



Koulutusmalli työntekijän ja työyhteisön sisäisen motivaation ja itseohjautuvuustaitojen kasvattamiseksi lastensuojelun sijaishuollossa

Heidi Vuori

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Koulutusmalli työntekijän ja työyhteisön sisäisen motivaation ja itseohjautuvuustaitojen kasvattamiseksi lastensuojelun sijais-
huollossa**

Heidi Vuori

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

5/2022

Heidi Vuori

Koulutusmalli työntekijän ja työyhteisön sisäisen motivaation ja itseohjautuvuustaitojen kasvattamiseksi lastensuojelun sijaishuollossa

Vuosi

2022

Sivumäärä

68 + 33

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälaisin johtamisen keinoin voidaan lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota sekä vahvistaa itseohjautuvuustaitoja yksilö- ja työyhteisötasolla. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tämän tiedon perusteella koulutusmalli, jonka avulla jatkossa voidaan lisätä työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja vahvistaa yksilöiden ja työyhteisöjen itseohjautuvuustaitoja sekä luoda entistä toimivampia työyhteisöjä. Kehitetyn koulutusmallin tavoitteena on jatkossa toimia tukimateriaalina johtamistyössä ja sitä voidaan myös hyödyntää henkilöstön koulutuksessa joko sellaisenaan tai sovellettuna. Opinnäytetyöstä hyötyy organisaation työntekijät, esihenkilöt sekä ylin johto. Parhaimmillaan sen avulla voidaan lisätä tuottavuutta sekä työtyytyväisyyttä monella tasolla.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Edward Decin ja Richard Ryanin itsemääräämisteoriana (self-determination theory). Opinnäytetyön tietoperustassa tutustutaan itsemääräämisteorian, erilaisiin motivaatiotyyppisiin ja työn imuun. Lisäksi tarkastellaan itseohjautuvuuden ilmenemistä työelämässä yksilön ja yhteisön tasolla sekä tutustutaan jaetun johtajuuden käsitteeseen. Tietoperustan loppuvaiheella tarkastellaan vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä hyvinvoivalle työyhteisölle sekä selvitetään, miten itseohjautuvaa työyhteisöä tulisi johtaa.

Tämä opinnäyte työ oli käytännöllinen kehittämistyö, jossa oli piirteitä toimintatutkimuksesta ja joka suuntautui kehittävään työntutkimukseen. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa syntyi tietoperustan ja esikyselyn pohjalta kymmenvaiheinen koulutusmalli. Koulutusmallin sisältöteemoiksi valikoitui yksilön ja yhteisön itseohjautuvuus, työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, motivaatio sekä työyhteisön käytännöt ja toimintatavat. Koulutusmallin pilotoinnissa, joka oli kehittämistyön toinen vaihe, käytettiin menetelminä koulutusinterventioita, kyselyitä, avointa dialogia, työpajoja, itse- ja vertaisarviointia sekä kehitettäviä tehtäviä. Työyhteisöt osallistuivat aktiivisina toimijoina oman työyhteisön toiminnan kehittämiseen koulutusmallin avulla.

Työntekijät kokivat koulutusmallin sisältöteemat hyödyllisinä ja pitivät toteutustapaa onnistuneena. Työhyvinvoinnin koettiin lisääntyneen pilotoinnin aikana. Valtaosa osallistujista koki itseohjautuvuustaitojen vahvistuneen sekä yksilö- että yhteisötasolla pilotoinnin aikana. Eri-tyisesti vuorovaikutustaitojen ja luottamuksen suhteessa itseen ja työkaloihin koettiin vahvistuneen. Koulutusmallin menetelmät koettiin mielekkäinä ja erityisesti työpajatyöskentelystä pidettiin. Jokainen osallistuja kertoi johtamisen vaikuttavan työhyvinvointiin melko tai erittäin paljon. Erityisen merkityksellisinä koettiin kahdenväliset ohjauskeskustelut.

Koulutusmallia testannut esihenkilö sekä työelämäkumppaniorganisaation johto kokivat koulutusmallin erittäin hyvänä johtamisen työkaluna. Selkeät ohjeet ja vaiheet tekivät ulkopuolillekin toteutuksesta helppoa ja mallin koettiin olevan helposti sovellettavissa oman työyhteisön tarpeisiin. Koulutusmallin vaikutukset näkyivät monella tasolla ja opinnäytetyö vahvisti aiemmat oletukset psykologisten perustarpeiden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja kehitetty koulutusmalli voi toimia erinomaisena tukena nykyaikaisessa johtamistyössä.

Asiasanat: itseohjautuvuus, itsemääräämisteoriana, sisäinen motivaatio, työhyvinvointi

Heidi Vuori

Training model for increasing the intrinsic motivation and self-direction skills of the employee and the work community in child protection foster care

Year 2022

Pages

68 + 33

The purpose of this study is to establish what kind of management tools can be used to increase employee's intrinsic motivation and to strengthen self-direction skills at individual and work community level. Based on this information, the aim of the study is to create a training model which could be used to increase the intrinsic motivation of the employees, strengthen the self-direction skills of individuals and work communities, as well as to create more functioning work communities. In the future, the developed training model could be used as a supportive material in management, and it could also be utilized in staff training, either as such or it could be applied. The employees of an organization as well as supervisors and senior management will benefit from this study. At its best, it can increase productivity and raise job satisfaction at many levels.

The theoretical framework of this study is based on the self-determination theory of Edward Deci and Richard Ryan. The theoretical framework introduces the theory of self-determination, different types of motivation and the engagement of work. In addition, the self-direction in working life is being examined on both individual and community level, and the concept of shared leadership is introduced. At the end of the theoretical framework of this study, the importance of interaction and trust for the well-being of a work community is examined, and how a self-directed work community should be managed.

This study was a practical action research development work that focused on developmental work research. In the first phase of the development work a ten-step work model was created based on a theoretical framework and pre-query. The following themes were chosen for the work model: self-direction of the individual and the community, the employee's personal characteristics, work community and interaction skills, motivation, and work community practices and operating methods. The pilot of the work model, which was the second phase of the development work, used training interventions, questionnaires, open dialogue, workshops, self- and peer assessment, and developmental tasks. Using the working model work communities participated as active actors in the development of their own work community practices.

The employees found the content themes of the training model useful and considered the implementation method successful. well-being at work was perceived to have increased during piloting. Most of the participants felt that self-direction skills had been strengthened at both the individual and community level. In particular, interaction skills and self-confidence were found to have strengthened. The methods of the work model were considered meaningful, and the workshops especially were liked. Each participant was of the opinion that the management has a fairly or very large effect on well-being at work. Private mentoring discussions were considered particularly meaningful.

The supervisor who tested the work model and the management of the working life partner organization found the work model a very good management tool. Clear instructions and steps made it easy for an outsider to implement, and the model was considered easily applicable to the needs of their own work community. The effects of the work model were visible on many levels, and this study confirmed the previous assumptions about the effect of basic psychological needs on well-being at work. Management has a great impact on well-being at work and the developed work model will support modern management.

Keywords: self-determination, self-determination theory, intrinsic motivation, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Lastensuojelun sijaishuolto toimintaympäristönä	7
3	Psykologiset perustarpeet työhyvinvoinnin mahdollistajana.	8
3.1	Itsemääräämisteorian taustaa.....	9
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	10
3.3	Psykologiset perustarpeet ja motivaatio työssä	12
3.3	Työn imu ja flow-tila	14
4	Kohti itseohjautuvaa yksilöä ja itseorganisoituvaa työyhteisöä	15
4.1	Itseohjautuva työntekijä	17
4.2	Itseorganisoituvaa työyhteisöä ja jaettu johtajuus	19
4.3	Vuorovaikutustaidot menestyvän työyhteisön kulmakivenä.....	22
4.4	Motivoituneen ja hyvinvoivan työyhteisön johtaminen	24
5	Kehittämisasetelma	27
5.1	Tarkoitus ja tavoitteet	28
5.2	Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset.....	28
5.3	Metodologiset ratkaisut	29
5.3.1	Aineiston keruu	31
5.3.2	Aineiston analysointi	33
5.3.3	Aineiston hallinta	36
6	Tulokset	36
6.1	Esikyselyn tulokset	36
6.2	Kehittämistyön tuotos; koulutusmalli.....	38
6.3	Pilotoinnin tulokset: työpajat, koulutusinterventiot ja ohjauskeskustelut	45
6.4	Palautekyselyn tulokset	47
6.5	Pilotoineen esihenkilön ja työelämäkumppanin kommentit	50
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	52
7.1	Arviointi ja luotettavuus	55
7.2	Eettisyys	56
7.3	Kehittämistyön merkitys työelämälle	56
7.4	Pohdinta	57
	Lähteet.....	60
	Kuviot	68
	Taulukot	68
	Liitteet	69

1 Johdanto

Sekä kotimaiset että kansainväliset tutkimukset puhuvat karua kieltään sosiaalialan ammatti-laisten työoloista ja työn kuormittavuudesta (Mänttari-van der Kuip 2015, 3.; Tiili & Kuokkanen 2021.; Lewig & McLean 2016; Pharris, Munoz & Hellman 2022). Sote-alan työntekijät ovat jo pitkään valitelleet kiirettä, stressiä ja työuupumusta (Ojala & Mäki 2017, 268). Lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidossa toteutuva työ on hyvin vaativaa ja henkisesti kuormittavaa ja työntekijältä vaaditaan laajaa erityisosaamista (Tiili & Kuokkanen 2021; Lewig & McLean 2016). Työntekijät kokevat työn merkityksellisenä, mutta eivät ehdi riittävästi paneutua asiakkaiden haasteisiin (Ojala & Mäki 2017, 268). Lastensuojelun keskusliitto ja Talentia tarkastelivat yhteisjulkaisussaan (2021) muun muassa lastensuojelun sijaishuollon rekrytointihaasteita sekä alan vetovoimaisuutta. Alalta ajaa pois esimerkiksi huono palkka, väkivallan uhka ja riittämättömäksi koetut resurssit. Haasteet sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuudessa ovat jatkuneet jo yli 10 vuoden ajan (Laine, Laakso & Wickström 2010). Sote-alan työvoiman saatavuus näyttyy myös tulevaisuudessa haasteellisenä (Tevameri 2021). Sijais- huoltoon ei tällä hetkellä onnistuta riittävästi rekrytoimaan eikä sitouttamaan henkilökuntaa eikä henkilöstö halua sitoutua sijaishuoltoon pitkäksi aikaa (Tiili & Kuokkanen 2021). Tilanne on samanlainen myös kansainvälisesti (Lewig & McLean 2016; Munoz & Hellman 2022). Lapsioi- keusasiamies Mirjam Araneva on huolissaan alan vetovoimaisuudesta (Araneva 2021).

Keskeisintä sote-alan työvoiman saatavuuden parantamiseksi, on kiinnittää huomiota alan ve- tovoimatekijöihin ja työoloihin (Tevameri 2021). Talentian ja Lastensuojelun keskusliiton yh- teisselvityksen mukaan henkilökunnan sitouttamiseen vaikuttaa moni tekijä ja sitouttamista voitaisiin parantaa mm. nostamalla palkkausta ja lisäämällä työntekijäresurssia. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota rakenteisiin, työsuojeluun, työhyvinvointiin ja johtamiseen. Työntekijät tarvitsevat riittävästi tukea jaksakseen tehdä vaativaa työtä. Selvityksen mukaan tuki on ol- lut jossain määrin puutteellista. Oikeanlaisilla toimenpiteillä ja oikeisiin asioihin huomiota kiinnittämällä voitaisiin varmistaa, että merkityksellisen ja palkitsevan työn itsessään tuot- tama sisäsyntyinen motivaatio ei valuisi hukkaan (Tiili & Kuokkanen, 2021).

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoituksena on työelämälähtöinen kehittämi- nen. Tämä opinnäytetyö on käytännöllinen toimintatutkimuksellinen kehittämistyö, joka suuntautuu kehittävään työntutkimukseen. Kehittämistyö oli kaksivaiheinen; ensin tutkimus- ja teorian tiedon sekä avustavan esikyselyn perusteella suunniteltiin ja luotiin koulutusmalli, jota sitten toisessa vaiheessa testattiin ja arvioitiin pilotoimalla mallia kolmen eri työyhteisön kanssa. Koulutusmalli kehitettiin menetelmäksi, jonka avulla voidaan lisätä yksilöiden ja työ- yhteisön itseohjautuvuustaitoja ja kasvattaa sisäistä motivaatiota. Pilotoinnin aikana koko henkilöstö osallistui koulutusmallin avulla oman työyhteisönsä toimintatapojen ja kulttuurin

kehittämiseen. Työkulttuuri, jossa koko henkilöstö on sitoutunut kehittämään toimintaa, tuottaa parempaa tulosta kuin kulttuuri, jossa vain esimerkiksi esihenkilöt kehittävät. Jatkuvan kehittämisen pitäisi olla luonteva osa työtä ja sen arkea. (Martela & Jarenko 2017, 22.) Jatkuva osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, joka helpottaa muutosta nopeasti vaihtuvissa tilanteissa (Manka & Manka 2018, 88). Ryhmäinterventioilla voidaan tukea ihmisten työhyvinvointia ja lisätä sitoutuneisuutta työhön (Knight, Patterson & Dawson 2016).

Kehittämistyö on tyypillisesti vahvasti trendi- ja virtaussidonnaista. Kehittämisen trendit liittyvät yleisimmin laajempiin yhteiskunnallisiin viitekehyksiin, yhteiskuntanäkemykseen ja maailmankatsomukseen. (Seppänen-Järvelä 1999, 100.) Otalan ja Mäen (2017, 268) mukaan sote-alan johtamisessa ei ole riittävästi hyödynnetty olemassa olevaa motivaatiotutkimusten tuloksia autonomiasta, vaikuttamismahdollisuuksista ja yhteenkuuluvuudesta. Monenlaisia kehittämishankkeita työhyvinvointiin liittyen on tehty, mutta johtamisen ja yhteistyön rakenteet eivät silti kaikilta osin tue työhyvinvointia. Itseohjautuvuus on 2010 ja 2020-lukujen isoimmista työelämätreendeistä (Huttunen 2020, 25). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että lisäämällä työntekijän autonomiaa eli omaehtoisuutta ja päätäntävaltaa, voidaan kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2017, 24). Tässä opinnäytetyössä kehitetyn koulutusmallin, jonka luominen ja testaaminen pilotoimalla oli tämän opinnäytetyön tarkoitus, avulla pyritään vastaamaan yhden sote-alan organisaation sisällä edellä mainittuihin lastensuojelun sijaishuollon ajankohtaisiin haasteisiin. Koulutusmallin avulla tavoitellaan työntekijöiden itseohjautuvuusvalmiuksia, sisäistä motivaatiota sekä kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä käytetään Edward Decin ja Richard Ryanin itsemääräämisteoriana (self-determination theory). Opinnäytetyön tietoperustassa tutustutaan itsemääräämisteoriana, erilaisiin motivaatiotyyppisiin ja työn imuun. Lisäksi tarkastellaan itseohjautuvuuden ilmenemistä työelämässä yksilön ja yhteisön tasolla sekä tutustutaan jaetun johtajuuden käsitteeseen. Tietoperustan loppuvaiheella tarkastellaan vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä hyvinvoivalle työyhteisölle sekä selvitetään, miten itseohjautuvaa työyhteisöä tulisi johtaa.

2 Lastensuojelun sijaishuolto toimintaympäristönä

”Lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan huostaanotetun, kiireellisesti sijoitetun tai lastensuojelulain 83§:ssä tarkoitetun väliaikaisen määräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella”. Lapsi voidaan sijoittaa myös avohuollon tukitoimena tai jälkihuoltona, mutta tällöin ei puhuta virallisesti sijaishuollosta, vaikka käytännössä lapsi sijoitetaan sijaishuollon yksikköön. Sijaishuoltoon voidaan sijoittaa vain sosiaalihuollon

johtavan viranhaltijan ja tahdonvastaisissa huostaanotoissa hallinto-oikeuden huostaanottama lapsi. (THL 2022.)

Sijaishuollossa lapsi voidaan sijoittaa perhehoitoon, ammatilliseen perhekotiin, lastensuojelulaitokseen tai muuhun lapsen tarpeen mukaiseen hoitoon (THL 2022). Lastensuojelulaitoksia ovat lastenkodit ja koulukodit, sekä muut näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset, kuten koulukodit ja nuorisokodit. (Lsl 57§.) Lastensuojelulaitokset ovat tavallisesti valtion, kuntien sekä yksityisten palveluntuottajien ja järjestöjen ylläpitämiä. Lapsi sijoitetaan lastensuojeluyksikköön, kun hänen tilanteensa vaatii erityistä ammatillista osaamista, eikä esimerkiksi perhesijoituksesta katsota saavan riittävää tukea. (THLa 2022.) Lastensuojeluyksiköitä on olemassa ns. perustason-, erityistason-, sekä vaativan erityistason yksiköitä. Oikea laitos valitaan lapsen kokonaistilanteen ja yksikön osaamisalueiden perusteella. Mitä tuetumpi yksikkö on kyseessä, sitä enemmän siellä on oltava henkilökuntaa. Lastensuojelulaki (59§ ja 60§) velvoittaa, että lastensuojelulaitoksessa on oltava riittävä määrä henkilökuntaa ja hoito- ja kasvatushenkilöstön määrässä ja rakenteessa tulee huomioida lasten tarpeet ja toiminnan luonne.

Huostaanotto on lastensuojelun viimesijainen tapa puuttua. Sijaishuollon on aina oltava lapselle ja nuorelle turvallista sekä laadukasta ja työskentelyn on aina perustuttava lapsen etuun ja oikeuksiin. Sijaishuollon tulisi tukea lapsen turvallisuuden tunnetta sekä edistää lapsen kasvua ja kehitystä. Lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidossa toteutuva työ on hyvin vaativaa ja henkisesti kuormittavaa ja työntekijältä vaaditaan laajaa erityisosaamista. (Tiili & Kuokkanen 2021; Lewig & McLean 2016). Lastensuojelun työntekijät ovat asiantuntijoita, joista suuri osa on kutsumusammattissa ja joista osa uupuu työn vaativuuden ja psyykkisen kuormituksen vuoksi. Lastensuojelun työntekijät tekevät työtä suurella sydämellä ja halusta auttaa häädänalaisia lapsia ja perheitä. (Araneva 2021.) Työ on ajoittain jopa vaarallista. Haasteista huolimatta työ koetaan merkityksellisenä ja palkitsevana. Sijaishuollon tulisi pystyä tarjoamaan lapselle pysyviä ihmissuhteita sijoituksen aikana. Tämä on kuitenkin vaikeaa alan haasteiden vuoksi. Työntekijöiden vaihtuvuus alalla on suurta. (Tiili & Kuokkanen 2021.)

3 Psykologiset perustarpeet työhyvinvoinnin mahdollistajana.

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointi koostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan tasapainosta. Kaikki osa-alueet heijastuvat toisiinsa. Työ ei saisi kuormittaa liikaa, jotta perhe ja vapaa-aika voisivat tarjota voimavaroja. (Juuti & Vuorela 2015, 15.) Hyvällä ja motivoivalla johtamisella, työyhteisön ilmapiirillä sekä ammattitaitoisilla työntekijöillä voidaan lisätä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työntekijän jaksamiseen ja se on niin työntekijän itsensä kuin työnantajan vastuulla. (STM 2022.) Fyysinen työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin (Manka & Manka 2018, 90).

Työhyvinvoinnin arviointiin on lukuisia erilaisia malleja ja näkökulmia. Työhyvinvoinnin portaattimallissa työhyvinvointia tarkastellaan yksilön perustarpeiden kautta. Näitä tarpeita ovat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Näiden tarpeiden tulisi tyydyttyä työssä ja yksityiselämässä, jotta yksikö voisi kokonaisvaltaisesti hyvin. (Rauramo 2009, 1.) Työhyvinvoinnin tikkataulussa sen sijaan työhyvinvointia tarkastellaan seitsemän eri osa-alueen kautta. Niitä ovat terveys ja työkyky, työn hallinta, työyhteisö, osaaminen, itseluottamus ja motivaatio, elämän tasapaino sekä esimiehen tuki. (Manka & Manka 2016, 200-202.) Tässä opinnäytetyössä teoreettiseksi viitekehikseksi työhyvinvoinnin tarkasteluun on valittu seuraavaksi esiteltävä itsemääräämisteoriat.

3.1 Itsemääräämisteorian taustaa

Motivaatiotutkimuksen tunnetuin ja käytetyin teoria lienee Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itsemääräämisteoriat (self-determination theory) (Ryan & Deci 2000; Gagne & Deci 2005; Nurmi & Salmela-Aro 2017). Teorian lähtöoletuksena yksilö nähdään luonnostaan aktiivisena ja motivoituvana sekä itseohjautuvana. Yksilö siis pyrkii luontaisesti tyydyttämään kolme perustarvetta: vapaaehtoisuutta eli autonomiaa, kyvykkyyttä eli kompetenssia sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta eli yhteisöllisyyttä. Itsemääräämisteoriat mukaan motivaatio perustuu psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen. Kun siis yksilö toimii vapaasta tahdostaan, hän on motivoituneempi ja innostuneempi. Vastaavasti, kun yksilö kokee osaavansa ja pystyvänsä johonkin, lisää se motivaatiota kyseisen asian suorittamista kohtaan. Lisäksi yksilö kokee saavansa asioita aikaan ja pystyy oppimaan uutta. Teorian kolmas perustarve on yhteisöllisyys. Ihmisellä on perustarve kokea yhteenkuuluvuutta toisiin ihmisiin ja tuntea, että hän on osa yhteisöä ja hänestä välitetään. Itsemääräämisteoriat näkee nämä kolme perustarvetta välttämättömänä yksilön hyvinvoinnille ja psykologiselle kasvulle. Teorian mukaan ihminen asettaa itselleen pienestä pitäen luontaisesti tavoitteita, joita kohti hän pyrkii ja joiden pohjalta hän rakentaa minäkuvaansa. Pieni lapsi on erinomainen esimerkki luontaisesta motivaatiosta ja halusta kehittyä. Itsemääräämisteoriat mukaan yksilön kehitys ja sosiaalinen kasvu tapahtuvat vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Sosiaalisella ympäristöllä onkin suuri merkitys siihen, miten yksilö motivoituu. Ympäristöllä voi olla motivaation kannalta joko motivaatiota nostava tai motivaatiota heikentävä vaikutus. (Ryan & Deci, 2000a; Vasalampi 2017, 54.; Van den Broeck 2016; Martela 2015.) Ryanin ja Decin mukaan, kun itsemääräytyminen toteutuu täysivaltaisesti, täyttyvät ihmisen perustarpeet autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Yksilö toimii tällöin omasta tahdostaan ja toiminta on sisäisesti säädeltyä. Itsemääräytymisen täydellinen vastakohta on itsemääräytymättömyys, jolloin yksilöllä ei ole motivaatiota toimintaan, eikä toiminta ole säädeltyä. (Ryan & Deci 2000a.) Filosofit Frank Martela täydentää Ryanin ja Decin teoriaa vielä neljännellä perustarpeella, joka on hyvän

tekeminen. Martelan mukaan ihmisen kokemus siitä, että oma toiminta tuottaa hyvää jollekin toiselle, on merkittävä motivaation ja hyvinvoinnin lisääjä. (Martela 2015.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio on ihmistä liikkeelle paneva voima, joka saa ihmisen toimimaan. Motivaatio on laajasti tutkittu aihe ja hyvin monitasoinen ilmiö. Itsemääräämisteoriassa motivaation määrän lisäksi kiinnitetään huomiota motivaation laatuun. Itsemääräämisteoria erottelee erilaisia motivaatiotyyppejä ja tutkii niiden merkitystä ihmisen henkiselle kasvuille. Motivaation laatuun vaikuttaa henkilön asenteet ja tavoitteet, jotka saavat hänet toimimaan. Kahdella samaa tehtävää suorittavalla henkilöllä voikin siis olla määrällisesti yhtä paljon motivaatiota jonkin asian, esimerkiksi työtehtävän suorittamiseen, mutta toinen tekee tehtävää kehittääkseen itseään ja toinen tekee sitä saadakseen palkkaa. Ryanin ja Decin mukaan olennaisempaa yksilön henkisen kasvun, hyvinvoinnin ja oppimisen kannalta on tarkastella motivaation laatua ja lähdeettä kuin sen määrää. Itsemääräämisteorian keskeisin jako erilaisten motivaatiotyyppien välillä on jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 2000; Ryan & Deci 2000a.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua tehdä asioita ja toimintoja, niiden mielekkyyden, kiinnostavuuden ja arvojen vuoksi. Toimintojen tekeminen itsessään siis tuottaa ihmiselle mielihyvää ja ihminen toimii vapaaehtoisesti omasta halustaan. Sisäisen motivaation vastakohta on ulkoisesti motivoitunut ihminen, joka toimii ulkoisen palkkion tai lopputuleman ajamana. Tekeminen itsessään ei tunnu tekijästä mielekkäältä, vaan hän toimii jonkin ulkoisen ”pakon” tai päämäärän sanelemana. (Gagne & Deci 2005, 331; Gerhart 2014; Ryan & Deci 2000; Launonen ym. 2017, 37.) Tarkastellaanpa asiaa artisti Antti Tuiskun avulla; ”Taas mennään rahan takii, ei rakkaudest lajiin vaan rahan takii”, laulaa Tuisku ja jatkaa, että ”mun on pakko twerkkaa, että saisin fyrkkaa”. Antin motivaattorit ovat siis ulkoisia sisäisten sijaan. Tutkimukset osoittavat, että nimenomaan motivaation laadulla on suuri merkitys toiminnan laadun ja lopputuloksen kannalta (Ryan & Deci 2000; Vansteenkiste, Sierens, Soenens, Luyck & Lens 2009). Jokainen varmasti pystyy tunnistamaan tilanteita, joissa on joutunut tekemään asioita pakotettuna tai selviytyäkseen. Näissä tilanteissa on vaikea innostua ja tarttua toimeen. Toiminta vaatii tietoista ponnistelua eikä toiminta ole spontaania ja innostunutta. Ulkoiset motivaatiotekijät heikentävät sisäistä motivaatiota (Luukkala 2022, 41). Mikäli siis yksilö tekee jotakin omasta sisäisestä motivaatiostaan käsin, esimerkiksi siivoaa aina työpaikan autot, koska nauttii siitä ja on innostunut, voi ylimääräinen palkkio, esimerkiksi rahallinen korvaus, jopa heikentää yksilön sisäistä motivaatiota jatkossa suorittaa asiaa.

Itsemääräämisteoria erottelee viisi erilaista motivaatiotyyppiä, jotka voidaan jakaa kontrolloituun motivaatioon (controlled motivation) ja autonomiseen motivaatioon (autonomous

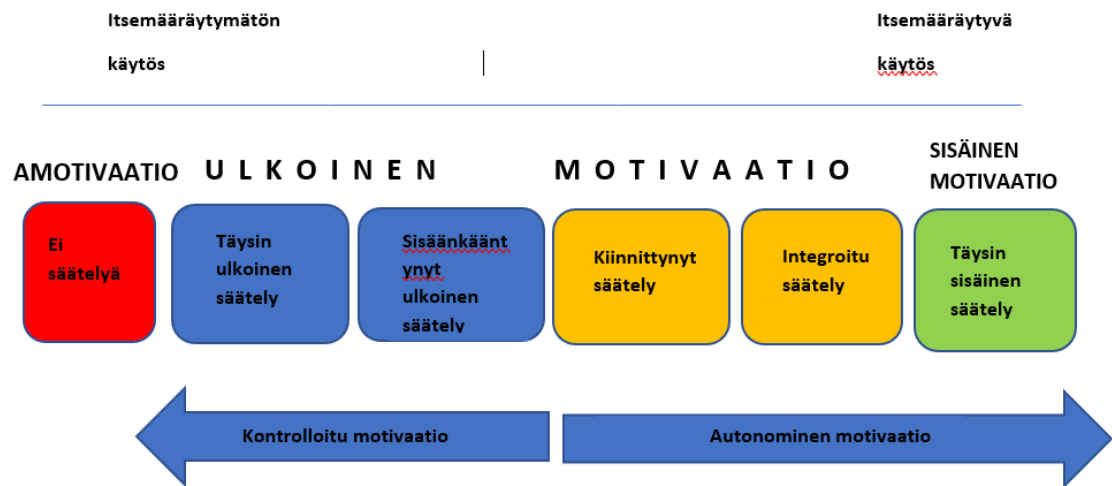
motivation) perustuviksi. Motivaatiojangan toisessa ääripäässä on sisäisen motivaation (intrinsic motivation) ohjaamat, täysin sisäisesti säädellyt (intrinsic regulation), täysin ihmisen minäkuvaan liittyvät ja sulautuvat motiivit. Yksilö kokee tavoitteet ja toiminnan henkilökohtaisesti tärkeäksi ja merkitykselliseksi ja niihin sitoutuminen on vahvaa. Sitoutuminen edistää tavoitteen saavuttamista ja sinnikästä työskentelyä, vaikka se olisikin ajoittain haastavaa. (Luukkala 2022, 42.) Yksilö toimii tällöin sisäisen motivaation ohjaamana ja saa mielihyvää tekemisestään. Hän on sinnikäs ja sitoutunut toimintaan, eikä luovuta, vaikka tulisi vastoinkäymisiä. (Ryan & Deci 2000.)

Motivaatiojangan toisessa ääripäässä on vastaavasti ulkoisen motivaation ohjaamat, täysin ulkoisesti säädellyt (external regulation) motiivit. Tällöin toiminnan motiivit eivät ole yksilölle lainkaan sisäistyneet ja hän toimii ainoastaan jonkin ulkoisen pakon esimerkiksi ympäristön vaatimusten ohjaamana. Yksilö voi tällöin toimia myös toimia välttääkseen jonkin sanktion tai saadakseen palkinnon. Näiden motivaatiotyyppien väliin jää lisäksi kolme muuta ulkoisen motivaation ohjaamaa motivaatiotyyppiä, jotka ovat sisäänkääntynyt ulkoinen säätely (introjected regulation), kiinnittynyt säätely (identified regulation) ja integroitu säätely (integrated regulation). (Ryan & Deci 2000.)

Myös ulkoisesti motivoituneina yksilö voi suorittaa asioita hyvin eritavoin; välinpitämättömästi ja vastustaen, tai vaihtoehtoisesti hyvällä asenteella. Sisäänkääntyneellä ulkoisella säätelyllä tarkoitetaan sitä, kun yksilön toiminta perustuu ulkoisiin vaatimuksiin, mutta toiminta sisäistyy aavistuksen, kun yksilö pyrkii välttämään syyllisyyden, häpeän tai ahdistuksen tunteet tai säilyttämään omanarvontunteensa ja toimii sen vuoksi. Puhutaan tilanteista, joissa toiminnan tekemättä jättäminen aiheuttaa yksilölle kielteisiä tunteita ja asia painaa tunnetasolla. Yksilö ei kykene jättämään asiaa tekemättä, vaan kokee pääsevänsä helpommalla, kun tekee asian. Tällainen motivoitumistyyppi ei edistä yksilön hyvinvointia eikä johda sinnikkääseen ja pitkäkestoiseen toimintaan. Täysin ulkoisesti säädelty sekä sisäänkääntynyt ulkoisesti säädelty motivaatiotyyppi perustuvat Ryanin ja Decin mukaan kontrolloituun motivaatioon. (Ryan & Deci 2000; Luukkala 2022, 41.)

