työn tietoinen rajaaminen nousi esille yhtenä tulokulmana työhön vaikuttamisen tarkas-
telussa. Toisaalta toivottiin mahdollisuutta hyödyntää enemmän omia taitoja ja osaamista.
Työn tunnistettiin mahdollistavan paljon autonomiaa, mutta myös rajaavan mahdollisuuksia.

”Se ehkä turhauttaa toisinaan, että ei pysty niin laajasti tuomaan sitä kaikkea
osaamista siihen pöytään, mutta jotenkin sen kanssa on oppinut elämään. Alis-
tunut kohtaloonsa – no ei nyt ihan. Mutta sillein kans realiteetteja tuonu sii-
hen, että meillä on aika rajallisesti, kun tässä työssä on kaikkee muuta.” (H3)

”Mutta kyllä mä koen, että me aika kivasti saadaan vaikuttaa. Että joskus sulla on ihan huono ryhmä, niin on mä ainakin oon saanu vaikuttaa siihenkin. Että mä en niinko pysty tähän, tai mulla on joku muu idea.” (H2)

”Voin mä vaikuttaa niihin työtehtäviin tavallaan. Ok ei tehdäkään tätä vaan tehdäänkin tätä. Jos ei ole niin prioriteettikiire.” (H7)

Autonomian vastapainoksi työlle kaivattiin enemmän raamien määrittelyä ja terävöittämistä johdon suunnalta. Tavoitteisiin toivottaisiin selkeyttä. Raskaan ohjaustyön sanoitettiin myös kuluttavan niitä voimavaroja, mitä autonomia ikään kuin mahdollistaa.

”Mutta sitten välillä taas kaipaa tavoitteita ja siihen mä erityisesti kaipaisin parempaa linjaamista tuolta meidän omalta pomolta. On hienoa, että meille annetaan autonomiaa, mutta ehkä vähän sitten enemmän myös raameja. Ei niitä tarvitse antaa, vaan käydä yhdessä läpi, että mitä ne on. Vaikka että raha, tai jokin muu. (H2)

”Ehkä sitä realistisuutta tulee siihen, kun lähtee välillä oikein laukalle. Että sitten me voitais tehdä tämmöstä ja tommosta ja sitten vedetään tommonen projekti, mutta sitten yksi iltavuoro, niin on jo ihan piipussa, et pestään nää pyykit ja lähetään himaan.” (H3)

Työssä tunnistettiin useita kontrolloivia tekijöitä. Koettiin, että työtä voi kontrolloida ikään kuin ohjaajan rajallisuus. Tällä tarkoitettiin ohjaajien eriäviä näkemyksiä ohjaustyössä. Ohjaajien näkemys asiakkaan toiminnan sisällöstä on ristiriidassa keskenään ja yhteinen tavoite toiminnan sisällöstä ei rakennu. Tunnistettiin myös ohjaajien keskinäistä kontrollointia.

”Toisinaan huomaa, että se mikä rajoittaa, niin ei välttämättä tule tuolta ihan yläpuolelta, vaan niinko kollegoista. Että vaikka ehdottaa, että lähdetään asiakkaan kanssa pyöräilemään. Ja jos ei sulla ole siinä ketään sellaista ohjaajaa siinä vuorossa, niin ethän sä yksin sinne voi mennä.” (H3)

”Mun mielestä meillä on aika vapaata, mutta sitten taas toisaalta sen takia sitä kontrollia tulee muilta ohjaajilta.” (H2)

Henkilökunnan määrä ja työvuorosuunnittelu nousivat esille työtä ja toimintaa kontrolloivina tekijöinä. Henkilökunnan määrän niukkuus koettiin työtä ikävällä tavalla ohjaavana tekijänä. Sen nähdään vaikuttavan siihen, että asiakastyö ei pääse toteutumaan toivotulla tavalla.

”Kyllä mä tykkäsin, että ennen kun meillä oli enemmän porukkaa, niin me tehtiin tosi paljon kaikenlaista. Nyt kun ei oo niin paljon tai viikonlopun vuorovaihteessa, niin ei siinä paljon ehdi tekemään, jos siinä on kaksi pitkässä. Ja

vuoroja lyhennetään sillein, että läpsyst vaihto. Se syö kyllä hirveästi sitä, miten näiden kanssa voi tehdä yhtään mitään.” (H3)

”Siis tää henkilöstömitoitus. Mitä enemmän meitä olisi, niin sitä enemmän me ehkä saataisi aikaiseksi ja niinku ei ole sitten säätöä niin paljon ja olisi enemmän vapautta tai sellaista niinku vapaampaa.” (H6)

Ohjaajat tarkastelivat työvuorosuunnittelua kehittämisen kohteena. Mahdollisuutta vaikuttaa työvuorotoiveisiin ja työvuorosuunnitteluun toivottiin lisää. Työvuorosuunnittelun koettiin myös rajoittavan ohjaajien mahdollisuutta osallistua ja tuoda osaamistaan päivä- ja työtoimintaan. Ilmaistiin myös halukkuutta suunnitella työvorot kokonaan itse.

”Työvuorosuunnittelu on myös sellaista, että ei siellä paljon niitä aamuvuoroja kyl näy, jos on asumisen ohjaaja.” (H3)

Raha nousi yhtenä oleellisena toimintaa rajoittavana ja kontrolloivana tekijänä esille. Toivottiin avointa ja selkeämpää tietoa budjetista, jotta voitaisiin suunnitella toimintaa. Toimintaympäristön nähtiin mahdollistavan monenlaisen toimintaan, mutta rahan koettiin rajoittavan niiden toteuttamista.

”Täällä voisi tehdä vaikka mitä ja kaikenlaista, mutta kun se on se raha.” (H4)

”Mulla tulee ensimmäisenä mieleen raha. Että ei voi ostaa mitä vaan. Tuntuu, että on välillä hyvin vaikea saada mitään hankintoja – korjata mitään. (H7)

Itsedokumentointipäiväkirjoissa pohdittiin vuorovaikutuksen merkitystä työn jakautumiselle. Nostettiin esille, että avoimella vuorovaikutuksella olisi mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti työnjaollisiin asioihin. Työssä tunnistettiin oletukselle perustuvaa ajatusmaailmaa, mikä saattoi tuottaa ikävää ilmapiiriä. Tällä viitattiin oletuksiin siitä, että työt jakautuvat tasa-arvoisesti, vaikka todellisuudessa niin ei olisi.

Tavoitteellisuuden määrittelyyn toivottiin yhteistä suunnan ottamista. Tiimien sisällä nähtiin olevan erilaisia päämääriä, mutta kaivattiin yhteisesti ymmärrettyä suurempaa linjaa. Rajojen selkeyden ja epäselkeyden tunnistettiin vaikuttavan työn hallintaan.

5.3 Keinoja ja ideoita itseohjautuvuuden tukemiseksi

Työpajaan osallistui kuusi ohjaajaa. Yksi osallistui Teams-yhteyden välityksellä. Työpaja taltiointiin Teams-sovelluksen kautta. Taltiointia hyödynnettiin, kun työpajan tuotoksia työstettiin opinnäytetyöhön.

Työpajan ohjaajan askeleet -kehittämisalusta koostui kolmesta vaiheesta: esi-, toiminta- ja jälkivaiheesta. Tavoitteena oli tarkastella päivä- ja työtoimintaan liittyviä vuorovaikutuksellisia pullonkauloja tunnistamalla kolmen eri vaiheen tuokioihin liittyviä kontaktipisteitä, tarpeita, tunteita ja ratkaisuideoita. Tavoitteena oli löytää keinoja ja ideoita tukemaan itseohjautuvuutta. Ymmärrys työpajan sisällöstä ja työskentelytavoista rakennettiin aluksi yhdessä. Tähän meni noin 15 minuuttia.

5.3.1 Suunnittelu

Suunnitteluvaiheen tuokiot olivat viikkopalaveri, viikkosuunnitelma, talopalaveri ja vuosikello (Kuva 4). Nämä neljä tuokiota ymmärrettiin tässä yhteydessä menetelmiksi ja paikoiksi, missä ohjaajien välillä mahdollistui vuorovaikutus ja yhteistyö päivä- ja työtoimintaan liittyen.

Viikkopalaveri pidettiin joka toinen viikko. Kontaktipisteeksi tunnistettiin, että kaikki työvuorossa olevat yksikön työntekijät osallistuivat palaveriin mahdollisuuksien mukaan. Palaveri pidettiin lähitapaamisena, mutta osa ohjaajista osallistui ohjaustyön vuoksi etänä. Tarpeina ja tunteina tunnistettiin, että palaveri etenee asialistan mukaisesti ja rakentuu pitkälti tiedotettavista asioista. Kokouksen järjestäytymiseen ja rakenteeseen kaivattiin muutosta. Ilmapiiriä ei koettu kovin vuorovaikutteiseksi. Ilmapiiriä ei myöskään koettu sellaiseksi, että siellä olisi tilaa esittää kysymyksiä.

VIKKO-PALAVERI	VIKKO-SUUNNITELMA	TALO-PALAVERI	VUOSIKELLO
KOKO HENKILÖSTÖ KOKOONTUU	PÄIVÄ- JA TYÖTOIMINNAN OHJAAJAT TEKEVÄT	TIIMI KOKOONTUU	ERI RYHMILLÄ / TOILLÄ OMA VUOSIKELLO
ILMAPIIRI EI AINA VUOROVAIKUTTEINEN	ASUMISEN OHJAAJIEN OSALLISTAMINEN	AINA EI OLE RIITÄVÄSTI AIKAA VALMISTAUTUA, EI OLE AINA KIRJATTU ASIOITA KANSIOIHIN	VUOSIKELLOAJATTELU EI AINA NÄY KAIKKIEN OHJAAJIEN TEKEMISESSÄ
POMOLLA PALJON ASIOITA	OHJAAJIEN TAIDOT HUOMIOON		VUOSIKELLOT PAJALLE JA TALOIHIN
ILMAPIIRI EI AINA SALLIVA KYSYMYKSILLE	KYSYTÄÄN TAI VOI ITSE EHDOTTAA MITÄ TOIVOO	ENNAKOINTI	
JÄRJESTÄYTYMINEN JA RAKENNE		KANBAN-TAULUN OPETTELU	

Kuva 4: Suunnitteluvaihe

Viikkosuunnitelman kontaktipisteeksi tunnistettiin, että sitä työstävät päivä- ja työtoiminnan ohjaajat. Myös viikkosuunnitelman tarpeina ja tunteina tunnistettiin kehittämisen tarvetta järjestäytymisessä ja rakenteessa. Viikkosuunnitelman toivottiin olevan enemmän asumisen

ohjaajia osallistavaa. Ohjaajien taidot toivottiin otettavan paremmin huomioon suunnittelussa. Oman osaamisen esille tuomisessa nousi esiin toivomus oma-aloitteisuudesta. Ratkaisuna ohjaajien taitojen huomioimiseksi esitettiin avointa molemminpuolista vuorovaikutusta – Uskalletaan kysyä ja ehdottaa rohkeasti toiveita, sekä ajatuksia.

Talopalaverin kontaktipisteeksi tunnistettiin, että tiimi kokoontuu. Palaveriin osallistuivat kaikki työvuorossa olevat tiimin ohjaajat. Tarpeina ja tunteina nousi esille, että palavereiden valmistelussa oli kehitettävää. Ajan ei kuitenkaan koettu aina riittävän palaverihin valmistautumiseen. Ratkaisuideaksi ehdotettiin ennakkoivaa valmistautumista. Kirjattaisiin etukäteen palaverimuistioon tarvittavat asiat, jotta ei tarvitsi etsiä tietoja palaverin aikana eri viestikanaavista. Ratkaisuideoihin nostettiin myös Kanban-työkalun parempi hyödyntäminen ja opettelu. Sen todettiin olevan kuitenkin osa tiimipalavereiden palaverimuistion asialistan sisältöä.

”Aina ei kerkeä miettiä sinne tärkeitä asioita, vaikka niitä pitäisi.” (H2)

”Mä kerään aina omalle pikku lapulle pitkin viikkoa ja vien ne palaveriin.” (H6)

”Meilläkin on se viestivihko, mutta sekään ei ole aina kaikkien asioiden osalta ajantasalla.” (H4)

Vuosikellosta ei tunnistettu varsinaista kontaktipistettä. Tunnistettiin, että jokaisella päivä- ja työtoiminnan ryhmällä on omat vuosikelloon sijoittuvat toiminnat ja tehtävät. Tarpeina ja tunteina nostettiin esille, että vuosikelloajattelun ei nähty ulottuvan kaikkien ohjaajien tekemiseen. Ratkaisuideaksi ehdotettiin vuosikellon vieminen päivä- ja työtoiminnan tiloihin, sekä asumisyksiköihin. Vuosikellon konkreettinen läsnäolo ja aktiivinen käyttäminen ehkä edistäisi vuosikellon mukaista ajattelua ja toteutuvaa toimintaa.

5.3.2 Toiminta

Toimintavaiheen tuokiot eli ohjaajan askeleet olivat töiden alkaminen, työvuoroon liittyvän tiedon päivittäminen, asiakkaiden aamutoimet, päivä- ja työtoiminnan ohjauksen alkaminen, yhteinen ulkoilu, taukokahvi ja päivä- ja työtoiminnan päättyminen (Kuva 5). Kunkin askeleen kohdalla tarkasteltiin vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä.

Töiden alkamisen kontaktipisteenä nostettiin esille, että työt alkavat aamulla useaan eri aikaan. Tällä oli vaikutusta siihen millaisen raportin ohjaaja sai. Tarpeina ja tunteina nostettiin esille, että töihin saavuttiin ajoissa. Sillä nähtiin olevan merkitystä moneen eri asiaan, etenkin tiedon saamiseen ja siirtymiseen.

Työvuoroon liittyvän tietojen päivittämisen kontaktipisteeksi tunnistettiin päivä- ja työtoiminnan viikkosuunnitelma, mikä löytyi jokaisen toimiston pöydältä. Sieltä ohjaajat näkivät

oman ryhmänsä. Tarpeina ja tunteina nostettiin esille, että viikkosuunnitelmaan tuli lähes aina aamulla muutoksia. Sijaisilla tunnistettiin olevan muuttavana tekijänä vaikutus päivään järjestäytymisessä. Tuotiin myös esille, että aamulla päivitetty suunnitelma ei välttämättä tavoita eri aikaan töihin tulevia ohjaajia. Koettiin, että loman jälkeen ei välttämättä ehdi saamaan kattavaa raporttia ennen päivä- ja työtoiminnan alkamista. Koettiin, että töihin tullessa ei aina ole aikaa käydä koneella lukemassa tarvittavia tietoja, mitkä liittyvät sekä asuamiseen että päivä- ja työtoimintaan. Ratkaisuideoina nostettiin esille suullisen raportin, viestivihkon, manuaalisen kalenterin, lääkelistan ja muun kirjallisen viestivälineen merkitys tiedonkulun edistäjinä.