Joskus yksilön toiminta voi ohjautua tasapuolisesti sekä sisäisistä että ulkoisista motivaatiotekijöistä käsin. Yksilö voi osittain omaksua tavoitteita omikseen, mutta hän voi samaan aikaan toimia myös tavoitellakseen hyötyä tai arvostusta yhteisössä. Yksilö voi esimerkiksi suorittaa täydennyskoulutusta työnantajan vaatimuksesta ja velvoitteesta, mutta samaan aikaan kuitenkin innostua ja motivoitua siitä. Tällöin puhutaan kiinnittyneestä säätelystä. Lähimpänä sisäistettyä säätelyä oleva ulkoisen motivaation tyyppi on integroitu säätely. Tässä motivaatiotyypissä yksilö omaksuu toiminnan ja tavoitteet omikseen ja kokee ne henkilökohtaisesti tärkeinä ja merkityksellisenä. Hän sitoutuu ympäristön tavoitteisiin ja huolimatta siitä, ettei ole ollut alun perin sisäisesti motivoitunut asiaa hoitamaan, hän tietää asian hoitamisen merkityksellisyyden ja integroidun säätelyn avulla sitoutuu sen tekemään. Ulkoinen

motivaatio on muuttunut sisäiseksi motivaatioksi ja voidaan puhua myös sisäistetystä motivaatiosta. (Ryan & Deci 2000.)



Kuvio 1: Itsemääräämisteorian jana, motivaatiotyypit ja säätelytyylit

3.3 Psykologiset perustarpeet ja motivaatio työssä

Kuten edellä on mainittu, itsemääräämisteoria esittää kolme psykologista perustarvetta, joilla on olennainen rooli yksilön hyvinvoinnille, psykologiselle kasvulle ja sisäsyntyiselle motivaatiolle: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Lisäksi Martela täydensi teoriaa vielä yhdellä tarpeella, joka on hyväntekeminen.

Kun itsemääräämisteoria siirretään sellaisenaan työelämään, se tarkoittaa siis sitä, että yksilö voi työssään hyvin ja hänen sisäinen motivaationsa kasvaa, kun hänellä on riittävästi autonomiaa, eli vapautta tehdä työtä hyväksi katsomallaan tavalla, kun hänellä on kyvykkyyttä eli kompetenssia, ts. riittävä substanssiosaamista työhönsä ja kun hän kokee olevansa työyhteisössään hyväksytty ja kokee yhteisössä yhteenkuuluvuutta sekä kun hän voi tehdä muille ihmisille hyvää. Toisin sanoen, kun näitä neljää psykologista perustarvetta pystytään työssä täyttämään, voidaan vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota ja lisätä hänen työhyvinvointiaan. Johtamisen kannalta onkin siis merkittävää miettiä, että miten ja minkälaisin toimenpitein työpaikoilla voidaan vahvistaa edellä mainittujen psykologisten perustarpeiden vahvistumista. (Martela 2015.)

Työssä kuin työssä on tietysti yksilöille sekä sisäisiä että ulkoisia motivaation lähteitä. Kyllä-hän sitä jokainen meistä lopulta Antti Tuiskun sanoin ”twerkkaa saadakseen fyrkkaa”, mutta

Martelan (2015) mukaan, kun työstä saa tietyn rahapalkkion, joka ylittää työntekijän toivomalle ns. riittävälle tasolle, nousevat sisäisen motivaation lähteet merkittävimiksi hyvinvoinnin kannalta. Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen mukaan ihmisten sietokyky ikävien työtehtävien hoitamista kohtaan on laskenut (Järvinen, teoksessa Savaspuro 2019, 55). Työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta onkin siis olennaista tarkastella miten vahvistaa yksilön sisäisen motivaation lähteitä ja miten pyrkiä vaikuttamaan ulkoisten motivaatiolähteiden muuttumiseen sisäisiksi. Tämä tapahtuu psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen kautta (Luukkala 2022, 43.) On myös pantava merkille, että motivaatio on yksilöllinen kokemus. Mikä motivoi toista, ei motivoi toista. (Ryan & Deci 2000.) Työssä negatiivinen stressi kasvaa, mikäli työntekijä ei koe suoriutuvansa työstä, esimerkiksi resurssien tai liiallisen työmäärän vuoksi. Erityisesti tunnollisille työntekijöille tämä on vaikeaa. (Manka & Manka 2018, 178.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että lisäämällä työntekijän autonomiaa eli omaehtoisuutta ja päätäntävaltaa, voidaan kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota (Martela & Järvenko 2017, 24). Näin esittävät myös Gagne ja Deci (2005) tutkimuksessaan. Tutkimuksen mukaan autonomian ja kyvykkyyden tunteet ovat merkityksellisiä sisäisen motivaation syntymisessä. Autonomiaa ja työmotivaatiota voidaan heidän mukaansa edistää sosiaalisella ympäristöllä, jossa on riittävästi valinnanvapautta, mielekkyyttä, haasteita ja työntekijä saa palautetta. Työilmapiiriin tulisi olla autonomiaan kannustava ja työntekijöiden yksilölliset erot tulisi huomioida. Kun työntekijät ovat motivoituneita, siitä seuraa luovuutta ja hyviä työsuorituksia, kokonaisvaltaista hyvinvointia, luottamusta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan sekä työtyytyväisyyttä. (Gagne & Deci 2005). Myös Van den Broeckin ym. (2016) tutkimustulokset tukevat itsemääräämisteorian oletusta psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen suhteesta yksilön hyvinvointiin ja sisäiseen motivoitumiseen. Tutkimuksen mukaan erityisesti yhteisöllisyyden toteutuminen lisäsi yksilön sisäistä motivaatiota. TEOT- työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa- tutkimushankkeen (2021) mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa toimivien henkilöiden työtyytyväisyys ja työn imu ovat korkealla tasolla (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021).

Työssä negatiivinen stressi kasvaa, mikäli työntekijä ei koe suoriutuvansa työstä, esimerkiksi resurssien tai liiallisen työmäärän vuoksi. Erityisesti tunnollisille työntekijöille tämä on vaikeaa. (Manka & Manka 2018, 178.) Decin ja Ryanin (2017) mukaan autonomian tukeminen edistää myös muiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä; autonomian mahdollistama vapaus vaikuttaa omaan tekemiseen ja on välttämätöntä oma-aloitteisuudelle ja itsesäätelylle, joiden kautta kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden perustarpeet ovat helpommin tunteettavissa ja huomioitavissa. (Ryynänen ym. 2020, 247, 251.) Mikäli siis johtaja mahdollistaa työntekijöiden autonomiaa, vahvistaa hän samalla myös muiden perustarpeiden täyttymistä. Työntekijä on lisäksi halukkaampi ottamaan vastuuta omasta työstään, kun hänelle suodaan autonomiaa (Launonen & Ruotsalainen 2017, 124). Ryynäsen ym. (2020) tutkimustulosten

mukaan psykologisten perustarpeiden (autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden) peräkkäiset täyttymiset välittävät valtuuttavan johtamisen yhteyttä työn imuun. Toisin sanoen myötävaikuttamalla psykologisten perustarpeiden täyttymiseen ja erityisesti autonomiaan, voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työn imuun.

Sisäinen motivaatio synnyttää ihmisessä innostusta (Martela 2015). Innostus voi tarttua ihmisestä toiseen ja joidenkin kanssa on helpompi innostua. Negatiivisessa ilmapiirissä innostuminen on vaikeaa. (Mäkkeli & Kostamo 2017, 171.) Innostuneesta ja tyytyväisestä henkilöstöstä on organisaatiolle suoraa hyötyä. Henkilöstön tyytyväisyys nimittäin lisää palvelun laatua. Kun henkilöstö on tyytyväistä ja innostunutta, he tekevät työnsä hyvin ja vastaavasti palvelevat asiakkaita hyvin. Tästä seuraa asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Toki työelämässä on erittäin olennaista ottaa huomioon myös tuottavuuteen liittyvät tekijät. Hyvinvoiva ja sisäisesti motivoitunut työntekijä tekee tuottavaa ja tuloksellista työtä. Siksi sisäisen motivaation lähteiden lisääminen työhön on yksilön hyvinvoinnin lisäksi kannattavaa myös organisaation tuottavuuden näkökulmasta. (Martela 2015.)

Valtaosassa organisaatioita henkilöstön työtyytyväisyyttä mitataan vuosittain jollakin tavalla. Tyypillisin mittari on erilaiset työtyytyväisyyskyselyt. Pelkkä työtyytyväisyyden mittaaminen ei kuitenkaan ole riittävä, mikäli halutaan organisaation tekevän parasta mahdollista tulosta. Työntekijän työtyytyväisyyden sijaan pitäisi mitata innostusta ja sisäistä motivaatiota. Innostuneet ihmiset ovat aktiivisempia ja ottavat enemmän vastuuta työstään, ovat aloitteellisempia ja innovatiivisempia sekä tekevät usein enemmän kuin on pakko. Innostuneet työntekijät voivat tutkimusten mukaan paremmin myös muilla elämän osa-alueilla. Innostuneet ja motivoituneet työntekijät ovat organisaatiolle tuottavampia. (Martela 2015.)

3.3 Työn imu ja flow-tila

Työn imusta löytyy kirjallisuudesta useampia samankaltaisia määritelmiä. Suomalaisessa organisaatiokulttuuriin liittyvässä keskustelussa työn imuun liitetään usein Bakkerin & Schaufelin kansainvälinen termi work engagement. Kaikessa yksinkertaisuudessaan työn imulla tarkoitetaan työssä koettavaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa (Manka & Manka 2018, 226). Bakkeri & Schaufeli ovat lisäksi käyttäneet työn imusta (work engagement) puhuttaessa käsitteitä tarmokkuus, omistautuneisuus sekä uppoutuminen. Kun ihminen uppoutuu työhönsä ja tekee sitä tarmokkaasti ja omistautuneesti, voidaan todeta hänen olevan työn imussa. (Launonen ym. 2017 47; Knight ym. 2016, 793.)

Työn imusta puhumisen yhteydessä käytetään usein myös termiä flow-tila. Psykologi Mihaly Csikszentmihalyi käsittelee kirjassaan Flow The Psychology of Happiness (2022) laajasti flowta. Csikszentmihalyi määrittelee flown tilana, jossa ihmisen tavoitteet ovat tasapainossa hänen

tietoisuuteensa saapuvan informaation kanssa. Flow-tilassa ihminen käyttää kaiken psyykkisen energiansa näiden tavoitteiden saavuttamiseen ja sulkee tietoisuudestaan pois kaikki muut asiat. Parhaimmillaan flow-tila voidaan saavuttaa, kun ihminen on aidosti kiinnostunut siitä mitä tekee ja omaa sopivan taitotason haasteeseen nähden. Csikszentmihalyin mukaan tällainen optimaalinen flow-tila lisää ihmisen onnellisuutta ja vahvistaa ihmistä psyykkisesti.

Tunnetuin teoria työn imuun liittyvissä tutkimuksissa on JD-R- malli, eli työn voimavarojen ja vaatimusten malli. JD-R- mallin mukaan työ sisältää sekä vaatimuksia että voimavaroja. Työhön liittyviä voimavaroja ovat erilaiset psykologiset, fyysiset, sosiaaliset sekä organisatoriset resurssit. Voimavarat auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteita, suojaavat työn vaatimuksilta sekä mahdollistavat työntekijän kasvun ja oppimisen. Työhön liittyvät vaatimukset ovat erilaisia psykologisia, fyysisiä, sosiaalisia sekä organisatorisia tekijöitä, jotka kuluttavat työntekijän fyysistä ja psyykkistä energiaa. Parhaimmillaan työn voimavarat ja vaatimukset ovat tasapainossa ja saavat aikaan motivoivan prosessin, jossa työntekijä kokee työn imua ja sitoutuu työntekoon ja organisaatioon. Vastaavasti voimavarojen vähyys ja vaatimusten suuruus voivat johtaa prosessiin, jossa työntekijän fyysiset ja psyykkiset voimavarat ehtyvät ja työntekijä voi huonosti sekä uupuu. JD-R- mallin mukaan siis työn voimavaroja lisäämällä ja vahvistamalla voidaan lisätä työntekijän työhyvinvointia, työn imua sekä sitoutuneisuutta. Lisäksi runsaat voimavarat suojaavat työntekijää pahoinvoinnilta ja auttavat häntä pääsemään parempiin suorituksiin. (Hakanen & Roodt 2010, 86-92.)

4 Kohti itseohjautuvaa yksilöä ja itseorganisoituvaa työyhteisöä

Itseohjautuvuus on 2010 ja 2020- lukujen isoimmista ja puhutuimmista työelämätrendeistä (Huttunen 2020, 25; Savaspuro 2019, 11). Itseohjautuvuus on saanut osakseen myös kritiikkiä ja sitä on verrattu jopa työntekijöiden heitteillejättöön (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori, 2021). Puhuttaessa itseohjautuvuudesta, on hyvä tarkentaa, että itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta ja itseorganisoitumisella yhteisön ominaisuutta (Martela & Jarenko 2017, 12). Perinteinen hierarkinen johtamismalli, jossa työtä ja päätöksiä tehdään komentoketjuissa ylhäältä alaspäin, syntyi ja levisi työelämään teollistumisen aikakautena. Nykypäivän työelämässä ei kuitenkaan enää tahdo hierarkialla pärjätä ja työelämäpuheessa itseohjautuvuus ja erilaiset modernimmat organisoitumisen mallit ovatkin nostaneet vahvasti päätään viimeisten vuosien aikana. Syitä siihen on muutamia, joista valtaosa liittyy työelämän muutoksiin. Työelämän toimintaympäristön muutokset aiempaa kompleksisemmiksi ja nopeimmiksi vaativat organisaatioilta nopeaa päätöksentekoa ja joustavuutta. Jäykkä ja hierarkinen päätöksentekoketju estää tämän ketteryyden. Myös työn luonne on muuttunut verrattuna aiempaan. Tehtaiden ja rutiininomaisten työtehtävien tilalle ovat tulleet laajaa osaamista vaativat asiantuntijatehtävät, jotka vaativat työntekijältä nopeaa reagoitua, luovuutta sekä itsenäistä päätöksentekoa. Jaettu valta ja vastuu sopivat perinteistä hierarkista mallia

paremmin nykyajan työelämään. (Larkovuori ym. 2021, 7; Martela & Jarenko 2017, 11; Kostamo 2017, 82.)

Erityisesti nykypäivän luovat asiantuntijatehtävät ja inhimillinen vuorovaikutus, joita ei voi automatisoida, vaativat työntekijöiltä aitoa innostusta. Itseohjautuvuus on yksi tapa lisätä työn mielekkyyttä ja sitä kautta vastata nykyisen työelämän tarpeisiin. (Martela & Jarenko 2017, 23,26.) Akola (2020, 222-223) on nimennyt seitsemän supervoimaa, joiden avulla selviää tulevaisuuden työelämässä. Itseohjautuvuus on niistä yksi ja muut voimat ovat kuunteleminen, itsetuntemus, intuitio, autenttisuus, merkityksellisyys ja integraatio. Huomionarvoista nykypäivän työelämässä on myös työntekijöiden lisääntynyt vaativuus aiempaan verrattuna. Työntekijät odottavat työnantajaltaan autonomiaa ja vapautta, luottamusta, päätöksentekomahdollisuuksia sekä hyvää johtamista. Erityisesti milleniaalit (s.1983-1994) ja Z- sukupolvi (s. 1995→) hakevat työltä merkityksellisyyttä, hyvää ja tasa-arvoista kohtelua ja johtajuutta sekä omia arvoja vastaavaa yrityskulttuuria ja arvoja. Lisäksi he haluavat työnantajan olevan heistä kiinnostuneita muutoinkin kuin vain työntekijöinä. Yksilön kokonaisvaltainen hyvinvointi korostuu aiempaa enemmän ja rahaa tärkeimmiksi tekijöiksi ovat nousseet muut merkityksellisemmät asiat. Itseohjautuva työskentelytapa, jossa työntekijöille suodaan valtaa, vastuuta ja vapautta, voi tulevaisuudessa olla ainut tapa saada pidettyä huippuosaajat omassa organisaatiossa. (Savaspuro 2019, 41.)

Itseohjautuvuudella on lukuisia hyötyjä. Itseohjautuvuus lisää työntekijöiden työssä viihtymistä, työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja työn houkuttelevuutta. Itseorganisoitumalla organisaatiot edistävät innovaatioiden tuottamista ja toiminnan nopeaa kehittämistä sekä parhaiden osaajien rekrytointia (Martela & Jarenko 2017, 32.; Martela ym. 2021). Bäcklanderin (2019) haastattelututkimuksessa esihenkilöt listasivat kolme syytä, miksi itseohjautuvuutta pidetään tärkeänä ominaisuutena tämän päivän työelämässä. Työntekijän itseohjautuvuus mahdollistaa sopeutumisen nopeisiin muutoksiin, optimoi johtajien ajankäytön sekä mahdollistaa sen, että työntekijöiden asiantuntemus pääsee täysivaltaisesti käyttöön. Työntekijän itseohjautuvuustaidot koettiin strategisesti tärkeinä ja niiden avulla voidaan kokonaisvaltaisesti tehostaa organisaation resurssien käyttöä. Itseohjautuvat työntekijät mahdollistavat sen, että esihenkilöillä ei ole tarvetta mikromanagementointiin tai kädestä pitäen ohjaamiseen. Esihenkilöt kokivat, että vähemmän autonomiset työntekijät työllistävät enemmän esihenkilöitä. (Bäcklander 2019.) Itseohjautuvuudella voidaan myös parantaa toiminnan tuottavuutta ja laatua, asiakastytyväisyyttä sekä innovatiivisuutta. Lisäksi kustannuksia voidaan alentaa, kun esimiesten tarve vähenee ja esimerkiksi väliportaana johtoa voidaan vähentää. Monet tutkimukset ovat vahvistaneet itseohjautuvuuden talousvaikutukset. (Ojala & Mäki 2017, 269.)

Sosiaaliala on perinteisesti ollut hyvin ammattikuntajohtoinen sekä esimiesvaltainen ja päätöksenteossa hierarkkinen. Ilmapiiri ei ole juurikaan tukenut itseohjautuvuuteen, vaikka alalla

on valtava joukko osaavaa henkilöstöä. Työntekijät ovat tottuneet ylhäältä päin tulevaan ohjaukseen, eikä edes delegoitua valtaa uskalleta käyttää, vaan tosipaikan tullen se delegoidaan takaisin ylöspäin, koska pelätään ottaa vastuuta. Sosiaalialalle on ominaista myös tiukka ylhäältäpäin tuleva asiakastyön valvonta, joka voi myös osaltaan vaikuttaa työntekijöiden arkuuteen ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Ojala & Mäki 2017, 267.) Kuitenkin nykypäivän asiantuntijatehtävissä, joissa tilanteet ovat usein ainutlaatuisia, eikä niihin voi reagoida aina ennalta määrätysti, joutuvat työntekijät jatkuvasti tekemään itsenäisiä valintoja ja ratkaisuja. Aina ei ole edes selvää mikä on ongelma, johon ratkaisua haetaan, jonka vuoksi ongelmanmäärittäminen on myös tärkeä ja keskeinen osa työtä. Nykyajan vaativissa asiakastilanteissa ei ole läheskään aina mahdollisuutta lähteä hakemaan lupaa ja vahvistusta toiminnalle ja päätöksille ylhäältä päin, vaan on kyettävä toimimaan itsenäisesti ja luovasti. Itsenäinen päätöksenteko johtaa myös parempiin tuloksiin kuin vahvan keskusjohtoinen tapa toimia. (Martela 2017, 145-146.) Voidaan siis todeta, että uudenlaiset toimintatavat ovat erittäin tervetulleita myös sosiaalialan vaativiin asiantuntijatehtäviin ja toimintaympäristöihin.

Itseohjautuvuus ei ole sosiaalialalla vieras eikä täysin uusi ilmiö. Alan kansainvälisesti tunnetuin itseohjautuva organisaatio on hollantilainen, vuonna 2007 perustettu hoivajätti Buurtzorg. Buurtzorg on vanhusten kotihoitopalvelu, jossa hoitotyö organisoidaan itseohjautuviin 8-12 hengen tiimeihin, jotka suunnittelevat ja sopivat työnsä yhdessä. Tiimin jäsenillä on kiertävät roolit ja vastuut ja kaikki jäsenet ymmärtävät kustannusrakenteen. Suomessa itseohjautuvaa organisaatiokulttuuria ovat sote-alalla edistäneet Helsingin kaupunki sekä vanhusten ja vammaisten hoivapalveluja tuottava Debora Oy. Debora Oy on syksystä 2015 työskennellyt itseohjautuvien hoitotiimien avulla. Hoitotiimit työskentelevät heille asetettujen tavoitteiden pohjalta. Tavoitteet koskevat asiakastyytyväisyyttä, hyvää hoitoa, budjettia ja taloutta, sekä työntekijöiden omaa työhyvinvointia. Tiimin tukena toimii valmentaja, mutta alkuvaihetta lukuun ottamatta ei lainkaan esihenkilöä. Debora Oy on ottanut toiminnassa mallia Buurtzorgilta. Myös Helsingin kaupunki on matkalla kohti uudenlaista johtamismallia ja itseohjautuvaa tulevaisuutta. Sosiaali- ja terveystoimialalla on edetty ennakkoluulottomasti kohti uutta ja kehitetty organisaatioon uudenlaista tapaa organisoida ja työskentellä. (Laloux 2015; Ojala & Mäki 2017, 270.)

4.1 Itseohjautuva työntekijä

Itseohjautuvuus on tänä päivänä yksi halutuimpia työntekijäin ominaisuuksia (Bäcklander 2019). Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Hän osaa siis johtaa itseään. Työntekijän itseohjautuvuudesta voidaan erottaa kolme tasoa: työn teon oikeudet, eli valtaa päättää oman työn tekemisen tavoista, työn johtamisen oikeudet, eli valtaa päättää työn päämääristä ja prioriteeteista sekä oikeuden

organisaation kehittämiseen, eli valtaa osallistua organisaation rakenteiden ja käytäntöjen kehittämiseen (Martela ym. 2021). Itseohjautuvuus on autonomiaa, eli itseohjautuvalla työntekijällä on paljon päätäntävaltaa ja vapautta oman työtehtävänsä toteuttamiseksi. Itseohjautuva työntekijä ei kysy esihenkilöltä mitä voisi tehdä, vaan löytävät itse työtehtävät ja ottavat vastuuta kokonaisuudesta sekä arvioivat miten tehtävät voisi suorittaa parhaiten kokonaistavoitteen kannalta. Esihenkilöiden käsityksen mukaan itseohjautuvuus on enemmän kuin ennakoitua ja vastuun ottamista; se on lisäksi tilanteiden ja tiedon riittävää ymmärtämistä ja sisäistämistä sekä tilannetaajua (Bäcklander 2019). Parhaimmillaan itseohjautuvuus tuottaa työntekijälleen suuria onnistumisen kokemuksia ja voimaantumista, mahdollisesti jopa elämän muilla osa-alueilla. (Larjovuori ym. 2021,8; Martela & Jarenko 2017,12; Savaspuro 2019, 11, 87.) Itseohjautuvuudella ei kuitenkaan tarkoiteta rajatonta ja mielivaltaista oman mielen mukaan toimimista (Martela & Jarenko 2017, 13). Valta sen sijaan pitää aina sisällään myös vastuun omasta toiminnasta. Voidakseen toimia itseohjautuvasti, on yksilöllä itsellään oltava motivaatiota siihen. On oltava halu tehdä asioita ilman ulkopuolista vaatimista ja ohjeistamista. Lisäksi yksilöllä on oltava selkeä päämäärä, eli käsitys siitä mitä hän työllään tavoittelee. Kolmas vaatimus on riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman riittävää osaamista yksilö ei voi toimia itseohjautuvasti, koska tarvitsee jatkuvasti apua. (Martela & Jarenko 2017,12). Työntekijän on saatava riittävä perehdytys siihen mitä on tekemässä. On tärkeää huomioida, että työntekijää ei perehdytetä ainoastaan työn sisältöihin, vaan myös työkuultuuriin ja työyhteisöön; yhteisön tapaan olla ja vuorovaikuttaa. (Savaspuro 2019, 69.) Savaspuron (2019, 22) mukaan itseohjautuvuuden tulisi työelämässä tarkoittaa sitä, että työntekijä käyttää valtaa oman roolin mukaisesti, mahdollisimman selkeiden raamien sisällä, päästäkseen yhteisiin tavoitteisiin ja ymmärtää, että valtaan liittyy aina vastuu.

Itseohjautuvuus on vaativa laji, jossa vain osa on luontaisesti hyviä. Itseohjautuva työntekijä pitää sisällään paljon itseuria, jatkuvaa priorisointia ja aikataulutusta, sekä aitoa kykyä arvioida itseään ja omaa toimintaansa, eli itsereflektointia. Työntekijän tulee itse kyettävä arvioidaan ja rajaamaan omaa työmääräänsä ja priorisoimaan työtehtäviään (Savaspuro 2019, 90). Aito itseohjautuvuus vaatii aitoa itsetuntemusta. Työntekijän tulisi rehellisesti kyetä tutkimaan ja arvioimaan omaa työskentelyään ja tarkoituksensa ja pyrkiä pois huonoista työskentelytavoista sekä arvioitava niiden vaikutusta kokonaistavoitteeseen (Savaspuro 2019, 85; Poskiparta & Viranta 2018). Lisäksi työntekijän on kyettävä sietämään epävarmuutta ja osattava toimia omalla epävarmuusalueella sekä kyettävä huomioimaan muita ja tekemään tiimityötä. (Savaspuro 2019, 11,49.) Suurinta osaa näistä taidoista kutsutaan itsensä johtamiseksi ja ne ovat asioita, joita hierarkisessa organisaatiossa on voitu ulkoistaa esihenkilölle, mutta itseorganisoiduissa työyhteisöissä tulisi yksilön ottaa omalle vastuulle (Martela & Jarenko 2017,12). Kuten jo aiemmin todettiin, työelämä on muuttunut ja kehittynyt verrattuna aiempaan. Pärjätäkseen nykyisten työelämän vaatimusten, työntekijältä vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja -luottamusta, oma-aloitteisuutta, vastuunkantoa sekä kykyä tehdä päätöksiä,

priorisoida ja delegoida (Savaspuro 2019, 41). Psykkiset taidot, joita nykyään yksilöiltä vaaditaan (itseluottamus, keskittyminen, motivaatio), ovat harjoiteltavissa olevia asioita (Tossavainen & Peltonen 2020).

Itseohjautuvuus vaatii yksilöltä paljon, eikä vallan mukanaan tuoma vastuu sovi kaikille. Toisilta puuttuu kyky tai halu työskennellä niin, että pitää itse päättää mitä tekee ja miten tekee ja lisäksi kykyä itse aikatauluttaa ja hallitsemaan oma työnsä. (Savaspuro 2019, 174.) Osa työntekijöistä ei vaan sopeudu itseohjautuvaan toimintaan ja hakeutuvat toisaalle töihin. Esimerkiksi Buurtzorgin työntekijöistä 15 prosenttia on vaihtanut työpaikkaa sopeutumisvaikeuksien vuoksi. Nettikauppa Zappokselta sen sijaan irtisanoutui 14 prosenttia työntekijöistä, kun yritys siirtyi itseohjautuviin tiimeihin ja sai mahdollisuuden ”lähtöpakettiin”. Kuitenkin itseohjautuvuuden myötä yrityksen tulos parani 78 prosenttia. (Ojala & Mäki 2017, 270.)

4.2 Itseorganisoitua työyhteisö ja jaettu johtajuus

Itseohjautuvuus on ilmiönä hyvin moninainen ja siitä on erilaisia tulkintoja ja näkökulmia. Johanna Vuori (2021) löysi fenomenografisessa tutkimuksessaan jopa neljä erilaista kategoriaa itseohjautuvuudesta. Kaksi kategoriaa liittyvät yksilötason itseohjautuvuuteen, joista toinen korostaa itseohjautuvuutta työntekijän autonomiana ja toinen esihenkilön luovuttamana päätöksentekomandaattina. Kolmas kategoria kuvasi itseohjautuvuutta tiimityönä ja neljäs kategoria kuvasi itseohjautuvuutta joukko-ohjautuvuutena. Jokaisessa kategoriassa painotus on erilainen ja kuvastaa hyvin sitä, miten itseohjautuvuus käsitteenä voidaan nähdä monella tavalla. Kun työyhteisössä aletaan puhua itseohjautuvuudesta, on tärkeää huomioida, että kaikki jakavat aiheesta saman käsityksen. (Vuori 2021.)

Larjovuori ym. (2021) tutkivat työhyvinvoinnin tasoa sekä voimavara- ja kuormitustekijöitä itseohjautuvissa organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa työntekijöiden työtyytyväisyys ja työn imu ovat korkealla tasolla. Työntekijät kokivat työssä olevan useita voimavaratekijöitä, kuten vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, sujuva päätöksenteko, yhteisöllisyyden tunne sekä kokemus tasavertaisuudesta. Tutkimus toisaalta osoitti, että itseohjautuvissa organisaatioissa koetaan usein myös stressiä ja kuormitusta, liittyen tavoitteiden ja toimintatapojen epäselvyyteen, tuen puutteeseen sekä vaikeuksiin itsensä johtamisessa. Martelan ym. (2021) tutkimustulokset osoittavat, että vahva kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Autonomia ja vapaus valita ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimus osoitti lisäksi, että itseohjautuvuutta kokevat työntekijät kokevat työnsä merkityksellisempänä ja ovat vähemmän alttiita työpaikanvaihdoksille.

Itseorganisoituminen on organisoitumisen tapa, jossa on mahdollisimman vähän ylhäältä päin annettuja valmiita rakenteita. Suurin ero perinteiseen organisaatiomalliin, on ennalta määrittäneiden komentoketjujen ja raskaan hierarkian puute. Lupaa asioihin ei tarvitse kysyä tietyltä esihenkilöltä, vaan tiimit organisoituvat ja muovautuvat jatkuvasti uudelleen tarpeen ja tilanteiden mukaan. Tiimit saavat itse tehdä omaa toimintaansa koskevat linjaukset ja päätökset eikä mikään ulkopuolinen taho kuten esihenkilö välttämättä ohjaa päätöksenteossa (Huttunen 2020, 27). Perinteisessä hierarkisessa organisaatiossa päätökset ja mahdollinen kehittäminen tehdään tavallisesti ylemmän johdon taholta, josta asiat sitten tarjoillaan valmiiksi pureskeltuna suorittavalle tasolle. Tällöin henkilöstön asiantuntijuus jää täysin hyödyntämättä ja kokeilut kokeilematta. Toiminta on jäykkää ja hidasta. Itseorganisoituvalla organisaatiolle sen sijaan on ominaista kokeileva kulttuuri ja yhdessä kehittäminen. Myös virheet sallitaan ja niistä opitaan. (Martela & Jarenko 2017, 15-16.) Työntekijöiden kompetenssin tarpeen täyttymistä voidaan edistää jo rekrytointivaiheessa ja sitä tulee tukea koko ajan aina perehdytyksestä täydennyskoulutuksen mahdollistamiseen. Työntekijöiden tunnetta siitä, että he ovat arvostettuja ja hyväksytyjä, voidaan vahvistaa hyvän työilmapiirin avulla, jota johtaja voi omalla toiminnallaan edistää. (Ryynänen ym. 2020, 258.)

Siinä missä mikä tahansa toimiva työyhteisö, myös itseorganisoitunut työyhteisö tarvitsee toimiakseen tietyt reunaehdot; selkeät rakenteet ja toimintaohjeet, joiden mukaan toimitaan. (Martela & Jarenko 2017, 12, 14.) Perinteiset hierarkiset rakenteet tulee korvata työryhmän yhteisillä toimintatavoilla, pelisäännöillä ja sopimuksilla (Martela ym. 2021, 29-30). Hyvin toimivassa itseorganisoituvassa työyhteisössä on selkeä yhteinen päämäärä, yhteiset toimintaa ohjaavat arvot sekä luottamuksellinen ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa virheet sallitaan eikä epäonnistumisista rankaista. Jokaisella työntekijällä on oltava mahdollisuus toteuttaa yhteistä strategiaa sekä tiedettävä toiminnan tavoitteet ja se mitä häneltä henkilökohtaisesti odotetaan. Lisäksi työyhteisössä on oltava yhteinen näkemys siitä, että kuka tekee päätökset, kun asioista ollaan eri mieltä. Näiden perusrakenteiden sisällä yksilöiden on turvallista työskennellä vapaasti. Mitä paremmin työntekijällä on tarvittavaa tietoa saatavilla ja ihmiset luottavat toisiinsa, sitä paremmin yhteisö toimii. Myös esihenkilön rooli ja funktio on tehtävä selväksi kaikille (Martela ym. 2021, 31). Luottamus on keskeisessä roolissa, kun halutaan ihmisten tekevän itsenäisiä päätöksiä ja ottavan vastuuta työstään. (Paju 2017, 47; Savaspuro 2019, 49,53.) Larjovuoren ym. (2021) esittivät tutkimustuloksissaan seitsemän teemaa, joita vahvistamalla voidaan työhyvinvointia kehittää itseohjautuvissa työyhteisöissä: työn hallinta ja selkeyttäminen, työkuormituksen säätely, osaaminen ja kasvu, yhteisöllisyyden kasvattaminen, tietotulvan suitsiminen, tasapuolinen ja toimiva päätöksenteko sekä jännitteiden hallinta ja konfliktinratkaisu.

Muutos itseohjautuvuuteen lähtee esihenkilön kyvystä luottaa työntekijöihinsä (Martela ym. 2021). Ilman luottamusta, itseohjautuvuuden ensimmäinen kriteeri, psykologinen turvallisuus ei voi toteutua, joten kaiken on lähdettävä luottamuksen rakentamisesta (Savaspuro 2019,

173). Luottamusta on oltava työyhteisön sisällä sekä esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Itseohjautuvuudessa esihenkilön valta vähenee ja hänen on vain kyettävä luottamaan alaistensa päätöksenteko- ja harkintakykyyn (Martela ym. 2021, 33-34). Luottamuksella on lukuisia hyötyjä yhteisön ja organisaation toiminnalle. Luottamuksellisessa työyhteisössä on parempi ilmapiiri ja korkeampi työtyytyväisyys. Lisäksi se vahvistaa työmotivaatiota ja edistää henkilöstön sitoutumista. Johtaminen ja esimiestyö tehostuvat eikä aikaa tarvitse käyttää henkilöstön valvontaan, kun heidän toimintaansa luotetaan. Vuorovaikutus ja yhteistyö sujuvat paremmin luottamuksellisessa ilmapiirissä ja ihmiset ovat rohkeampia ottamaan riskejä ja innovoimaan uutta. Myös erilaisuutta hyväksytään ja hyödynnetään enemmän, kun ihmisten välillä on luottamusta. Luottamus lisää myös tuloksellisuutta ja tehokkuutta sekä auttaa muutostilanteissa. Luottamuksen avulla myös haastavia tilanteita saadaan paremmin ratkottua. (Huttunen 2020, 29-30.) Savaspuron (2019, 173) mukaan ”johtaminen ja organisoituminen ovat suoraan alisteisia organisaation ihmiskäsitykselle”. Itseohjautuvuudesta on turha edes unelmoida, jos johto ei luota työntekijöihin.

Itseohjautuvuuden kulttuuri vaikuttaa johtamiseen ja johtajuutta pitää hajauttaa (Huttunen 2020, 27). Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan johtajuutta ilman johtajaa; sitä, että kaikki toimivat yhteisen päämäärän mukaan ja rakentavat yhteisiä merkityksiä. Johtajuus on yhteisten merkitysten luomista (Smircich & Morgan 1982; Salovaara 2017, 62). Jaetussa johtajuudessa kaikkien osapuolten on osattava päästää irti turhasta hierarkiasta. Itseohjautuvuudella tavoitellaan joustavuutta ja nopeaa reagointia ja työyhteisössä se tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä saa mahdollisuuden reagoida ja kokeilla. On siis opittava pois turhasta varmistelusta ja luvan pyytämisestä. Toinen merkittävä tekijä jaetun johtajuuden edistämiseksi on osallistaminen. Työtehtäviä ei hoidetakaan delegoimalla asioita johdolta suorittavalle tasolle, vaan toimitaan yhdessä ja lisätään koko yhteisön vaikutusvaltaa. Esihenkilön tehtävä on rohkaista kaikkia ideoimaan ja osallistumaan. Jaetussa johtajuudessa ei tunneta erityisiä johtajarooleja, vaan kaikki voivat kokeilla erilaisia rooleja ja hakeutua päätöksentekoon. Tärkeintä on, että yhteistyö etenee toivottuun suuntaan ja että jokainen työntekijä ottaa vastuuta myös arvon tuottamisesta asiakkaalle, eli ns. arvontuottamisen prosessista. (Salovaara 2017, 72,75.)

Itseohjautuvuuteen sisältyy myös muutamia haasteita ja sudenkuoppia, jotka on syytä tiedostaa. Ensimmäinen haaste liittyy vastuun ja vallan pakoiluun. Toisia vastuu saattaa ahdistaa eikä sitä uskalleta ostaa. Ei haluta tehdä päätöksiä, vaan on helpompi sysätä valta ja vastuu jollekin toiselle, yleensä johdolle. (Savaspuro 2019, 45, 163.) Toinen tyypillinen haaste on vapaamatkustaminen. Yhteisössä on yleensä aina myös joku tai joitain vapaamatkustajia. He onnistuvat luistamaan tehtävistä tavalla tai toisella ja työt jäävät muiden hoidettaviksi. Ilmapiirin kannalta tällainen toiminta on hyvin myrkyttävää (Savaspuro 2019, 54). Organisaation toimivuuden kannalta olisi tärkeää, että vapaamatkustaminen saataisiin kitkettyä pois ja kaikki työskentelisivät yhteisen tavoitteen eteen tasavertaisesti. Tämä onnistuu toimivien

rakenteiden ja selkeiden yhdessä sovittujen mekanismien avulla. (Martela 2017, 133.) Kolmas sudenkuoppa liittyy suorituskeskeisyyteen. Erityisesti milleniaali naissukupolvi sortuu täydellisyden tavoitteluun. Ei osata sanoa ei, eikä pyydetä apua, jolloin hyvin pian ollaan uupumuksen äärellä. Voi olla, että työn imussa tehdään töitä hyvillä mielin ja motivoituneina, kunnes pikkuhiljaa se kääntyykin itseään vastaan. Paras lääke edellä mainittuun on hyvä itsetuntemus ja itsensä johtamisen taidot sekä selkeät tavoitteet työntekijöille. Työntekijän tulee tietää mitä häneltä odotetaan. Liian innokkaassa, tehokkaassa ja motivoituneessa tekemisessä on myös se riski, että organisaation todellinen resurssitarve ei pääse näkyviin, kun ylimotivoituneet yksilöt tekevät monen ihmisen työt. (Savaspuro 2019, 82,84.)

4.3 Vuorovaikutustaidot menestyvän työyhteisön kulmakivenä

Ihmisten välinen toiminta on aina kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, joka on riippuvaista toisista osapuolista. Ihmiset vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa; mahdollistavat ja rajoittavat suhteissa toisiimme. Kun organisaatioita tarkastellaan tästä näkökulmasta, pitäisi huomio kiinnittää vuorovaikutuksen laatuun ja määrään työyhteisössä. Työyhteisön keskinäiset suhteet, arjen tottumukset sekä erilaiset kommunikaatiotavat ja ryhmädynamiikan lainalaisuudet haastavat johtamista (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021). Johtamisen avulla voidaan parhaimmillaan syventää ja rikastuttaa vuorovaikutusta. Erityisen tärkeää tämä on, mikäli pitkään jatkuneet toimintatavat ovat kriisiytyneet tai kun pyritään parantamaan tuotavuutta. (Kilpi 2017, 118,120,122.) Vaikka itseohjautuvuuden idea on yksilön oma vastuu työstään ja sen organisoinnista, tulisi työpaikoille luoda sellainen ilmapiiri, että apua saa pyytää eikä kaikesta pidä selvittää yksin (Savaspuro 2019, 87).

Työyhteisön tunneilmapiirillä on vaikutusta tiimin hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen (Poskiparta & Viranta 2018). Hyvä ilmapiiri työpaikalla perustuu avuliaisuuteen, avoimuuteen sekä luottamukseen ihmisten välillä (Juuti & Vuorela 2015, 52). Työelämä tutkimukset ovat vuosien saatossa tunnistaneet, että yksilöiden hyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja että kokonaisvaltaisesti hyvinvoivat työntekijät ovat kaikkien etu. Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen on työelämässä alettu kiinnittää yhä enemmän huomioita. Vuorovaikutuskulttuuri on muuttunut joustavaan, demokraattiseen ja tasa-arvoiseen suuntaan. Kuten aiemmin, vuorovaikutus ei enää työyhteisöissä perustu siihen, mitä auktoriteettiasemassa oleva johtaja sanoo. Sen sijaan jokainen yksilö kohdataan yksilöllisesti ja jokaisen mielipiteitä ja kykyjä arvostetaan ja mielipiteet huomioidaan. Psykologi Tony Dunderfelt on kuitenkin sitä mieltä, että työelämässä nämä taidot vaativat vielä harjoitusta, jotta vanhoista vuorovaikutustavoista, kuten kyräilystä, vastustuksesta ja väheksymisestä päästäisiin eroon. (Dunderfelt 2012, 4-10.) Ainoastaan aito, keskinäiselle kunnioitukselle ja arvostukselle perustuva

kohtaaminen ja yhteinen asioiden pohdiskelu oivat auttaa keskustelun molempia osapuolia ymmärtämään missä he työssään kulloinkin liikkuvat ja mihin ovat matkalla (Juuti & Vuorela 2015, 26).

Tunteiden merkitystä työyhteisössä ja vuorovaikutuksessa ei tulisi aliarvioida. Uudenlaisissa, itseohjautuvissa organisaatioissa tunteiden merkitys viestinnässä on ymmärretty ja niistä puhutaan. (Wilenius & Kurki 2017, 181-182.) Myös psykologi ja pariterapeutti Suvi Laru on sitä mieltä, että erityisesti sote- alalla ihminen tulisi nähdä kokonaisvaltaisesti ja ymmärtää, että yksilöiden elämässä voi eteen tulla kaikenlaista. ”Työasiat pitää hoitaa ammattimaisesti, mutta tunteiden pitäisi myös saada tulla työyhteisössä kuulluksi. Tunteet ovat kiinteä osa työelämää, ja tavalla tai toisella työhön tai omaan rooliin sote-ammattilaisena vaikuttavia tunteita on tärkeä kyetä tunnistamaan ja tarvittaessa sanoittamaan”, Laru toteaa. Laru peräänkuuluttaa sote- alan työyhteisöihin lisää ymmärrystä siitä, että työn ja kotitilanteen yhteensovittaminen voi olla vaikeaa, mikäli kotitilanne on haastava. (Jänntti 2021.) Tunne- ja vuorovaikutustaitojen avulla voidaan parantaa asiakaskohtaamisia sekä lisätä itsetuntemusta. Yksi tärkein asia tunnetaidoissa on, että lopetamme automaattisen reagoinnin toisten negatiivisiin tunteisiin ja sen sijaan valitsemme oman tapamme vuorovaikuttaa rakentavalla tavalla. Näin vältetään turhia ristiriitoja ja konflikteja ja väärinymmärrykset sekä virhetulkinnat vähenevät. Yksilö voi myös oppia erottamaan mikä on omalla vastuulla ja mikä on toisen vastuulla, jos esimerkiksi toinen osapuoli vain jatkaa hankalaa käytöstään. (Akola 2020, 93.)

On merkille pantavaa, että itseohjautuvat yksilöt eivät välttämättä muodosta hyvää työyhteisöä. Itseohjautuvat yksilöt suhtautuvat usein työhönsä intohimoisesti, minkä vuoksi he saattavat olla joustamattomia ja ajautua ”omaan kuplaan”. Jos siis tiimissä on monta samankaltaista ”intohimoista” ja itseriittoista huippuosajaa, saattaa se johtaa herkemmin ristiriitoihin yksilöiden välillä ja syödä yhteisön voimavaroja. Sen sijaan tiimit, jossa on myös joustavuutta, ihmissuhde- ja organisoitumistaitoja, menestyvät paremmin. Jaetussa johtajuudessa itseohjautuvan työntekijän tulisikin kyetä löytämään tasapaino asiakkaiden tarpeiden, oman tahdon ja muiden tahdon välille, eikä työskennellä ainoastaan omista lähtökohdistaan käsin. Työntekijän on kyettävä tulemaan vastaan ja sopeuduttava välillä myös muiden tahtoon ja mielenkiinnon kohteisiin. Myös työntekijöiden yhteistyön tulisi olla riittävän hyvin organisoitua. (Salovaara 2017, 53, 69-70.)

Kaikki yhteisöt kohtaavat joskus konflikteja. Vaikka itseorganisoituvat organisaatiot nojaavat vahvasti luottamukseen, tulee toisinaan tilanteita, joissa luottamusta on rikottu, tai muulla tavoin tilanteet ovat riitautuneet. Tällaisia tilanteita varten on hyvä luoda rakenteisiin toimintatapa, joiden mukaan toimitaan konfliktitilanteissa. Malli on hyvä luoda yhdessä työyhteisön kanssa. Konfliktinkäsittelymallin avulla voidaan huolehtia siitä, että jokainen kantaa oman vastuunsa. (Martela 2017, 139-140.) Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden

kannalta on merkityksellistä, että työyhteisössä pystytään puhumaan vaikeistakin asioista avoimesti ja konfliktitilanteet voidaan käsitellä rakentavasti (Savaspuro 2019, 54).

4.4 Motivoituneen ja hyvinvoivan työyhteisön johtaminen

Laadukas esihenkilötyö on osa työhyvinvointia. Siihen sisältyy henkilöstön osaamisen vahvistaminen, työntekijöiden työn hallinnan tunteen lisääminen, turvallisen ja hyvinvointia lisäävän työympäristön edellytysten luominen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukeminen. Huolehtimalla näistä osa-alueista, esihenkilö voi vahvistaa henkilöstön motivaatiota, sitoutumista, luottamusta sekä työtyytyväisyyttä. (Laine ym. 2010, 4.) Työntekijöiden korkea työhyvinvointi ja motivaatio sekä hyvä työssäjaksaminen näkyvät myös organisaation kilpailukyvyssä ja menestyksessä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä (Deci & Ryan 2017, Rynnäsen ym. 2020, 247 mukaan). Tuottavuusvaatimukset lisääntyvät ja niihin voidaan vastata ihmisten johtamisella ja henkilöstön hyvinvoinnilla. ”Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö luo edellytyksiä hyvälle asiakaskokemukselle ja palvelujen vaikuttavuudelle”. (Ojala & Mäki 2017, 268.)

Asiantuntija- ja ihmistyössä työn tulokset ja tuottavuus syntyvät ihmisten kautta ja arvo muodostuu henkilöstön luovuudesta ja ongelmanratkaisukyvyistä sekä työntekijän vireystilasta; siitä miten hän on läsnä. Jotta innostus olisi pitkäkestoista ja aitoa, tulisi työpaikan kulttuurin mahdollistaa se. Kulttuurin tulisi tukea yksilöä käyttämään omia vahvuuksiaan ja mahdollistaa henkilöstöä kehittymään ammatillisesti sekä kannustaa vaikuttamaan itse omaan työhönsä ja voida näin tuntea itsensä merkitykselliseksi. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 125.) Selkeät kokonaistavoitteet, autonomia sekä positiivisen sosiaalisen ympäristön vaaliminen voivat edistää innostuksen ja flow'n kokemusten syntymistä (Mäkkeli & Kostamo 2017, 181). Bäcklander (2021) tutki haastattelututkimuksessaan esihenkilöiden lähestymistapoja työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Tutkimus esittää kaksi erilaista lähtökohtaa, joilla työntekijän itseohjautuvuustaitoja voidaan tarkastella. Arviointiin perustuva (an evaluation emphasis) lähtökohta painottaa itseohjautuvuuden olevan yksilön sisäsyntyinen, henkilökohtainen ominaisuus. Toisesta lähtökohdasta (cultivation emphasis) itseohjautuvuutta sen sijaan tarkastellaan vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta, joka perustuu yksilöllisten taitojen ja tilannesidonnaisuuksien vuorovaikutukseen. Esihenkilöt korostivat tutkimuksessa tilannetajun tärkeyttä itseohjautuvuuden mahdollistajana. Työntekijöitä tulisi aktiivisesti kannustaa tekemään omaa arviota ja harkintaa tilannekohtaisesti ja näin edistää heidän kykyään itseohjautua ja tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Itsemääräämisteorian mukaan ihminen kokee enemmän hyvinvointia kuin pahoinvointia tavoitellessaan sisäisesti motivoituneita päämääriä (Launonen, Kostamo & Marttinen 2014, 39). Perustarpeiden toteutumista ja sisäisen motivaation muodostumista tukeva johtajuus näyttäisi vaikuttavan oleellisesti myös toivottujen työtulosten saavuttamiseen (Launonen &

Ruotsalainen 2017, 130). Itsemääräämisteorian mukaan myös sosiaaliset olosuhteet sekä ympäristön olosuhteet vaikuttavat sisäisen motivaation esiintymiseen. Sisäisen motivaation syntymisen kannalta onkin siis merkityksellistä, että työntekijä työskentelee sellaisissa sosiaalisissa olosuhteissa ja ympäristöissä, jotka tukevat perustarpeiden toteutumista. (Gagne & Deci 2005, 338.) Tämän vuoksi johtamisen näkökulmasta on oleellista miettiä tarkkaan työpaikan ja toimintaympäristöjen olosuhteita sekä sosiaalisia konteksteja. Teal-organisaatiot ovat hyvä esimerkki tällaisesta työntekijän sisäistä motivaatiota tukevasta toimintaympäristöstä. Teal-organisaation kulmakivet ovat itseorganisoituminen, kokonaisvaltaisuus sekä evolutiivinen tarkoitus. Teal-organisaatiossa työntekijällä on paljon päätösvaltaa suhteessa omaan työhönsä. Työntekijät nähdään kokonaisvaltaisina ja jokainen on hyväksytty omana itsenään. asioista uskalletaan keskustella ja olla eri mieltä. Teal-organisaatio on olemassa jonkin suuremman tarkoituksen vuoksi ja tämä tarkoitus elää ja kehittyy tiimin mukana. (Raetzer, Self & Klein 2019.; Laloux 2015.)

Ryynäsen ym. (2020) tutkimuksessa käytetään määritelmää valtuuttava johtaminen. Sillä tarkoitetaan johtamistapaa, jossa tietoisesti lisätään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, vastuuta sekä vapautta. Johtaja toimii siis mahdollistajana, jotta työntekijät voivat toteuttaa työtään ja onnistua siinä mahdollisimman hyvin. Johtajan rooli on tukea ja edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta ja motivaatiota sekä kasvattaa itseluottamusta. Tällainen johtamismalli edellyttää vahvaa luottamusta työntekijän ja johtajan välillä. Itseäänselvyyksiltä kuolostavien asioiden johtaminen ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä. Sisäinen motivaatio ja innostus ovat henkilökohtaisesti koettavia asioita. Sisäistä motivaatiota ei voi pakottaa, eikä johtaa ylhäältä päin, mutta sen muodostumiseen vaikuttaa vahvasti ympärillä olevat olosuhteet sekä tekijät. Asia ei siis ole yksistään johtajan vastuulla, vaan motivaation mahdollistuminen on sekä henkilöstön että esimiesten ja johdon vastuulla ja se vaatii jokaiselta osapuolelta sitoutumista ja työtä. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 124,132.) Itseohjautuvuus vaatii molemminpuolista luottamusta ja avointa vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välillä. Se ei sovi kontrollifriikille esihenkilölle, joka haluaa olla vaikuttamassa ja päättämässä jokaisesta asiasta, vaan on osattava antaa vastuuta ja luottaa, että henkilöstö tekee oikeat ratkaisut. Esihenkilön on annettava työntekijöille tilaa olla itseohjautuvia (Bäcklander 2019). On myös annettava mahdollisuus epäonnistua ja oppia. Kun ihmiseen luotetaan, hän yleensä myös haluaa olla luottamuksen arvoinen. (Savaspuro 2019, 53,87,173.)

Myös valmentava johtaminen on nykyaikaisen modernin johtamisen lähestymistapa ja mahdollistaa organisaation menestyksen. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista johtamista, jossa vaikutetaan ja tullaan vaikutetuiksi. Se on yhteisökeskeistä johtamista, jonka avulla voidaan vahvistaa työyhteisön itse- ja yhdessäohjautuvuutta sekä yhteisvastuuta. Valmentava johtajuus on osallistavaa ja tavoitteellista toimintaa yhdessä, yhteisen tavoitteen eteen. Johtaja aktivoi yhteistä keskustelua ja rakentaa yhdessä työntekijöiden kanssa toimivia käytänteitä. Valmentava johtaja näkee jokaisen työntekijän vahvuudet ja voimavarat ja

pyrkii aktiivisesti saamaan ne käyttöön. Valmentava johtamisote on työntekijää arvostava ja eteenpäin vievä. Johtaja tukee sekä yksilöiden ammatillista kehittymistä että koko työyhteisön kasvua. (Ristikangas ym. 2021; Ristikangas & Ristikangas 2017.)

Itseorganisoituvien tiimien johtamisessa keskiöön nousee ihmisten johtaminen. Itseorganisoituvissa tiimeissä johtajuutta tarvitaan enemmän, mutta se on luonteeltaan erilaista, kuin perinteisen hierarkisen organisaation johtamisessa. Johtaminen ei ole käskyttämistä, vaan pikemminkin johtaja asettuu palvelevaan ja mahdollistavaan rooliin. Puhutaan palvelevasta johtajuudesta (servant leadership), jolle on ominaista nimenomaan ihmisten, eikä asioiden johtaminen. Palvelevalla johtajuudella (servant leadership) voidaan parantaa työntekijöiden työn imua sekä kohentaa hyvinvointia myös työn ulkopuolella. Palvelevan johtamistyylin on myös katsottu vähentävän loppuun palamista ja masennusoireita. (Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro 2016, 107.) Esihenkilön tulee olla alaisilleen läsnä ja tarjota yksilöiden tarpeisiin sopivaa tukea. Esihenkilö pyrkii voimaannuttamaan alaisiaan ja pysymään taustalla. Esihenkilön tulee tuntee alaisensa ja hänellä tulee olla riittävästi aikaa alaisilleen. Näin ollen yhdellä esihenkilöllä ei voi olla liikaa alaisia. Tällainen ihmisten kohtaamiseen ja myötäelämiseen perustuva johtamistapa ei ole ollut suomalaisten vahvuuksia, mutta sitä nykypäivän työelämä tarvitsee. (Savaspuro 2019, 36, 88.) Päivittäisen työskentelyn tuessa lähijohtajan säännöllisellä läsnäololla ja nopealla tavoitettavuudella on myönteinen vaikutus (Kaihlainen ym. 2019).

Johtaminen on kommunikaatiossa tapahtuvaa vaikuttamista (Kilpi 2017, 120). Vuorovaikutustaidoilla ja kommunikaatiotavalla on siis merkitystä. Lienee itsestään selvää, että johtajan toiminta ja asenteet ovat merkittävässä roolissa. Johtajien toimintatavat vaikuttavat henkilöstön aikeisiin ja sitoutumiseen sekä lähtemisaikeisiin (Harter ym. 2010, Kaihlasan ym. 2019, mukaan). Aina ei kuitenkaan ole helppoa johtaa itseohjautuvia alaisia. Itseohjautuvilla työntekijöillä on monesti vahva ammatti-identiteetti ja mielipiteet, joten johtaja saattaa joskus turhautua (Savaspuro 2019, 61).

Kuten aiemminkin on mainittu, itseohjautuvuudessa itsensä johtamisen taidoilla sekä itsetuntemuksella on suuri merkitys. Hyvä itsetuntemus auttaa yksilöitä suoriutumaan ja johtamaan itseään paremmin. Myös johtajuuden näkökulmasta itsetuntemuksella on erittäin suuri merkitys. Ensinnäkin johtajan tulee tuntee hyvin itsensä voidakseen tarkastella itseään kriittisesti. Lisäksi johtajan tulee tunnistaa ja ymmärtää henkilöstössä erilaisia käyttäytymismalleja. (Savaspuro 2019, 85.) Johtajan tulee ymmärtää, että työntekijöillä voi olla hyvin erilaiset vuorovaikutustyyliä ja tunnereaktiot. Kun johtaja tuntee hyvin itsensä, hänen on myös helpompi suhtautua muihin. (Akola 2020, 94.) Poskiparta & Viranta (2018) tutkivat esihenkilöiden kokemuksia siitä, voiko johtamisella vaikuttaa henkilöstön itsensä johtamisen taitoihin. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat, että johtamistyöllä voi monella tapaa vaikuttaa henkilöstön itsensä johtamisen taitoihin. Esihenkilö voi auttaa henkilöstöä tavoitteen ja arvojen kirkastamisessa, työn merkityksellisyyden osoittamisessa ja motivaation kasvattamisessa sekä tukea

työntekijöitä ajanhallinnassa ja paineensiedossa. Tämä onnistuu avoimen keskustelun avulla. Johtajan tulee riittävän säännöllisesti tavata alaisiaan ja käydä edellä mainittuja asioita läpi. Säännöllisten keskustelujen avulla johtaja voi antaa palautetta ja huomata onnistumiset sekä tarkistaa tavoitteiden edistymistä ja vastuualueita. Kannustamisella ja tsemppaamisella on merkitystä yksilön motivaation kannalta. Johtaja voi auttaa työntekijää käymällä läpi konkreettisia keinoja työn erilaisiin suorittamistapoihin, keskustella avoimesti kiireen tunteesta ja stressistä sekä auttaa työntekijää hahmottamaan kokonaistilanteen ja asettamaan itselleen rajoja. Alaisten määrällä on merkitystä johtajan kyvyllä tukea. Jos yhdellä johtajalla on liikaa alaisia, ei yksilöllinen ja ihmiskeskeinen johtaminen ole mahdollista. Keskustelu ja työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen on tärkeää (Juuti & Vuorela 2015, 24).

Johtajien on tärkeä tiedostaa, että liiketoiminnan kannalta ei ole riittävää, että työntekijät tuntevat olonsa hyväksi, vaan heidän täytyy tuntea, että heitä arvostetaan. Työntekijän arvottomuuden tunteet voivat johtaa esimerkiksi sisäisten ristiriitojen lisääntymiseen, poissaolojen ja myöhästelyjen lisääntymiseen, sisäisten varkauksien lisääntymiseen, työntekijöiden vaihtuvuuteen, huonompaan työn laatuun sekä heikompaan asiakastyytyväisyyteen. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat yhteydessä tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Whiten mukaan on tärkeää ymmärtää, että palkitseminen ei ole sama asia kuin arvostus. Erilaiset kannustinjärjestelmät ja ulkoiset palkkiot eivät tuota työntekijälle aitoa arvostuksen tunnetta. Whiten mukaan arvostuksen pitää olla tietynlaista, jotta se tuottaa todellista arvokkuuden tunnetta työntekijälle. Hän listaa neljä elementtiä, jollaista arvostuksen tulisi olla. Aidon arvostuksen kannalta säännöllinen kommunikaatio ja palaute on tärkeää. Vuosittaiset kehityskeskustelut eivät riitä arvostuksen tunteen ylläpitämiseen, vaan työntekijän on saatava palautetta usein. Palautteen ja kiitoksen tulee olla yksilöllistä ja henkilökohtaista ”ryhmäkiitosten” sijaan. Se tulisi lisäksi esittää henkilölle itselleen merkityksellä kielellä ja toimilla. Ihmiset ovat erilaisia, eivätkä kaikki koe arvostusta samalla tavoin. Neljäs elementti arvostuksen antamiseen liittyen on, että sen tulisi myös tuntua työntekijästä aidolta. Palautteen tai kiitoksen tulisi olla aito ja myös tuntua siltä, jotta se tuottaa arvostuksen tunteen. Erityisesti kahdessa viimeisessä elementissä korostuu johtajan hyvä alustuntemus. On tunnettava alaisensa, jotta tietää miten he ottavat parhaiten vastaan arvostusta ja kokevat sen aitona. (White 2015.)

5 Kehittämisasetelma

Tämä opinnäytetyönä tehty työelämälähtöinen kehittämistyö sai alkunsa niin ikään työelämälähtöisen, projektin ”Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen- avaimet menestyvään organisaatioon”, jatkumona. Aiemmassa projektissa työelämäkumppanina toimivan organisaation ylemmälle ja keskitason johdolle esiteltiin itseohjautuvuuden peruseriaatteita ja hyötyjä. Projektin jälkeen organisaation ylin johto toivoi, että itseohjautuvuutta saataisiin tulevaisuudessa organisaation sisällä jalkautettua kokonaisvaltaisemmin organisaation työyhteisöihin.

Ajateltiin, että tämä voisi olla yksi tapa vastata jatkuvaan henkilöstöpulaan ja lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota. Sivutuotteena myös yksikönjohtajien työkuorma voisi keventyä ja työhyvinvointi lisääntyä.