TYÖT ALKAA	TYÖVUORON LIITTYVÄ TIETOJEN PÄIVITTÄMINEN	ASIAKKAIDEN AAMUTOIMET	PÄIVÄ- JA TYÖTOIMINTA	YHTEINEN ULKOILU	TAUKOKAHVI	PÄIVÄ- JA TYÖTOIMINTA	PÄIVÄ- JA TYÖTOIMINTA LOPPUU
TYÖT ALKAA USEAAN ERI AIKAAN	VIKKO-OHJELMA TOIMISTON PÖYDÄLLÄ	YHTEISET TOIMINTAMALLIT	ASIAKKAAN MOTIVOIMINEN TOIMINTAAN	RYHMÄ KIERTÄÄ ULKOILUREITIN	PAJALLA TAI PIHALLA	RYHMÄKOOT ASUKASKEMIAMAT VAIKUTTAA RYHMÄRATKAISUJEN	USEAT / VAIHTUVAT TOIMINTAYMPÄRISTÖT
SAAPUMINEN AJOISSA TÖIHIN	TIETOJEN PÄIVITTÄMINEN LOMIEN JÄLKEEN? AJANPUOLTE KÄYDÄ KONEELLA LUKEMASSA RAPORTTI	LATISTETAANKO PERSOONAT? ASUKKAIDEN MIELIALAT VAIHTELEE	KANNUSTUSRAHA MOTIVOI AIKAISEMMIN MONTA TYÖNKUVA VAA TYÖVUORON AIKANA	VÄLILLÄ YHTÄ HUUTOA ISOSSA RYHMÄSSÄ	MISSÄ ON OHJAAJIEN MIKRO- / VESSATAUOT?	RYMIÄ LIIKKAA SUHTEESSA OHJAAJIIN LÄSNÄOLOA TYÖN ÄÄRELLÄ	TYÖT JÄÄ KESKEN JA TAVARAT JÄÄ LEVALLEEN
	MUUTTUVA TYÖVOIMA / SIIJAIS- VIKKO-SUUNNITELMA MUUTTUU VIESTIVIHKO JA ALAKKA TARKKEITA MUUN RAPORTIN LISÄKSI		OHJAAJIEN RIITTÄVÄ MITOITUS JUHLAT MOTIVOI ASIAKKAITA JA LUO HYVÄÄ YHTEISHENKEÄ OHJAAJIEN KESKEN.			ASIAKASTA PALVELEVA SISÄLTÖ OHJAAJIEN YHTEINEN NÄKEMYS RYHMÄN TOIMINNAN SIÄLLÖSTÄ TALO-PALAVERIT VIKKO-SUUNNITELMA ENEMMÄN TYÖTÄ OHJAAVAKSI	

Kuva 5: Toimintavaihe

”Miten ysiin tuleva ohjaaja saa rapsan ennen työtoimintaa. Tai vaikka tullut vielä lomalta. Illan ja aamuvuoron välillä ei myös välttämättä siirry rapsa.” (H2)

Asiakkaiden aamutoimien kontaktipisteeksi tunnistettiin yhteiset toimintamallit. Tarpeina ja tunteina pohdittiin, että latistaako yhteiset toimintamallit ohjaajan persoonallisuuden, mikäli toimintamallit ovat liian tarkkoja. Osa koki, että persoonallisuus näkyi työtöteessä, vaikka noudatettiin yhteisiä toimintamalleja. Aamutoimien aikana ohjaajalle rakentui ymmärrys

siitä, mikä asukkaan mieliala ja toimintakyky sinä päivänä oli. Tämä tiedon ymmärrettiin vaikuttavan päivä- ja työtoiminnan toteutumiseen.

Päivä- ja työtoiminnan ryhmäohjauksen alkamisen kontaktipisteiksi nousi asiakkaan motivoiminen toimintaan ja ryhmien koko. Tarpeina ja tunteina nostettiin esille tuore kannustusrahamuutos, minkä nähtiin vaikuttavan motivoimiseen ja motivoitumiseen. Asiakkaiden motivoiminen töihin koettiin haasteellisempänä kannustusrahan loppumisen jälkeen. Nostettiin esille, että asiakkaiden välinen vuorovaikutus tulisi huomioida ryhmien muodostamisessa, mutta ohjaajaresurssit eivät usein mahdollistaneet tämän huomioimista. Koettiin, että ryhmät muotoutuivat usein suuriksi, missä ei pystytty huomioimaan asiakkaiden vahvuuksia ja heikkouksia. Ohjauksen koettiin myös kärsivän tästä. Ohjaajan useat roolit päivän aikana nostettiin tarkasteluun. Todettiin, että työnkuva voi muuttua useita kertoja päivän aikana, mikä myös kuormitti ohjaajia.

Esille nousi tuntemuksia siitä, että kaikki ohjaajat eivät kokeneet asiakkaiden päivä- ja työtoiminnan sisältöä merkitykselliseksi. Keskusteltiin ohjaajan läsnäolon merkityksestä työn äärellä. Ohjaajan työtä tarkasteltiin vuorovaikutuksessa reflektiivisesti kysymällä ”Miten käytät työajan?”. Esimerkiksi omalla puhelimella oleminen aktiivisen ohjaamisen sijaan koettiin häiritseväksi tekijänä. Työ ymmärrettiin aika vapaana ja tämä nähtiin ikään kuin kaksiteräisenä miekkana. Koettiin, että vapaus valita voitiin nähdä asiakaslähtöisen toiminnan sijaan ei asiakaslähtöisen tekemisen valintana.

Ohjaajien välinen yhteinen tai eriävä ymmärrys asiakkaan päivätoiminnan sisällöstä koettiin vaikuttavan toiminnan sisältöön. Nostettiin esille, että kaikkien asiakkaiden ei nähty saavan tasavertaisesti ohjausta. Koettiin, että asiakkaiden yksilölliset viikko-ohjelmat näyttäytyivät toisinaan vain viitteellisinä. Koettiin, että päivä- ja työtoiminta on asiakkaan aikaa, ja pohdittiin miten tärkeää olisi, että siihen suunniteltu sisältö toteutuisi myös käytännössä.

Asiakkaiden talopalaverit nostettiin ratkaisuehdotuksena asiakkaan äänen paremmin kuulluksi tulemiselle. Ratkaisuksi ehdotettiin myös viikkosuunnitelman sisällön kehittämistä enemmän työtä ohjaavaksi. Ehdotettiin kaikkien päivä- ja työtoiminnan ryhmien sisällön tarkempaa avaamista viikkosuunnitelmaan, jotta sen toteutuminen ja ymmärtäminen olisi selkeämpää. Ratkaisuna nostettiin myös esille juhlien merkitys sekä asiakkaita että ohjaajia innostavana tekijänä. Juhlilla tunnistettiin olevan ohjaajien yhteistyötä edistävä vaikutus. Juhlien järjestäminen nostettiin esille yhteishenkeä nostattavana toimintana.

Päivä- ja työtoimintaan sisältyvän yhteisen ulkoilun kontaktipisteeksi tunnistettiin yhdessä ulkoilureitin kiertäminen. Tunteina ja tarpeina yhteisestä ulkoilusta nostettiin esille ryhmän suuri koko ja siihen liittyvä iso äänimaailma. Yhteisen ulkoilun jälkeen asiakkailla oli kahvitauko. Kontaktipisteenä tunnistettiin kahvitauon toteutuminen pajalla tai pihalla. Esille nousi ohjaajien tarve pieneen taukoon. Päivä- ja työtoiminnan lopettamisen kontaktipisteiksi

nostettiin vaihtuvat toimintaympäristöt. Toimintaympäristöinä ymmärrettiin tässä yhteydessä maatilan eri tilat ja alueet, missä eri ryhmien toiminta on tapahtunut. Tarpeina ja tunteina tunnistettiin toiminnan jääminen usein kesken ja tähän liittyvä tavaroiden ja asioiden levälleen jääminen toiminnan loputtua.

5.3.3 Jatkuvus ja arviointi

Jatkuvus- ja arviointivaiheen tuokiot olivat: kirjalliset työt, viestintä, suunnittelu ja ylhäältä päin tulevat linjaukset (Kuva 6).

Kirjallisilla töillä tarkoitettiin tässä yhteydessä asiakkaalle digitaalisessa ympäristössä tehtäviä erilaisia arviointeja ja suunnitelmia. Kirjallisten töiden kontaktipisteeksi tunnistettiin, että vastuut kirjallisista töistä jaetaan oman tiimin sisällä. Puhuttiin vastuuhjaajista. Vastuuhjaajalla tarkoitettiin roolia, missä ohjaajalla on vastuu sovittujen asiakkaiden kirjallisista töistä. Toiseksi kontaktipisteeksi tunnistettiin asiakkaan mielipiteen kuuleminen toiminnasta.

KIRJALLISET TYÖT	VIESTINTÄ	SUUNNITTELU	LINJAUKSET YHTEISÖN YLÄPUOLELLA
VASTUOHJAAJIEN VASTUULLA	YKSIKÖN KUULUKSI TULEMINEN	MAATILAYKSIKKO	YKSIKÖIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ
AIKA EI RIITÄ	MITEN VIESTINTÄ KULKEE OHJAAJIEN JA POMOJEN VÄLILLÄ JA SIITÄ YLÖSPÄIN TASAVERTAISENA	PUUTTUU ISOT YHTEISET NÄYT MAATILAYKSIKÖN HYÖDYNTÄMISESTÄ	PELKO TULEVAISUUDEN SUHTEEN. MITEN YKSIKÖN TOIMINTA MALLI JATKUU JA MILLAISENA?
OSAAMINEN EI RIITÄ	VIESTI EI AINA TULE PERILLE	SUUNNITTELU LLE EI TARPEEKSI AIKAA	SÄILYYKÖ ASIAKASLÄHTÖIEN TYÖ?
OMAN TYÖN OHJAUS	VIESTI EI AINA OLE SELKEÄ	PUUTTEITA OSAAMISESSA	MIKÄ ON PÄIVÄTOIMINNAN PERUSTETAVAT?
PARITYÖSKENTELY AUTTAA KIRJALLISISSA JA TULEE LAAJEMPI NÄKEMYKSIÄ ASIOISTA	PUUTTEITA OSAAMISESSA	MUUTOSKORTIT NÄYTTÄYTYVÄT PÄIVITTÄIN	
ASUKKAAN MIELIPIDE TOIMINNASTA	KESKEN JÄÄNEIDEN TYÖTEHTÄVIEN HOITAMINEN		
VOISIKO ARVIOIDA DIGITAALISIA VÄLINEITÄ HYDYNÄMÄLLÄ?	NIMETÄÄN VASTUUKENKILÖ, TEKEE ITSETAI DELEGOI		

Kuva 6: Jatkuvus- ja arviointivaihe

Tarpeina ja tunteina tunnistettiin ajan riittämättömyys tehdä kirjallisia töitä. Myös kirjaamiseen liittyvä osaaminen koettiin osittain vaillinaisena. Ratkaisuideoiksi nostettiin oman työn

ohjaus ja parityöskentelymalli. Parityöskentelystä koettiin olevan apua kirjaamisessa. Koettiin, että parityöskentelyn avulla asioista saatiin laajempi näkemys esille. Oman työn ohjauksella viitattiin oman työn suunnitteluun siten, että aika riittäisi myös kirjaamiseen. Ohjaustyöstä nostettiin positiivisena kokemuksena esille digitaalisten välineiden, kuten tabletin hyödyntäminen asiakastyössä ja ratkaisuideana pohdintaan nousi, että voisiko asiakaspalautetta kerätä ja hyödyntää esimerkiksi tabletilla kuvatun videon muodossa.

Viestinnän kontaktipisteiksi nostettiin yksikön kuulluksi tuleminen, sekä kesken jääneiden työtehtävien hoitaminen. Tarpeina ja tunteina pohdittiin, että miten viestintä kulkee ohjaajilta esihenkilölle ja siitä ylemmäs niin, että vammaispalveluyksikkö tulee kuulluksi tarpeineen. Viestintään liittyen nousi esille tuntemuksia siitä, että viesti ei aina kulje tai tule perille. Koettiin, että viestintä ei ole selkää tai oleellinen asia viestinnässä ei tule esille. Esiin nousi tunteita siitä, että organisaatio ja esihenkilö eivät aina puhu työstä samalla kielellä, kuin ohjaajat. Pohdittiin miten organisaatio ja esihenkilö kohtaisivat siten, että tulisi tunne, että puhutaisiin samoista asioista. Ohjaajilla nousi ajoittain tuntemuksia siitä, että ylhäältä päin annettiin neuvo tehdä asioita tietyllä tavalla. Kentällä työtä tekevät ohjaajat puolestaan kokivat, että näiden asioiden ohjaaminen ylhäältäpäin ei toteudu samalla tavalla käytännössä.

Digitaalisen toimintaympäristön viestintäkanavien käyttämisessä koettiin osittain osaamisen puutteita. Kaikki eivät osanneet käyttää esimerkiksi Teams-sovellusta ja tämän nähtiin heijastuvan viestinnän sujuvuuteen.

Päivä- ja työtoiminnassa monesti kesken jääneet työtehtävät edellyttivät tehtävien siirtämistä iltavuorolle tai viikonlopulle. Haasteena tunnistettiin vastuun siirtäminen keskeneräisistä töistä siten, että joku ottaisi oikeasti vastuun näistä tehtävistä. Tämän hetkisenä toimintatapana todettiin pääsääntöisesti sähköpostin kautta viestiminen. Tämä koettiin kuitenkin tehottomaksi tavaksi ja pohdittiin siihen vaihtoehtoja. Ratkaisuideana ehdotettiin esimerkiksi vastuuhenkilöiden nimeämistä. Ehdotettiin myös, että viestin vastaanottaja ottaisi tehtävän hoitaakseen tai delegoidakseen eteenpäin.