5.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälaisin johtamisen keinoin voidaan lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota sekä vahvistaa itseohjautuvuustaitoja yksilö- ja työyhteisötasolla. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tämän tutkimus- ja teorian tiedon perusteella koulutusmalli, jonka avulla jatkossa voidaan lisätä työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja vahvistaa yksilöiden ja työyhteisöjen itseohjautuvuustaitoja sekä luoda entistä toimivampia työyhteisöjä. Kehitetyn koulutusmallin tavoitteena on jatkossa toimia tukimateriaalina johtamistyössä ja sitä voidaan myös hyödyntää työkaluna henkilöstön koulutuksessa joko sellaisenaan tai sovellettuna. Koulutusmallin avulla työyhteisöt pääsevät itse osallistumaan oman toimintansa kehittämiseen ja työn sisältöihin. Koulutusmalli voi olla erityisen hyödyllinen uusien työyhteisöjen rakennusvaiheessa tai työyhteisöiden haastavissa tilanteissa.

Opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena on luoda aiempaa itseohjautuvampia tiimejä työelämäkumppaniorganisaation sisällä. Oletuksena ja tavoitteena oli, että jatkossa itseohjautuvuutta kasvattamalla pystyttäisiin lisäämään työntekijöiden työhyvinvointia sekä sisäistä motivaatiota, joka pitkällä aikavälillä lisäisi henkilöstön pysyvyyttä. Sekundaarisena tavoitteena oli vahvistaa organisaation johtamistaitoja sekä vähentää esihenkilöiden turhaa kuormitusta. Opinnäytetyöstä hyötyvät organisaation työntekijät, esihenkilöt sekä ylin johto. Parhaimmillaan sen avulla voidaan lisätä tuottavuutta ja vähentää kustannuksia sekä lisätä työtyytyväisyyttä monella tasolla.

5.2 Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset

Kun etsitään ratkaisua johonkin käytännössä havaittuun ongelmaan, esimerkiksi johonkin organisaation sisältä kumpuavaan haasteeseen, puhutaan ongelmaperustaisesta kehittämisestä (Ojasalo ym. 2015, 26). Tämä kehittämistyö on ongelmaperusteinen, koska sillä haetaan vastausta hyvin ajankohtaiseen aiheeseen; lastensuojelun sijaishuollon henkilöstön pysyvyyteen ja työhyvinvointiin. Tämän opinnäytetyön työelämäkumppaniorganisaatio on yksityinen palveluntuottaja, jolla on useita lastensuojelun sijaishuollon yksiköitä. Koulutusmallia pilotoitiin kolmessa sijaishuollon erityisyksikössä. Kyseisissä yksiköissä työskentelee jokaisessa yksikönjohtajan lisäksi kahdeksan-yhdeksän hoito- ja kasvatushenkilöstöön kuuluvaa työntekijää,

joilla kaikilla on lakien (LsL 60§; Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 3§) velvoittama riittävä ammatillinen pätevyys ja heitä on riittävästi huomioiden yksikön erityisyksikköstatus.

Kehittämistyö alkoi organisaation johdon kanssa tehdyllä muutostarpeen arvioinnilla ja tarveanalyysillä, jota seurasi aiheanalyysin teko. Aiheanalyysissä määriteltiin kehittämistyön keskeiset käsitteet sekä kehittämiskysymykset. Kehittämistyön kolme ohjaavaa kehittämiskysymystä olivat:

- Miten voidaan kasvattaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota?
- Minkälaisin menetelmin ja toimenpitein voidaan vahvistaa työntekijöiden valmiuksia itseohjautuvuuteen?
- Minkälaisin johtamisen keinoin voidaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja pysyvyyttä?

Yhteisen keskustelun ja johdon kanssa yhdessä toteutetun tarveanalyysin jälkeen päädyttiin siihen, että kehittämistyönä luodaan koulutusmalli itseohjautuvuuteen liittyen. Tämän jälkeen kehitettyä koulutusmallia ja sen toimivuutta testataan käytännössä pilotoimalla sitä kolmessa lastensuojelun sijaishuollon erityistason yksikössä. Kahdessa työyhteisössä hankkeen vetäjä toimi myös esihenkilön roolissa ja veti hankkeen itse alusta loppuun. Kolmannessa työryhmässä hankkeen veti läpi kyseisen työryhmän esihenkilö, joka toimi hankkeen ajan pilotoivana esihenkilönä. Tällä tavoin haluttiin arvioida koulutusmallin siirrettävyyttä ja hyödynnettävyyttä työyhteisössä, jossa esihenkilö ei itse ole perehtynyt aiheeseen yhtä syvästi kuin hankkeen vetäjä. Koulutusmallin läpiviennin aikana työyhteisöt pääsivät itse kehittämään omaa toimintaansa mm. yhteistoiminnallisten menetelmien avulla. Koulutusmalli toimi näin ollen kehittämisen välineenä ja mallin sisällöt ja menetelmät oli suunniteltu siten, että niiden ajateltiin lisäävän työntekijöiden ja työyhteisön itseohjautuvuustaitoja. Samalla työntekijät voisivat yhdessä kehittää omaa toimintaansa.

5.3 Metodologiset ratkaisut

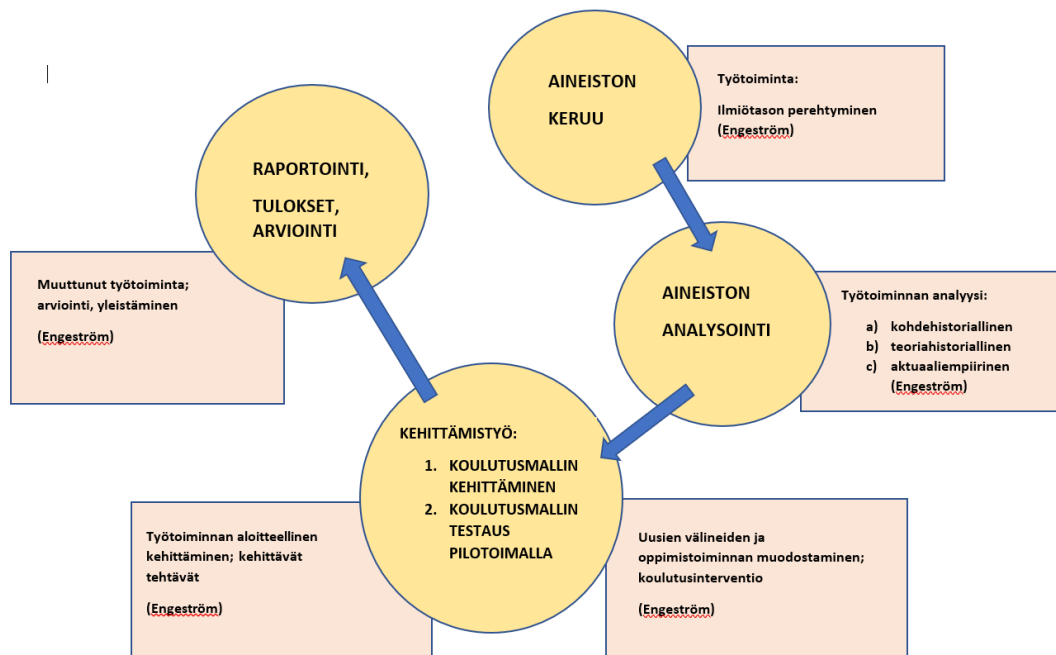
Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen, käytännöllinen kehittämistyö, jossa on piirteitä toimintatutkimuksesta ja joka suuntautui kehittävään työntutkimukseen. Työelämän kehittäminen alkoi Suomessa aktiivisesti 1980-luvulla. Aluksi kehittämisellä tavoiteltiin erityisesti työhyvinvoinnin lisäämistä ja sairaspöissalujen vähentymistä, joista pikkuhiljaa siirryttiin tavoittelemaan parempaa tuottavuutta ja innovaatiokykyä. Projektityyppinen kehittämistyö on tavallinen tapa toteuttaa työelämän kehittämistyötä. (Seppänen-Järvelä 1999, 99.) Kehittämistyöllä tarkoitetaan tutkimustulosten tai empiirisesti saadun tiedon kautta tehtävää systemaattista toimintaa uusien menetelmien, tuotteiden tai prosessien aikaansaamiseen tai aiempien sellaisten merkittävään parantamiseen (Tilastokeskus 2022). Kehittämistoiminnassa on

siis olennaista, että kehittämisen tarve on yhdessä tunnistettu. Tämän jatkona vaaditaan yhdessä laadittu tavoite, osallisuutta sekä johtajuutta. (Salonen ym. 2017, 6.) Tässä opinnäytetyössä kehittämisen tarve oli havaittu sekä perustasolla että organisaation ylemmän johdon toimesta.

”Kehittämistoiminnassa on useita lähestymistapoja, kuten toimintatutkimuksellinen, tutkimusavusteinen tai käytännöllinen kehittäminen”. Kehittämiselle on ominaista innovatiivisuus, intuitiivisuus sekä kokemuksellisuus. Se, millaiseksi kehittämisen todellisuus lopulta muotoutuu, riippuu kontekstista ja kehittämisen toimintatavoista. Suuri osa kehittämistyöstä on hyvin käytännöllistä. (Seppänen-Järvelä 1999, 90,100.) Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jolle on ominaista toiminnan ja tutkimuksen yhtäaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa käytännön hyötyä. Toimintatutkimus tähtää tutkimiseen ja kehittämiseen ja sen tavoitteena on saada aikaan muutoksia. Toimintatutkimus on yhteisöllistä ja sen ensisijainen tarkoitus onkin tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. (Heikkinen 2010, 214-215.)

Kehittämistyössä teoriapainotteista tietoa tulisi osata siirtää käytäntöön. Toisin sanoen jo olemassa olevaa tutkittua tietoa tulisi hyödyntää ja yhdistellä kehittämisprojektin aikana muodostuvaan uuteen tietoon käytännön työympäristössä. (Ojasalo ym. 2018, 21). Tutkimusongelmat voivat muuttua ja laajentua tutkijan saatua aiheesta syvempää tietoa (Moilanen & Räihä 2010, 51). Tämän opinnäytetyön ensisijainen kehittämistehtävä oli koulutusmallin luominen. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa luotiin tutkimus- ja teorian tiedon sekä avustavan esikyselyn perusteella kymmenvaiheinen koulutusmalli. Koulutusmallin tarkoitus on jatkossa toimia johtamisen ja / tai kouluttamisen työkaluna ja työyhteisöjen oman työn sisältöjen kehittämisen menetelmänä. Kehittämistyön toisessa vaiheessa koulutusmallia käytettiin menetelmänä työyhteisöjen itseohjautuvuustaitojen lisäämiseen ja mallia pilotoitiin kolmessa työyhteisössä. Pilotoinnin aikana työyhteisöt kehittivät yhdessä oman työnsä sisältöä, itseohjautuvuustaitojaan yksilö- ja yhteisötasolla sekä työyhteisön vuorovaikutustaitoja koulutusmallin sisältöjen ohjaamana. Työyhteisöt osallistuivat siis aktiivisina toimijoina oman työyhteisönsä toiminnan kehittämiseen.

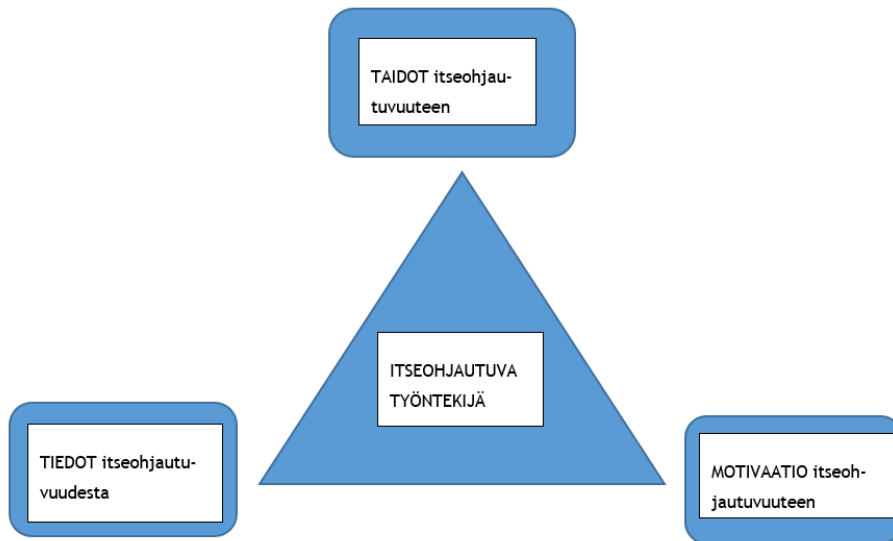
Tutkimuksellisena kehittämisprosessina tehtävä opinnäytetyö etenee tavallisesti vaiheittain sisältäen viisi vaihetta, jotka ovat aiheanalyysi-, suunnittelu-, toteutus-, arviointi- ja julkistamisvaihe (Laurea 2022). Niin myös tämä kehittäminen, jonka prosessi on lisäksi mukailtu Yrjö Engeströmin (1985) kehittävän työntutkimuksen vaiheiden mallia. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet eivät kuitenkaan seuraa toisiaan kronologisesti, vaan prosessissa esiintyy aina vaiheiden rinnakkaisuutta (Engeström 1985, 161).



Kuvio 2: Opinnäytetyöprosessin eteneminen, mukailen Engeströmin (1985) kehittävän työntutkimuksen vaiheita

5.3.1 Aineiston keruu

Työntekijän henkilökohtaisiin työelämän edellytyksiin vaikuttavat hänen tiedot, taidot, motivaatio sekä asenteet. Asenteet ja motivaatio vaikuttavat siihen, miten työntekijä käyttää hallussaan olevaa tietoa sekä taitojaan. Pelkällä tiedolla ei siis työelämässä pärjää, vaan on osattava myös käyttää tietoa ja omattava riittävät taidot tiedon hyödyntämiseen sekä oltava halukas niitä käyttämään. (Rohweder, Virtanen, Tani, Kohl & Sinkko 2008, 104-106.) Tämän kehittämistyön ensisijainen tavoite oli luoda aiempaa itseohjautuvampia tiimejä. Tiedonkeruun kannalta oli siis keskeistä selvittää, että miten ja millä tavoin saataisiin lisättyä työntekijöiden tietoa, taitoa ja motivaatiota aiheeseen itseohjautuvuus liittyen.



Kuvio 3: Itseohjautuvuuden osaamisedellytykset

Kehittävän työntutkimuksen lähtökohtana on tutkittavaan aiheeseen tutustuminen ja aiheen rajaaminen. Ensimmäisestä vaiheesta käytetään myös nimeä ilmiötason perehtyminen. (Engeström 1985.) Oikein valittu tutkimusaineisto on tärkeä osa onnistunutta kokonaisuutta. Aineistoa voidaan kerätä olemassa olevasta teoria- ja tutkimustiedosta, tai kerätä itse. Itse kerätessä voidaan menetelmänä käyttää esimerkiksi kyselyä tai havainnointia. Valittuihin aineistonkeruumenetelmiin vaikuttaa tutkijan tavoitteet ja tarpeet tutkimusongelman ratkaisemiseksi, sekä tutkimusote. (Hirsjärvi ym. 2003, 164-204.)

Tässä kehittämistyössä pääasiallisena kehittämisaineistona toimi teoreettinen viitekehys / tietoperusta, joka on kerätty aiemmasta tutkimus- ja teorian tiedosta. Aineistonkeruussa on hyödynnetty sekä kotimaista että kansainvälistä tutkimus- ja teorian tietoa ja kaikki tutkimukset olivat vertaisarvioituja. Aineistoa kerätessä on perehdytty aiheen kohdehistoriaan, eli esimerkiksi erilaisiin organisoitumisen tapoihin sekä työtä ohjaaviin teorioihin ja johtamismalleihin. Lisäksi on tarkasteltu tutkimustiedosta löydettyjä aiempaa toimivampia käytänteitä.

Tutkimus- ja teorian tiedon lisäksi aineistoa kerättiin hankkeen alussa esikyselyn (LIITE 2 ja 3) ja hankkeen lopussa palautekyselyn (LIITE 11) avulla. Kyselyä käytetään aineiston keräämiseen silloin, kun kysymykset ovat vakioituja, eli kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat samassa järjestyksessä ja samalla tavoin. Kyselyä käytetään, kun halutaan selvittää asioita henkilöstä ja / tai häntä koskevista asioista, kuten mielipiteistä, asenteista tai käyttäytymisestä. (Vilka 2007, 28.) Tässä kehittämistyössä esikyselyllä haluttiin kartoittaa osallistujien mielipiteitä sekä pohjatietoa itseohjautuvuuteen liittyen. Lisäksi haluttiin selvittää mihin asioihin työntekijät itse kokivat kaipaavansa muutosta sekä tukea. Kyselyssä oli sekä suljettuja

monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Esikysely toteutettiin Mentimeter- kyselynä, jolloin vastaukset saatiin kerättyä heti. Mentimeter on niin sanottu SRS (student response system) eli kysely- ja äänestystyökalu. Työkalua voidaan käyttää keskustelun herättämiseen ja kyselyiden tekemiseen. Mentimeteriä voidaan käyttää reaaliaikaisesti tai osallistujien omaan tahtiin. Se on suunniteltu käytettäväksi erityisesti mobiililaitteilla ja toimii myös tietokoneella. Osallistujat liittyvät kyselyyn numero- tai QR-koodilla ja vastaukset tallentuvat anonyymisti. Esittäjä voi seurata vastausten kertymistä reaaliaikaisesti. (Laukkarinen 2021.) Kehittämistyön lopussa kerätty palaute, kerättiin perinteisen paperisen palautekyselyn avulla. Palautekysely sisälsi avoimia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä. Palautekyselyn avulla arvioitiin koulutusmallin vaikuttavuutta ja hyödyllisyyttä.

Kehittämistyön aikana koulutusmallin vaikuttavuutta ja hyödyllisyyttä arvioitiin havainnolla koulutusmallin eri vaiheita, eli työpajoja ja koulutusinterventioita. Havainnoja tehtiin silmämääräisesti ja kuunnellen, esimerkiksi vierailmassa työpajojen pienryhmissä. Havainnoija tarkasteli osallistujien kehonkieltä, ilmeitä, eleitä ja puhetta sekä äänenpainoja. Havainnoja tehtiin myös osallistujien aktiivisuudesta ja osallistumisesta. Lisäksi havainnoitiin miten ja minkälaista materiaalia osallistujat tuottivat. Koulutusinterventoiden aikana tehtiin havainnoja osallistujien viireystilasta ja osallistumisaktiivisuudesta. Havainnot kirjattiin kaikissa vaiheissa ylös tekemällä muistiinpanoja. Havainnointi eli observointi on aineistonkeruumenetelmä, jossa kootaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä sitä seuraamalla ja havainnoja tekemällä. Havainnoja voidaan kirjata ylös erilaisin tavoin, esimerkiksi tekemällä muistiinpanoja tai videoimalla. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Havainnoinnin lisäksi kehittämistyön aikana hankittiin tietoa keräämällä suullista palautetta ja kommentteja niin osallistujilta kuin pilotoivalta esihenkilöltä. Pilotoivan esihenkilön ja organisaation johdon kanssa käytiin ohjauksellisia ja vuorovaikutuksellisia palautekeskusteluja tasaisin väliajoin hankkeen edetessä. Havainnot ja kokemukset kirjattiin ylös. Koulutusmallin viimeisen vaiheen jälkeen pilotoineen esihenkilön kanssa käytiin loppukeskustelu, jossa häntä haastateltiin. Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä, kun tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, joka koskee esimerkiksi mielipiteitä, käsityksiä, havainnoja tai kokemuksia (Jyväskylän yliopisto 2014). Haastattelun tavoitteena oli selvittää pilotoineen esihenkilön kokemuksia koulutusmallin hyödyllisyydestä, toteutuksesta ja käyttömahdollisuuksista jatkossa.

5.3.2 Aineiston analysointi

Aihealueen perusteellinen tuntemus ja oikean lähestymistavan valinta suhteessa kehittämistyöhön, ovat oleellisia asioita tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Valittu lähestymistapa perustuu jo olemassa olevaan tutkimus- ja teorian tietoon, joita esitellään tietoperustassa. (Ojasalo ym. 2015, 34.) Engeströmin (1985) mallissa kehittämistyön toista vaihetta kutsutaan

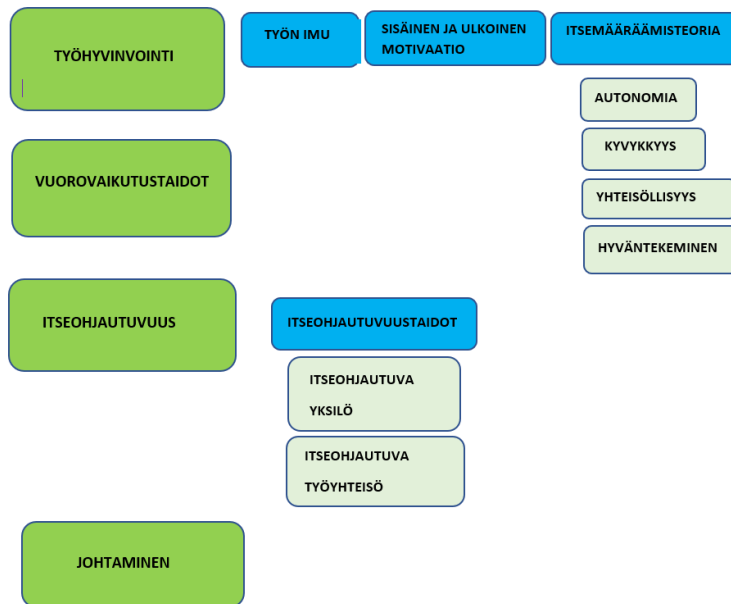
työtoiminnan analyysiksi ja se sisältää analyysia työn kohdehistoriasta, työtä ohjaavien teorioiden historiasta sekä nykyisten työtapojen analysoinnista.

Tässä opinnäytetyössä aineisto analysoitiin deduktiivisesti. Deduktiivisessa analyysissa tehdään aiemman tiedon perusteella analyysirunko, johon etsitään sisällöllisesti sopivia asioita aineistosta (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011). Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin teorialähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysilla tekstiaineistosta nostetaan esiin tekstissä esiintyvät merkitykset sekä tiivistetty ja yleistävä kuvaus tutkittavasta asiasta. Tekstiaineistosta etsitään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Sisällönanalyysia voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. (Leinonen 2018.) Teorialähtöisellä sisällönanalyysilla tarkoitetaan, että teoria ohjaa aineiston analyysin tekoa alusta alkaen. Aineistosta poimittuja merkityksiä ja käsitteitä verrataan jo olemassa olevaan tietoon, tai teoreettiseen malliin ja aineistosta jo lähtökohtaisesti etsitään asioita teorian perusteella. Teorialähtöiselle lähestymistavalle on ominaista, että halutaan testata jotakin jo olemassa olevaa teoriaa jonkin tietyn kohderyhmän tai asian ympärillä. Tässä opinnäytetyössä luotiin koulutusmalli, joka sisällöltään nojasi vahvasti aiempaan tutkimus- ja teorian tietoon ja jota sitten testattiin työyhteisön sisällä.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä, jolla opinnäytetyön aineisto analysoitiin, seurataan niin ikään aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen perusvaiheeseen, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittäminen ja abstrahointi eli käsitteellistäminen. Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa eli redusoinnissa aineisto rajataan eli pelkistetään ja siitä perataan pois kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen. Analyysin toisessa vaiheessa aineisto klusteroidaan eli ryhmitetään. Ryhmittelyllä redusoidusta aineistosta muodostetaan alaluokkia, jotka nimetään ilmiötä kuvaavilla käsitteillä. Viimeisessä vaiheessa, eli abstrahointivaiheessa näiden käsitteiden avulla rakennetaan kuvaus tutkimuksen kohteesta ja erotellaan aineistosta olennaiset tiedot. Tämän jälkeen muodostetaan uudet teoreettiset käsitteet tai malli. Tuotettuja johtopäätöksiä ja teoriaa tai muodostettua mallia peilataan koko ajan alkuperäiseen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä toteutuu samat vaiheet, mutta yleiskäsitteet tulevat jo valmiiksi annettuina teorian tiedosta (Leinonen 2018).

Tässä kehittämistyössä analysoitiin ensin kirjallinen jo olemassa oleva teoreettinen materiaali. Aineisto redusointiin lukemalla ja pilkkomalla teoria-aineistoa pienempiin osiin. Teoria-aineistosta poimittiin olennaiset osat alleviivaamalla ja merkkäämällä tekstiä ja jakamalla tekstiä erilaisin värikoodein ja niistä muodostettiin pienempiä aineistokokonaisuuksia erilaisiin kansioihin. Analyysin toisessa vaiheessa aineisto klusteroitiin, eli ryhmitettiin. Aineiston pohjalta muodostettiin neljä ohjaavaa pääteemaa, jotka olivat työhyvinvointi, itseohjautuvuus, vuorovaikutustaidot ja johtaminen. Tämän jälkeen pääteemat jaettiin vielä alakategori-oihin. Työhyvinvoinnin alle sijoittui, työn imu, sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä

itsemääräämisteoria, jonka alle vielä alaryhmät autonomia, yhteenkuuluvuus, kyvykkyys ja hyväntekeminen. Itseohjautuvuuden alle tuli kategoria itseohjautuvuustaidot, joka jaettiin kahteen alakategoriaan: itseohjautuva yksilö ja itseohjautuva työyhteisö. Vuorovaikutustaitojen ja johtamisen alle ei tullut alakategorioita.



Kuvio 4: Klusteroinnin avulla muodostetut teemat ja alakategoriat

Teoria ja siitä nostetut pääteemat ohjasivat suoraan esikyselyn sisältöä. Esikyselyn ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin henkilöstön työtyytyväisyyden tasoa (työhyvinvointi) sekä motivaatiotekijöitä ja niiden vaikuttimia (työhyvinvointi → sisäinen ja ulkoinen motivaatio). Esikyselyn toisessa vaiheessa selvitettiin henkilöstön aiempaa tietämystä itseohjautuvuuteen liittyen sekä itseohjautuvuustaitoja yksilö- ja yhteisötasolla (itseohjautuvuus → itseohjautuvuustaidot → yksilö- ja yhteisötaso). Palautekyselyn sisältö muodostui niin ikään koulutusmallin sisältöjen ja teemojen mukaan. Palautekysely keskittyi henkilöstön henkilökohtaisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin suhteessa koulutusmalliin ja sen sisältöihin. Palautekyselyssä hyödynnettiin alussa luotuja kehittämiskysymyksiä ja haettiin niiden avulla vastauksia koulutusmallin vaikuttavuuteen ja peilattiin tuloksia suhteessa tietoperustasta luotuihin oletuksiin.

Molempien kyselyiden aineistot sekä kehittämistyön aikana kerätyt havainto- ja keskustelumuistiinpanot esikäsiteltiin ja analysoitiin huolellisesti. Perusteellinen esikäsitely luo pohjan varsinaiselle analyysille ja auttaa löytämään mahdollisia virheitä (Vehkalahti 2014,51). Aineisto esikäsiteltiin silmäilemällä vastaukset ja muodostamalla alkeellinen käsitys

vastauksista. Tämän jälkeen jokainen kysymys käytiin läpi yksitellen ja vastaukset avattiin ja kirjattiin erilliselle analysointilomakkeelle. Aineiston analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa se, millaiseen ongelmanasetteluun etsitään vastauksia. Varsinaisessa kyselyiden analyysivaiheessa käytettiin menetelmän luokittelua, teemoittelua sekä tyypittelyä. Luokittelu on analyysimenetelmä, jossa voidaan hyödyntää niin määrällisen kuin laadullisen analyysin tapoja. Luokittelun avulla aineistosta muodostetaan erilaisia kohdejoukon koostumusta kuvaavia ja selittäviä jäsenyyksiä ja ryhmittelyjä. Kohdejoukko jaetaan luokkiin, joissa on jotakin yhtäläisyyksiä. Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa aineistoista hahmotellaan keskeisiä teemoja. Teemoiksi voidaan hahmotella aineistossa toistuvia aiheita. Teemoittelu etenee teemojen muodostamisesta niiden ryhmittelyyn ja yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Tyypittely on teemoittelua vastaava laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa niinkään aineistosta tiivistetään toistuvia ja tyypillisiä ominaisuuksia ja merkityksiä. Aineistoa pyritään tyypittelyllä yksinkertaistamaan ja yleistämään. (Jyväskylän yliopisto 2016.) Kyselyiden vastauksia jaettiin erilaisiin teemoihin ja tyyppeihin. Vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja vastauksia jaettiin erilaisiin luokkiin yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien mukaan. Analyysivaiheessa kyselyvastauksia myös vertailtiin tutkimus- ja teorian tiedosta saatuihin tietoihin.

5.3.3 Aineiston hallinta

Kaikki henkilöstöltä kerätty paperinen aineisto kerättiin nimettömänä ja hävitettiin tulosten analysoinnin jälkeen. Työryhmien tuottama aineisto jaettiin työryhmien omaan käyttöön. Sähköinen aineisto, kuten Mentimeter- kyselyiden vastaukset hävitettiin analysoinnin jälkeen.

6 Tulokset

Kirjallisen tutkimus- ja teorian tiedon analysoinnin jälkeen syntyi alustava runko koulutusmallin sisällöistä. Koulutusmallin lopulliseen sisältöön vaikutti vielä esikysely, joka työntekijöille tehtiin ensimmäisellä ryhmätapaamisella. Esikyselyn tulosten analysoinnin jälkeen alustava runko muokattiin ja täydennettiin lopulliseen muotoonsa. Näin kehittämistyön tuloksena syntyi lopulta kymmenvaiheinen koulutusmalli, jonka avulla on tarkoitus kouluttaa ja kehittää itseohjautuvia, sisäisesti motivoituneita, hyvin organisoituja ja hyvinvoivia työyhteisöjä.

6.1 Esikyselyn tulokset

Koulutusmallin ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin kaksiosaisen esikyselyn (LIITE 2 ja 3) avulla työyhteisöjen lähtötaso kehittämisaiheeseen liittyen. Esikyselyyn vastasi kaikkien

työyhteisöiden työntekijät, yhteensä 26 vastaajaa (N=26). Esikyselyssä ensimmäisessä osiossa kysyttiin ensin työntekijöiden työtyytyväisyyden tasoa asteikolla 1-5 (1=erittäin huono, 2=melko huono, 3=en osaa sanoa, 4=melko hyvä, 5=erittäin hyvä). Esikyselyn perusteella lähes kaikki vastaajat (23) työntekijöistä koki työtyytyväisyytensä melko hyvänä tai erittäin hyvänä. Ainoastaan muutama (3) vastaaja ei osannut sanoa. Kukaan ei kokenut työhyvinvointiaan melko huonona tai erittäin huonona. Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin, että mitkä asiat heitä työssään motivoivat ja pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä. Työntekijöitä motivoi työssä vaikuttamismahdollisuudet ja vapauden tunne, hyvät työkaverit ja mukava työilmapiiri, työn monipuolisuus ja haasteellisuus sekä mukavat työtehtävät, hyvä johtajuus, asiakkaat, onnistumiset, tavoitteellisuus ja tavoitteisiin pääseminen, yhteinen päämäärä, joustavat työajat, palaute, pysyvyys, yhteistyö, uuden oppiminen ja kehittyminen, merkityksellisyys, asioiden eteneminen ja onnistuneet työvuorot sekä raha. Vastauksista näkyi, että pääasiassa työryhmien motivaattorit olivat sisäisiä motivaation lähteitä.

Kolmannessa kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin, että mitkä asiat he kokevat tärkeinä motivaation kannalta ja pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä asiaa. Motivaation kannalta koettiin tärkeinä asioina tavoitteen selkeys, vireys ja yleinen jaksaminen, johtajuus, yhteistyön sujuvuus, vaikuttamisen mahdollisuudet, sopiva työmäärä, onnistumiset ja tehdyn työn tuloksen näkeminen, riittävä aika, palaute, riittävä tuki tiimiltä ja esihenkilöltä, palkkaus, lupaus-ten pitäminen, luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne, mahdollisuus olla oma itsensä, palkkaus ja lomat sekä edut. Myös tässä pääpaino vastauksissa oli sisäisen motivaation lähteissä. Neljäs kysymys oli jatkokysymys edeltävään kysymykseen, kun työntekijöiltä kysyttiin, että mihin aiemmin mainitsemista asioista he kokevat voivansa vaikuttaa. Työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa omaan ammatilliseen kehittymiseen ja tavoitteisiin pääsyyn, työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen, asioiden edistämiseen, vireystilaan, vaikuttamismahdollisuuksiin, omaan työnkuvaan ja onnistumisiin. Vastausten perusteella työyhteisöissä oli moni asia itseohjautuvuuden näkökulmasta jo todella hyvällä mallilla. Esikyselyn ensimmäisen osan viimeinen kysymys selvitti, että mihin asioihin/motivaatiotekijöihin työntekijät haluaisivat jatkossa pystyä vaikuttamaan. Työntekijät halusivat jatkossa voida vaikuttaa omaan työnkuvaan ja työtehtävien rajaamiseen, omaan osaamiseen ja kouluttautumiseen, asiakasmateriaaliin, työaikoihin, palautteen määrään, palkkaukseen, omaan vireystilaan ja työhyvinvointiin.

Esikyselyn ensimmäisen vaiheen jälkeen pidettiin koulutusmallin ensimmäinen koulutusinterventio. Koulutusintervention aihe oli itseohjautuvuus. Esikyselyn toisessa vaiheessa kysyttiin ensin, että oliko työntekijöillä aiempaa tietoa itseohjautuvuudesta ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon. Kahdella vastaajalla ei ollut aiempaa tietoa, mutta muut 24 (N=26) vastasivat kyllä. Seuraavaksi kysyttiin, että auttoiko hankkeen vetäjän pitämä Power point-esitys hahmottamaan yllä olevia käsitteitä (itseohjautuvuus, motivaatio). Lähes kaikki vastaajat (24) kokivat esityksen auttaneen käsitteiden hahmottamisessa. Kolmas kysymys selvitti, että mitä taitoja työntekijät kokevat jatkossa tarvitsevansa, jotta itseohjautuvuusvalmiudet voisivat

lisääntyä. Työntekijät kokivat jatkossa tarvitsevansa henkilökohtaisella tasolla seuraavia taitoja itseohjautuvuuden lisäämiseksi: itsetuntemusta ja itseluottamusta, rohkeutta ja uskallusta, osaamista ja ammattitaitoa, yhteistyötä ja reflektointia, taitoa pyytää apua, avointa ja tehokkaampaa viestintää, kykyä sanoa ei, luottamusta ja tukea tiimin sisällä, armollisuutta, rohkeampaa vastuunottoa, kärsivällisyyttä ja keskeneräisyyden sietämistä, laajempaa ajattelua ja asioiden syvällisempää ja moniulotteisempää pohdintaa, tiimitaitoja, valppautta, lupaa ja rohkeutta tehdä päätöksiä ja muiden hyväksyntä päätöksille. Työryhmien vastaukset olivat hyvin samankaltaiset ja vastauksissa oli toistuvuutta. Vastauksissa painottui työntekijöiden tarve rohkeudelle ja uskallukselle ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä. Lisäksi tärkeänä koettiin toimiva työryhmä, jonka sisällä on vahva luottamus ja halu tukea ja ymmärtää muita.

Esikyselyn toisen vaiheen neljäs kysymys selvitti samaa asiaa kuin edeltävä kysymys, mutta työyhteisötasolla. Työryhmän suhteen koettiin tärkeäksi jatkossa vahvistaa seuraavia taitoja itseohjautuvuuden vahvistamiseksi: vuorovaikutustaidot, luottamus kollegoihin, rohkeus, yhteiset kokemukset, avoimuus ja kommunikoinnin lisääminen, vahvuuksien tunnistaminen, osaamisen vahvistaminen, tiedonkulun vahvistaminen, yhteinen jaettu ymmärrys, tasapuolisuutta työnjakoon, työyhteisötaidot, yhteiset pelisäännöt, työtehtävien selkeys, erilaisuuden sietäminen, selkeä johtaminen ja yhteisöllisyyden lisääminen. Vastauksissa korostui tarve vahvistaa vuorovaikutusta ja luottamusta työryhmien sisällä sekä tarkentaa työskentelyn raameja.

6.2 Kehittämistyön tuotos; koulutusmalli

Koulutusmallin sisältö perustui teoreettisesta tietoperustasta esiin nousseisiin teemoihin, jota täydennettiin empiirisellä, esikyselystä kerätyllä tiedolla. Koulutusmalli nojasi vahvasti Ryanin ja Decin itsemääräämisteoriaan. Tietoperustasta löytyi vastauksia alkuperäisiin kehittämiskysymyksiin ja esikyselystä saatiin tietoa lähtötilanteesta ja työntekijöiden tarpeista. Näiden tietojen perusteella kehiteltiin kymmenvaiheinen koulutusmalli. Teoreettisen tietoperustan ja esikyselyn analysoinnin perusteella koulutusmallin sisältöteemoiksi valikoitui lopulta yksilön ja yhteisön itseohjautuvuus, työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, työyhteisö- ja vuorovaikutustaidot, motivaatio sekä työyhteisön käytänteet ja toimintatavat. Koulutusmallin vaiheet, tavoitteet, käytetyt menetelmät toteutustapa ja vaiheen vastuhenkilö on esitetty edempänä taulukossa 1. Avustavat materiaalit koulutusmallin toteutukseen löytyvät liitteistä.

Koulutusmallin sisältöjen ideoinnissa oli lisäksi mukana hankkeeseen osallistuvien tiimien esihenkilöt sekä lisäksi kaksi toiminnanjohtajaa ja yksi aluejohtaja. Hankkeen onnistumisen ja tulevaisuuden kannalta merkittävää oli saada tietoperustan pohjalta löydetty tieto siirrettyä käytäntöön ja osaksi työntekijöiden arkea. Koulutusmallin suunnitteluvaiheessa käytettiin esihenkilöiden kanssa menetelmänä aivoriihtä. Aivoriihi on ryhmämuotoinen luovan

ongelmanratkaisun menetelmä, jonka tavoitteena on tuottaa ryhmän osallistujien kesken mahdollisimman suuri määrä ideoita. Menetelmän vahvuus on ideoiden runsas määrä, joiden pohjalta voi syntyä taas uusia ideoita. (Innokylä 2022.)

Tässä kehittämistyössä kehitetty kymmenvaiheinen koulutusmalli on johtamisen työkalu ja työn yhteiskehittämiseen tarkoitettu menetelmä. Kehittämiseen liittyy aina ajatus muutoksesta ja uuden oppimisesta (Seppänen-Järvelä 1999, 92). Tässä kehittämistyössä työyhteisöille opetettiin kehitetyn koulutusmallin avulla uutta tietoa itseohjautuvuustaidoista, sisäisestä motivaatiosta sekä muista työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Koulutusmalli toimi siis menetelmänä uusien työtapojen ja työkuulttuurin kehittämisessä, johon henkilöstö pääsi itse osallistumaan. Työkuulttuuri, jossa koko henkilöstö on sitoutunut kehittämään toimintaa, tuottaa parempaa tulosta kuin kuulttuuri, jossa vain esimerkiksi esihenkilöt kehittävät. Jatkuvan kehittämisen pitäisi olla luonteva osa työtä ja sen arkea. (Martela & Jarenko 2017, 22.) Jatkuva osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, joka helpottaa muutosta nopeasti vaihtuvissa tilanteissa (Manka & Manka 2018, 88). Koulutusmallin vaiheet sisälsivät erilaisia menetelmiä ja työskentelytapoja, joiden avulla työntekijät yhdessä kehittivät juuri oman yksikönsä toimintaa, työyhteisöä ja työn sisältöjä. Koulutusmallin sisältöjä voi juurruttaa työyhteisön sisälle säännöllisiksi toimintavoiksi, jolloin työn kehittäminen on jatkuvaa.

Engeströmin (1985) mallissa kolmas vaihe sisältää kehittämistyönä tehtävien uusien mallien ja välineiden tuottamista koulutusinterventioiden avulla. Koulutusinterventiolla tavoitellaan jonkin uuden työmallin (tai välineen) omaksumista sekä työntekijöiden uudenlaisen, tutkivan ja tuottavan oppimistavan kehittämistä (Engeström 1985, 160). Tässä kehittämistyössä koulutusmallin vaiheisiin sisältyi kaksi koulutusinterventiota. Heti hankkeen alussa henkilöstölle pidettiin koulutusintervention hankkeen pääteemasta, itseohjautuvuudesta. (LIITE 1) Koulutusintervention tarkoituksena oli esitellä henkilöstölle termejä ja teoretietoa, jotta henkilöstö voisi tulla tietoiseksi siitä, mitä heiltä jatkossa odotetaan. Toisen koulutusintervention (LIITE 10) teema oli sisäinen motivaatio sekä miten sitä voisi vahvistaa.

Engeströmin (1985) mallin neljäs vaihe on nimeltään työtoiminnan aloitteellinen kehittäminen; kehittävät tehtävät. Työtoiminnan aloitteellisella kehittämisellä tarkoitetaan, että valitaan tiettyjä strategisia (kehittäviä) tehtäviä, joissa uusia malleja viedään käytäntöön ja kehitysvaiheita saavutetaan pikkuhiljaa. Työn aloitteellisen kehittämisen tuotoksena syntyy aina jotakin dokumentoitua tietoa (Engeström 1985, 160). Tässä kehittämistyössä työn aloitteellinen kehittäminen näkyi kahdessa vaiheessa. Ensin kehittämistyönä luotua koulutusmallia pilotoitiin kolmessa työyhteisössä ja näin uutta, kehittämistyössä hankittua tietoa päästiin siirtämään työyhteisöihin. Tämän lisäksi työn aloitteellinen kehittäminen toteutui työryhmien kehittäessä itse oman työyhteisöidensä toimintaa yhteistoiminnallisissa työpajoissa. Työpaja (workshop) on tapaaminen, jossa osallistujat toimivat yhdessä erilaisten vuorovaikutuksellisten menetelmien avulla. Tarkoitus on vaihtaa mielipiteitä ja tietoa sekä ideoita yhdessä.

Tavallisesti tuloksena syntyy jonkinlainen tuotos, jossa on vedetty asiat yhteen. (Salonen ym. 2017.) Ryhmäinterventioilla voidaan tukea ihmisten työhyvinvointia ja lisätä sitoutuneisuutta työhön (Knight ym. 2016). Tämän kehittämistyön aikana työpajojen tarkoitus oli toimia kehittämistyönä luodun koulutusmallin sisällä menetelmänä siihen, että henkilöstö kehittää itse oman työryhmänsä toimintaa ja työskentelytapoja sekä vahvistaa vuorovaikutusta. Työpajoissa työyhteisöt kehittivät oman työyhteisön toimintaa, laatimalla esimerkiksi erilaisia työskentelymalleja ja sopimuksia työn tekemisen tavoista. Niitä lähdettiin siirtämään käytännön työelämään pienin askelin. Kehittämistyön aikana syntyi paljon työntekijöiden itsensä luomaa kehittämismateriaalia (LIITE 12) hankkeen vetäjän luoman koulutusmateriaalin lisäksi. Kun henkilöstö pääsee itse tuottamaan uusia toimintatapoja tai käytänteitä, eivätkä pelkästään osallistumaan, tulee tuotoksesta heidän näköisensä ja sekä sisäistäminen että sitoutuminen ovat vahvempaa (Salovaara 2017, 75). Osallistujat saivat hankkeen aikana myös useita pieniä oppimistehtäviä, joiden tavoitteena oli opitun tiedon omaksuminen.

Koulutusinterventioiden ja kehittävien oppimistehtävien lisäksi koulutusmallin sisällöissä käytettiin menetelmänä dialogista keskustelua. Dialoginen keskustelu on avointa ja suoraa keskustelua. Keskustelulla tavoitellaan yhteistä ymmärrystä, mutta hyväksytään ihmisten erilaiset näkemykset, joita yhdessä tutkitaan. Ihmisten motivaatio, luovuus ja osaaminen on mahdollista saada käyttöön aidon dialogin avulla. (Salonen ym. 2017.) Dialoginen keskustelu toteutui tässä kehittämistyössä koulutusmallin sisällä sekä ryhmässä että kahdenvälisissä ohjauskeskusteluissa.

Koulutusmallin vaihe	Tavoite	Menetelmä	Toteutustapa	Vastuuhenkilö
Aloitus ja aiheeseen orientoituminen	Tietoisuuden lisääminen Käsitteen itseohjautuvuus määrittely Henkilöstön tietotason ja lähtötilanteen kartoittaminen	Koulutusinterventio Esikysely (LIITE 2 ja 3)	Henkilöstön tiimi-päivä Power point- esitys (LIITE 1) Kehittävä mielikuva-harjoitus	Hankkeen vetäjä

Koulutusmallin vaihe	Tavoite	Menetelmä	Toteutustapa	Vastuuhenkilö
			Mentimeter- kyselyt (2kpl) työntekijöille (LIITE 2 ja 3)	
Osaaminen ja vahvuudet yksilötasolla	<p>Työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kartoitus</p> <p>Selvittää työntekijän vahvuudet ja kehittämiskohdeet, osaamisalueet sekä työntekijän toiveet ja tarpeet johtamiselta.</p>	Dialoginen keskustelu.	<p>Esihenkilön ja työntekijän kahdenvälinen ohjauskeskustelu</p> <p>Esihenkilö esittää ohjaavia kysymyksiä. Apuna tukimateriaali ja työkalu: ”potentiaalilin löytäminen / voimavarojen ja vahvuuksien kartoittaminen- lomakkeet” (LIITE 4)</p>	Esihenkilö
Lähtötilanteen avaaminen	Tietoisuuden lisääminen lähtötilanteesta	Henkilöstökirje (LIITE 5)	Hankkeen vetäjän lähettämä sähköposti, jossa jaetaan alkukartoituksen kyselyiden vastaukset.	Hankkeen vetäjä
Osaaminen ja vahvuudet työyhteisötasolla	Tiimin vahvuuksien kartoitus ja osaamisen	Vertaisarviointi, avoin dialogi.	<p>Henkilöstön tiimi-päivä</p> <p>Jokainen työntekijä arvioi jokaisen</p>	Esihenkilö

Koulutusmallin vaihe	Tavoite	Menetelmä	Toteutustapa	Vastuuhenkilö
	näkyväksi tekeminen sekä tiimin sisäisen luottamuksen vahvistaminen.		työntekijän vahvuudet ja ne kirjataan ylös ja käydään yhdessä keskustellen läpi	
Toimivat työkäytänteet	<p>Yhteisen tavoitteen ja perustehtävän kirkastaminen. Yhteisten käytänteiden luominen.</p> <p>Vaativien ja poikkeavien asiakastilanteiden hoitaminen.</p> <p>Päätöksentekijöiden selkiyttäminen.</p>	Työpaja, avoin dialogi, kehittävät ryhmätehtävät. (LIITE 6)	<p>Henkilöstön tiimi-päivä</p> <p>Työpajatyöskentely pienryhmissä kehittävien ryhmätehtävien avulla</p>	Esihenkilö
Vuorovaikutus- ja työyhteisötai-dot.	<p>Työyhteisön yhteisten pelisääntöjen luominen</p> <p>Konfliktinkäsittelymallin luominen</p> <p>Ammatillisen kohtaamisen ja positiivisen</p>	<p>Työpaja</p> <p>Avoin dialogi</p>	Henkilöstön tiimi-päivä	Esihenkilö

Koulutusmallin vaihe	Tavoite	Menetelmä	Toteutustapa	Vastuuhenkilö
	<p>vuorovaikutuksen merkityksellisuuden ymmärtäminen</p> <p>Palautteen antaminen ja saaminen; taitojen ja ymmärryksen lisääminen</p> <p>Innostuksen merkityksellisuuden ja ylläpitämisen ymmärtäminen</p> <p>Työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen oppiminen</p>	<p>Kehittävät ryhmätehtävät. (LIITE 7)</p> <p>Työkalu: Henkilöstötaitojen itsearviointi (LIITE 8)</p>	<p>Työpajatyöskentely pienryhmissä ja avoin keskustelu koko ryhmässä</p> <p>Itsearviointi</p>	
Yksilö työntekijänä ja ihmisenä	Itsetuntemuksen ja itsetuottamuksen vahvistaminen	<p>Avoin dialogi.</p> <p>Työkalu: peruskysymyksiä itselle. (LIITE 9)</p>	Esihenkilön ja työntekijän kahdenvälinen ohjauskeskustelu työkalun avulla	Esihenkilö

Koulutusmallin vaihe	Tavoite	Menetelmä	Toteutustapa	Vastuuhenkilö
Motivaation vaikutus työhyvinvointiin; sisäisen motivaation merkitys.	Tietoisuuden lisääminen	Koulutusinterventio Harjoitukset / työkalut: Kutsusmuskartta, luonteenvahvuudesta, unelmaelämä ja toisen tuki, kolme hyvää tekoa.	Henkilöstön tiimipäivä Power point- esitys (LIITE 10) Kehittävät pariharjoitukset motivaatioon liittyen	Esihenkilö
Toimivat työkäytännöt ja itsensä johtaminen	Työnteon helpottuminen, luottamuksen vahvistaminen	Avoin dialogi. Aivoriihi.	Jatkuvaa keskustelua ajankohtaisista asioista ja käytänteistä Esihenkilön ja työntekijän kahdenvälinen ohjauskeskustelu Henkilöstön tiimipäivät Työohjaukset	Esihenkilö
Hankkeen päättäminen	Yhteenveto ja loppuarvio	Avoin dialogi.	Henkilöstön tiimipäivä Kertaus hankkeen vaiheista ja menetelmistä	Hankkeen vetäjä

Koulutusmallin vaihe	Tavoite	Menetelmä	Toteutustapa	Vastuuhenkilö
	Palautteen kerääminen	Palautekysely (LIITE 11).	Kyselyn täyttäminen	

Taulukko 1: Koulutusmallin vaiheet, tavoitteet, käytetyt menetelmät, toteutustavat ja vastuuhenkilö

6.3 Pilotoinnin tulokset: työpajat, koulutusinterventiot ja ohjauskeskustelut

Kehittämistyön aikana pidettyjä työpajoja ja koulutusinterventioita arvioitiin havainnoimalla sekä suullista palautetta keräämällä. Ylempänä, kohdassa aineiston keruu, on tarkemmin kuvattu, miten havainnointia tehtiin.

Työpajoissa henkilöstö lähti aktiivisesti työskentelemään aluksi havainnoitujen ennakkoluulojen jälkeen. Työpajoissa henkilöstö jaettiin pienryhmiin ja jokaiselle ryhmälle jaettiin oma tehtävä. Pienryhmät työskentelivät tehokkaasti ja keskustelu oli jokaisessa ryhmässä aktiivista. Jokainen pienryhmä sai työpajoissa tuotettua toivottua materiaalia oman työnsä kehittämiseksi. Pienryhmien tuotokset esiteltiin isossa ryhmässä ja keskustelu oli aktiivista myös tässä vaiheessa. Työpajojen jälkeen kerättiin suullinen palaute, jossa jokaisen osallistujan oli kommentoitava jotakin. Useampi osallistuja kommentoi työpajojen olleen ”hyödyllisiä” ja moni kommentoi, että ”hyvä päivä” tai ”hyviä asioita”. Suullisessa palautteessa korostui vuorovaikutuksellisuuden merkitys. Yksi osallistujista totesi, että ”on hyvä, että asioista keskustellaan yhdessä”. Toinen osallistuja sanoi, että ”Tää oli tosi hyvä! Pienryhmät tuki keskustelua”, ja yksi kommentoi, että ”kaikista meistä löytyy näitä asioita, mitä tänään käytiin läpi ja tää oli hyvää mieleen palauttamista”. Toisaalta yksi osallistuja mietti, että ”toivottavasti tässä ei nyt ala stressaamaan ja suorittamaan liikaa, kun sovittiin paljon kaikkea”. Kaiken kaikkiaan henkilöstö piti työpajoja hyvänä ja mielekkäänä kehittämisen tapana. Myös sisällöt koettiin hyödyllisinä ja tarpeellisina työn tekemisen kannalta. Palautekyselyssä useampi työntekijä mainitsi tykänneensä erityisesti työpajoista. Työpajat onnistuivat kokonaisuudessaan erittäin hyvin ja palvelivat tarkoitustaan.

Koulutusinterventiot toteutettiin niin ikään henkilöstön tiimpäivien yhteydessä. Koulutusinterventiot olivat kestoltaan noin tunnin pituisia ja sisälsivät lyhyitä osallistavia parihaarjoituk-
sia. Yksi harjoitus oli nimeltään ”Unelmaelämä ja toisen tuki”. Tässä tehtävässä parin piti kertoa toiselle minuutin ajan unelmaelämästään kolmen vuoden päästä. Kuuntelija ei saanut

minuutin aikana puhua mitään, mutta hänen tuli ilmeillään ja eleillään olla mahdollisimman lannistava. Toisella kierroksella vastaavasti kuulijan tuli ilmeillään ja eleillään olla mahdollisimman innostava. Tämän jälkeen rooleja vaihdettiin. Tehtävän tarkoituksena oli havainnollistaa ihmisten välisen yhteyden merkitystä ja kokeilla sitä käytännössä. Toisessa pariharjoituksessa työntekijöitä ohjattiin ennen seuraavaa tapaamista toteuttamaan kolme hyvää tekoa, joista kaksi työkaverille ja yksi asiakaslapselle. Seuraavalla kerralla käytiin yhdessä läpi, minkälaisia hyviä tekoja ihmiset olivat toisilleen tehneet ja mitä siitä oli seuranneet. Työntekijät raportoivat hyvän tekemisen tuottaneen hyvää mieltä niin heille itselleen, kun vastaanottajalle. Yhdessä pariharjoituksessa harjoiteltiin toisen motivoimista. Parille piti kertoa asiasta, jonka tekeminen on itselle vaikeaa. Parin tuli tukea kysyen: Miksi tämän tekeminen olisi kuitenkin tärkeää? Mitä hyötyä siitä olisi sinulle tai muille? Miten asia voisi tuntua enemmän omalta valinnalta? Mikä olisi oma tapasi tehdä asia? Mikä vahvuutesi voisi auttaa tässä ja miten? Harjoituksen tarkoitus oli auttaa yksilöä näkemään asiaa monelta kannalta ja edesauttaa sisäistetyn motivaation syntyä. Harjoitus jatkui sillä, että vuorotellen piti miettiä mielessä tilanne, jossa olisi saatava toinen innostumaan tai motivoitumaan jostakin asiasta. Tässä tuli miettiä miten voisi huomioida psykologiset perustarpeet (autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys) toista motivoidessa. Pariharjoitusten lisäksi työntekijöitä ohjattiin kotona tekemään kutsumuskartta sekä luonteenvahvuustesti, joihin annettiin ohjeet. Kutsumuskartan tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden motivaationlähteitä ja luonteenvahvuustestin tarkoituksena lisätä itsetuntemusta.

Koulutusinterventioihin tuotettu koulutusmateriaali, eli Power Point-esitykset toimivat hyvänä tukena aiheiden esittelyssä. Työntekijät, jotka antoivat koulutusinterventioiden jälkeen suullista palautetta, kuvasivat niitä esimerkiksi sanoin: ”tuntui ihan oikealta koulutukselta” ja ”oli oikeesti ihan hyödyllinen”. Useampi työntekijä koki, että koulutusinterventiot antoivat uutta ajateltavaa ja uusia näkökulmia tuttuihin asioihin. Parityönä tehdyt harjoitukset näyttäytyivät onnistuneina ja osallistuminen oli aktiivista. Koulutusintervention kesto oli sopiva, jotta se oli helppo yhdistää henkilöstön tiimipäivään ilman, että se vei ajallisesti liian ison osan päivästä.

Kahdenvälisissä ohjauskeskusteluissa esihenkilöllä oli mahdollisuus tutustua työntekijään syvällisemmin ja tukea ja ohjata häntä yksilöllisesti. Kahdenvälisissä keskusteluissa käsiteltiin koulutusmallissa työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä työyhteisön sisäisiä suhteita ja asiakastapauksia. Käsiteltävät aiheet vaativat luottamuksellisen suhteen, jotta niistä uskalletaan puhua avoimesti. Sekä hankkeen vetäjän että pilotoivan esihenkilön kokemuksen perusteella ohjauskeskustelut ovat erinomainen tapa osoittaa työntekijälle kiinnostusta ja antaa työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi. Työntekijät puhuivat ohjauskeskusteluissa asioistaan avoimesti ja ohjaava tukimateriaali toimi tarvittaessa hyvänä tukena, mikäli keskustelu ei muuten lähtenyt liikkeelle. Ohjauskeskusteluissa oli havaittavissa, että työntekijät, joilla oli jo pidempi tausta esihenkilön kanssa, puhuivat

avoimemmin ja vapaammin asioistaan. Uusien työntekijöiden kanssa luottamuksen rakentaminen vie tietysti enemmän aikaa. Kuitenkin jokaisessa ohjauskeskustelussa saavutettiin koukutusmallin mukainen tavoite ja vaiheen mukaiset asiat tulivat käsitellyiksi. Palautekyselyn perusteella kahdenväliset ohjauskeskustelut olivat erittäin merkityksellisiä henkilöstölle. Kaikki vastaajat (14) kokivat kahdenvälisten ohjauskeskustelujen olevan hyödyllisiä ja tärkeitä: ”Koen ne erittäin tärkeitä, mahdollisuus pallorella ajatuksia.” Yksi vastaaja vastasi, että ”Koen ne hyödyllisinä! Ajatusten vaihto esihenkilön kanssa on tärkeää!” ja toinen, että ”Pidän hyvänä asiana. Pomo ei ole vain iso johtaja, joka käy välillä työpaikalla vaan on kiinnostunut alaistensa asioista.” Viidesosa vastaajista kuvasi keskustelujen olevan erittäin tai todella tärkeitä. Lähes puolet kuvaili keskustelujen olevan hyviä. Palautteessa kommentoitiin, että ”Hyviä. Tarpeeksi usein, asiat ei jää turhan kauas. Esimies pysyy kärryillä tiimistä ja sen hyvinvoinnista.” Vastaajien mielestä kahdenväliset keskustelut ovat hyvä tapa vaihtaa ajatuksia ja oppia uutta: ”Ohjauskeskustelut on ehdottomasti positiivinen asia. Tulee kuulluksi ja pääsee purkamaan ja peilaamaan asioita.”; ”Hyödyllisiä ehdottomasti. Voi peilata työstä nousseita aiheita.” sekä ”Ovat todella hyviä, rauhallinen oma aika keskusteluun edesauttaa oppimista.” Vastaajat kokivat, että esihenkilö on aidosti heistä kiinnostunut, koska haluaa keskustella ja että keskustelujen avulla he voivat paremmin tulla kuulluksi. Lähes jokaisessa palautteessa nousi esiin, että ohjauskeskustelut osoittavat esihenkilön olevan aidosti kiinnostunut työntekijöistään: ”Tuntuu, että tulee kuulluksi.”; ”Silloin tuntee itsensä huomioduksi.”; ”Ovat hyviä koska esimies on kiinnostunut.” ja ”Hyödyllisiä. Saa kertoa omista murheistaan rauhassa.” Yksi vastaajista totesi keskustelujen olevan hyviä, mutta koki niitä olleen liian usein. Yksi vastaaja koki keskustelut hyvinä, mutta kertoi niiden vaativan häneltä vielä totuttelua. Kahdenväliset ohjauskeskustelut palvelivat esihenkilöiden ja työntekijöiden palautteen perusteella kehittämistyössä erinomaisesti tarkoitustaan.

6.4 Palautekyselyn tulokset

Palautekyselyssä (LIITE 11) oli yksitoista kysymystä, joilla arvioitiin koulutusmallin vaikuttavuutta yksilö- ja yhteisötasolla. Palautekyselyyn vastasi ainoastaan hankkeen vetäjän läpiviemään pilotointiin vastanneet työntekijät. Kyselyyn vastasi yhteensä 14 työntekijää (N=14), joista kolme oli osallistunut pilotointiin osittain ja yksitoista kokonaisuudessaan.

Ensimmäisenä kysyttiin, kokivatko työntekijät koulutusmallin sisällöt tarpeellisina. Kaikki pilotointiin osallistuneet vastaajat kokivat koulutusmallin sisällöt tarpeellisina. Vastaajat pitivät toteutustapoja ”hyvinä”, ”monipuolisina” ja ”onnistuneina”. Työntekijöiden muun muassa vastasivat, että ”Koin tarpeellisina, toteutus hyvä.”; ”Koin tarpeellisina.”; ”Oli tarpeellisia, toteutus oli onnistunut.”; ”Sisällöt olivat tarpeellisia ja hyödyllisiä palauttamaan vanhaa sekä uutta asiaa mieleen. Toteutukset olivat monipuolisia, yksilö + ryhmät antavat mielekkyyttä.”

sekä ”Sisällöt tarpeellisia. Palautti hyvin mieleen perusasioita. Toteutus hyvä. Jaettu osiot tarpeeksi moneen osaan.” Yksi vastaaja koki koulutusmallin ”helpottaneen arjen toiminnoissa”.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin koulutusmallin vaikutuksia työhyvinvointiin. Puolet (7) vastaajista kokivat pilotoinnin vaikuttaneen työhyvinvointiinsa parantavasti. Puolet (7) kokivat työhyvinvoinnin tason pysyneen ennallaan.