Suunnittelun kontaktipisteeksi tunnistettiin vammaispalveluyksikkö maatilana. Tarpeina ja tunteina nostettiin esille, että kaivattaisiin yhteistä visiota maatilayksikön hyödyntämisestä. Koettiin, että suunnittelulle ei ole tarpeeksi aikaa. Muutostekijöiden vaikutukset suunnitteluun tunnistettiin. Muutoksen ilmenemisestä käytettiin sanaa ”muutuskortti”. Tunnistettiin, että muutuskortteja ilmenee lähes päivittäin. Niitä aiheuttavat esimerkiksi sairaspöissaolot, asioinnit, palaverit, ohjaajavaihdokset, sijaiset ja haastavat asiakastilanteet. Ratkaisuideana ehdotettiin, että päivä- ja työtoiminnan ohjaajat voisivat jo aamusta organisoida päivän toimintaa asiakkaiden aamutoimiin osallistumisen sijaan.

Työpajaan osallistuneet nostivat linjaukset yksikön yläpuolella yhtenä tuokiona lisää arvioinnin ja jatkuvuuden vaiheeseen. Kontaktipisteeksi nostettiin yksiköiden välinen yhteistyö.

Tarpeina ja tunteina tunnistettiin toive yksiköiden välisestä yhteistyöstä. Tulevaisuutta kohtaan tunnistettiin epätietoisuutta. Epätietoisuuden tunne siitä, mikä on yksikön tulevaisuus, koettiin stressaavana. Epätietoisuus liittyi toiminnan toteutumiseen ja sisältöön. Sanoitettiin huolta mahdollisuudesta toteuttaa asiakaslähtöistä työtä myös tulevaisuudessa. Tässä yhteydessä nousi esille kysymys, että mikä on päivä- ja työtoiminnan perustehtävä?

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää kehitysvammayksikön itseohjautuvuuden nykytilaa. Aluksi haluttiin saada ymmärrys siitä, mitä itseohjautuvuus käsitteenä ohjaajille tarkoittaa. Tavoitteena oli rakentaa ymmärrys myös siitä, miten itseohjautuvuus näyttäytyy ohjaajan ja tiimien työssä. Työpajassa lähdettiin palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen ideoimaan ja löytämään keinoja itseohjautuvuuden vahvistamiseksi työyksikössä.

Teoreettisena viitekehyksenä toimi itseohjautuvuusteoria. Tutkimus on osoittanut, että kolmeen psykologiseen perustarpeeseen panostamalla on mahdollisuus vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon panostamalla, vahvistetaan itseohjautuvuutta, sitoutuneisuutta ja ennen kaikkea työhyvinvointia. (Ryan & Deci 2000, 76.) Haastattelun teemat ja kysymysten asettelu nojautuivat itseohjautuvuusteoriaan. Teoriapohja täydentyi aineistoanalyysin ja tulosten myötä. Yhteenveto tuo tarkasteluun vammaispalveluyksikön itseohjautuvuuden nykytilaa peilattuna kolmeen psykologiseen perustarpeeseen. Itseohjautuvuutta peilataan myös opinnäytetyöhön osallistuneiden käsitykseen ja ymmärrykseen itseohjautuvuudesta.

6.1 Autonomian tarkastelua tuloksiin peilaten

Opinnäytetyön tulokset antavat viitteitä siitä, että ohjaajilla on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja se koetaan tärkeäksi asiaksi. Ohjaajan työhön kuuluu sekä asumisen että päivä- ja työtoiminnan ohjausta. Useat vaihtuvat roolit ja niihin liittyvä osaaminen kuitenkin vaikuttavat työhön myös kuormittavasti. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että työroolien selkeydellä on yhteys koettuun työhyvinvointiin (Larjovuori ym. 2021, 69; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 148–150).

Tulosten mukaan ohjaajilla olisi enemmän halukkuutta tuoda omaa osaamista työhön, kuin siihen on resursseja. Itseohjautuvuuden määrittelyssä myös sanoitettiin itseohjautuvuuden heikenevän kuormittumisen myötä. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että itseohjautuvuuteen liittyvä aktiivisuus, oma-aloitteisuus, yhteisten käytäntöjen sujuvuus ja yhteistyötaidot edellyttävät voimavaroja (Larjovuori ym. 2021, 70). Työtä kontrolloivina tekijöinä, mitkä voidaan ymmärtää myös resursseina, tunnistettiin esimerkiksi ajan puute, työn raskaus, ohjaajien rajallisuus, henkilöresurssit, työvuorosunnittelu ja raha. Tulokset antavat viitteitä, että kontrolloivat tekijät kuormittavat ja rajoittavat työhön vaikuttamisen mahdollisuutta. Larjovuoren

ja Heikkilä-Tammen (2024, 147–148) mukaan vaikuttamisen mahdollisuudella on myös yhteys luottamuksen rakentumiselle organisaation ja työntekijän välille. Mahdollisuus toimia itsenäisesti ja tehdä päätöksiä esimerkiksi hankinnoista lisää työn sujuvuutta ja sitä kautta työhyvinvointia.

Ohjaajat määrittivät itseohjautuvuuden edellytykseksi yhteisesti sovitut työn raamit. Työn raamit luodaan työyhteisössä ja tiimeissä. Yhdessä luotujen raamien sisällä toteutuu yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuus. Tulokset antavat viitteitä siitä, että työlle kaivataan välillä selkeämpiä raameja, minkä sisällä itseohjautuvuuden edellyttämä autonomia mahdollistuisi. Esihenkilöltä toivottaisiin myös työn raamien terävöittämistä, minkä puitteissa olisi mahdollisuus vaikuttaa omaan ja yhteiseen työhön. Työjärjestelyt ja siihen liittyvä vuorovaikutus ovat selkeitä keinoja autonomian tukemiseen (Ryynänen ym. 2020, 247). Rigby & Ryan (2018, 139) nostavat esille, että työelämässä suoritetaan myös tehtäviä, mihin ei sisälly valinnan mahdollisuutta, ja mitkä eivät ole niin mielekkäitä. Työsuunnittelulla tuetaan kuitenkin autonomian toteutumista myös tällaisien tehtävien äärellä. Työtehtävien selkeys, perustelu ja ymmärtäminen auttavat löytämään mielekkyyttä myös tehtävissä, mitkä ovat ikään kuin pakollisia.

Itseohjautuvuuden lisäämiseen vaikutetaan antamalla työntekijälle ja tiimeille itsenäistä päätösvaltaa (Martela 2021, 15). Vastuun jakaminen ja vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat tutkimuksen mukaan oppimiseen, työhyvinvointiin ja kehittymiseen työssä. Ne vaikuttavat korkeampaan yhteisöllisyyden tunteeseen sekä työn imuun. (Larjovuori ym. 2021, 70.) Yhteinen vastuun ottaminen, jakaminen ja päätösten tekeminen määriteltiin kuuluvaksi itseohjautuvuuteen. Tulokset antavat viitteitä siitä, että työt jakautuvat osassa tiimeissä ilman ongelmia. Joissain tiimeissä olisi tämän osalta kehitettävää. Työpajassa nousi esille haasteet asuminen ja päivä- ja työtoiminnan tiimien välisessä vastuun jakamisessa. Käsitän, että yksikön toimivuus edellyttää vastuiden jakamista tiimien ja koko työyhteisön kesken. Tulokset osoittavat, että, että tarvitaan keinoja yhteisten asioiden vastuun ottamisesta ja hoitamisesta.

Itseohjautuvuus käsitettä määriteltiin myös liiallisen itseohjautuvuuden näkökulmasta. Tämä liitettiin käänteisenä ilmiönä sille, kun ei ehkä uskalleta ottaa annettua vastuuta. Se, joka uskaltaa ottaa vastuuta, saattaa ottaa sitä liikaa, ja se voi näyttäytyä liiallisena itseohjautuvuutena. Tulokset antavat viitteitä myös siitä, että työyhteisössä näyttäytyy työntekijöiden keskinäistä työn kontrollointia. Aikaisempi tutkimus itseohjautuvasta organisaatiosta osoittaa, että välillä työyhteisössä tulisi asettaa rajoja, mutta kollegan asemasta käsin se koetaan haasteelliseksi (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 147). Martela ym. (2021, 15) tuovat esille, että oli kyseessä yksilö tai tiimi, niin itseohjautuvuus edellyttää tilaa ja itsenäisyyttä tehdä päätöksiä. Tilaa ja itsenäisyyttä edistää tavoitteita voidaan saada myös hierarkkisemmassa organisaatiossa. Myös matalahierarkkisen organisaation tiimien sisällä voi olla kokemuksia holhoavasta ja kontrolloivasta käyttäytymistä työntekijöiden kesken, mikä syö yksilön itseohjautuvuutta.

Työpajassa nostettiin tarkasteluun asiakaslähtöinen työ. Työyhteisössä syntyy ristiriitaisia tuntemuksia siitä, miten ohjaustyö nähdään ja toteutuu monella eri tavalla. Koetaan, että vapaus vaikuttaa työhön voidaan ikään kuin käyttää valitsemalla väärin. Työpajassa haluttiin elvyttää käytänteitä asiakkaiden mahdollisuudesta vaikuttaa omaan arkeen asiakaspalavereiden kautta. Työpajan tulokset vahvistivat aineistoanalyysin tuloksia siitä, että työn merkityksellisyys kiinnittyy asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyttä tarkastellessa uskalletaan kyseenalaistaa asioita ja tuoda tarkasteluun työn eettisyys.

Itseohjautuvuuden määrittelyssä oman työnkuvan ymmärtäminen ja työn tavoitteellisuuden käsitettiin edistävän itseohjautuvuutta. Tulokset osoittivat, että työssä on vaikea nähdä aikaansaamista, etenkin lyhyellä aikavälillä. Vaikka työn tuloksia ja aikaansaamista on vaikea hahmottaa, ymmärretään, että se näkyy asiakastyössä pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Kaipaus yhteisen yksikön vision terävöittämisestä nousi tarpeena esille myös työpajassa. Tunnistettiin, että ajan riittämättömyys on osittain esteenä suunnitellulle.

Työn tavoitteen selkeällä määrittelyllä ja siihen liittyvien vastuiden ymmärtämisellä on merkitystä siihen, että työ pystytään tekemään kunnolla (Renkema ym. 2018, 84). Aikaisemmat tulokset osoittavat, että työroolin selkeydellä on yhteys työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen. Työroolin epäselkeyteen voi liittyä myös roolikonfliktit, millä tarkoitetaan esimerkiksi, että joutuu tekemään asioita tavalla, joita tekisi itse eri tavalla tai riittämättömät voimavarat tehtävien suorittamiseen. Tutkimus osoittaa, että rooleihin liittyvät ristiriidat ovat yhteydessä keskitetympään päätöksentekoon. (Larjovuori 2021, 41.) Työpajassa rooleihin liittyviä haasteita ratkottiin ehdottamalla asumisen ja päivä- ja työtoiminnan ohjaajien roolien selkeyttämistä arjessa.

Opinnäytetyön tulokset antoivat viitteitä, että tiimipalavereita voitaisiin hyödyntää tehokkaammin. Tiimipalavereissa on mahdollisuus vaikuttaa asioihin – tehdä päätöksiä ja kokeiluja. Tiimipalavereissa kaivattaisiin ikään kuin vaikuttavampaa työskentelyä. Koettiin rohkeuden puutetta tehdä päätöksiä. Palavereiden osallistujamäärät vaihtelivat hyvinkin paljon, minkä nähtiin vaikuttavan päätösten tekemiseen. Toivottiin suurempaa tiimin edustusta tekemään yhteisiä päätöksiä. Työpajassa tunnistettiin myös kehitystarpeet talopalavereihin valmistautumisessa. Larjovuori ym. (2021, 65) tuovat esille aikaisempaa tutkimusnäyttöä esihenkilöttömässä organisaatiossa, missä koettiin rohkeuden puutetta tehdä päätöksiä. Työympäristössä näyttäytyi myös päätösten tekemistä vastoin sovittuja toimintamalleja, mikä herätti turhautumista työntekijöissä. Tutkimuksessa todettiin, että sattumanvaraisilla kokoonpanoilla tehdyt päätökset eivät tue läpinäkyvyyttä.

6.2 Yhteisöllisyyden tarkastelua tuloksiin peilaten

Työyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa syntyy sosiaalista pääoma, mikä mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymisen. Sosiaalinen pääoma auttaa myös tavoitteiden

saavuttamisessa. (Manka M-L & Manka M. 2023, 177.) Itseohjautuvuuteen ymmärrettiin kuuluvan hyvän ilmapiirin ja avoimen vuorovaikutuksen. Itseohjautuvuuden edellytykseksi ymmärrettiin kuuluvan työkaverin kunnioittava kohtaaminen, keskustelu ja mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiä. Nämä tunnistettiin kuuluvaksi itseohjautuvan tiimin työskentelyyn.

Tulokset antavat vahvoja viitteitä siitä, että tiimeissä, missä on työskennelty pidemmän aikaa yhdessä, näyttäytyy enemmän sosiaalista pääomaa ja psykologisen turvallisuuden piirteitä. Pidemmällä työkokemuksella näyttäisi muutenkin olevan positiivisesti vahvistava vaikutus työn tekemiseen. Se ikään kuin suojaa ja auttaa jaksamaan myös kuormittavissa olosuhteissa. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että joustavuudella ja sopeutumiskyvyllä on yhteys työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen (Larjovuori ym. 2021, 38). Tulokset viittaavat siihen, että pidempi työkokemus ja etenkin yhteinen pidempi työhistoria vahvistaa resilienssiä ja itseohjautuvuutta.

Tulokset osoittivat, että yhteinen työkokemus vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja lisää voimavaroja. Se rakentaa turvallista ilmapiiriä, missä mahdollistuu avoin vuorovaikutus. Turvallinen ilmapiiri mahdollistaa avoimemmin omien mielipiteiden kertomisen. Erilaiset näkemykset koettiin tiimiä rikastuttavana tekijänä. Tuen ja positiivisen palautteen saamisen tunne näyttäytyi ajan myötä vahvistuvana tekijänä. Tulokset antoivat vahvoja viitteitä siitä, että tiimien sisällä vuorovaikutus on avoimempaa ja tuvallisempaa, kuin ehkä koko työyhteisöä ajatellen. Ymmärretään, että työtä tehdään yhdessä ja se perustuu luottamukseen. Tukea saadaan tarvittaessa myös muilta tiimeiltä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisää mahdollisuus saada auttaa muita yhteisön jäseniä (Piirto ym. 2022, 40). Pääsääntöisesti työssä koettu ilmapiiri on hyvä.

Tulokset saavat tukea aikaisemmasta tutkimuksesta, mikä osoittaa, että oman tiimin tuki ja sieltä saadut voimavarat ovat keskeisessä roolissa itseohjautuvassa organisaatiossa (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 147). Kohtaamalla työkaverin positiiviset tunteet, vaikutetaan moniulotteisesti työhyvinvointiin, kuten psykologisen turvallisuuden rakentumiseen (Paakkanen ym. 2021, 8). Tutkimus osoittaa, että vähentynyt sosiaalinen pääoma vaikuttaa heikentävästi työkykyyn (Lintula ym. 2022, 370).