Seuraavassa kahdessa kysymyksessä kysyttiin, että kokivatko työntekijät itseohjautuvuustaitojensa lisääntyneet yksilötasolla ja tiimitasolla. Puolet (7) vastaajista koki itseohjautuvuustaitojensa yksilötasolla lisääntyneen pilotoinnin aikana. Puolet (7) vastaajista koki itseohjautuvuustaitojen yksilötasolla pysyneen ennallaan. Vastaajat, jotka kokivat itseohjautuvuustaitojen lisääntyneen yksilötasolla, nimesivät seuraavien taitojen lisääntyneen: ”päätöksenteko” (3), ”puheeksi otto”, ”vastuunkanto” (2), ”toisten huomioiminen”, ”priorisointitaidot” ja ”kirjalliset työt”. Yli puolet (9) vastaajista koki itseohjautuvuustaitojen lisääntyneen työyhteisötasolla. Lisääntyneiksi taidoiksi nimettiin yhteistyötaidot, ”tietoisuuden lisääntyminen” (2), ”vuorovaikutus”, ”hyväksyminen”, ”asioista puhuminen ja keskustelu” (2). Palautteen mukaan ”keskustelua herättänyt ja siten teemoja tunnistettu myös omassa työssä työyhteisössä.”; ”Asiasta puhuminen on aina eteenpäin.”; ”Uskallus ottaa enemmän vastuuta päättää itsenäisesti asioista! Kyky priorisoida päivää jne. ” Viisi vastaajista ei kokenut pilotoinnin vaikuttaneen työyhteisötason itseohjautuvuustaitoihin.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, että onko työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja suorittamistapoihin ja kokevatko he pilotoinnin edesauttaneen asiaan. Lähes jokainen vastanneista (13) koki, että voi vaikuttaa oman työn sisältöihin ja suorittamistapoihin. Yksi vastaaja koki, että voi osittain vaikuttaa. Neljä vastaajaa koki omien vaikuttamismahdollisuuksien lisääntyneen pilotoinnin aikana ja yksi mainitsi, että on tullut tietoisemmaksi, miten ja mihin voi itse vaikuttaa. Kymmenen vastaajaa koki, että vaikuttamismahdollisuuksien olleen samat myös aiemmin. Jokainen vastaaja koki, että pystyy työssään tekemään asioita, joista nauttii. Kaksi vastaajaa koki, että pilotoinnin aikana mahdollisuudet tähän ovat lisääntyneet ja toinen vastaajista lisäksi, että pilotointi on auttanut tähän sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Loput vastaajista (12) kokivat, että ovat pystyneet ennen pilotointia tekemään työssään yhtä paljon asioita, joista nauttivat, eikä pilotoinnilla ollut asiaan vaikutusta.

Seuraava kysymys koski päätöksentekoa, omia ja yhteisiä päätöksiä. Kaikki vastanneet kokivat, että uskaltavat tehdä omia ja yhteisiä päätöksiä ja ottaa niistä vastuun. Yksi vastaaja koki pilotoinnin vahvistaneen kokemusta, että saa tehdä rohkeammin päätöksiä: ”Uskallan. Oma ammatillinen kehittyminen edesauttaa. Pilotointi on vahvistanut kokemusta, että saa tehdä rohkeammin päätöksiä.” Toinen vastaaja koki, että ”Kyllä. Luottamus omaan päätöksentekoon on lisääntynyt.” Yksi vastaaja koki, että ”Uskallan tehdä osittain, mutta

työyhteisössä on ihmisiä, jotka usein kuitenkin tekevät lopulliset päätökset.” Vastajat kokivat, että oma ammatillinen kehittyminen ja / tai osaaminen sekä kokemus (2) edesauttaa päätöksenteossa ja vastuunotossa. Oma rohkeus ja vahva itsetunto sekä itseluottamus ja uskallus koettiin myös edesauttavina tekijöinä. ”Yhteinen usko työryhmän osaamiseen ja kykyyn tehdä päätöksiä, uskallus toimia, vaikka olisi epävarma.” Kahdeksan vastaajaa koki työryhmän tuella ja yhteisellä keskustelulla olevan myönteinen vaikutus päätöksentekoon ja vastuunottoon ja myös esihenkilön koettiin vaikuttavan päätöksentekoon. ”Kyllä pystyn tekemään. Edesauttaa hyvä, luotettava työyhteisö, sekä tukeva esihenkilö.”

Työntekijöiltä kysyttiin, että kokevatko he, että uskaltavat epäonnistua, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja että oliko pilotoinnilla vaikutusta asiaan. Valtaosa vastaajista (12) vastasi, että uskaltaa epäonnistua. Yksi koki, että ”hyväksyntä” edesauttaa epäonnistumista ja toinen, että ”luotto tiimiin”. Yksi vastaajista kertoi, että uskaltaa epäonnistua ”vaihtelevasti, toisinaan tuntuu, että työyhteisössä puhutaan selän takana, pilotoinnilla ei tähän vaikutusta.” Yksi vastasi, että uskaltaa ”huonosti” epäonnistua. Kaksi vastaajista koki, että uskaltaa kyllä epäonnistua, vaikka se ajoittain pelottaakin. ”Kyllä ja välillä siltä ei voi välttyä. Epäonnistuminen pelottaa, mutta lopulta se kuitenkin vahvistaa ammatti-identiteettiä, sekä seuraavaa mahdollista epäonnistumista varten.”; ”Kyllä! Toisinaan kyllä henkilökohtaiseen vastuuseen (esim. oikeudenkäynti, huomautus tms.) joutuminen voi mietityttää. Luotto omaan osaamiseen, sekä työryhmän tukeen edesauttaa.” Pilotoinnilla ei juurikaan koettu olleen vaikutusta siihen, uskaltaako epäonnistua. Yksi vastaaja koki pilotoinnin vahvistaneen työryhmää. ”Työryhmän tuki”, ”esihenkilön tuki” ja ”itseluottamus” koettiin helpottavina tekijöinä epäonnistumisen kannalta. Epäonnistuminen koettiin myös inhimillisenä ja oppimiskokemuksena: ”Uskallan epäonnistua. Koen ammatillisesti osaavani tehdä työtä, jota teen, mutta inhimillisyyden on läsnä työssä ja epäonnistumisia voi myös tulla” ja ”Kyllä. Mietin, että kaikki tekevät virheitä ja niistä oppii.”

Kyselyssä selvitettiin, kokivatko työntekijät oppineensa pilotoinnin aikana jotain uutta. Puolet vastanneista kokivat oppineensa jotakin uutta pilotoinnin aikana. Puolet eivät kokeneet oppineensa uutta. Yksi vastaaja koki, että vaikka ei itse oppinut uutta, niin ”Työryhmän itseohjautuvuus lisääntyi ja se helpotti omaa työskentelyä.” Yksi vastaaja koki itsekriittisyytensä vähentyneen pilotoinnin aikana: ”en ole niin kriittinen itselleni.” Kaksi vastaajaa koki pilotoinnin tuoneen ”syvyyttä ja laajuutta näkökulmiin.” Toinen vastaaja koki, että ”Tietyllä tapaa asiat/sisällöt tuttuja, jopa itsestäänselvyyksiä, mutta sisällöt toivat näihin varmuutta ja teoriapohjaa, sekä konkretiaa. Yhteiset pohdintatehtävät olivat mieleisiä.” Yksi vastaaja koki oppineensa ”hyvän palautteen vastaanottamista ja pohdintaa”. Useampi vastaaja (4) toi esiin työpajat, jotka oli koettu erityisen mielekkäinä ja hyödyllisinä. Useampi vastaaja (4) mainitsi yhteisten keskusteluiden ja pohdintatehtävien olleen mukavia, hyödyllisiä ja tarpeellisia.

Vastaajat arvioivat myös koulutusmallin soveltuvuutta jatkossa työyhteisöjen koulutukseen ja työyhteisöjen vahvistamiseen. Lähes jokainen vastaaja (12) arveli, että koulutusmalli soveltuu esihenkilöiden koulutukseen sekä työyhteisöjen vahvistamiseen. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa. Koulutusmallin koettiin ”vahvistavan työryhmää ja antavan luvan erilaisille työskentelymalleille”. Työpajat mainittiin hyvänä menetelmänä, koska ”jokaisen on pakko osallistua”. Koulutusmallin koettiin ”selkeyttävän ja yhtenäistävän työskentelytapoja ja työn sisältöjä”. Lisäksi sen koettiin voivan rohkaista arempia työntekijöitä. Koulutusmallin koettiin myös olleen ”selkeä ja motivoiva ja sen vuoksi toimiva”.

Kaikki vastaajat kokivat johtamisen merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnille. Vastausasteikolla erittäin vähän, melko vähän, ei vaikutusta, melko paljon ja erittäin paljon, kuusi vastaajista koki johtamisella olevan melko paljon vaikutusta työhyvinvointiin ja kahdeksan vastaajista koki, että erittäin paljon. Yksi vastaaja totesi, että ”Puheeksiottamisen vastuu ja rooli on johdolla merkittävä sekä miten työntekijöiden huoliin ja murheisiin puututaan ja asiat ratkaistaan.” Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ”jos johtaja on perseestä niin ei ole kiva välttämättä tulla töihin”. Yksi vastaaja vastasi, että ”Johdolla vastuu kokonaisuudesta ja vaikuttaa sitä kautta kaikkeen.” Kaksi vastaajista koki johtamisen tuovan ”turvaa” työskentelylle ja työryhmälle. Kaksi vastaajaa kuvasi johtamisen vaikuttavan omaan merkityksellisyyden tunteeseen ja siihen, että kokee olevansa hyväksytty. Yksi vastaaja mainitsi, että ”saatu palaute omasta työstä on tärkeää”. Yksi vastaaja koki, että ”johtaminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja ammatilliseen kehitykseen”.

6.5 Pilotoineen esihenkilön ja työelämäkumppanin kommentit

Hankkeen vetäjä oli koulutusmallin pilotoinnissa kaksoisroolissa, vetäen pilotointia kahdelle itsensä johtamalle työryhmälle. Pilotointiin osallistunut kolmas työryhmä osallistui pilotointiin oman esihenkilönsä ohjauksessa. Työyhteisön esihenkilö veti koko koulutusmallin läpi, lukuun ottamatta ensimmäistä aloituskertaa, jonka piti hankkeen vetäjä. Kolmannen työryhmän osallistumisen tarkoituksena oli testata, miten koulutusmalli toteutuu jonkun muun kuin hankkeen vetäjän toteuttamana. Tässä haluttiin siis tarkastella, että miten hyvin koulutusmalli on sovellettavissa ilman hyvin syvällistä perehtymistä ja asiantuntemusta teoriapohjaan, pienemmällä ja ohuemmalla aiheeseen perehtyneisyydellä. Kolmannen työryhmän esihenkilö, eli tässä pilotoiva esihenkilö, suoritti osittain soveltaen koulutusmallin vaiheet läpi hankkeen vetäjän antamien ohjeiden ja tukimateriaalien mukaisesti. Kehittämistyön aikana pilotoiva esihenkilö sai tukea ja mentorointia ohjauksellisista keskusteluista, joita kävi hankkeen vetäjän kanssa.

Pilotoiva esihenkilö koki, että ”koulutusmalli on todella hyödyllinen työskentelytapa, jonka avulla sai uudelle työryhmälle selkeän kuvan perustyöstä ja vastuista sekä mahdollisuuden

vaikuttaa ja tuoda esiin omia ajatuksia, toiveita ja näkemyksiä”. Tuore, lähes täysin vaihtunut työryhmä koettiin tässä kohtaa eduksi, koska työryhmän kanssa päästiin aloittamaan ns. puhtaalta pöydältä. Pilotoiva esihenkilö piti toteutusta onnistuneena. Hän kommentoi, että ”mielestäni tämä projekti toimi erityisen hyvin siinä, että tulimme käyneeksi kaikki perustyoön tärkeimmät elementit työpaikan pelisäännöistä, perustehtäväkuvaan yms. läpi selkeästi ja kaikilla pitäisi olla yhteinen näkemys ja tietämys näistä ja se taasen onkin isossa roolissa työssä ja itseohjautuvuudessa pärjäämiseksi”. Kehittämistyön pituus sai kiitosta: ”pidin myös siitä, että projekti oli selkeästi näin pitkä, jotta prosessille jäi riittävästi aikaa niin ajatustasolla kuin konkreettisestikin”.

Pilotoiva esihenkilö piti erityisen paljon kehittämistyön aikana toteutuneista vertaistuellisista ja ohjauksellisista keskusteluista, joissa sai vaihtaa ajatuksia ja sai uusia näkökulmia myös oman työryhmän kanssa toimimiseen. Tukimateriaali koettiin hyvänä, mutta kehittämisideana pilotoiva esihenkilö ehdotti jonkinlaista ”vuosikello”- tyyppistä ratkaisua aikajanelle, että mitä vaiheita käydä milloinkin. Näistä oli sovittu hankkeen vetäjän kanssa, mutta jonkinlainen visuaalinen materiaali olisi voinut helpottaa työskentelyä. Pilotoiva esihenkilö toi palautteensa myös esiin sen, että mikäli hänellä itsellään ei olisi ollut niin vahvaa näkemystä/tietoa/kokemusta asiasta ja aiheesta, olisi voinut käydä niin, että kaikki yhdessä läpikäytyt asiat eivät olisi pysyneet mielessä ja siirtyneet käytäntöön. Pilotoinut esihenkilö koki työntekijöiden yhteydenottojen häneen vähentyneen huomattavasti pilotoinnin jälkeen. Työntekijöille on aiempaa selvempää mitä päätöksiä he voivat tai eivät voi tehdä. Työryhmän sisällä on havaittavissa yksilöllisiä eroja itseohjautuvuustaidoissa yksilötasolla. Kokonaisuudessaan pilotoinut esihenkilö koki, että koulutusmalli vapautti hänelle itselleen energiaa ja aikaa omaan työhön, kun vastuunjako ja tehtäväkuvat ovat selkeämpiä. Näihin yhteisesti sovittuihin päätöksiin ja asioihin oli myös esihenkilön helppo nojata ja vastuuttaa luvan kanssa työryhmää tekemään oman työnsä.

Pilotoinut esihenkilö koki, että koulutusmallia voisi ja kannattaisi jatkossakin hyödyntää johtamistyössä, esimerkiksi esihenkilöiden perehdytysohjelmassa organisaation sisällä. Pilotoinut esihenkilö mainitsee kuitenkin, että on tärkeää huomioida, että koulutusmallin mukainen itseohjautuva työskentelytapa vaatii esihenkilöltä halua ja uskallusta päästää irti kontrollista. Näin ollen halukkuuden on lähdettävä esihenkilöstä itsestään. Hankkeen vetäjän mentorointi ja ohjaukselliset keskustelut koettiin merkityksellisenä ja tärkeinä ja palautteessa pohditaan sitä, että mistä jatkossa mentorit, mikäli koulutusmallia lähdetään jalkauttamaan muihin yksiköihin. Jatkokehityksenä pilotoinut esihenkilö ehdottaa ”yhteistä pohdintaa siitä, että miten koulutusmallin läpiviennin jälkeen samoja teemoja ylläpidetään yksiköissä, tai miten ja minkälaisin jatkoteemoin aiheen käsittelyä voitaisiin jatkaa, jotta itseohjautuvuustaidot pysyvät yllä, eikä luisuta takaisin vanhaan tapaan toimia”.

Koulutusmalli ja tulokset esiteltiin myös työelämäkumppaniorganisaation johdolle. Työelämäkumppanin mielestä koulutusmalli soveltuu johtamisen työkaluksi sekä kokonaisuudessaan että osittain käytettynä. Koulutusmalli on heidän mukaansa muokattavissa monenlaisiin tarpeisiin ja sopii niin tuoreelle työryhmälle kuin kriisissä olevalle, mutta myös ajatusten herättäjäksi työyhteisöille, joissa on näennäisesti kaikki hyvin. Sitä voidaan käyttää evaluointivälineenä oman toiminnan ja työtapojen arvioinnissa.

Työelämäkumppanin mielestä malli on lähtökohtaisesti hyvin arvokas, kun tavoitellaan ihmisten työhön merkityksellisyyttä. Työelämäkumppani totesi palautteessaan, että ”ihminen kokee vahvaa työn imua ja merkityksellisyyttä, kun voi vapaasti tehdä omia ratkaisuja ja nähdä sitä kautta oman työn jäljen”. Koulutusmallia voisi mahdollisesti käyttää työelämäkumppaniorganisaation omassa koulutusakatemiassa välineenä johtamisen koulutuksessa välineenä. Koulutusmallia voisi organisaation sisällä hyödyntää myös toimialarajojen yli.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä kehittämistyössä etsittiin vastauksia kolmeen kehittämiskysymykseen. Tietoperusta antoi vastauksia kysymyksiin. Vastausten pohjalta kehitettiin koulutusmalli, jonka avulla teoria-tieto siirrettiin käytäntöön. Koulutusmallia testattiin kolmessa työyhteisössä ja lopuksi vaikutuksia arvioitiin. Kehittämiskysymykset olivat:

- Miten voidaan kasvattaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota?
- Minkälaisin menetelmin ja toimenpitein voidaan vahvistaa työntekijöiden valmiuksia itseohjautuvuuteen?
- Minkälaisin johtamisen keinoin voidaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja pysyvyyttä?

Aiemman tutkimus- ja teoratiedon perusteella sisäisen motivaation kasvattaminen perustuu psykologisten perustarpeiden (autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys) tyydyttämiseen (Ryan & Deci 2000). Itsemääräämisteorian mukaan, kun psykologiset perustarpeet tulevat työssä täytetyiksi, voidaan kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota, työtyytyväisyyttä, positiivista asennetta työtä kohtaan, sinnikkyyttä, tehokkuutta sekä hyvinvointia ja psykologista adaptoitumista (Gagne & Deci 2005). Frank Martela on lisäksi täydentänyt psykologisten tarpeiden listaa hyväntekemisellä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että lisäämällä työntekijän autonomiaa eli omaehtoisuutta ja päätäntävaltaa, voidaan kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2017,24). Itsemääräämisteorian mukaan ihminen kokee enemmän hyvinvointia kuin pahoinvointia tavoitellessaan sisäisesti motivoituneita päämääriä (Launonen, Kostamo & Marttinen 2014, 39). Itsemääräämisteorian mukaan myös sosiaaliset olosuhteet

sekä ympäristön olosuhteet vaikuttavat sisäisen motivaation esiintymiseen. Sisäisen motivaation syntymisen kannalta onkin siis merkityksellistä, että työntekijä työskentelee sellaisissa sosiaalisissa olosuhteissa ja ympäristöissä, jotka tukevat perustarpeiden toteutumista. (Gagne & Deci 2005, 338.)

Tässä kehittämistyössä lähdettiin koulutusmallin avulla lisäämään työntekijöiden tietoisuutta psykologisista perustarpeista ja niihin vastaamisesta. Koulutusmalli auttoi johtoa kertomaan työryhmälle, minkälaista työkulttuuria organisaatiossa halutaan jatkossa edistää ja mitä sillä pyritään työntekijöille mahdollistamaan. Kehittämistyönä luotu koulutusmalli antoi muiden sisältöjen ohella työntekijöille lisää tietoisuutta psykologisista perustarpeista ja motivaatiosta. Kehittämistyön esikyselyssä selvitettiin työntekijöiden motivaatiotekijöitä. Suurimmalla osalla motivaatiotekijät olivat sisäsyntyisiä, mutta myös ulkoisia motivaatiotekijöitä oli löydettävissä. Koulutusinterventiolla pystyttiin lisäämään työntekijöiden tietoisuutta sisäisestä motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kaikki pilotointiin osallistuneet työntekijät kokivat, että voivat vaikuttaa oman työn sisältöihin ja suorittamistapoihin. Vaikutusmahdollisuuksia oli ollut myös ennen pilotointia, mutta niiden havaittiin hieman myös lisääntyneen pilotoinnin aikana. Jokainen työntekijä koki, että pystyy työssään tekemään asioita, joista nauttii. Pilotoinnin aikana mahdollisuuksien tähän koettiin hieman lisääntyneen sekä yksilö- että työyhteisötasolla.

Itseohjautuvuuden kannalta on erittäin tärkeää, että työntekijällä ja koko työryhmällä on selkeät, yhdessä jaetut päämäärät ja jaettu käsitys siitä, mitä työllä tavoitellaan. Työyhteisö tarvitsee toimiakseen tietyt reunaehdot; selkeät rakenteet ja toimintaohjeet, joiden mukaan toimitaan. (Martela & Jarenko 2017, 12, 14.) Perinteiset hierarkiset rakenteet tulee korvata työryhmän yhteisillä toimintatavoilla, pelisäännöillä ja sopimuksilla (Martela ym. 2021, 29-30). Lisäksi itseohjautuvuus edellyttää riittävää osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Pilotoinnin perusteella koulutusmalli osoittautui erinomaiseksi menetelmäksi rakentaa työyhteisölle yhteisiä pelisääntöjä ja selkeät raamit työskentelylle. Koulutusmalli esitteli työntekijöille itseohjautuvuutta käsitteenä ja työkulttuurina. Koulutusmallin sisällä luotiin myös edellytykset työryhmän itseohjautuvuudelle yhteiskehittämisen menetelmin. Työryhmät kirkastivat tavoitteitaan ja loivat yhdessä uusia yhteisiä sääntöjä ja käytänteitä. Koulutusmallin sisällöt koettiin merkityksellisinä ja hyödyllisinä. Erityisesti työpajat, joissa käytiin läpi juuri työryhmän sisäisiä asioita, tavoitteita ja käytänteitä, koettiin onnistuneina ja tärkeinä. Koulutusmallin sisällöt, jotka kehitettiin tutkimus- ja teorian pohjalta, ohjasivat työryhmiä sopimaan juuri oikeista asioista, jotta itseohjautuvuus voi lisääntyä. Tavoite saavutettiin ja tulokset olivat myönteisiä. Työntekijöiden itseohjautuvuustaitoja pystyttiin lisäämään niin yksilö- kuin yhteisötasolla koulutusmallin avulla. Myös pilotoineen esihenkilön kokemuksen mukaan koulutusmalli lisäsi henkilöstön itseohjautuvuustaitoja, koska yhteydenotot häneen vähentyivät selvästi pilotoinnin aikana.

Muutos itseohjautuvuuteen lähtee esihenkilön kyvystä luottaa työntekijöihinsä. Luottamusta on oltava työyhteisön sisällä sekä esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Itseohjautuvuudessa esihenkilön valta vähenee ja hänen on vain kyettävä luottamaan alaistensa päätöksenteko- ja harkintakykyyn (Martela ym. 2021, 33-34). Voidakseen olla itseohjautuva, täytyy työntekijän olla itse siihen motivoitunut. Koulutusmallin voidaan pilotoinnin perusteella todeta olevan hyvä tapa lähteä rakentamaan itseohjautuvia yksilöitä ja työyhteisöjä. Pilotoinnin aikana työryhmien vuorovaikutustaidot vahvistuivat ja luottamus työntekijöiden välillä lujittui.

Laadukas esihenkilötyö on osa työhyvinvointia. Siihen sisältyy henkilöstön osaamisen vahvistaminen, työntekijöiden työn hallinnan tunteen lisääminen, turvallisen ja hyvinvointia lisäävän työympäristön edellytysten luominen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukeminen. Huolehtimalla näistä osa-alueista, esihenkilö voi vahvistaa henkilöstön motivaatiota, sitoutumista, luottamusta sekä työtyytyväisyyttä. (Laine ym. 2010, 4.) Nykypäivän työelämässä työntekijöiden vaatimukset ovat lisääntyneet ja itseohjautuva työskentelytapa, jossa työntekijöille suodaan valtaa, vastuuta ja vapautta, voi tulevaisuudessa olla ainut tapa saada pidettyä hyvät työntekijät. (Savaspuro 2019, 41.) Hyvällä ja motivoivalla johtamisella, työyhteisön ilmapiirillä sekä ammattitaitoisilla työntekijöillä voidaan lisätä työhyvinvointia (STM 2022). Tutkimuksen mukaan johtamistyöllä voi monella tapaa vaikuttaa henkilöstön itsensä johtamisen taitoihin. Avoimen keskustelun avulla esihenkilö voi auttaa henkilöstöä tavoitteen ja arvojen kirkastamisessa, työn merkityksellisyyden osoittamisessa ja motivaation kasvattamisessa sekä tukea työntekijöitä ajanhallinnassa ja paineensiedossa. Säännöllisten keskustelujen avulla johtaja voi antaa palautetta ja huomata onnistumiset sekä tarkistaa tavoitteiden edistymistä ja vastuualueita. Kannustamisella ja tsemppaamisella on merkitystä yksilön motivaation kannalta. Johtaja voi auttaa työntekijää käymällä läpi konkreettisia keinoja työn erilaisiin suorittamistapoihin, keskustella avoimesti kiireen tunteesta ja stressistä sekä auttaa työntekijää hahmottamaan kokonaistilanteen ja asettamaan itselleen rajoja. Alaisten määrällä on merkitystä johtajan kyvylle tukea. Jos yhdellä johtajalla on liikaa alaisia, ei yksilöllinen ja ihmiskeskeinen johtaminen ole mahdollista. (Poskiparta & Viranta 2018.) Keskustelu ja työntekijöiden mielipiteiden huomioon ottaminen on tärkeää (Juuti & Vuorela 2015, 24).

Kehittämistyön tulokset vahvistavat täysin tietoperustan löydökset johtamiseen liittyen. Koulutusmalli sisälsi esihenkilön ja työntekijän kahdenväliset ohjauskeskustelut, jotka oli otettu osassa työyhteisöjä käyttöön jo ennen pilotointia. Tulokset osoittivat, että ohjauskeskustelut ovat erinomainen tapa lisätä työntekijän merkityksellisyyden tunnetta ja lisätä arvostuksen kokemusta sekä lisätä luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Ohjauskeskusteluilla saavutettiin useita hyötyjä.

Kaiken kaikkiaan, kehittämistyön tulokset vahvistivat tietoperustan tutkimus- ja teoriapohjaista tietoa; psykologisten perustarpeiden vahvistamisella voidaan lisätä työhyvinvointia. Kehittämistyön perusteella psykologisten perustarpeiden vahvistamiseen voidaan vaikuttaa

johtamisella. Johtamisen roolia työntekijöiden työhyvinvoinnille ei pidä aliarvioida. Tämän kehittämistyön ensisijainen tavoite oli henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen tai ylläpitäminen. Koulutusmallin voidaan testaamisen jälkeen todeta olevan toimiva ja luotettava johtamisen työkalu ja menetelmä, jolla voidaan lisätä työntekijöiden itseohjautuvuustaitoja ja työhyvinvointia. Koulutusmallin avulla voidaan luoda työryhmälle riittävät raamit ja rakenteet sekä toimivat käytänteet itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Koulutusmalli edellyttää työyhteisön itse osallistuvan oman toimintansa kehittämiseen, joka lisää mahdollisuuksia onnistua jalkautamaan yhdessä sovittuja asioita. Koulutusmalli tarjoaa esihenkilöille helpon ja käytännölläheisen tavan johtaa työyhteisöjä nykypäivän vaatimuksiin vastaten.

7.1 Arviointi ja luotettavuus

”Evaluaatiolla on tärkeä merkitys tietoiselle ja muutoshaluiselle kehittämiselle” (Seppänen-Järvelä 1999, 92). Engeströmin (1985) kehittävän työntutkimuksen viimeinen vaihe on muuttuneen työkäytännön ja koko kehittämistoiminnan arviointi. Tällä Engeström (1985, 161) tarkoittaa kyseisen kehittämistyön ja sen vaiheiden, sekä sen kehittämistä koskevan teorian ja kehittämistyön metodologian arviointia ja kehittelyä sekä yleistyksien tekoa. Vaiheen tuloksena on hanketta koskeva loppuraportti. Opinnäytetyön loppuraportti edustaa kehittämistyön viimeisen vaiheen kirjallista tuotosta. Osa hankkeen loppuarviota on myös hankkeeseen osallistuneiden tiimien kanssa käymäni loppuarvio sekä hankkeen esittely ja loppuarvio tilaajatahon kanssa.

Koulutusmallin vaikuttavuus olisi varmasti parhaimmillaan, mikäli työryhmä pysyisi koko toteuttamisajan samana, eikä henkilöstö vaihtuisi. Sosiaalialan suuri haaste, henkilöstön vaihtuvuus oli kuitenkin havaittavissa tämänkin pilotoinnin aikana. Työryhmät muuttuivat osittain pilotoinnin aikana ja osa työntekijöistä osallistui vain osittain koulutusmallin vaiheisiin. Koulutusmallin pitkän aikavälin vaikuttavuutta ja pilotoinnissa opittujen asioiden ja toimintatapojen siirtymistä käytäntöön ei vielä pystytty arvioimaan. Pitkän aikavälin vaikuttavuus työryhmien toimintaan ja henkilöstön pysyvyyteen voidaan arvioida luotettavasti vasta pidemmän ajan jälkeen. Jatkossa itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation mittaamiseen työyhteisöissä voisi käyttää esimerkiksi Martelan ym. 2021 kehittämiä mittareita: ”Organisaation itseorganisoinnin aste” ja ”Työntekijän kokema itseohjautuvuus”. Jälkikäteen arvioituna, tämän hankkeen arvioinnissa olisi voinut hyödyntää kyseisiä mittareita lähtö- ja lopetustilanteessa arvioimaan itseorganisoinnin tasoa. Tällä tavoin olisi voitu vielä paremmin arvioida koulutusmallin vaikuttavuutta. Myös sisäisen motivaation tasoa olisi voinut mitata ennen ja jälkeen koulutusmallin läpiviennin. Esikysely osoitti, että suuri osa työntekijöistä oli jo lähtökohtaisesti sisäisesti motivoituneita. Huomionarvoista on luotettavuuden kannalta mieltä myös sitä,

että hakeutuuko sijaishuollon lastensuojeluun jo lähtökohtaisesti ihmisiä, joilla on suuri palo ja ainakin osittainen kutsumus tehdä kyseistä työtä.

Lyhyellä aikavälillä koulutusmallilla oli suuri vaikuttavuus pilotoineiden työryhmien sisällä. Sekä työntekijät että koulutusmallia testannut esihenkilö kokivat koulutusmallin kehittäneen työryhmiä ja hyöty ja positiiviset vaikutukset havaittiin sekä työntekijä että esihenkilötasolla. Tuloksia voidaan pitää luotettavina, joskin otanta oli melko pieni. Organisaation sisällä, työryhmätasolla positiiviset vaikutukset kuitenkin havaittiin luotettavasti ja monipuolisesti, mutta kuitenkin verrattain yksinkertaisten ja helposti analysoitavien menetelmien avulla.

Pilotoineen esihenkilön työryhmältä ei kerätty lainkaan loppupalautetta, koska ensisijainen tarkoitus tämän ryhmän kohdalla oli arvioida nimenomaan koulutusmallin hyödynnettävyyttä ulkopuolisen vetäjän toimesta. Suuremman ja laajemman analyysin vaikuttavuudesta olisi kuitenkin saanut tehtyä, mikäli jokaiselta ryhmältä olisi kerätty myös loppupalute ja vastauksia olisi vertailtu keskenään ja suhteutettu siihen kuka koulutusmallin veti. Tässä kehittämistyössä näin laajaa arvioita ei kuitenkaan koettu tarpeellisena.