Itseohjautuvuuden määrittelyssä nähtiin yhteys yksilöllisen ja yhteisöllisyyden välillä. Ymmärrettiin, että yksilön jaksamisella on vaikutusta työyhteisön ja tiimin itseohjautuvuuden tilaan. Tulokset antavat viitteitä siitä, että yksilön kuormittuminen ja jaksaminen heijastuu tiimin ja työyhteisön itseohjautuvuuteen. Tämä antaa viitteitä siitä, että yksilöiden jaksaminen vaikuttaa myös yhteisöllisyyden tilaan.

Tulokset osoittavat, että työntekijöiden vaihtuvuudella on vaikutusta ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden rakentumiseen. Työ on haasteellista ja turvallisuuden tunne nostettiin tärkeäksi tekijäksi. Tulokset antavat viitteitä, että vaihtuvilla työntekijöillä on vaikutusta myös

turvallisuuden tunteen rakentumiseen. Uusien työkavereiden kanssa turvallisuuden tunne on heikompi. Ymmärtääkseni työvoiman vaihtuvuuden voidaan opinnäytetyön tuloksia teoriaan peilaten tunnistaa heikentävän psykologista turvallisuutta ja sosiaalista pääomaa.

Tulokset tukevat aikaisempaa tutkimustulosta, mikä osoittaa, että työyhteisön tuki on merkittävä työhyvinvoinnin tuottaja itseohjautuvassa työssä. Positiivisten työyhteisökäytäntöjen, kuten esimerkiksi tuen antaminen, luottamus, kunnioitus ja välittäminen ylläpitävät työhyvinvointia itseohjautuvissa organisaatioissa. (Larjovuori ym. 2021, 39.) Työpajassa yhtenä menetelmänä vahvistaa yhteisöllisyyttä nostettiin yhteisten juhlien järjestäminen. Koettiin, että yhteisesti jaetut ja koetut juhlat lisäävät sekä ohjaajien että asiakkaiden yhteishenkeä. Piirto ym. (2022, 39–41) toteavat, että yhteisölliseen toimintakulttuuriin panostaminen edistää yhteisöllisyyttä. Yhteenkuuluvuuden tunne on merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta. Tunne siitä, että kuuluu yhteisöön ja saa kannustusta, sekä tukea. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisää myös se, että tulee hyväksytyksi sellaisena, kuin on.

Ongelmatilanteiden tunnistettiin kuuluvan työhön. Välillä niitä pystyttiin käsittelemään, välillä niitä välteltiin. Aina niiden käsittelyyn ei ollut tarpeeksi aikaa. Työkaveria kohtaan kuitenkin koettiin luottamusta etenkin haastavissa asiakastilanteissa. Työyhteisö oli löytänyt työkaluja vuorovaikutuksen edistämiseen, kuten vuoronpurkukeskustelut. Ymmärrettiin, että avoimeen vuorovaikutukseen kuuluu uskallus puhua asioista suoraan oletusten sijaan. Tutkimuksen mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa myös konfliktitilanteet hoidetaan pitkälti keskenään, mikä edellyttää taitoja kohdata työkaveri ja taitoja ratkaista konflikteja (Martela 2019, 19–20).

Aikaisempi tutkimus itseohjautuvista organisaatioista antaa viitteitä siitä, että jännitteiden purkaminen kollegoiden kesken on haastavaa, ja sitä tukisivat yhteisölliset toimintamallit (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 152–153). Martela ym. (2021, 31–32) nostavat myös esille esihenkilöiden vastuutehtävän edistää työhyvinvointia. Tällaisia tehtäviin kuuluvat esimerkiksi konfliktien ja häiriöiden ratkaisu. Tärkeää on löytää toimivat menetelmät, mikäli vastuuta jaetaan tai siirretään työyhteisön sisällä.

Työpaja antoi viitteitä siitä, että yhteisissä viikkopalavereissa toivottaisiin avoimempaa vuorovaikutusta. Työpajassa nostettiin esille myös kuulluksi tulemisen tarve. Tulokset antavat viitteitä siitä, vuorovaikutuksessa ja viestinnässä on kehitettävää. Koettiin, että ymmärrys työstä ylhäältä päin tulevana ohjeistuksena ja käytännössä ei aina kohtaa. Syntyy tunne, että ei tulla kuulluksi. Työpajan tulokset vahvistavat sisällönanalyysin tuloksia siitä, että vuorovaikutusta tulisi edistää oletuksista avoimen keskustelun suuntaan. Parantamalla vuorovaikutusta ohjaajien, esihenkilön ja muiden tahojen välillä vahvistettaisiin yhteisöllisyyttä.

Työpajassa nousi esille, että työyhteisössä koettiin huolta tulevaisuudesta. Epätietoisuuden tunteet yksikön toiminnan toteutumisesta ja sisällöstä kulkevat linjassa opinnäytetyön

tulosten kanssa siitä, että kaivattiin yhteistä näkymää, visiota ja suuntaa. Yhteisen suunnan ja rakenteiden uupuminen lisää epävarmuuden tunnetta (Martela ym. 2021, 9).

6.3 Kyvykkyyden tarkastelua tuloksiin peilaten

Kyvykkyyden tarkastelussa sekä osaamisen että aikaansaamisen tunne ovat olennaisia. Itsensä toteuttamisen mahdollisuuteen eli autonomiaan liittyy olennaisesti kyvykkyys tehdä valitsemiin asioita (Martela 2015, 15, 51). Tulokset osoittivat, että työssä on mahdollisuus tehdä asioita, mistä pitää ja mahdollisuus vaikuttaa työpäivän muotoutumiseen. Tulokset antoivat viitteitä siitä, että osaamisen ja aikaansaamisen välillä on kuitenkin ristiriita. Työssä näyttäytyy paljon tekijöitä, mitkä muuttavat jo suunnitellun työn suuntaa. Nämä muutostekijät pitävät yllä keskeneräisyyden tunnetta työssä. Tulokset osoittivat, että toimintaympäristö on herkkä muutoksille, mikä tekee työstä sirpaleista.

Itseohjautuvuuteen määriteltiin kuuluvaksi tavoitteiden suunnittelun ja tavoitteisiin sitoutumisen. Vaikka tavoitteiden ymmärrettiin kiinnittyvän pitkäjänteiseen asiakastyöhön, tulokset osoittivat, että työssä vallitsee keskeneräisyyden tunne ja siihen ikään kuin totutaan. Konkreettinen aikaansaamisen tunne on vähäistä. Aikaisempi tutkimus itseohjautuvissa organisaatioissa antaa näyttöä siitä, että epäselvät työn tavoitteet ja vastuut kuormittavat työtä (Larjovuori 2021, 45).

Työpajassa nostettiin esille tiedon kulun sujuvuuden merkitys työlle. Aineistoanalyysin tulokset kulkivat samassa linjassa. Ymmärrettiin yksilön ja yhteisön vastuu edistää sujuvaa ja tavoitettavaa viestintää. Tulokset osoittivat, että vuorovaikutuksessa olisi kehitettävää. Työhön heijastuvat muutokset ja vuorovaikutukselliset tekijät näyttäytyivät haasteina toteuttaa työtä tavalla millä ehkä toivoisi.

Itseohjautuvuutta määriteltiin pärjäämisenä ohjaustyössä. Pärjäämistä sanoitettiin ohjaustilanteissa, missä toiminnalla ei ole selkeää päämäärää tai sisältöä. Liiallinen autonomia voi tuoda työhön rajattomuutta, mikä vähentää hyvinvointia (Savaspuro 2019, 46). Työpajassa ideoitiin vuosikellon tehokkaampaa käyttöä suunnitelmallisena työkaluna. Sen jalkauttaminen yksikön kaikkiin taloihin nähtäisiin tukevan yhteisiä suunnitelmia ja tavoitteita. Työpajassa nostettiin myös esille tarpeita saada tuoda omaa osaamista enemmän esille päivä- ja työtoiminnan ohjauksessa. Vuorovaikutuksen edistäminen tiimien ja työyhteisön kesken nähtiin yhtenä ratkaisuna tähän. Viikkosuunnitelman toivottaisiin vastaavan enemmän työtä ohjaaviin tarpeisiin.

Itseohjautuvissa organisaatioissa on suurempi mahdollisuus vaikuttaa työhön ja myös työn määrään. Laajempi vaikuttamismahdollisuus voi näyttäytyä myös useina keskeneräisiä työtehtävinä ja erilaisina rooleina. Tällainen toimintaympäristö tekee työstä rikkonaista ja hankaloittaa asioihin keskittymistä ja työn valmiiksi saamista. (Larjovuori ym. 2021, 45.) Oman

työnkuvan ymmärtäminen nähtiin oleellisena itseohjautuvuuden mahdollistajana. Tulokset antavat viitteitä siitä, että monet tekijät vaikuttavat siihen, että oma työkuva ei välttämättä näyttäydy aina selkeänä. Ohjaajan työkuvaan kuuluu sekä asumisen että päivä- ja työtoiminnan ohjausta. Näihin sisältyvät useat ja vaihtuvat roolit heijastuivat työn hallinnan tunteeseen. Koettiin, että työtä ei pystytä ja osata tehdä niin hyvin, kuin ehkä toivoisi.

Oppiminen ja kehittyminen kuuluvat kyvykkyyden tarkasteluun (Martela 2015, 95). Tulokset antoivat viitteitä siitä, että työssä näyttäytyy kuormittavuustekijöitä, mitkä heijastuvat oppimiseen, kehittymiseen ja aikaansaamiseen. Työaika ei riitä ylläpitämään tietojen ja taitojen päivittämistä ja kehittämistä. Ajan tasalla pysyminen kaiken tarvittavan tiedon suhteen koettiin haasteellisena kiireen takia.

Myös työpajassa tunnistettiin aikaresurssien tuomat haasteet tehdä kirjallisia töitä. Kirjallisiin töihin liittyvä osaaminen koettiin osittain vaillinaisena. Nostettiin esiin parityöskentelyn mahdollistamat vahvuudet kirjallisissa töissä. Digitaalisten alustojen osaamisessa koettiin myös puutteita, minkä nähtiin vaikuttavan työn sujuvuuteen ja hallinnan tunteeseen. Oman työn ohjaus nostettiin tarkasteluun ratkaisuehdotuksena. Oman työn ohjauksen tunnistettiin edellyttävän oman työn aikatauluttamista, jotta jaetut vastuut tulee hoidettua. Piirto ym. (2022, 38) nostavat esille, että työn tulee olla sopivan haasteellista, jotta siitä myös palautuu.

Motivaatio työn kehittämiseen Kanban-taulua apuna käyttäen koettiin alhaiseksi. Tulokset osoittivat, että toimintaympäristön useat muutostekijät vaikuttavat Kanban-taulun käyttämiseen ja ajatuksiin siitä. Kanban-taulun matala käyttöaste nousi esille myös työpajassa. Sen paremman opetteluun nähtäisiin kuitenkin mahdollistavan tehokkaamman hyödyntämisen työkaluna. Larjovuoren ym. (2021, 46) mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa vallitseva kokeilemisen kulttuuri voi myös kuormittaa. Uusien kokeilujen nopea ja ketterä tahti voi tuntua epäselkeältä. Kokeilujen muutoksessa mukana pysyminen voi tuntua haasteelliselta. Itseohjautuvuutta tukevien valmiiden toimintamallien ajaminen sujuvaksi osaksi arkea voi kestää pitkän aikaa (Kinnunen ym. 2024, 46–47).

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella vammaispalveluyksikön itseohjautuvuuden nykytilaa. Tavoitteet nousivat opinnäytetyöntekijän mielenkiinnosta, sekä toimeksiantajan ja vammaispalveluyksikön tarpeesta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa asetetut tavoitteet nousee käytännöstä (Toikko & Rantanen 2009, 22). Tavoitteena oli rakentaa ohjaajien kanssa yhteinen ymmärrys itseohjautuvuudesta käsitteenä ja jatkaa siitä itseohjautuvuuden tarkasteluun työssä. Vammaispalveluyksikkö toimi opinnäytetyön toimintaympäristönä.

Kehittämistavoitetta työstettiin työpajatyöskentelyn keinoin. Tutkimuksellinen kehittäminen tapahtuu aidoissa toimintaympäristöissä (Toikko & Rantanen 2009, 22).

Vaikka tutkimuksellisessa kehittämisessä pääpaino on konkreettisessa kehittämisessä, niin pyrkimys on myös tuottaa uutta tietoa hyödyntämällä tutkimuksellisia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23.) Aineisto tarjosi itseohjautuvuuden tarkasteluun runsaasti näkymiä. Itseohjautuvuusteoria raamitti opinnäytetyötä, mitä hyödynnettiin tiedon tuottamisessa. Itseohjautuvuuden tarkastelu itseohjautuvuusteoriaan peilaten osoitti, kuinka moniulotteisesti työhön tulisi kiinnittää huomiota, jos lähdetään panostamaan itseohjautuvuuteen.

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tekeminen omaan työpaikkaan on asia, mitä tulisi reflektiivisesti tarkastella eettisyyden näkökulmasta. Olin aineiston keräämisen ajan opintovapaalla, mikä antoi etäisyyttä työpaikkaan ja kollegoihin. Haastatteluiden ja työpajan alussa kerroin asetelmasta, jossa oma roolini oli olla neutraali käsiteltävien asioiden ja teemojen äärellä. Kokkosen ja Pyykkösen (2015, 91) mukaan ammatillisuus ymmärretään vuorovaikutussuhteeksi, missä tietoisuus omasta itsestä suhteessa muihin ja rooleihin on aktiivista. Ammatillisuuteen kuuluu myös empatia, sillä se vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. Ruusunen & Tiittula (2017, 68, 72) nostavat esille haastattelijan neutraalin roolin merkityksen haastattelussa. Haastattelijan tehtävä pelkkänä neutraalina kysymysten esittäjänä ei kuitenkaan ole aina yksioikoista. Haastattelijan on kuitenkin tärkeää olla tietoinen vuorovaikutuksen rakentumisesta haastattelussa. Opinnäytetyön aineiston litterointi ja videotallenteet toimivat tässä hyvänä peilinä.

Tutkimusaiheen valinta kuuluu eettiseen pohdintaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153). Opinnäytetyön aihe työhyvinvointiin liittyvien teemojen äärellä oli itselle merkityksellinen. Merkityksellistä oli myös se, että sai kehittää omaa työyhteisöä. Olen osallistunut työpaikallani itseohjautuvuus-videotyöpajoihin ja valinnut opinnoissani teemaan liittyviä kursseja. Vahva perehtyminen aiheeseen teki prosessista antoisan, ja mielenkiintoisen reflektoitavan. Tein opinnäytetyön aikana oivaltavia ja askarruttavia muistiinpanoja prosessin eri vaiheisiin liittyen. Ne auttoivat pohtimaan opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta myös jälkikäteen ja kokonaisuutta ajatellen.

Huolellinen suunnittelu kuuluu tieteelliseen toimintaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Opinnäytetyön suunnitelma toimi tavoitteen määrittelijänä sisällöllisesti ja aika-
taulullisesti. Se toimi tärkeänä ymmärryksen lisääjänä itselle ja organisaatiolle. Teemahaastattelurungon rakentuminen vei aikaa, koska haastattelurungolla haluttiin tavoittaa opinnäytetyölle asetetut tavoitteet. Eettinen arviointi edellyttää valintojen pohtimista ja ymmärrystä siihen, mihin niillä pyritään (Vilka 2021, 199).

Opinnäytetyön lupaprosessi noudatti tieteellisen toiminnan ohjeistuksia. Aineistoa alettiin keräämään vasta, kun tutkimuslupa oli saatu. Opinnäytetyöhön osallistuvia tiedotettiin informointilomakkeella opinnäytetyön sisällöstä. Osallistujilta pyydettiin suostumus ja annettiin tietosuojaseloste. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13.) Empiirisessä tutkimuksessa on tärkeää suojata yksittäisten tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Opinnäytetyön tulokset raportoitiin sellaisessa muodossa ja tavalla, että osallistujia ei tunnisteta.

Dialogisuus tarkoittaa vuoropuhelua missä ajatellaan asioita yhdessä. Dialogisuuteen kuuluu ajatusten vaihto, missä on tasapaino kuuntelun ja vastausten välillä. (Vilka 2021, 197.) Teemahaastattelut olivat ryhmähaastatteluja, koska itseohjautuvuuden tunnistamista työssä haluttiin tarkastella yksilö-, tiimi- ja työyhteisönäkökulmasta. Ryhmähaastattelussa tämä mahdollistui. Haastattelussa huolehdittiin siitä, että jokaisella oli mahdollisuus vuorovaikutukseen vastausten ja kysymysten äärellä. Teemahaastattelurunko oli osalla haastateltavilla mukana ja annettiin niille, kenellä se ei ollut. Se auttoi hahmottamaan joidenkin kysymysten päällekkäisyyttä keskustelun edetessä ja myös seuraamaan haastattelun etenemistä ja ajan kulua.

Laadullisen tutkimuksen haastattelussa joustavuus mahdollistaa kysymysten esittämisen tavalla, mikä haastattelussa nähdään parhaaksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Haastattelua oli mahdollista ohjata tarkentavasti. Haastattelussa toivottiin, että omassa puheenvuorossa sanoitetaan ääneen, että puhutaanko tiimistä vai työyhteisöstä. Muutama kysymys oli aseteltu niin, että pystyttiin vastaamaan ikään kuin kahteen asiaan. Näiden kysymysten äärellä tehtiin tarkentavia korjauksia.

Haastateltavat alustetaan haastatteluun kertomalla haastattelun sisällöstä ja rakenteesta (Ruusuvoori & Tiittula 2017, 40). Haastatteluiden ja työpajan alussa käytiin läpi yhteiset pelisäännöt ja opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Ennen työpajaa osallistujille kerrottiin haastatteluiden aineistoanalyysin teemoista ja perusteltiin työpajan sisältöä kokonaisuuteen peilattuna. Kaikissa osallistavissa vaiheissa osallistujia kannustettiin askarruttaviin ja tarkentaviin kysymyksiin. Ryhmähaastattelun alussa kysyttiin, mistä kysymyksestä tai teemasta ryhmä haluaisi aloittaa haastattelun. Eettisyyden arviointiin kuuluu myös se, miten tiedonantaja, eli haastateltava tulee kuulluksi (Vilka 2021, 197).

Toikon ja Rantasen (2009, 99) mukaan kehittämistoiminnassa emotionaalinen ulottuvuus saadaan esille, kun käytetään välineitä missä osallistujien kokemukset, ajatukset ja näkemykset voidaan tuoda esille. Palvelupolkumalli työkaluna mahdollisti tunteiden, ajatusten ja näkemysten esille tuomisen. Ymmärtääkseni ilmapiirin voidaan tulkita olleen turvallinen, koska työpajassa pystyttiin tuottamaan rohkeasti erilaisia näkemyksiä tarkasteltaviin ja kehitettäviin asioihin. Työpajaan etäyhteyden kautta osallistuneen ohjaajan mukaan ottaminen osaksi kokonaisvaltaista työpajaprosessia edellytti ryhmäprosessin aktiivista ohjaamista. Toikko ja

Rantanen (2009, 99) nostavat esille, että kehittämistoiminnassa dialogisuus tarkoittaa tasa-vertaista mahdollisuutta osallistua toimintaan. Kehittämisessä dialogin avoimuus tarkoittaa ilmapiiriä, missä osallistujat voivat tuoda esille erilaisia, myös toisistaan poikkeavia näkökulmia.

Haastattelussa lähtökohtaisesti tavoitellaan mahdollisimman runsasta aineistoa. Kysymysten antaminen haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi, auttaa valmistautumaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.) Teemahaastatteluaineistojen kysymysrunko annettiin osallistujille useita viikkoja aikaisemmin tutustuttavaksi. Osa haastatteluissa muodostuneista vastauksista oli ytimekkäitä sisällöllisesti. Pohdin, että voisiko ennakkoon annetuilla kysymyksillä ja niihin valmistautumisella olla vaikutusta ytimekkäisiin ja lyhyisiin vastauksiin. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavan vastaamatta jättäminen ei ole ongelmallista, mutta se voi muutoin vaikuttaa aineiston laajuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86).

Opinnäytetyön uskottavuutta tukee se, että molemmat ryhmähaastattelut toteutettiin samalla teemahaastattelurungolla. Itsedokumentointipäiväkirjat olivat myös kaikille saman sisältöiset. Teemahaastattelun analyysin eteneminen kuvattiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 164) nostavat esille tutkijan vastuun antaa lukijoille tarpeeksi yksityiskohtainen, ymmärrettävä ja riittävä tieto siitä, miten aineisto on koottu ja analysoitu, jotta lukija voi arvioida saatuja tuloksia. Myös kohdeorganisaatiolle tuotettiin tietoa opinnäytetyön etenemisestä opinnäytetyöprosessin aikana. Kohdeorganisaatio sai myös lukea opinnäytetyön sisältöä sen tekovaiheessa. Opinnäytetyötä tarkennettiin työelämän- ja koulun ohjaajien antaman palauteen perusteella.

Molemmat haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Molemmat haastattelut katsottiin ja kuunneltiin litteroinnista huolimatta uudelleen läpi, jotta kaikki haastatteluaineisto saatiin kirjattua ylös niin, kuin se haastattelussa sanottiin. Tallenteiden katsominen auttoi jäsentämään teemoja ja kiinnittämään huomioita asioihin, mihin ei haastattelutilanteessa pystynyt.

Aineistolähtöistä analyysiä tukevat alkuperäisen haastattelun lainaukset. Niiden merkitys on opinnäytetyössäni auttaa lukijaa ymmärtämään ja lukemaan saatuja tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 28). Huolimatta siitä, että teemahaastattelun runko rakentui itseohjautuvuusteorian pohjalle, tulokset pohjautuivat aineistolähtöiseen analyysiin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui ja täydentyi aineistolähtöisen analyysin edetessä. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisempien teorioiden ja tietojen ei tulisi vaikuttaa lopputuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108).

Useiden eri menetelmien kautta saatujen aineistojen koonti saman teoreettisen viitekehysten äärelle auttaa raportoinnissa ja selkeän sekä yhtenäisen kokonaisuuden muodostamisessa. Teorian avulla tutkimuksen tulokset voidaan laittaa keskustelemaan muiden jo olemassa olevien tutkimusten kanssa. (Helenius, Salonen-Hakomäki, Vilka, Saaranen-Kauppinen & Eskola

2015, 199.) Kaikki opinnäytetyön aineistonkeruu menetelmät nojautuivat samaan teoreettiseen viitekehykseen ja vastasivat samoihin asetettuihin tavoitteisiin.

Opinnäytetyössä teemahaastattelut toimivat pääaineistona, mitä itsedokumentointipäiväkirjat täydensivät. Tämä oli aineiston hallinnallinen ratkaisu. (Toiko & Rantanen 2009, 119.) Itsedokumentointipäiväkirjoilla oli mahdollisuus syventää, täydentää ja jatkaa pohdintoja samojen teemojen äärellä, kuin haastattelussa. Itsedokumentointipäiväkirjoihin kirjoitettu aineisto olisi joltain osin kaivannut tarkennusta. Kysymysten asettelu päiväkirjoihin olisi voinut olla tarkempaa. Haastattelun reaaliaikaisuus ja haastateltavien läsnäolo mahdollistaa haastatteluteemojen äärellä tarkentavat- ja lisäkysymykset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Päiväkirjojen osalta tähän ei ollut mahdollisuutta. Jäin pohtimaan itsedokumentointipäiväkirjojen osalta, kuinka niiden potentiaalia olisi voinut paremmin hyödyntää.

Haastattelujen ja työpajan sovittaminen arkityön oheen toi hiukan haasteita. Ei ollut yksioikoista sovittaa haastatteluja ja työpajaa siten, että kaikki pääsivät työvuorojen sisällä niihin osallistumaan ja, että se ei häiritsisi liikaa yksikön muuta arkityötä. Ensimmäiselle haastattelulle oli varattu aikaa puolitoista tuntia. Aiheen esittelyyn ja pelisääntöjen läpikäymiseen kuului tästä jonkin verran aikaa. Haastattelu oli hyvin runsas, ja sitä venytettiin suunniteltua pidemmäksi. Seuraavaan haastatteluun varattiin suunnitellusti enemmän aikaa.

Työpajan jälkeen käytiin avointa keskustelua työpajasta myös arvioinnin näkökulmasta. Osallistujat kokivat, että tällaista tekemisen muotoa olisi mielekästä hyödyntää myös jatkossa. Osallistujat pohtivat, että palvelupolkumallia hyödyntävä työpaja voisi toimia esimerkiksi valmistelevana vaiheena prosessissa, missä ideoidaan ja etsitään keinoja jatkokäsittelyyn kehitettäväksi. Osallistujat kokivat, että kuusi henkilöä on sopiva osallistujamäärä, jolloin mahdollistuu sujuva työskentely.

7.2 Kehittämisehdotuksia tuloksiin peilaten

Tulokset osoittivat, että tiimi, missä jaetaan yhteistä työhistoriaa, tarjoaa psykologisia perustarpeita mahdollistavan toimintaympäristön. Työkokemus vahvistaa psykologisia perustarpeita. Se vahvisti sekä yksilöllistä että yhteisöllistä työhyvinvointiin liittyvää kokemusta. Yhteinen työkokemus tuotti sosiaalista pääomaa ja psykologista turvallisuutta ja vaikutti siten yhteisöllisyyden tunteeseen. Se vaikutti yksilön kokemukseen työn hallinnasta. Se auttoi suhtautumaan ja sopeutumaan muuttuvaan työympäristöön. Työkokemus lisäsi yksilön kokemusta pärjätä työssä ja tulokset antoivat viitteitä, että sillä on yhteys resilienssiin. Sosiaalisella pääomalla on positiivinen vaikutus muutostilanteissa pärjäämiseen (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 36). Työkokemus rakensi myös luottamusta asiakkaan ja ohjaajan välillä.

Työn merkityksellisuuden tarkastelu osoittaa, että työssä on mahdollisuus vaikuttaa ja hyödyntää omia taitojaan. Yhteisöllisyyden merkitys on tärkeä. Tulosten mukaan työn merkityksellisyys kumpuaa asiakkaan hyvinvoinnista mihin oman osaamisen, sekä onnistumisen yhteys tunnistettiin. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja hyödyntää omia taitojaan koettiin tärkeinä työhön motivoivina tekijöinä. Asiakaslähtöistä työtä uskallettiin kyseenalaistaa, minkä voidaan ymmärtää kumpuavan työn arvolähtökohdista. Työyhteisö koettiin tärkeänä voimavarana. Työympäristö koettiin työtä motivoivana tekijänä ja sen mahdollistama työn monipuolisuus nostettiin merkityksellisenä asiana esille.

Tulokset osoittivat, että työhön kohdistuu kuormittavia tekijöitä, mitkä tuottavat toimintaympäristöön ikään kuin rauhattomuutta. Työnkuva edellytti monenlaista osaamista; erilaisen työroolien, sekä niihin kuuluvien sisältöjen hallitsemista. Tulokset osoittivat, että vaikka osaamista löytyy, niin useiden roolien hallitseminen on ajoittain haasteellista ja heijastuu aikaansaamisen tunteeseen. Toimintaympäristöä voidaan kuvailla hektiseksi, missä tavoitteellisuutta ja aikaansaamisen tunnetta on vaikea hahmottaa.

Työnkuvaan liittyvät useat eri roolit nousevat monessa yhteydessä kuormittavana tekijänä esille. Kehittämisehdotuksena esitän, että työnkuva ja siihen kuuluvat roolit nostettaisiin seuraavan kehittämispäivän teemaksi. Ymmärrän rooliristiriidat- ja haasteet merkittävänä työhyvinvointiin vaikuttavana

Raha nostettiin esille toimintaa rajoittavana tekijänä. Kehittämisehdotuksena esitän, että tiimeille annettaisiin oma budjetti, mikä mahdollistaisi työhön vaikuttamisen. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että se lisää työhyvinvointia kun on mahdollisuus tehdä päätöksiä hankintoihin liittyen. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 147). Nähdäkseni mahdollisuus tehdä joi-takin hankintoja itsenäisesti mahdollistaa myös työn suunnitelmallisuuden ja sujuvuuden.