7.2 Eettisyys

Tämä opinnäytetyö on tehty noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä ja tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja noudattaen. Niitä ovat rehellisyys, tarkkuus ja yleinen huolellisuus tutkimustyössä. Opinnäytetyössä on sovellettu tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä. Opinnäytetyössä on hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti kunnioitettu muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitattu aiempiin julkaisuihin asianmukaisella tavalla. Opinnäytetyölle on aloitusvaiheessa hankittu tutkimuslupa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

7.3 Kehittämistyön merkitys työelämälle

Tämän kehittämistyön merkitys työelämälle, erityisesti työelämäkumppaniorganisaation sisällä on suuri. Kehittämistyönä syntynyt koulutusmalli osoittautui hyödylliseksi ja toimivaksi työkaluksi sillä ylläpidettiin sekä edistettiin huomattavasti kolmen työryhmän hyvinvointia ja itseohjautuvuustaitoja. Koulutusmallia ja / tai sen sisältöä kannattaa jatkossa hyödyntää sellaisenaan tai sovellettuna johtamisen työkaluna esihenkilöiden johtamistyössä. Koulutusmallista on myös mahdollista muokata hankkeen vetäjän pitämä johtamiskoulutus esihenkilöille. Esihenkilöitä voisi jatkossa joko kouluttaa käyttämään koulutusmallia, tai kouluttaa johtamaan modernilla, mallin kuvaamalla tavalla ja saavuttaa näin itseohjautuvia ja motivoituneita työyhteisöjä. Koulutusmallia voisi jatkossa hyödyntää myös työryhmien perehdytyksessä.

Työelämäkumppaniorganisaation johtoporras on osoittanut kiinnostuksensa koulutusmallia kohtaan ja hankkeen vetäjää pyydettiin puhumaan aiheesta organisaation esihenkilöfoorumiin. Koulutusmalli sisältöineen on herättänyt lyhyessä ajassa paljon kiinnostusta työelämäkumppaniorganisaation sisällä myös laajemmin ja koulutusmalli tulee varmasti jatkokäyttöön jollain tavalla.

7.4 Pohdinta

Innostuksesta, motivaatiosta ja johtajuudesta puhutaan kirjallisuudessa ja työyhteisöissä monella tapaa. Olisi tärkeää, että töihin olisi jokaisen kiva tulla. Jokaisen työkaverin kanssa ei tarvitse tulla sydänystäviksi, mutta työntekoa helpottaa, kun työryhmän sisällä vallitsee luottamus ja työntekijät tuntevat toisensa edes jollain tasolla. Työyhteisöissä tulisi välillä pystyä myös olemaan innostumatta. Innostus ja motivaatio kun eivät joka päivä ole samalla tasolla ja välillä on päiviä, kun mikään ei oikein innosta. Tärkeä ja merkittävä asia sisäisen motivaation ja pitkäkestoisen innostuksen ylläpidossa on jokaisen yhteisön jäsenen psykologinen turvallisuus. Se on juuri sitä, että pidetään toisistamme huolta ja saadaan tulla töihin omana itsenään. Se on sitä, että otetaan toisistamme koppia ja myötäeletään vaikeinakin hetkinä ja vastaavasti innostetaan ja innostutaan yhdessä, yhtenä rintamana yhteisen tavoitteen eteen.

Sisäisen motivaation ja innostumisen lisäämisen resepti vaikuttaa teorian mukaan melko yksinkertaiselta. Roppakaupalla autonomiaa, runsaasti kyvykkyyttä ja iso saavillinen yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä hyvän tekemistä. Sekoitetaan kaikki yhteen valtuuttavan ja valmentavan johtamisen kauhalla ja paistetaan koko setti hyvän työilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden lämmössä. Huolimatta näinkin yksinkertaisesta reseptiikasta, välillä lopputulos on siltikin kuiva ja kova käppyrä. Parhaimmallakin reseptillä voi saada aikaan raajan tai ylikypsän tekeleen ja taika onkin yksittäisissä mausteissa sekä huolellisessa vaivaamisessa ja kohottamisessa. On päivänselvää, että johtamisella on merkitystä. Yksi tähän kehittämistyöhön osallistunut työntekijä kirjoitti loppupalautteessaan: ”Jos johtaja on perseestä niin ei ole kiva välttämättä tulla töihin.” Johtaminen on vuorovaikutusta (Juuti 2006), mutta innostusta tukevan ilmapiirin luominen on lopulta koko työryhmän vastuulla (Mäkkeli & Kostamo 2017, 180). Tärkeä muistutus niin esihenkilölle kuin koko työryhmälle. Esihenkilön ei tarvitse, eikä hän ole yksin vastuussa koko yhteisöstä ja kaikkien kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Esihenkilö voi olla mahdollistaja ja tukija, mutta vaikka kuinka vaivaisi, niin yksin ei kukaan saa valmista. Viime kädessä jokainen yksilö on vastuussa itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan. On myös muistettava, että tie itseohjautuvuuteen ja hierarkian kahleista vapautumiseen on hidas ja kivikkoinen. Muutos vaatii nykyrakenteiden kyseenalaistamista sekä asennemuutosta niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltä. Mitään valmista ratkaisua ei ole olemassa, vaan matkalla

kannattaa kokeilla erilaisia käytänteitä ja tapoja ja tehdä se kaikki yhdessä henkilöstön kanssa. (Martela ym. 2021, 32, 33.)

Itsemääräämisteorian mukaan psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen lisää työntekijän työtyytyväisyyttä, positiivista asennetta työtä kohtaan, sinnikkyyttä, tehokkuutta sekä hyvinvointia ja psykologista adaptoitumista (Gagne & Deci 2005, 335-338). Psykologisten perustarpeiden edistäminen on työnantajalle edullista ja se on mahdollista arkisissa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi psykologisten perustarpeiden täyttyminen on hyödyllistä sekä yksilöin hyvinvoinnin että organisaation tuottavuuden ja toimivuuden kannalta. (Ryynänen ym. 2020, 257.) Johtajuuden näkökulmasta on kuitenkin tärkeää ymmärtää mitä psykologisilla perustarpeilla todellisuudessa tarkoitetaan. Miten se tehdään käytännössä, että annetaan valtaa ja vahvistetaan kompetenssia sekä yhteenkuuluvuutta? On huomioitava, että ei voi vaatia työntekijältä itseohjautuvuutta ja luovaa ongelmanratkaisua, mikäli työntekijä ei ole saanut aiheeseen riittävää perehdytystä. Tällöin on täysin epärealistista odottaa työntekijän osaavan ja ymmärtävän mitä häneltä odotetaan. Jos ei työntekijä sisäistä omaa perustehtäväänsä, on hänen mahdollon itseohjautua. Toinen huomionarvoinen asia on yhteenkuuluvuuden vahvistaminen. Johtajan on tärkeää muistaa, että ihmiset kokevat yhteenkuuluvuutta ja innostusta eri tavoin. Eivät kaikki nauti saunaa ja laulaa karaokea aamuneljään työporukan kanssa työhyvinvointi-illassa. Toiset saattavat ahdistuvat yhteisistä työn ulkopuolisista tapahtumista ja ovat introvertteja, joita on ylipäättään vaikea saada osallistumaan työpaikan yhteisiin tapahtumiin. Kuitenkin heidänkin kohdallaan on aivan yhtä tärkeää vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tulee vain löytää erilaisia tapoja toteuttaa asia.

Esihenkilö voi edistää oikeanlaisen työntekijän löytymistä jo rekrytointivaiheessa. Esihenkilö voi tulla tietoisemmaksi siitä, että minkälaisia työntekijöitä työyhteisöön kaipaa ja osata siten kertoa entistä paremmin, mitä heiltä odotetaan. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää ja hyväksyä, että itseohjautuvuus ei sovi kaikille. Kaikki työntekijät ole valmiita itseorganisoituvaa tiimiin, jossa pitää myös itse ottaa vastuuta ja jossa kaikkea ei voikaan viime kädessä vierittää pomon harteille. On vähintään reilua tuoda omat odotukset puolin ja toisin esiin jo ennen työsuhteen alkua.

Jokainen ihminen kaipaa osakseen arvostusta. Esihenkilön tulisi kyetä osoittamaan työntekijöilleen aitoa arvostusta. Aidon arvostuksen välittyminen työntekijälle on kuitenkin vaikeaa, etenkin meille suomalaisille. Vaatii syvän luottamussuhteen alle, jotta työntekijä aidosti uskoo ja ottaa vaikkapa esihenkilön kehumisen todesta. On tunnettava alaisensa, jotta tietää miten he ottavat parhaiten vastaan arvostusta ja kokevat sen aitona. (White 2015.) Tutustuminen työntekijöihin vie aikaa ja luottamuksen saavuttaminen voi toisinaan olla työlästä, mutta varmasti sinnikkyys palkitaan. Työntekijöiden kokema arvostuksen tunne tuottaa parhaimmillaan paljon myönteisiä vaikutuksia, joten esihenkilöiden on kannattavaa pohtia miten osoittaa työntekijöilleen arvostusta.

Palataanpa vielä hetkeksi Antti Tuiskuun ja ”twerkkaamiseen rahan takii”. Huolimatta siitä, että Talentian ja Lastensuojelun keskusliiton selvityksen mukaan sijaishuollon työntekijöiden työolot on koettu kuormittavina ja alalla on useita poistyöntäviä tekijöitä, useita poistyöntäviä tekijöitä, niin kyselyn mukaan myös vetovoimatekijöitä on. Vastausten perusteella lastensuojelun laitoshoidon työ itsessään tuottaa tekijöilleen sisäsyntyistä motivaatiota ja merkityksellisyden tunnetta. Keskeisinä motivaatiotekijöinä koettiin asiakkaat ja työ. Kyselyn vastaajat kokivat voivansa käyttää osaamistaan hyödykseen ja huolimatta epäasiallisesta kohtelusta, jota saavat työssään osakseen, kokivat työn nuorten kanssa palkitsevana. (Tiili & Kuokkanen 2021, 35-36.) Kokemukset lastensuojelun sijaishuollon työkentältä ovat samankaltaiset. Valtaosa lastensuojelun sijaishuollossa työskentelevä taitaa tehdä työtään nimenomaan ”rakkaudesta lajiin”. Sisäisten motivaatiotekijöiden rooli lienee olevan merkittäviä juuri lastensuojelun sijaishuollon työkentällä. Tästä tulisi tulevaisuudessakin kyetä pitämään kiinni ja muun muassa hyvän ja oikeanlaisen johtamisen ja työntekijöitä arvostavan kohtaamisen avulla pyrkiä vaikuttamaan siihen, että työstä tuleva sisäsyntyinen motivaatio ei valuisi hukkaan, eikä saisi työntekijöitä pakenemaan alalta. Alalta, jossa tarvitaan jokainen näistä rakkaudesta lajiin twerkkaavista ammattilaisista.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus.

Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam books.

Araneva, M. 2021. Lastensuojelua vaivaa krooninen työvoimapula. SOSblogi. SOS-lapsikylä. Viitattu 4.3.2022. [Lastensuojelua vaivaa krooninen työvoimapula - SOS-Lapsikylä \(sos-lapsikylya.fi\)](https://sos-lapsikylya.fi/)

Baldschun, A. 2018 The Occupational Well-being of Child Protection Social Workers: Theoretical Conceptualization and Empirical Investigations Among Finnish Statutory Social Workers. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies; 176. Kuopio: University of Eastern Finland. Viitattu 1.4.2022. [urn_isbn_978-952-61-2829-0.pdf \(uef.fi\)](https://urn.isbn.fi/urn:isbn:978-952-61-2829-0.pdf)

Bäcklander, G. 2019. To See or Not to See: Importance of Sensemaking in Employee Self-direction. Nordic Journal of Working Life Studies. Vol.9. No 2. 24-45. Viitattu 23.5.2022 [To See or Not to See: Importance of Sensemaking in Employee Self-direction 1 - ProQuest](#)

Csikszentmihalyi, M. 2022. Flow. The Psychology of Happiness. Penguin Random House UK.

Deci, E. & Ryan, R. 1985. The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. Journal of research in personality 19, 109-134. [The General Causality Orientation Scale_20160416-26233-68msmo-with-cover-page-v2.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/20160416-26233-68msmo-with-cover-page-v2.pdf)

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Kauppakamari.

Engeström, Y. 1985. Kehittävän työntutkimuksen peruskäsitteitä. Aikuiskasvatus 4/1985. 156-164. Viitattu 19.4.2022. [96417-Artikkelin teksti-162127-1-10-20200702.pdf](https://www.tieteidenkeskus.fi/julkaisut/96417-Artikkelin_teksti-162127-1-10-20200702.pdf)

Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. 1999. Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus. Helsinki.

Gagne, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 331-362. Viitattu 21.9.2021. [Gagne_Self-determination theory and work motivation-1.pdf](https://www.researchgate.net/publication/260111163_Self-determination_theory_and_work_motivation-1.pdf)

Gerhart, B. 2014. Pay, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation, Performance and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. ResearchGate 3/2014. Viitattu 21.9.2021. [Gagne_Self-determination theory and work motivation-1.pdf](https://www.researchgate.net/publication/260111163_Self-determination_theory_and_work_motivation-1.pdf)

- Hakanen, J.J. & Roodt, G. 2010. Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Teoksessa: Bakker, A. B. & Leiter, M.P. (toim.) Work engagement: A handbook of essential theory and research. Viitattu 1.10.2021 ([PDF](#)) [Using the Job Demands-Resources model to predict engagement: Analyzing a conceptual model. \(researchgate.net\)](#)
- Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus - toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, 214-229.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita.15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? Books on Demand. Helsinki.
- Innokylä, 2022. Aivoriihi. Viitattu 23.4.2022. [Aivoriihi | Innokylä \(innokyla.fi\)](#)
- Jarenko, K. 2016. Innostavan työn resepti - osa 1. FA-blogi. Filosofian akatemia. Viitattu 27.9.2021. [Innostavan työn resepti - osa 1 - Filosofian Akatemia Oy](#)
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto, 2014. Aineiston hankintamenetelmät. Viitattu 19.5.2022. [Aineistonhankintamenetelmät – Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](#)
- Jyväskylän yliopisto, 2016. Aineiston analyysimenetelmät. Viitattu 19.5.2022. [Aineiston analyysimenetelmät – Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](#)
- Jäntti, E. 2021. "Tunteiden pitäisi saada tulla työyhteisössä esiin". Psykologi ja paripsykoterapeutti Suvi Larun haastattelu. Mielenterveysomaisten keskusliitto. ["Tunteiden pitäisi saada tulla työyhteisössä esiin" - Mielenterveysomaisten keskusliitto - FinFami ry](#)
- Jääskeläinen, A. 2014. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforkning 12 (1) - 2014. [Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä näkymä \(journal.fi\)](#)

- Kaihlanen, A-M., Laulainen, S., Niiranen, V., Keskimäki, I., Hietapakka, L. & Sinervo, T. 2019. ”Yrittäny vaan kestää pinnalla - tai sil pelastuslautalla” Sote- henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019):2.
- Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 111-122.
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. 2016. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. Journal of Organizational Behavior, 38, 792-812. Viitattu 24.9.2021. [Knight et al Building work engagement.pdf](#)
- Kostamo, T. (toim.) 2017. IHAN INTONA! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Kostamo, T. 2017b. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 79-110.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 2011, 23 (2), 138-148.
- Laine, M., Laakso, S. & Wickström G. 2010. Yli 50-vuotiaiden valmius jatkaa sosiaali- ja terveydenhuollon työssä. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning. 1/2010. (8. vsk.) [Yli 50-vuotiaiden valmius jatkaa sosiaali- ja terveydenhuollon työssä näkymä \(journal.fi\)](#)
- Laloux, F. 2015. The Future of Management Is Teal. Organizations are moving forward along an evolutionary spectrum, toward self-management, wholeness, and a deeper sense of purpose. Strategy + Business, issue 80, autumn 2015.
- Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. Verkkojulkaisu. [416f66cc-teot-työhyvinvointi-esimiehettomassa-organisaatiossa-hankkeen-loppuraportti-30062021.pdf \(tuni.fi\)](#)
- Lastensuojelulaki. 13.4.2007 / 417.
- Laukkarinen, S. 2021. Mentimeter pähkinänkuoressa. Työkalun perusteet, edut ja ideoita käyttöön. eEDU-Verkko-oppimisen kehittäminen. Ammattiopisto Samiedu. Youtube- video. Viitattu 10.5.2022. [Mentimeter pähkinänkuoressa - YouTube](#)

Launonen, R., Kostamo, T. & Marttinen, K. Intohimoinen käsitekaos. Teoksessa: Kostamo, T. (toim.) 2017. IHAN INTONA! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 35-60.

Launonen, R. & Ruotsalainen, M. 2017. Tehtaista ja tietotyötä - sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat. Teoksessa: Kostamo, T. (toim.) 2017. IHAN INTONA! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 77-134.

Laurea. Opinnäytetyö YAMK-tutkinnossa. Viitattu 12.4.2022. [Opinnäytetyö YAMK-tutkinnossa \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com)

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Spoken. Viitattu 20.5.2022 [Sisällönanalyysi - Spoken](#)

Lewig, K. & McLean, S. 2016. Caring for our frontline child protection workforce. CFCA paper NO.42 2016. Child family community Australia. Information Exchange. [Caring for our frontline child protection workforce \(aifs.gov.au\)](#)

Luukkala, J. 2022. Luja tahtotila. Mikä meitä motivoi? Duodecim.Helsinki.

Manka, M-L & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2021. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. 7. painos. Gummerus Kustannus Oy. Helsinki.

Martela, F. 2015. Sisäinen motivaatio tuloksellisen työn ajurina. Senaatti-areena. Youtube-video. Viitattu 25.9.2021 <https://www.youtube.com/watch?v=Kk2UeCzxEn8&feature=youtu.be>

Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2017. Mitä bakteerit ja kaljuorat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 123-170.

Martela, H.; Hakanen, J.; Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoivoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. Aalto University. School of science. Depart of Industrial Engineering and Management. [LoppuraporttiFINAL2.pdf \(aalto.fi\)](#)

Moilanen, P. & Rähkä, P. 1999. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus.

Mäkkeli, J. & Kostamo, T. 2017. Miten innostuksesta ja johtajuudesta puhutaan? Teoksessa: Teoksessa: Kostamo, T. (toim.) 2017. IHAN INTONA! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 165-188.

Mänttari-van der Kuip, M. 2015. Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 13 (1) 2015. [Sosiaalityöntekijöiden työyhteisölliset voimavarat subjektiivisen työhyvinvoinnin selittäjänä kunnallisessa sosiaalihuollossa näkymä \(journal.fi\)](#)

Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. E-kirja.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 266-287.

Paju, S. 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 33-48.

Pharris, A., Munoz, R. & Hellman, C. 2022. Hope and resilience as protective factors linked to lower burnout among child welfare workers. Children and Youth Services Review. Volume 136, 5/2022. Viitattu 10.5.2022. [Hope and resilience as protective factors linked to lower burnout among child welfare workers - ScienceDirect](#)

Porko, R., Heino T. & Eriksson, P. 2018) Selvitys yksityisistä yksiköistä. THL työpaperi 21/2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [Selvitys yksityisistä yksiköistä_muokattu \(julkari.fi\)](#)

Poskiparta, H. & Viranta, T. 2018. Ytimessä - esimies itsensä johtamisen mahdollistajana. Tutkimusraportti. Novetos Oy. [YtimessaRaportti2018.pdf - Google Drive](#)

Raetzer, S.; Self, R. & Klein, N. 2019. Closing the gap: reinventing organizations for innovation and the disruptors who drive it. CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation, 2019; 3(2):2-11. Viitattu 5.10.2021. [Raetzer et al_Closing the gap_reinventing organizations for innovation and the disruptors who-1.pdf](#)

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat: Työkirja. http://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki.

Ristikangas, M-R.; Lönroth, A.; Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Rohweder, L. & Virtanen, A. (toim.) 2008. Kohti kestäväää kehitystä. Pedagoginen lähestymistapa. Opetusministeriön julkaisuja 2008:3. Opetusministeriö. Koulutus ja tiedepolitiikan osasto. [Kohti kestäväää kehitystä Pedagoginen lähestymistapa \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/kohti-kestavaa-kehitysta-pedagoginen-lahestymistapa)

Rohweder, L., Virtanen, A., Tani, S., Kohl, J. & Sinkko, A. 2008. Näkökulmia opetukseen ja oppimiseen. Teoksessa: Rohweder, L. & Virtanen, A. (toim.) 2008. Kohti kestäväää kehitystä. Pedagoginen lähestymistapa. Opetusministeriön julkaisuja 2008:3. Opetusministeriö. Koulutus ja tiedepolitiikan osasto. [Kohti kestäväää kehitystä Pedagoginen lähestymistapa \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/kohti-kestavaa-kehitysta-pedagoginen-lahestymistapa)

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2020. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Alma Talent. Helsinki.

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 25, 54-67. Viitattu 25.4.2022. [Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions \(sciencedirectassets.com\)](https://sciedirectassets.com/intrinsic-and-extrinsic-motivations-classic-definitions-and-new-directions)

Ryan, R. & Deci, E. 2000a. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist 55 (1), 68-78. [0080.tif \(self-determinationtheory.org\)](https://self-determinationtheory.org/0080.tif)

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 18 (3) - 2020.

Salmela-Aro, K & Nurmi, J-E (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa - motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Viitattu 23.4.2022. [isbn9789522166494.pdf \(turkuamk.fi\)](https://turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf)

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa: Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 49-78.

- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy.
- Seppänen-Järvelä, R. Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa: Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. 1999. Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus. Helsinki, 90-105.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). 2022. Työhyvinvointi. [Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)
- Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki 2021. Viitattu 13.5.2022. [Katsaus sote-alan työvoimaan - Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua \(valtioneuvosto.fi\)](#)
- THL. 2022. Sijaishuolto. Viitattu 20.4.2022 [Sijaishuolto - THL](#)
- THL. 2022a. Lastensuojelulaitokset. Viitattu 20.4.2022. [Lastensuojelulaitokset - THL](#)
- THL. 2022b. Dialogiset toimintatavat. Viitattu 23.4.2022 [Dialogiset toimintatavat - THL](#)
- Tiili, A. & Kuokkanen, J. Lapsen vuoksi - Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät -selvitys. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 2/2021. [Lapsen vuoksi Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät \(lskl.fi\)](#)
- Tilastokeskus. 2022. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. Viitattu 21.4.2022. [Tutkimus- ja kehittämistoiminta | Käsitteet | Tilastokeskus \(stat.fi\)](#)
- Tossavainen, A. & Peltonen, A. 2020. Psykkinen valmennus. Fitra.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 11.5.2022. [HTK_ohje_2012.pdf \(tenk.fi\)](#)
- Upadyaya, K., Vartiainen, K. & Salmela-Aro, K. 2016. From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. Burnout Research, 3 (2016), 101-108.
- Van den Broek, A., Ferris, D., Chang, C. & Rosen, C. 2016. A Review of a Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. Journal of Management. Vol.42. No.5. 1195-1229.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K & Nurmi, J-E (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa - motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 54-65. E-kirja.

Vansteenkiste, M.; Sierens, E.; Soenens, B.; Luyck, K. & Lens, W. Motivational Profiles From a Self-Determined Perspective: The Quality of Motivation Matters. Journal of Educational Psychology. Vol. 101, No 3, 671-688.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Viitattu 19.5.2022. [Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät \(helsinki.fi\)](http://helsinki.fi)

Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 9.5.2022. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, arbetslivsforskning 19 (3) 2021. [Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta näkymä \(journal.fi\)](http://journal.fi)

White, P. 2015. Appreciating your staff makes sound business sense - The four main ways to make employees feel valued. Human resource management international digest, VOL. 23 NO.2, 31-33.

Wilenius, M. & Kurki, S. 2017. Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita., teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 171-200.

Kuviot

Kuvio 1: Itsemääräämisteorian jana, motivaatiotyypit ja säätelytyylit.....	12
Kuvio 2: Opinnäytetyöprosessin eteneminen, mukailleen Engeströmin (1985) kehittävän työntutkimuksen vaiheita	31
Kuvio 3: Itseohjautuvuuden osaamisedellytykset	32
Kuvio 4: Klusteroinnin avulla muodostetut teemat ja alakategoriat	35

Taulukot

Taulukko 1: Koulutusmallin vaiheet, käytetyt menetelmät ja toteutustavat.....	45
---	----

Liitteet

Liite 1: Koulutusinterventio: Itseohjautuvuus	70
Liite 2: Esikysely, ensimmäinen osa.....	59
Liite 3: Esikysely, toinen osa.....	61
Liite 4: Työkalu: Potentiaalin löytäminen / Voimavarojen ja vahvuuksien kartoittaminen.....	64
Liite 5: Henkilöstökirje	70
Liite 6: Työpajan kehittävät ryhmätehtävät	64
Liite 7: Työpajan kehittävät ryhmätehtävät, b	69
Liite 8: Henkilöstötaitojen itsearviointi	71
Liite 9: Työkalu: Peruskysymyksiä itselle	74
Liite 10: Koulutusinterventio: Sisäinen motivaatio hyvän (työ)elämän mahdollistajana	75
Liite 11: Palautekysely.....	79
Liite 12: Esimerkkejä työpajojen tuotoksista	81

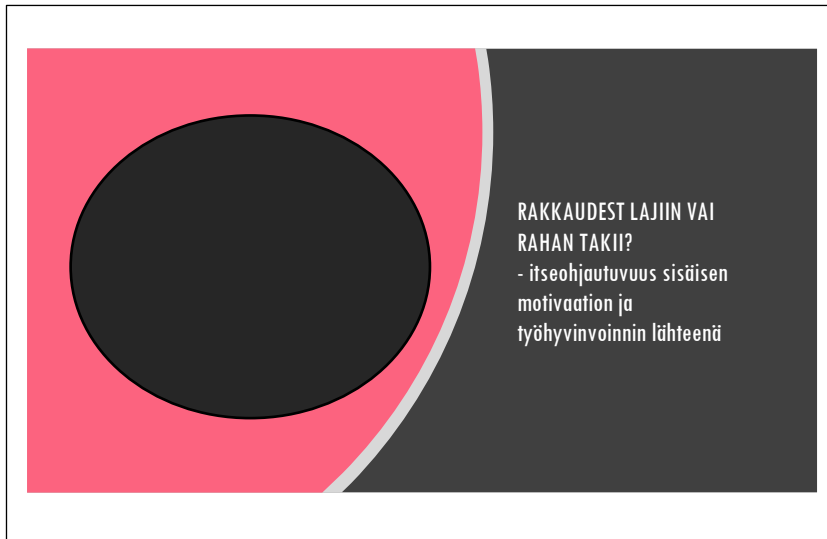
Liite 1: Koulutusinterventio: Itseohjautuvuus



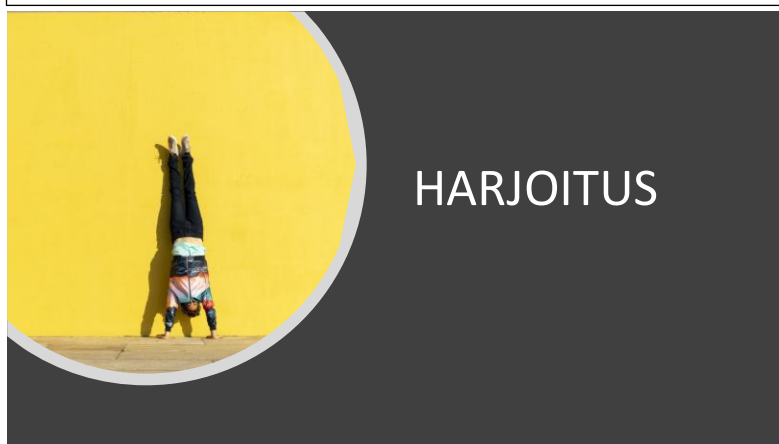
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
(sosionomi YAMK)
Laurea ammattikorkeakoulu

Tarve henkilöstön pysyvyydelle ja hyvinvoinnille sekä esihenkilöiden tukemiselle.

Opinnäytetyönä työelämälähtöinen pilottihanke itseohjautuvasta työyhteisöstä ja sen johtamisesta. Mukana kolme Humanan yksikköä.



RAKKAUDEST LAJIIN VAI
RAHAN TAKII?
- itseohjautuvuus sisäisen
motivaation ja
työhyvinvoinnin lähteenä



HARJOITUS

ENNEN OLI KAIKKI PAREMMIN? - TYÖELÄMÄ NYT -

- TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET (kompleksisuus, nopeus)
- TYÖN LUONTEEN MUUTOKSET
(rutiinin katoaminen, itsenäinen päätöksenteko,
luovan asiantuntijuuden vaatimukset)
- DIGITALISAATIO
- TYÖNTEKIJÖIDEN VAATIMUKSET
(erit. milleniaalit ja Z- sukupolvi)

UUDEN TYÖELÄMÄN SUPERVOIMAT (AKOLA 2020)

KUUNTELEMINEN

ITSETUNTEMUS

INTUITIO

ITSEOHJAUTUVUUS

AUTENTTISUUS

MERKITYKSELLISYYS

INTEGRAATIO



TOIMIVAN JA TUOTTAVAN ORGANISAATION KULMAKIVET

NOPEUTTA, KETTERYYTTÄ JA
MUUNTAUTUMISKYKYÄ

ITSENÄISTÄ PÄÄTÖKSENTEKOA

SOPIVASSA SUHTEESSA VALTAA, VASTUUTA,
LUOTTAMUSTA JA VAPAUTTA

→ ITSEOHJAUTUVA YKSILÖ +
ITSEORGANISOITUVA YHTEISÖ

ITSEOHJAUTUVUUDEN HYÖDYT

TYÖMOTIVAATIO (SISÄINEN MOTIVAATIO) KASVAA

TYÖHYVINVOINTI, TYÖTYYTYVÄISYYS JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN LISÄÄNTYVÄT

ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA TOIMINNAN LAATU JA TUOTTAVUUS PARANEVAT

TALOUDELLISET HYÖDYT

MIKÄ IHMEEN ITSEOHJAUTUVUUS?

KYKYÄ TOIMIA ILMAN
ULKOPUOLISTA
OHJAUSTA JA
KONTROLLIA

VAPAUTTA TOIMIA JA
VASTUUTA OMASTA
TOIMINNASTA

ITSENSÄ
YLIITTÄMISTÄ JA
ONNISTUMISIA

KOKEILUA JA
EPÄONNISTUMISIA

VAATIVIA JA VAIKEA
LAJI

JATKUVAA
PRIORISOINTIA,
AIKATAULUTTAMISTA,
ORGANISOINTIA


ITSETUNTEMUSTA JA
ITSEREFLEKTIOTIA



TYÖN MIELEKKYYDEN ELEMENTIT

(ITSEOHJAUTUVUUSTEORIA RYAN & DECI, MARTELA)

1. Autonomian kokemus
2. Kyvykkyys ja mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen
3. Yhteisöllisyyden kokemus
4. Hyvän tekeminen




ITSEOHJAUTUVA TYÖYHTEISÖ?