Työyhteisön vuorovaikutuksessa näyttäytyi niin hyvää, kuin kehitettävää. Tulokset osoittivat, että haastavien vuorovaikutustilanteiden ymmärrettiin kuuluvan työhön, ja niitä esiintyi niin ohjaajien välisessä vuorovaikutuksessa kuin ohjaustyössä. Tulosten mukaan ongelmista pystyttiin keskustelemaan, mutta työyhteisössä esiintyi myös ongelmien välttelyä. Kuulluksi tulemisen haasteet tunnistettiin. Vuorovaikutuksen toivottiin kehittyvän avoimempaan suuntaan. Suoran kommunikoinnin tärkeys ymmärrettiin ja sitä myös osittain toteutettiin, jolloin vuorovaikutus ei jäänyt oletusten varaan. Koettiin, että mielipiteitä pystyttiin ilmaisemaan aika vapaasti. Osalla tiimeistä oli käytössä vuoronpurkukeskustelu, mikä koettiin hyvänä työkaluna purkaa työvuoroon liittyviä tunteita ja ajatuksia.

Aikaisempi tutkimus itseohjautuvassa organisaatiossa antaa näyttöä siitä, että konfliktitilanteiden käsittelyyn voidaan luoda koko organisaatiota koskettava prosessi / toimintamalli. Toimintamallissa korostetaan ensisijaisesti yksilön vastuuta jännitteiden purkamisessa. Tiimipalaverien aloittaminen jännitteiden purkamisella on myös yksi keino ottaa ikävät asiat

käsittelyyn. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 152.) Esitän kehittämisehdotuksena, että tiimipalavereiden asialistalle nostetaan jännitteiden käsittely. Tulokset osoittavat, että jännitteitä kohdistuu moniin asioihin, kuten esimerkiksi ohjaajien väliseen työn kontrollointiin tai näkemuseroihin ohjaustyössä. Menetelmä tukisi suoraa kommunikointia ja avointa vuorovaikutusta.

Tulokset osoittivat, että työyhteisön vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin vaikuttavat erilaiset tekijät. Pääsääntöisesti tiimien sisällä koettiin luottamuksellista ilmapiiriä. Koettiin, että tuen saaminen ja pyytäminen muilta, kuin oman tiimin jäseniltä edellytti rohkeutta ja siihen vaikutti aikaisemmat kokemukset avun saamisesta. Tulokset antoivat viitteitä siitä, että tiedon kulussa näyttäytyi katkoksia ja ongelmia ajantasaisuudessa. Päivä- ja työtoiminnan sekä asuminen tiimien välillä tunnistettiin haasteita viestinnässä. Tulosten mukaan tiimien väliselle sujuvammalle yhteistyölle olisi tarvetta.

Tulokset nostivat esille, että palaverikäytänteissä olisi kehitettävää. Palavereiden mahdollisuutta ei pystytty täysin hyödyntämään. Rohkeus päätösten tekemiseen puuttui. Kuitenkin tunnistettiin myös se, että päätösten tekeminen pienellä osallistujamäärällä koettiin ikään kuin epämiellyttäväksi. Päätösten tekemiseen heijastui erilaiset näkemykset käsiteltävistä asioista. Päätöksiin liittyvän informaation välittyminen työyhteisölle nähtiin myös takkuavan.

Työpajassa nostettiin esille viikkopalavereiden vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat. Haastateluaineistoista nousi myös esille ohjaajien tuntemukset siitä, että vuorovaikutus ja tiedon siirto koetaan ajoittain ylhäältä päin tulevina ohjeistuksina. Aikaisempi tutkimus osoittaa, että hierarkkinen tiedon siirtäminen ei edistä samalla tavalla työhyvinvointia, kuin kollektiivinen tiedonhallinta (Pennanen 2015, 65). Tiimikohtaisissa talopalaverissa oli myös paljon kehittämistarpeita. Kehittämisehdotuksena esitän, että palaverikäytänteet otetaan tietoisesti kehittämisen kohteeksi yksikössä. Luodaan yhteiset pelisäännöt hyvästä vuorovaikutuksesta ja vahvistetaan näkyvästi palaverirakenteita siten, että ne mahdollistavat ja tukevat asioiden tehokasta käsittelyä ja päätösten tekemistä.

Työpajassa nostettiin esille monia hyviä jo olemassa olevia käytänteitä tukemaan kyvykkyyttä, yhteisöllisyyttä ja autonomiaa. Pidetään näistä kiinni! Kehittämisalustalle nousi myös uusia ehdotuksia ja ideoita tukemaan vuorovaikutuksellisia tekijöitä. Kehittämisehdotuksena esitän, että ideat ja -ehdotukset nostetaan Kanban-taululle tarkasteltavaksi, kokeiluun ja arvioitavaksi.

7.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tarve tunnistettiin omassa yksikössä opinnäytetyöntekijän ja esihenkilön toimesta. Tutkimuslupaa haettaessa viranhalijapäätöksessä todettiin, että ”on hyvä aika selvittää, miten itseohjautuvuutta tukeva toimintakulttuuri elää ja toimii yksiköissä hankkeen

jälkeen” (Liite 8). Työn laaja tarkastelu psykologisiin perustarpeisiin peilaten nosti esille paljon kehityskohteita, sekä olemassa olevia toimivia käytänteitä. Tulokset antoivat aika yksityiskohtaisen ja laajan näkymän työn luonteesta ja sisällöstä. Se avasi näkymiä työhön, mihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin.

Toiveena olisi, että opinnäytetyön tuoma näkemys yksikön itseohjautuvuuden nykytilasta auttaisi ohjaajia, esihenkilöitä ja koko organisaatiota kehittämään työhyvinvointia suuntaan, missä motivaatio toimisi työn polttoaineena kohti itseohjautuvuutta. Kehittämisehdotuksena esitän, että vammaispalveluyksikkö ottaa opinnäytetyön tulokset yksikön toiminnan kehittämisessä huomioon.

Työelämänohjaajan näkemyksen mukaan tulokset nostivat esille paljon asioita, mitä voitaisiin edistää esihenkilötyöllä. Työelämänohjaajan kanssa on keskusteltu, että opinnäytetyön tulokset esitettäisiin yksiköiden esihenkilöille keväällä 2025. Pohdimme, että suunnittelisimme työpajatyöskentelyn menetelmin itseohjautuvuus -teemaan liittyvää tapahtumaa. Suunnittelu aloitettaisiin keväällä 2025 esihenkilöiden palaverissa. Nähdäkseni menetelmät voidaan ymmärtää oppimisverkostoina, missä yhdessä opitaan enemmän itseohjautuvuudesta (Toikko & Rantanen 2009, 87).

Työpajatyöskentely koettiin palautteen mukaan mielekkäänä yhteiskehittämisen tapana. Tutkimus osoittaa, että ryhmämuotoinen työskentely lisää työhön sitoutumista, työn imua ja voimavaroja – moninaista työhyvinvointia (Knight, Patterson & Dawson 2017, 804–808). Näkemykseni mukaan työpajatyöskentelyä voitaisiin jatkaa yksikössä ryhmittäin koko työyhteisöä koskien. Työpajan kehittämislustan tuotoksiin kiinnittyy paljon tärkeää ohjaajaymmärrystä, mitä esihenkilö ja yksikkö pystyvät hyödyntämään työn kehittämisessä. Opinnäytetyö auttaa tunnistamaan millaisiin toimintamalleihin ja asioihin tulisi panostaa, mikäli halutaan tukea itseohjautuvuutta. Se auttaa näkemään moninaiset juuret, mihin itseohjautuvuuden edellytykset ulottuvat. Työn merkityksellisyyttä ymmärtämällä voidaan tarjota työtä, missä itsensä toteuttaminen ja mahdollisuus olla osa suurempaa kokonaisuutta mahdollistuu (Martela & Pessi 2018, 12).

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että vammaispalveluyksikön toimintaympäristö on herkkä muutoksille. Jos itseohjautuvuuden nähdään olevan keino kohti muuntautumiskykyisempää organisaatiota, niin vammaispalveluyksikkö tarjoaisi ainakin sen puitteissa mahdollisuuden itseohjautuvuuden vahvistamiseksi (Martela & Jarenko 2017, 11). Tutkimusten mukaan julkisen sektorin organisaatioissa näyttäytyy vähemmän itseohjautuvuutta, kuin esimerkiksi kolmannen sektorin puolella. On viitteitä siitä, että toimialaan liittyvä lainsäädäntö ja sen mukana kulkeva byrokratia vaikuttavat itseohjautuvuuteen. (Morikawa ym. 2022, 325.) Yksilön itseohjautuvuus voi toteutua myös hierarkkisemmassa organisaatiomallissa (Martela ym. 2021, 4).

Opinnäytetyön tuloksiin peilaten voidaan ymmärtää konstruktiivisen todellisuuskäsityksen merkityksellisyys. Itseohjautuvuuden yhteinen määrittely nosti tarkasteluun jaksamisen vaikutuksen yhteiseen itseohjautuvuuteen, pärjäämisen ja liiallisen itseohjautuvuuden. Nähdäkseni käsite ikään kuin päivittyi vastaamaan ohjaajien kokemuksia toimintaympäristössä, ilman, että se olisi lukittu objektiiviseen, teoreettiseen määrittelyyn. Sosiaalinen konstruktionismi ikään kuin vapauttaa tarkastelemaan asioita objektiivisuuden ulkopuolelta (Stevanovic ym. 2024, 86). Käsitän, että sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys kehittämis- ja tutkimustyössä on merkityksellinen asia.

itsessään työhyvinvointiin panostaminen on hyvä peruste jatkokysymyksille. Työhyvinvoinnin edunsaajia on monia; työntekijä, asiakas, omaiset, organisaatio ja koko yhteiskunta. Haasteet hoitotyöntekijöiden saatavuudesta tulevat vain kasvamaan ja tähän haasteeseen tulisi löytää ratkaisuja (Keva 2021). Ymmärrän hyvinvoivat työyhteisöt arvopohjaisina kasvualustoina, missä hyvinvointi kumuloituu eteenpäin. Nähdäkseni olisi tärkeää ylläpitää keskustelua itseohjautuvuudesta ja sen mekanismeista, mikäli halutaan kestäviä itseohjautuvuutta tukevia ratkaisuja sosiaali- ja terveydenhuollon alalla.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että työkokemusta kerryttäneestä henkilökunnasta kannattaa pitää kiinni, koska se keskustee työhyvinvointitekkijöiden kanssa. Aikaisemmat tutkimustulokset osoittavat, että työympäristöihin panostaminen lisää motivaatiota ja sitoutuneisuutta (Razer, Self & Klein 2019, 7). Työyhteisön luottamuksellisella ja avoimella ilmapiirillä on vaikutusta työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen (Rauramo 2012, 105).

Opinnäytetyöprosessi on ollut merkityksellinen peili oman työn tarkasteluun. Opinnäytetyö ja oma työkokemus vammaispalveluiden puolella herätti mielenkiinnon tutkia lisää haastavan työn toimintaympäristöä ja sen erityispiirteitä. Miten haastava työ voidaan ikään kuin kääntää voimavaraksi ja vetovoimaiseksi? Ymmärrys psykologisten perustarpeiden toteutumisen merkityksellisyydestä työhyvinvoinnille antaisi myös jatkokysymyksille teoreettisen aihion. Larjo-vuori ym. (2021, 48) tuovat esille, että kuormituskokemukset itseohjautuvissa organisaatioissa pitävät sisällään useita eri tekijöitä. Näitä kuormittavuustekijöitä ei voida täysin pois sulkea, mutta niiden tietoinen tunnistaminen mahdollistaa vaikuttamaan niihin tehokkaammin.

Jatkokehittämisen mielenkiinto kohdistuu myös esihenkilön näkemykseen itseohjautuvuudesta ja sen näyttäytymiseen esihenkilötyön näkökulmasta. Tuloksia olisi mielenkiintoista vertailla opinnäytetyön tulosten kanssa. Tällainen tarkastelu voisi auttaa rakentamaan yhteistä ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja sen toteutumisen mahdollisuuksista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation sisällä voi olla erilaisia käsityksiä itseohjautuvuuden termistä. Erilainen käsitys voi tuottaa väärinymmärryksiä. (Vuori 2021, 349–350.)

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että vammaispalveluyksikön työssä löytyy autonomiaa, yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyttä. Sieltä löytyy myös motivaatiota. Tulokset osoittivat myös, että

psykologiset perustarpeet mahdollistavan toimintaympäristön kehittämisessä riittää tehtävää. Nähdäkseni tulokset antavat paljon materiaalia itseohjautuvuuden johtamiseen.

Meillä on paljon tietoa siitä, miten työhyvinvointia luodaan ja rakennetaan. Meillä on siis mahdollisuus vaikuttaa. Opinnäytetyö laajensi ymmärrystä itseohjautuvuuden ulottuvuuksista. Opinnäytetyön prosessi oli hyvin realistinen matka arkisen työn tarkasteluun. Se antoi itselle vahvistuksen siitä, että työhyvinvointia tai itseohjautuvuutta ei luoda kertaluonteisesti. Se ei ole jokin menetelmä tai panostus, mikä jätetään elämään omaa elämäänsä. Itseohjautuvuus edellyttää avointa, aktiivista vuorovaikutusta! Itseohjautuvuus on osa yksilön ominaisuutta, mutta parhaimmillaan siitä nautitaan työyhteisön yhteisenä voimavarana.

Lähteet

- Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa: Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. 2. painos. Espoo: Tarja Ahonen.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268. Viitattu 3.7.2024. [PLI1104.vp \(selfdeterminationtheory.org\)](https://doi.org/10.1177/10464964211041114)
- Doblinger, M. 2022. Individual Competencies for Self-Managing Team Performance: A systemic Literature Review. *Small Group Research*, 53 (1), 128–180. Viitattu 14.5.2024. <https://doi.org/10.1177/10464964211041114>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34 (4), 215–225. Viitattu 8.8.2024. [Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen - pdf \(journal.fi\)](https://journal.fi/laadullisen-sisallönanalyysin-vaiheet-ja-eteneminen-pdf)
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: viikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.
- Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26 (4), 331–362. Viitattu 31.5.2024. DOI: 10.1002/job.322
- Helenius, J., Salonen-Hakomäki, S.-M., Vilka, H., Saaranen-Kauppinen, A. & Eskola, J. 2015. Teorian ja empirian vuoropuhelu tutkimuksessa: reflektioita ja ratkaisuja. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. E-kirja. Tampere: University Press, 191–220.
- Henkilötietolaki 523/1999. Viitattu 16.6.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523>
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede*, 27 (3), 213–224. Viitattu 29.5.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128336>
- Kehitä kokeillen. 2024. Viitattu 13.11.2024. <https://kehitakokeillen.fi/tyokalut/>
- Keva 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030: Hoitajissa, sosiaalityöntekijöissä, ja lastentarhaopettajissa suurin osaajapula nyt ja tulevaisuudessa. Viitattu 8.5.2024. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-2030-hoitajissa-sosiaalityontekijöissa-ja-lastentarhanopettajissa-suurin-osaajapula-nyt-ja-tulevaisuudessa/>
- Kinnunen, J., Puusa, A. & Kuittinen, M. 2024. Autonomiata vai kontrollia?: Tapaustutkimus lisääntyvästä itseohjautuvuuteen pyrkivästä organisaatiosta. *Hallinnon Tutkimus*, 43 (1), 37–50. Viitattu 15.10.2024. <https://doi.org/10.37450/ht.125332>
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. 2017. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal*

of Organizational Behavior, 38 (6), 792–812. Viitattu 28.5.2024.
<https://doi.org/10.1002/job.2167>

Koivu, H. 2022. Itseohjautuvuus ja toimintakulttuurin yhtenäistäminen vammaispalveluissa. ”Toteutetaan jatkuvan parantamisen kehää”. Viitattu 10.5.2024. [a77659e5-2951-4650-9783-bc8dfa82de5b \(tsr.fi\)](https://doi.org/10.1002/job.2167)

Kokkonen, L. & Pyykkönen, M. 2015. Tutkija, tukija vai ystävä? Neuvotteluja vallasta ja luottamuksesta maahanmuuttajien haastattelututkimuksessa. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. E-kirja. Tampere: University Press, 89–116.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita.

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977. Viitattu 7.12.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1977/19770519>

Laloux, F. 2021. Reinventing organizations – Kohti tulevaisuuden työyhteisöjä: Kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista. Helsinki: Teal Suomi Osuuskunta.

Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2024. Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. Työelämän tutkimus, 22 (2), 136-168. Viitattu 14.11.2024.
<https://doi.org/10.37455/tt.131483>

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. ja Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto 2021. Viitattu 8.5.2024. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136622/TEOT_Ty_hyvinvointi_esimiehatt_m_ss_organisaatiossa_hankkeen_loppuraportti_30062021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Larjovuori, R-L, Manka, M. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tulokellisuutta, pidempiä työuria? E-kirja. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino, 67–87.

Liira, P., Kopteff, M., Elomäki, M. & Hellström, J. 2017. Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessä maailmassa. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 243–264.

Lintula, L., Salo, P., Halonen, J., Aalto, V., Ervasti, J., Kouvonen, A. & Oksanen, T. 2022. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: Pseudokokeellinen tutkimus. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 59 (4), 365–375. Viitattu 26.6.2024.
<https://doi.org/10.23990/sa.98692>

Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. & Steger, M. F. 2019. Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. Journal of vocational behavior, 110, 374–389. Viitattu 30.6.2024. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. 3.Työhyvinvointi. 3. painos. Helsinki: Talentum pro.

Martela, F. 2022. Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management? Journal of Organization Design 12, 19–25. Viitattu 23.5.2024. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>

Martela, F. 2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of organization design (Aarhus)*, 8 (23), 1–23. Viitattu 28.8.2024. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerrus.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication-series. (3) 2021. Viitattu 7.5.2024. <https://aaltodoc.aalto.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/f8b6416e-c95d-49d8-afa8-7614f9b2c013/content>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 9–32.

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

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 29.5.2024. [tuvj_3+2014.pdf \(eduskunta.fi\)](http://tuvi.vuori.fi/tuvj_3+2014.pdf)

Martela, F. & Pessi, A. B. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in psychology*, 9, 363, 1–15. Viitattu 28.5.2024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat. *Hallinnon Tutkimus*, 41 (4), 312–328. Viitattu 2.5.2024. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>

Niska, M., Venäläinen, S., Olakivi, A. & Cañada, J. A. 2024. Sosiaalisen konstruktionismin juuret ja versiot. Teoksessa Niska, M., Venäläinen, S., Olakivi, A. & Cañada, J. A. (toim.) Sosiaalinen konstruktionismi. Miten tarkastella tulkintojen ja todellisuuden sosiaalista rakentumista. E-kirja. Tampere: Vastapaino, 13–60.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ottman-Salminen, M., Wiili-Peltola, E., Rannisto, P. & Kaunonen, M. 2024. Osastonhoitajien johtamistyön arvoja sairaalaorganisaatioissa, pitkäaikainen tutkimus. *Hoitotiede*, 36 (1), 51–64. Viitattu 2.6.2024. <https://www.proquest.com/docview/2973458824/fulltextPDF/AB7169669F1B4B49PQ/1?accountid=12003&source-type=Scholarly%20Journals>

Paakkanen, M. A., Martela, F. & Pessi, A. B. 2021. Responding to Positive Emotions at Work - The Four Steps and Potential Benefits of a Validating Response to Coworkers' Positive Experiences. *Frontiers in psychology*, 12, 1–14. Viitattu 30.5.2024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668160>

Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. *Prologi*, 11 (1), 52-74. Viitattu 7.12.2024. doi:10.33352/prlg.95903

Perry, J. L. & Hondeghem, A. 2008. Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International public management journal*, 11 (1), 3–12. DOI: 10.1080/10967490801887673

- Pihlava, K., Ruokolainen, M. & Mauno, S. 2017. Terveysthuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttämiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. *Hoitotiede*, 29 (2), 89–101. Viitattu 30.5.2024. <https://www.proquest.com/docview/1987685508/fulltextPDF/777850CB2FB04568PQ/1?accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Piirto, J., Nokelainen, P. & Pylväs, L. 2022. Asiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia psykologisten perustarpeiden täyttymisestä työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen näkökulmasta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 24 (2), 28–43. Viitattu 1.7.2024. <https://doi.org/10.54329/akakk.120729>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, 73–83.
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue. 2024a. Viitattu 22.9.2024. [Tietoa hyvinvointialueesta - Päijät-Hämeen hyvinvointialue \(paijatha.fi\)](https://www.paijatha.fi/tietoa-hyvinvointialueesta-paijath-hameen-hyvinvointialue-paijatha.fi)
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue. 2024b. Viitattu 22.9.2024. [Vammaispalvelut - Päijät-Hämeen hyvinvointialue \(paijatha.fi\)](https://www.paijatha.fi/vammaispalvelut-paijath-hameen-hyvinvointialue-paijatha.fi)
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue. 2024c. Viitattu 22.9.2024. <https://www.paijatha.fi/rekry/>
- Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2023. Psykologista turvallisuutta tukeva työkuultuuri. Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. *Aikuiskasvatus*, 43 (4), 257–272. Viitattu 30.5.2024. DOI: <https://doi.org/10.33336/aik.130393>
- Raetzer, S., Self, R. L. & Klein, N. 2019. Closing the gap: Reinventing organizations for innovation and the disruptors who drive it. *CERN ideaSquare journal of experimental innovation*, 3 (2), 2–11. Viitattu 9.5.2024. <https://doi.org/10.23726/cij.2019.920>
- Renkema, M., Bondarouk, T. & Bos-Nehles, A. 2018. Transformation to self-managing teams: Lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR review*, 17 (2), 81–84. Viitattu 8.5.2024. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0072>
- Rigby, C. S. & Ryan, R. M. 2018. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in developing human resources*, 20 (2), 133–147. Viitattu 19.8.2024. <https://journals-sagepub-com.nelli.lau-rea.fi/doi/10.1177/1523422318756954>
- Roos, M., Kuosmanen, L., Tevameri, T. & Viinikainen, S. 2022. Lähihoitajien työnkuva ja työn vetovoimatekijät sosiaali- ja terveysalalla – integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede*, 34 (3), 152–168. Viitattu 9.9.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128983>
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. E-kirja. Tampere: Vastapaino, 367–380.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. E-kirja. Tampere: Vastapaino, 39–65.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology* 61, 1–11. Viitattu 1.10.2024. DOI: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55 (1), 68–78. Viitattu 1.5.2024. DOI: 10.1037//0003-066x.55.1.68
- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, 18 (3), 246–260. Viitattu 27.6.2024. <https://doi.org/10.37455/tt.97977>
- Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon Tutkimus*, 35 (3), 232–243. Viitattu 9.9.2024. <https://journal.fi/hallinnon-tutkimus/article/view/98509>
- Saari, T. & Melin, H. 2020. Työn voimavarat ja organisaatioon sitoutuminen suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä. *Työelämän tutkimus*, 18 (1), 1–19. Viitattu 29.5.2024. <https://doi.org/10.37455/tt.90572>
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Viitattu 7.12.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>
- Stevanovic, M., Tiitinen, S. & Voutilainen, L. 2024. Keskustelunanalyysi ja sosiaalinen konstruktionismi. Teoksessa Niska, M., Venäläinen, S., Olakivi, A. & Cañada, J. A. (toim.) *Sosiaalinen konstruktionismi. Miten tarkastella tulkintojen ja todellisuuden sosiaalista rakentumista*. E-kirja. Tampere: Vastapaino, 81–100.
- STM. 2024a. Hyvän työn ohjelma – Vetoa ja pitoa Sote-alalle. Viitattu 8.5.2024. <https://stm.fi/sotehenkilosto/ohjelma>
- STM. 2024b. Vammaispalvelulain uudistaminen. Viitattu 23.9.2024. <https://stm.fi/vammaispalvelulaki>
- THL. 2024. Vammaispalvelujen käsikirja. Viitattu 23.9.2024. <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/vammaispalvelujen-kasikirja/tuki-ja-palvelut/paivatoiminta>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/23. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 4.6.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. 2016. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, 3 (4), 101–108. Viitattu 1.5.2024. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>
- Vammaispalvelulaki 675/2023. Viitattu 7.12.2024. [Vammaispalvelulaki 675/2023 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230675)

- Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: Fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 19 (3), 348–372. Viitattu 6.5.2024. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>
- Vuori, J. & Martela, F. 2020. Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, A.-M. & Melgin, E. (toim.) *Hallitsematon viestintä*, 110–123. ProComma academic. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry : Helsinki. Viitattu 3.9.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020072047500>
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 7.12.2024. [Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®](#)

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt. Kuvat

Kuva 1: Itsedokumentointipäiväkirja	23
Kuva 2: Ohjaajan askeleet -kehittämislusta.....	25
Kuva 3: Apusanat	25
Kuva 4: Suunnitteluvaihe	48
Kuva 5: Toimintavaihe	50
Kuva 6: Jatkuuus- ja arviointivaihe	52

Taulukot

Taulukko 1: Aineiston pelkistäminen	27
Taulukko 2: Ryhmittely	28
Taulukko 3: Ryhmittelyä alaluokista yläluokkiin	28
Taulukko 4: Yläluokista yhdistävät luokat	29
Taulukko 5: Itseohjautuvuuden ymmärtäminen	29
Taulukko 6: Itseohjautuvuuden ymmärtäminen	30
Taulukko 7: Työkokemus voimavaroja vahvistavana tekijänä	33
Taulukko 8: Työn kuormittavuustekijöitä	35
Taulukko 9: Vuorovaikutuksen moninainen kenttä.....	39
Taulukko 10: Työn merkityksellisyys	43
Taulukko 11: Työhön liittyvä vapaus ja kontrolli.....	45

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset	78
Liite 2: Työpajatuotos	80
Liite 3: Tietosuojailmoitus	81
Liite 4: Aineistohallintasuunnitelma.....	82
Liite 5: Tutkittavan suostumuslomake	83
Liite 6: Tutkittavan informointilomake	84
Liite 7: Itsedokumentointipäiväkirjan kysymykset	89
Liite 8: Viranhaltijapäätös	90

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset

Teemahaastattelun kysymykset:

Itseohjautuvuus

- Mitä ymmärrät itseohjautuvuudella?
- Miten itseohjautuvuus näyttäytyy työssäsi?
- Millä tavalla ja miten itseohjautuvuus näyttäytyy tiimisi työskentelyssä?

Yhteisöllisyys tiimissä / koko organisaatiossa

- Millainen on työyhteisösi / tiimisi ilmapiiri?
- Miten kuvailisi vuorovaikutusta työyhteisössäsi / tiimissäsi?
- Millaista tukea saat työyhteisöltäsi / tiimiltäsi?
- Miten tulet kohdatuksi työyhteisössäsi / tiimissäsi (esimerkiksi tunteet)?
- Miten kuvailisit työyhteisön / tiimisi arvostusta sinua kohtaan?
- Miten luottamus näyttäytyy työyhteisössäsi / tiimissäsi?
- Miten kuvailisit työyhteisösi / tiimissäsi tapahtuvaa viestintää (toimivuutta)?
- Miten tuomas / nostamasi näkökulmat huomioidaan työyhteisössäsi / tiimissäsi?
- Millä tavalla konfliktit / ongelmat hoidetaan työyhteisössäsi / tiimissäsi?

Osaaminen

- Koetko hallitsevasi / osaavasi työhösi liittyvät asiat?
- Miten aikaansaaminen näyttäytyy työssäsi?
- Pystytkö hyödyntämään osaamistasi / taitojasi työssäsi?
- Koetko, että työsi tavoitteet / päämäärä on tarpeeksi selkeä?
- Näyttäytyykö työhösi liittyvät roolit ja niihin liittyvät vastuut / velvollisuudet tarpeeksi selkeinä?

- Millaista tukea saat työssäsi?
- Millaista tukea toivoisit työssäsi?
- Miten työssäsi käsittelet / käsitellään epäonnistumiset?
- Miten ylläpidät omaa osaamistasi?
- Miten koet kehittymisen työssäsi?
- Millä tavalla "johdat" omaa työtäsi?
- Millaiset asiat / tekijät ohjaavat työtäsi?

Autonomia

- Pystytkö toteuttamaan työtäsi arvojesi mukaisesti?
- Näyttäytykö työsi toimenkuva selkeänä?
- Millaisissa asioissa koet pystyväsi vaikuttamaan työhösi?
- Millaisissa asioissa toivoisit pystyväsi vaikuttamaan työhösi?
- Millaista valinnan - ja toiminnanvapautta työhösi sisältää?
- Koetko työsi innostavana ja kiinnostavana?
- Millaiset asiat / tavoitteet ohjaavat työtäsi?
- Millaiset asiat motivoivat työssäsi?
- Millaista kontrollia / ohjeistusta työssäsi näyttää?

Kehittäminen

- Miten Kanban-taulu liittyy mielestäsi itseohjautuvuuteen?
- Millaisia vaikutuksia (hyötyjä / haittoja) Kanban-työkalulla on ollut työhönne?
- Miten mielestäsi kokeilemalla kehittämisen menetelmällä, kuten Kanban-työkalulla on mahdollista vaikuttaa asiakaslähtöiseen työhön?
- Miten kehittäisit Kanban-työkalua ja siihen liittyvää kehittämisprosessia?

Liite 3: Tietosuojailmoitus

Tutkimuksen nimi: Itseohjautuvuus osana ohjaajan ja tiimin työtä

Tutkimuksen toteuttaja: Tiina Kuronen / Laurea ammattikorkeakoulu /0403047785 / tiina.kuronen@pajatha.fi

Ohjaava opettaja: Ari Heikkinen / Laurea ammattikorkeakoulu / 0468567334 / ari.heikkinen@laurea.fi

Minua _____ on pyydetty osallistumaan yllämainittuun opinnäytetyöhön, jonka tavoitteena on saada ymmärrys siitä, millä tavalla itseohjautuvuus tällä hetkellä ohjaajien ja tiimien ymmärryksessä, sekä työssä näyttäytyy. Toisena tavoitteena on löytää uusia keinoja ja ideoita tukemaan itseohjautuvuutta.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän (voin jatkaa sitä myöhemmin) tutkimuksen, keskeyttämiseen asti kerättyjä tietoja voidaan käyttää tutkimuksessa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

_____ / ____ . ____ . _____

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Liite 4: Aineistonhallintasuunnitelma

Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyön haastatteluihin ja työpajoihin osallistuvien henkilöiden suostumukset pyydetään tutkittavan suostumuslomakkeella, jonka ohessa annetaan informointilomake opinnäytetyötä koskien. Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio informointilomakkeesta liitteineen jäävät opinnäytetyöntekijän arkistoon. Informointilomake liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle. Suostumuslomakkeet hävitetään, kun opinnäytetyö on valmistunut.

Opinnäytetyön uusi aineisto muodostuu kahdesta ryhmähaastattelusta, luotaintutkimuspaketeista ja yhdestä työpajasta. Ryhmähaastattelu äänitettään, tallennetaan ja litteroidaan Teams-sovelluksen avulla. Työpajan aineisto syntyy manuaalisena. Opinnäytetyössä käytetään Laurea ammattikorkeakoulun oppimisympäristön Teams-sovellusta. Aineisto hävitetään Teams-sovelluksesta, kun opinnäytetyö on valmistunut. Vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy henkilökohtaisella salasalla suojattuun oppimisympäristöön. Työpajasta kerättävä manuaalinen aineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on valmistunut. Manuaalista aineistoa säilytetään lukitussa tilassa, mihin vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy. Kaikki aineisto kerätään ja käsitellään anonymisti. Aineistoa ei arkistoida.

Opinnäytetyön uudelleen käytettävä aineisto muodostaa opinnäytetyön teoriapohjan. Aineiston hakuun käytetään Laurea LibGuides-oppaiden sisältämiä tietokantoja. Uudelleen käytettävä aineisto huomioidaan opinnäytetyössä oikeaoppisina lähdeviitteinä ja -luettelona. Opinnäytetyötä kirjoitetaan ja tallennetaan Laurea-ammattikorkeakoulun sähköiseen oppimisympäristöön. Opinnäytetyö kirjoitetaan doc-tiedostomuotona. Aineiston pituus on enimmillään 50 sivua. Se pitää sisällään tekstiä ja kuvia. Valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseus-tietokantaan. Ennen Theseus-tietokantaan tallentamista opinnäytettyö tarkastetaan Urkund-tekstintarkastusohjelman kautta, mikä edistää akateemista rehellisyyttä ja ehkäisee plagiointia.

Opinnäytetyössä syntyy henkilötietoja koskeva rekisteri. Sitoudun huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä ja yksityisyyden suojaa koskevan lainsäädännön. Sitoudun käyttämään tietoja/aineistoa luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän opinnäytetyön tekemiseksi sekä turvaamaan siihen osallistuvien henkilöiden anonymiteetin. Sitoudun opinnäytetyön valmistumisen jälkeen hävittämään aineistonasian mukaisella tavalla.

Liite 5: Tutkittavan suostumuslomake

Tutkimuksen nimi: Itseohjautuvuus osana ohjaajan ja tiimin työtä

Tutkimuksen toteuttaja: Tiina Kuronen / Laurea ammattikorkeakoulu / 0403047785 / tiina.kuronen@pajatha.fi

Ohjaava opettaja: Ari Heikkinen / Laurea ammattikorkeakoulu / 0468567334 / ari.heikkinen@laurea.fi

Minua _____ on pyydetty osallistumaan yllämainittuun opinnäytetyöhön, jonka tavoitteena on saada ymmärrys siitä, millä tavalla itseohjautuvuus tällä hetkellä ohjaajien ja tiimien ymmärryksessä, sekä työssä näyttäytyy. Toisena tavoitteena on löytää uusia keinoja ja ideoita tukemaan itseohjautuvuutta.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän (voin jatkaa sitä myöhemmin) tutkimuksen, keskeyttämiseen asti kerättyjä tietoja voidaan käyttää tutkimuksessa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Liite 6: Tutkittavan informointilomake

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Opinnäytetyö, ylempi amk-tutkinto, Laurea ammattikorkeakoulu

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan itseohjautuvuuden ymmärtämistä ja näyttäytymistä osana ohjaajan ja tiimin työtä. Olen arvioinut, että sovellet tutkimukseen, koska työskentelette yksikössä, jossa opinnäytetyö tehdään. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne ja kohteluunne yhteisön työntekijöinä. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada ymmärrys siitä, millä tavalla itseohjautuvuus tällä hetkellä ohjaajien ja tiimin työssä, sekä ymmärryksessä näyttäytyy. Toisena tavoitteena on löytää uusia keinoja, ideoita ja menetelmiä tukemaan itseohjautuvuutta.

Tutkimuksen toteuttajat

Opinnäytetyön toteuttaa Tiina Kuronen, joka opiskelee ylempää amk-tutkintoa Laurea ammattikorkeakoulussa, sosiaalialan käytäntöjen asiakaslähtöinen kehittäminen koulutusohjelmassa.

Tutkimusmenetelmät

Tietoa opinnäytetyöhön kerätään haastattelujen, luotaintutkimuspakettien ja työpajan avulla. Haastattelut ja työpaja pidetään huhti-toukokuun aikana. Molemmat järjestetään ohjaajan suunnitellun työvuoron sisälle. Haastatteluihin varataan aikaan noin 1,5 tuntia ja työpajaan 2,5 tuntia.

Tutkimuksesta mahdollisesti seuraavat haitat ja epämukavuudet

Opinnäytetyöstä ei seuraa teille haittaa.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Tutkimuksen päätyminen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Opinnäytetyöntekijä
Nimi: Tiina Kuronen
Puh. 0403047785
Sähköposti: tiina.kuronen@pajatha.fi

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja
Titteli: Opettaja
Nimi: Ari Heikkinen
Puh.0468567334
Laurea ammattikorkeakoulu
Sähköposti: ari.heikkinen@laurea.fi

Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla korkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. korkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on:

Korkeakoulu

Toimeksiantaja

Toimeksiantajan nimi:
Tiina Kuronen

Muu yhteistyötaho

Yhteistyötahon nimi:

Opinnäytetyöntekijä

Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisteripitäjän yhteys-henkilöltä

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: Tiina Kuronen
Organisaatio: Päijät-Hämeen hyvinvointialue
Puh. 040304778
Sähköposti: tiina.kuronen@pajatha.fi

Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimuk-selle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

- Nimi
- Ääni
- Kuvatallenne
- Ammatti / työnkuva

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietojanne vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Opinnäytetyöhön osallistuvat henkilöt saavat ennakkoon teemahaastattelun ky-symysrunгон. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan Teams-sovelluksen avulla. Kaikki digitaalinen aineisto käsitellään Laurea korkeakoulun verkkolevy-asemalle, jonne pääsy on vain opinnäytetyöntekijällä.

Digitaaliset henkilötietoja sisältävät aineistot on suojattu käyttäjätunnuksen ja salasanan taakse. Manuaalisia henkilötietoja säilytetään lukkojen takana, mihin vain opinnäytetyön tekijällä / rekisterinpitäjällä on pääsy.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyössä avataan työnkuva asumisen ohjaaja / päivä- ja työtoiminnan ohjaaja, koska haastatteluaineistoja verrataan keskenään. Nimi näkyy lupalo-makkeessa. Haastattelun tallennetaan ja litteroidaan Teams-sovelluksen avulla, jotta haastattelijä pystyy keskittymään haastatteluun. Tulokset raportoidaan si-ten, ettei yksittäisiä vastaajia tai yksikköä voida tunnistaa opinnäytetyön tulok-sista.

Henkilötietojenne käsittelyperuste

Opinnäytetyössä käsittelyperuste on suostumus

Tutkimuksen kestoaja (henkilötietojenne käsittelyaika)

Haastattelut, luotaintutkimuspaketit ja työpaja toteutetaan huhti-toukokuun aikana. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua 31.12.2024 mennessä.

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?

Kaikki henkilötiedot hävitetään, kun opinnäytetyö on hyväksytty.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Tiedot ovat vain opinnäytetyöntekijällä.

Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

Rekisteröitynä teillä on oikeus

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojanne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Lopullisissa tutkimustuloksissa ei yksittäisten opinnäytetyön osallistujien tunnistaminen ole mahdollista. Tutkimusaineistoa ja tutkimuksen yhteydessä kerättyjä näytteitä säilytetään 31.12.2024 saakka, mihin mennessä opinnäytetyön on tarkoitus valmistua. Tämän jälkeen kaikki aineistot hävitetään. Manuaaliset aineistot laitetaan silppuriin ja digitaaliset aineistot poistetaan koneelta.

Liite 7: Itsedokumentointipäiväkirjan kysymykset

Hei,

Ohessa olevaan päiväkirjaan voit kirjoittaa ajatuksia, toiveita, mielipiteitä, kokemuksia ja havaintoja alla oleviin kysymyksiin liittyen. Nämä päiväkirjat ovat osa opinnäytetyön aineistoa. Niissä pureudutaan yksityiskohtaisemmin ryhmähaastattelun teemojen äärelle. Niiden sisältö ohjaa myös työpajan suunnittelua.

Olisi kiva, jos kirjoittaisi aina ensi kysymyksen päiväkirjan sivulle ja sitten vasta vastaus / ajatuksia.

Kysymyksiä:

1. Millaiset vuorovaikutusasiat toimivat tiimissäsi / työyhteisössäsi?
2. Millaisiin vuorovaikutusasioihin toivoisit muutosta tiimissäsi / työyhteisössäsi?
3. Millaisia haasteellisia vuorovaikutustilanteita olet kohdannut / huomannut työssäsi?
4. Pystytkö antamaan palautetta ja käsittelemään ongelmia tiimissäsi / työyhteisössäsi?
5. Miten kuvailisit viestinnän toimivuutta ja avoimuutta tiimissäsi / työyhteisössäsi?
6. Miten kehittäisit viestintää tiimissäsi / työyhteisössäsi?
7. Kuvaile omaa kokemustasi työn hallitsemisesta / osaamisesta
8. Kuvaile omaa kokemustasi työssä kehitymisestä
9. Kuvaile omaa kokemustasi työssä aikaansaamisesta
10. Millaisissa asioissa voisit ottaa enemmän työssäsi vastuuta / vapautta?
11. Millaisissa asioissa tiimisi voisi ottaa enemmän vastuuta / vapautta?
12. Millaisiin asioihin toivoisit pystyväsi vaikuttamaan työssäsi?
13. Miten esihenkilön rooli näyttäytyy suhteessa työhösi (vastuu, tuki, johtaminen, palkitseminen, valvonta, seuranta, informointi...)
14. Millaisia innostavia, arvokkaita tai kiinnostavia asioita työsi pitää sisällään?
15. Millainen kokemus sinulla on Kanban-työkalun käyttämisestä?

Liite 8: Viranhaltijapäätös



VIRANHALTIJAPÄÄTÖS	
Vammaispalvelut Tulosaluejohtaja	20.02.2024/15 §
Asianumero	HA/655/13.00.00.01/2024
Päätöslaji	Opinnäytetyö
Otsikko	Luvan myöntäminen opinnäytetyöhön - Kuronen Tiina, Itseohjautuvuus osana ohjaajan ja tiimin työtä, LAUREA-ammattikorkeakoulun opinnäytetyö
Päätöspäätösperustelut	<p>Laurea-ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelija Tiina Kuronen anoo lupaa opinnäytetyön tekemiseen otsikolla Itseohjautuvuus osana ohjaajan ja tiimin työtä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Itseohjautuvuusvideokoulutuksiin osallistuneet ohjaajat ymmärtävät ja kokevat itseohjautuvuuden omassa ja tiimien työssä. Lisäksi yritetään etsiä uusia keinoja tukemaan itseohjautuvuutta työssä. Hakalan tilalla, jossa tämä opinnäytetyö tehdään, osallistuttiin itseohjautuvuus-koulutukseen vuoden 2023 aikana. Vuoden kuluttua koulutuksesta on hyvä aika selvittää, miten itseohjautuvuutta tukeva toimintakulttuuri elää ja toimii yksiköissä hankkeen jälkeen.</p> <p>Opinnäytetyössä tarvittava aineisto hankintaan haastattelemalla, luotaintutkimuspaketeilla ja työpajoilla.</p>
Päätös	<p>Päätän myöntää luvan opinnäytetyön tekemiseen 31.12.2024 saakka seuraavin ehdoin ja edellytyksin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain suunnitelmassa määriteltyyn aiheeseen. - tekijän on huolehdittava siitä, että työssä muodostuvat yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistavat aineistot säilytetään omina asiakirjoista erillisinä aineistoina ja suojataan asiattomilta pääsyiltä sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta. - jos suunnitelmaan tulee muutoksia, tulee niistä ilmoittaa lupaviranomaiselle ja tarvittaessa hakea uusi lupa - tietosuojasäyistä tutkimuksen tulokset tulee julkistaa siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä henkilöä. Tulosten raportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen eettisiä ohjeita. - lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätöksen ehtoja rikotaan - lupapäätöksen saajan tulee antaa päätös tiedoksi kaikille osallisille ja valvoa ehtojen täyttymistä <p>Luvan saanut on velvollinen toimittamaan valmiin tutkimuksen sähköisen version Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tutkimuskoordinaattorille.</p> <p>Tekijänoikeuksista ja omistuksesta on sovittu erikseen</p>

ALLEKIRJOITETTU KONEELLISESTI

Valtanen Pirkko, Tulosaluejohtaja 20.02.2024 15:21

Päijät-Hämeen hyvinvointialue, Keskussairaalankatu 7, 15850 Lahti
Vaihe (03) 819 11 – kirjaamo@pajajatha.fi - Y-tunnus 3221309-4