AUTONOMIAA TURVALLISTEN RAAMIEN SISÄLLÄ
SOPIUKSEN PÄÄTÖKSENTEON KETJUSTA

LUOTTAMUS → PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS
MUTKATON VUOROPUHELU → VUOROVAIKUTUSTAITOJEN
JA MALLI KONFLIKTITILANTEIDEN RATKAISUUN

ITSEOHJAUTUVAN TYÖYHTEISÖN ELEMENTTEJÄ

- TIIMIT KEHITTÄVÄT JA KEHITTÄYTYVÄT YHDESSÄ
- KOKEILEVA KULTTUURI, EPÄONNISTUMISET SALLITAAN
- YHTEINEN VASTUU, EI VAIN ESIHENKILÖN
- TIIMIT RATKOVA TSE OMIA ONGELMIAAN
- VALTAA JA VASTUUTA, MUTTA EI RAJATTOMUUTTA
- YKSIN EI TARVITSE PÄRJÄTÄ JA JOKAINEN ON HYÖDYLLINEN
- EI SOVI KONTROLLIFRIIKILLE ESIHENKILÖLLE
- MOLEMMINPUOLINEN LUOTTAMUS



ITSEOHJAUTUVA TYÖNTEKIJÄ ?

OMA SISÄINEN MOTIVAATIO
PÄÄMÄÄRÄ JA TAVOITTEET MITÄ KOHTI TYÖSKENNELLÄ
RIITTÄVÄ OSAAMINEN TEHTÄVÄÄN
ITSETUNTEMUS, OMAT VAHVUUDET/KEHITTÄMISKOHTEET?

TÖISSÄ ITSEOHJAUTUVUUDEN PITÄISI TARKOITTA SITTÄ, ETTÄ VALTAA KÄYTETÄÄN OMAN ROOLIN MUKAISESTI MAHDOLLISIMMAN SELKEIDEN RAAMIEN SISÄLLÄ YHDESSÄ SOVITTUIHIN TAVOITTEISIIN PÄÄSEMISEKSI JA YMMÄRRETÄÄN SAMALLA, ETTÄ VALTAAN LIITTYÄ AINA VASTUU



VUOROVAIKUTUSTAI DOT TYÖYHTEISÖN MENESTYSTEKIJÄNÄ

- TYÖ ON VUOROVAIKUTUSTA!
- ME KAIKKI VAIKUTAMME TOISIIMME
- MINKÄLAINEN TUNNEILMASTO? SALLITAANKO VIRHEET, USKALTAAKO OTTAA RISKEJÄ?
- YHTEISTEN MERKITYSTEN LUOMINEN(ARVOT, PÄÄMÄÄRÄT, TAVOITTEET)
- VIIHTYVYYS JA YHTEENKUULUVUUS TYÖYHTEISÖSSÄ LISÄÄVÄT MOTIVAATIOTA JA HYVINVOINTIA

Kaikkein eniten kannattaa panostaa ihmisten välisiin suhteisiin, avoimeen, tasapuoliseen ja ajantasaiseen viestintään sekä siihen, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Jos työpaikalle on mukava tulla, jo se kantaa pitkälle.



LUOTTAMUS?

- KYKYNI TEHDÄ FIKSUJA PÄÄTÖKSIÄ LUOTETAAN?
- ESIHENKILÖ LUOTTAA ASIOITA TIIMILLE, KOSKA HALUAA TIIMIN KEHITTYVÄN?
- RAKENTAMINEN VIE AIKAA, ROMUTTAMINEN KÄY HETKESSÄ.
- KUN MINUUN LUOTETAAN, HALUAN OLLA SEN ARVOINEN?



ITSEOHJAUTUVAN TIIMIN JOHTAMINEN

- JOHTAJA VS. JOHTAJUUS
- JOHTAJUUS ON IHMISIIN LIITTYVÄÄ JOHTAMISTA
- VAHVA ALAISTUNTEMUS
- IHMISET PRIORITEETILISTAN KÄRJESSÄ
- HYVÄ ITSETUNTEMUS SEKÄ YMMÄRRYS ERILAISISTA KÄYTTÄYTYMISMALLEISTA
- AITO KIINNOSTUS, KOHTAAMINEN JA KUUNTELU

ITSEOHJAUTUVUUDEN HAASTEITA

"OLEN TÄÄLLÄ VAIN TOISSÄ"-
AJATTELULLA EI PÄRJÄÄ

EI VOI ODOTTAA, ETTÄ JOKU
SANO MITÄ PITÄÄ TEHDÄ

VAPAAAMATKUSTAMINEN JA
VASTUUN PAKOILU

VAIKEUS SANOA EI, RISKINÄ
UUPUMINEN

VAHVA MOTIVAATIO JA TYÖN
IMI, RISKINÄ UUPUMINEN →
ITSETUNTEMUKSEN MERKITYS



VASTUUN JA VAPAUDEN VAIKEA SUHDE

RUOKKII SUORITUSKESEISYYTTÄ,
RAJATTOMUUTTA JA EPÄVARMUUTTA →
VAATII TYÖNTEKIJÄLTÄ PALJON TAITOJA JA
ITSETUNTEMUSTA

PÄÄTÖKSENTEON HAASTEET

EI SOVELLU YKSILÖSUORITAJALLE,
TIIMITYÖHÖN KYKENEMÄTTÖMÄLLE

ITSEOHJAUTUVAT HENKILÖT AJAUTUVAT
HELPOMMIN RISTIRITTOIHIN, KOSKA OVAT
INTOHIMIOISIA OMAN SUUNTANSA
SUHTEEN

KERRAN VIELÄ, MITEN SE TEHDÄÄN?

JOKAISEN HYÖTY JA
VAHVUUDET ESIIN

TOIMIVAT MEKANISMIT,
JOLLA ESTETÄÄN
VAPAAAMATKUSTAJAT (ESIM.
MALLI KONFLIKTITILANTEIDEN
KÄSITTELYYN)

TOIMIVA TYÖNJAKO JA
SELKEÄT
PÄÄTÖKSENTEKOKETJUT

TOIMIVAT
KOMMUNIKAATIOKANAVAT
JA AVOIN VIESTINTÄ SEKÄ
TIEDO SAATAVILLA

RIITTÄVÄ OSAAMINEN
PERUSTEHTÄVÄÄN JA
ITSEOHJAUTUVUUTEEN

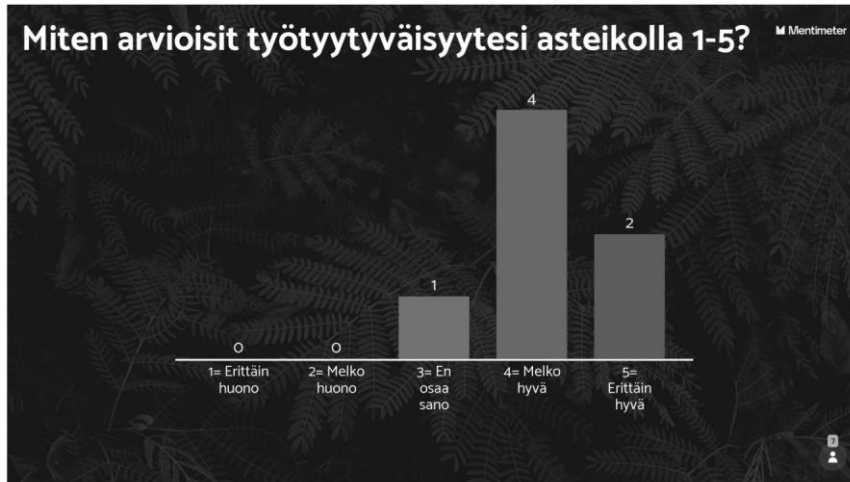
MATALA KYNNYS AVUN
PYYTÄMISELLE

PSYKOLOGINEN
TURVALLISUUS, LUOTTAMUS,
ITSETUNTEMUS!!!

KIITOS!



Liite 2: Esikysely, ensimmäinen osa



Mihin edellä mainituista asioista pystyt tällä hetkellä itse vaikuttamaan?

Mentimeter

Yhteistyö, tavoitteellisuus

Siihen miten minuun suhtaudutaan

Avoin vuorovaikutus ja tiimin työilmariin

Vireystilaan ja vuorovaikutukseen

Kaikkiin tietyissä raameissa.

Moneen näistä voin vaikuttaa ainakin osittain.

Vaikuttaminen



Mihin asioihin haluaisit jatkossa pystyä vaikuttamaan?

Mentimeter

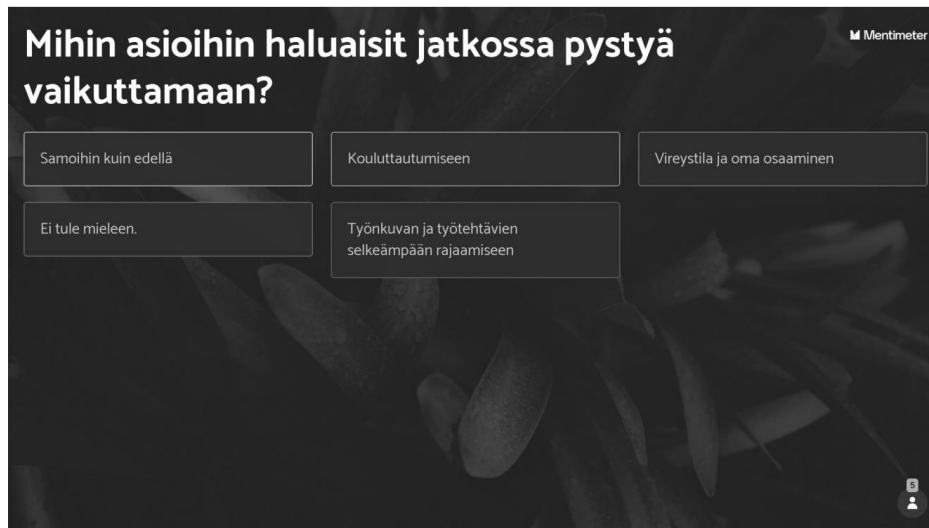
Samoihin kuin edellä

Kouluttautumiseen

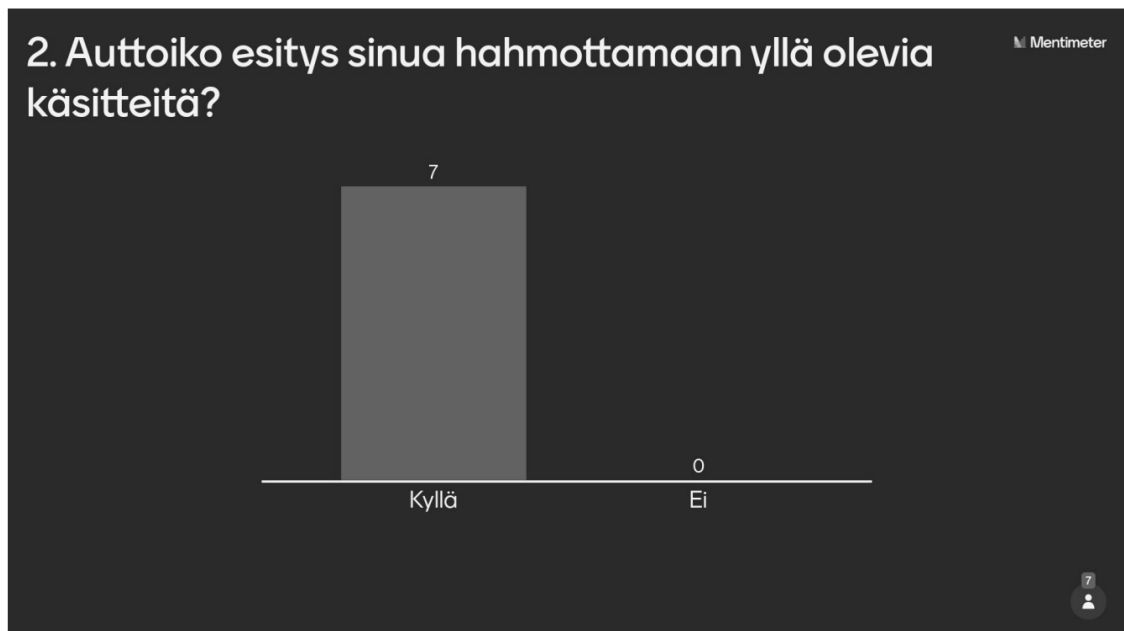
Vireystila ja oma osaaminen

Ei tule mieleen.

Työnkuvan ja työtehtävien selkeämpään rajaamiseen



Liite 3: Esikysely, toinen osa



3. Mitä taitoja koet jatkossa tarvitsevasi, jotta itseohjautuvuutesi valmiudet lisääntyisivät?

Mentimeter

uskallus
 aikaa
 itsetuntemusta
 viestinnän tehostaminen
 kieltäymisentalo
 ajanhallinta
 tietoa
 armollisuus
 itsetuntemus
luottamus
 reflektointia
 ammattitaitoa
 yhteinen jaettu ymmärrys
 sanoittaminen
 avunpyytäminen
 avoin vuorovaikutus
 itseluottamus



4. Mitä asioista työryhmän suhteen tulisi mielestäsi vahvistaa, jotta tiiminne voisi olla itseohjautuneempi?

Mentimeter

keskustelua lisää
 yhteisiä kokemuksia
 rohkeus
 uskallus
luottamus
vuorovaikutus
 yhteinen jaettu ymmärrys
 osaamisen vahvistaminen
 vahvuksientunnistus
 avoin vuorovaikutus
 luottamusta
 avoimuus
 aikaa
 tiedonkulkua
 keskustelua



Liite 4: Työkalu: Potentiaalın löytäminen / Voimavarojen ja vahvuuksien kartoittaminen

Potentiaalın löytäminen

Jotta ohjattavan potentiaali olisi mahdollisimman hyvin käytössä, ohjaajan tulee olla tietoinen hänen vahvuuksistaan ja voimavaroistaan. Ohjaajan tulee käyttää aikaa näiden löytämiseen, jotta voidaan vahvistaa ohjattavien pystyvyyden tunnetta, joka on motivoitumisen lähtökohhta. Tekemällä onnistumiset näkyviksi toiveikkuus ja luovuus lisääntyvät.

Ohjattavan vahvuuksia voi kartoittaa kysymällä esimerkiksi seuraavia asioita:

- Mainitse asioita, joissa olet hyvä. Missä muussa?
- Mitä luulet läheistesi/perheesi/kollegoidesi arvostavan sinussa eniten?
- Mitä sellaista olet tehnyt elämässäsi, josta olet ylpeä?
- Mitä osaat parhaiten?
- Miten olet kehittänyt itseäsi työelämän saatossa?
- Mistä erityisesti toivot työympäristösi kiittävän sinua?
- Millä tavalla nämä vahvuudet tulisivat erityisen hyvin hyödynnettyä?
- Millaisia tavoitteita sinulla on (työ)elämäsi suhteen?

```

graph TD
    A[Taitoja työelämän eri alueilla] --> B[Työ]
    A --> C[Koulutus]
    A --> D[Erityisosaaminen]
    A --> E[Muu alue]
  
```

Kuva 9.2. Vahvuuksien kartoitus.

Voimavarojen ja vahvuuksien kartoittaminen

Vahvuuksien ja voimavarojen tiedostaminen lisää toiveikkautta ja vahvistaa pystyvyyssuskoa. Vahvuudet toimivat ponnahduslautana oman hyvän elämän saavuttamiselle. On hyödyllistä kartoittaa omat sokeat vahvuudet kysymällä palautetta omalta lähipiiriltä ja kollegoilta.

- Mitkä ovat ydinvahvuuksiasi, joita kukaan ei voi koskaan viedä pois sinulta?
- Mitä ominaisuuksiasi olet voinut hyödyntää, kun olet jo ottanut askeleita määränpäättäsi kohti?
- Mitä voimavarojasi olet jo osannut hyödyntää?
- Mikä saa sinut uskomaan, että onnistut tavoitteissasi/tuossa pienessä askeleessasi? Entä vielä? Entä vielä?
- Kuka voisi kannustaa tai tukea sinua haaveesi toteuttamisessa?
- Kenelle voisit kertoa tästä?

Piirrä kartta sinulle tärkeistä ihmisistä. Kuvittele heidät kannustamassa sinua haaveesi suhteen.

- Mitä he sinulle sanovat?
- Mitä vahvuuksia he näkevät sinussa?
- Mikä saa heidät uskomaan, että sinä onnistut?

Liite 5 Henkilöstökirje



Mentimeter- kysely 1: (kysely toteutettiin heti aluksi)

1. Miten arvioisit työtyytyväisyytesi asteikolla 1-5? (1= erittäin huono, 2= melko huono, 3= en osaa sanoa, 4= melko hyvä, 5= erittäin hyvä)
2. Mitkä asiat työssä sinua motivoivat? Nimeä kolme tärkeintä.
3. Mitkä asiat koet tärkeinä motivaatiosi kannalta? Nimeä kolme tärkeintä.
4. Mihin edellä mainituista asioista pystyt tällä hetkellä itse vaikuttamaan? Avoin vastauskenttä.
5. Mihin asioihin haluaisit jatkossa pystyä vaikuttamaan? Avoin vastauskenttä.

VASTAUKSET:

1. Valtaosa työntekijöistä koki työtyytyväisen melko hyvänä tai erittäin hyvänä. Muutama vastaaja ei osannut sanoa. Kukaan ei kokenut työhyvinvointiaan melko huonona tai erittäin huonona.
2. **Työntekijöitä motivoi** työssä vaikuttamismahdollisuudet ja vapauden tunne, hyvät työ-kaverit ja mukava työilmapiiri, työn monipuolisuus ja haasteellisuus sekä mukavat työtehtävät, hyvä johtajuus, asiakkaat, onnistumiset, tavoitteellisuus ja tavoitteisiin pääseminen, yhteinen päämäärä, joustavat työajat, palaute, pysyvyys, yhteistyö, uuden oppiminen ja kehittyminen, merkityksellisyys, asioiden eteneminen ja onnistu-neet työvuorot sekä raha.

Vastauksista näkee, että pääasiassa työryhmien motivaattorit ovat sisäisiä motivaation lähteitä. Sisäisen motivaation lähteissä motivaatio ei synny mistään ulkoisesta palkkiosta, kuten raha, vaan asian tekeminen itsessään motivoi ja tuottaa hyvää mieltä. Työssä jaksamisen ja innostumisen kannalta tämä on hyvä asia. Jokainen voi-kin miettiä omia motivaation lähteitään ja pohtia niiden vaikutusta omaan työssäjaksamiseen. Miten voisi lisätä omaan työhönsä sisäisen motivaation lähteitä? Mikäli motivaation lähteet ovat pelkästään ulkoisia, on todennäköistä, että työssä ei oikein jaksa ja siihen väsy nopeammin.

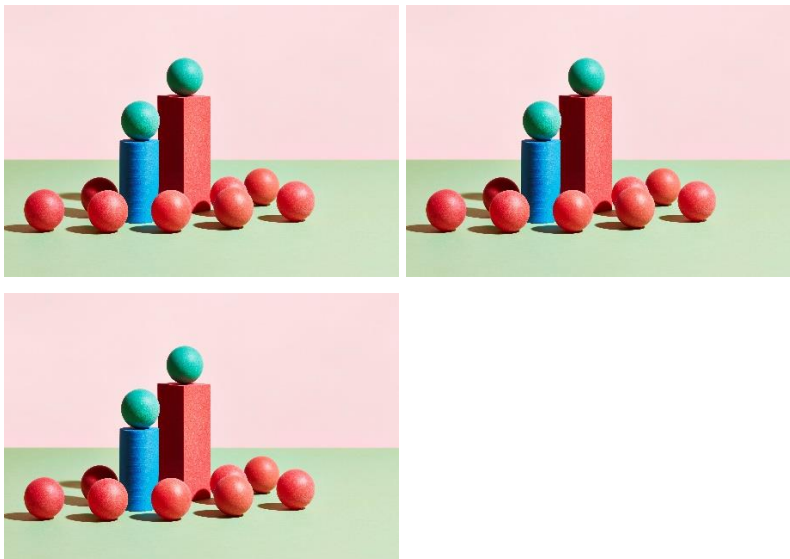
3. **Motivaation kannalta koettiin tärkeinä** asioina tavoitteen selkeys, vireys ja yleinen jaksaminen, johtajuus, yhteistyön sujuvuus, vaikuttamisen mahdollisuudet, sopiva työ määrä, onnistumiset ja tehdyn työn tuloksen näkeminen, riittävä aika, palaute, riittävä tuki tiimiltä ja esihenkilöltä, palkkaus, lupausten pitäminen, luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne, mahdollisuus olla oma itsensä, palkkaus ja lomat sekä edut.

Myös tässä pääpaino vastauksissa oli sisäisen motivaation lähteissä. On tavallista, että jokaisella on työssään sekä sisäisen että ulkoisen motivaation lähteitä. Huolestuttavaa on jos motivaattorit ovat pelkästään ulkoisia. Ulkoisten motivaation lähteiden vaikuttavuus on lyhytaikaisempaa kuin sisäisten.

4. **Työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa** omaan ammatilliseen kehittymiseen ja tavoitteisiin pääsyyn, työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen, asioiden edistämiseen, viireystilaan, vaikuttamismahdollisuuksiin, omaan työnkuvaan ja onnistumisiin. Moni vastaajista koki voivansa vaikuttaa kaikkiin niihin asioihin, joita luetteli kysymyksessä kolme.

Vastausten perusteella tiimeissä on moni asia itseohjautuvuuden näkökulmasta jo todella hyvällä mallilla.

5. **Työntekijät haluaisivat jatkossa voida vaikuttaa** omaan työnkuvaan ja työtehtävien rajaamiseen, omaan osaamiseen ja kouluttautumiseen, asiakasmateriaaliin, työaikoihin, palautteen määrään, palkkaukseen, omaan viireystilaan ja työhyvinvointiin.



Mentimeter- kysely 2: (kysely toteutettiin koulutuksellisen osion / diaesityksen jälkeen)

1. Oliko sinulla aiemmin tietoa itseohjautuvuudesta ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon? Kyllä / Ei
2. Auttoiko esitys sinua hahmottamaan yllä olevia käsitteitä? Kyllä / Ei
3. Mitä taitoja koet jatkossa tarvitsevasi, jotta itseohjautuvuutesi valmiudet lisääntyisivät? Nimeä kolme.
4. Mitä asioista työryhmän suhteen tulisi mielestäsi vahvistaa, jotta tiiminne voisi olla itseohjautuneempi? Nimeä kolme.

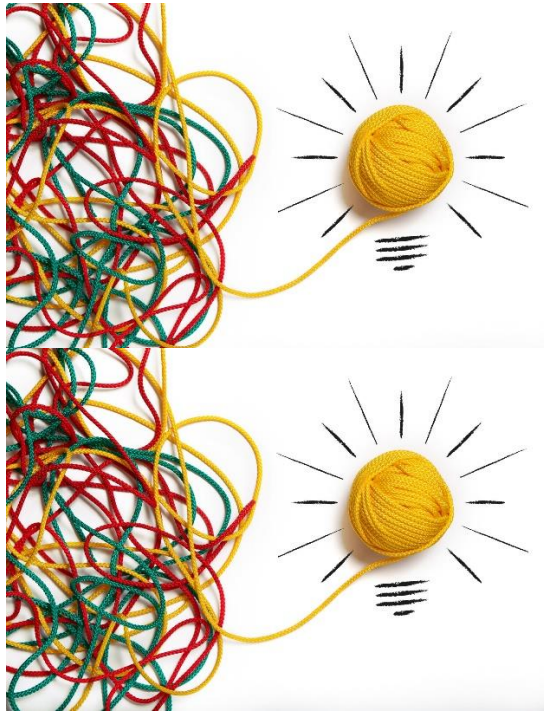
VASTAUKSET:

Valtaosalla vastaajista oli aiempaa tietoa aiheesta. Kahdella vastaajista ei ollut. Lähes jokainen vastaajista koki esityksen auttavan hahmottamaan käsitteitä itseohjautuvuus ja työmotivaatio. Kaksi vastaajista ei kokenut.

Työntekijät kokivat jatkossa tarvitsevansa henkilökohtaisella tasolla seuraavia taitoja, jotta valmiudet itseohjautuvuuteen lisääntyisivät: itsetuntemusta ja itseluottamusta, rohkeutta ja uskallusta, osaamista ja ammattitaitoa, yhteistyötä ja reflektointia, taitoa pyytää apua, avointa ja tehokkaampaa viestintää, kykyä sanoa ei, luottamusta ja tukea tiimin sisällä, armollisuutta, rohkeampaa vastuunottoa, kärsivällisyyttä ja keskeneräisyyden sietämistä, laajempaa ajattelua ja asioiden syvällisempää ja moniulotteisempää pohdintaa, tiimitaitoja, valppautta, lupaa tehdä päätöksiä ja muiden hyväksyntä päätöksille.

Tiimien vastaukset olivat hyvin samankaltaiset. Vastauksissa painottui työntekijöiden tarve rohkeudelle ja uskallukselle ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä. Lisäksi tärkeänä koettiin toimiva työryhmä, jonka sisällä on vahva luottamus ja halu tukea ja ymmärtää muita.

Työryhmän suhteen koettiin tärkeäksi jatkossa vahvistaa seuraavia taitoja itseohjautuvuuden vahvistamiseksi: vuorovaikutustaidot, luottamus kollegoihin, rohkeus, yhteiset kokemukset, avoimuus ja kommunikoinnin lisääminen, vahvuuksien tunnistaminen, osaamisen vahvistaminen, tiedonkulun vahvistaminen, yhteinen jaettu ymmärrys, tasapuolisuutta työnjakoon, työyhteisötaidot, yhteiset pelisäännöt, työtehtävien selkeys, erilaisuuden sietäminen, selkeä johtaminen ja yhteisöllisyyden lisääminen.



Näiden vastausten sekä laajaan kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen jatkamme hanketta kevään aikana. Kevään aikana tulette käsittelemään aihetta sekä tiimipäivissänne että henkilökohtaisissa keskusteluissa oman esihenkilönne kanssa. Saatanpa minäkin jossain kohtaa tiimeissänne vilahdaa 😊

Kevään 2022 aikana jokaisessa tiimissä tämän hankkeen osalta työskennellään seuraavien aiheiden ympärillä:

tiimin vahvuuksien kartoitus

luottamuksen vahvistaminen tiimin sisällä

työyhteisötaidot ja vuorovaikutustaidot

konfliktitilanteiden käsittely

yhteiset pelisäännöt

yhteisen tavoitteen kirkastaminen

päätöksentekoprosessin selkeyttäminen

itsetuntemuksen ja itsetuottamuksen vahvistaminen

sisäisen motivaation kasvattaminen

innostuksen ylläpitäminen

toimivien työkäytänteiden vahvistaminen

itsensä johtamisen taidot

Liite 6: Työpajan kehittävät ryhmätehtävät

RYHMÄTEHTÄVÄ:

OHJAAJAN TEHTÄVÄN KULMAKIVET

Pohtikaa mitkä ovat ohjaajan perustehtävät, mitä täytyy pitää mielessä, miten kuljetaan tavoitteita kohti, miten tehdään päätöksiä lasten asioissa?

Tehkää tuotos.

RYHMÄTEHTÄVÄ:

ERITYISTILANTEIDEN TOIMINTAMALLIN LUOMINEN (väkivaltatilanteet, avunantotilanteet)

Pohtikaa kuka tekee ja mitä tekee, missä järjestyksessä, mitkä roolit jne.

Tehkää tuotos.

Liite 7: Työpajan kehittävät ryhmätehtävät, b

RYHMÄTEHTÄVÄ:

YHTEISTEN PELISÄÄNTÖJEN LUOMINEN

Luokaa yhteiset pelisäännöt ja pohtikaa seuraavia asioita. Miten vahvistaa positiivista vuorovaikutusta, miten olla hyvä työkaveri, miten tehdä porukassa päätöksiä, miten vahvistaa jokaisen luottamusta, miten ylläpitää innostusta, miten antaa palautetta?

RYHMÄTEHTÄVÄ:

KONFLIKTIN KÄSITTELYMALLI

Pohtikaa miten ratkoa henkilöstön välisiä ristiriitoja ja luokaa konfliktin käsittelymalli. |

Liite 8: Henkilöstötaitojen itsearviointi

Henkilöstötaitojen itsearviointi

Minä työnohjaaja törmään työyhteisöihin, joissa normaalit vuorovaikutustavat ovat unohtuneet. Asiasta voi herättää keskustelua ja tietoisuutta itsearviointilomakkeen kautta. Kukin ryhmätyönohjattaja täyttää omalta osaltaan itsearviointinsa ja joko tuo sen mukanaan ryhmätyönohjausistuntoon tai lähettää etukäteen työnohjaajalle, joka tekee vastauksista nimettömän koontin. Koontia käytetään keskustelun pohjana työyhteisön pelisääntöjen uudelleen kirkastamiseksi.

Työryhmä voi itse päättää, mitä pelisääntöjä se alkaa noudattaa. Sen pelisäännöt on laadittu, niitä myös seurataan ja onnistumisesta palkitaan (aineettomasti). Yhdessä sovitaan, miten seuranta toteutuu ja mitä seuraamuksia siitä on, jos pelisääntöjä ei noudateta. Isämiiehen rooli on tässä tärkeä, ja hänen tulee olla mukana pelisääntökeskustelussa.

Pelisääntöjen kirkastamisessa voidaan käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Mihin vuorovaikutuksen pelisääntöihin työyhteisömme tulisi erityisesti kiinnittää huomiota nyt?
- Miten ja milloin pelisääntöjen toteutumista seurataan?
- Mitä seuraamuksia siitä on, jos joku ei toteuta yhteisiä pelisääntöjä?
- Miten onnistumisesta palkitaan?

Itsearviointi

Seuraavat perustaidot kuuluvat jokaisen työyhteisön jäsenen velvollisuuksiin, joita työnantajan on oikeus henkilöstöltään vaatia. Arvioi, miten hyvin itse toteutat seuraavia perustaitoja:

Perustaito	Toteutiko taitoa systemaattisesti. Kyllä/ei (perustelut?)
Kerron mielipiteeni rakentavasti huomioiden yhtä aikaa sekä omat tarpeeni että muiden työyhteisön jäsenten tarpeet ja organisaation tarpeet.	
Ylläpidän tasapuolisuutta työyhteisössä enkä vaadi itselleni erivapauksia muiden kustannuksella.	
Ymmärrän, että työnantajalla on oikeus määrätä minulle työtettäviä, jotka kuuluvat perustehtävääni.	
Kun otan puheeksi huolenaiheita, minulla on valmiiksi mietittyä myös ratkaisuideita huolen poistamiseksi. En siis tuo esimiehille pelkkiä ongelmia vaan myös vaihtoehtoisia ratkaisuja.	
Otan ongelmat puheeksi niiden kanssa, jotka ovat asianosaisia ja joilla on mahdollisuus ratkaista ongelma, enkä paisuttele niitä muissa foorumeissa tai puhu pahaa sellän takana.	
Olen tietoinen oman asenteeni ja energiani vaikutuksesta koko työyhteisöni ja pyrin tuottamaan hyvää ilmapiiria toiminnallani.	
Ymmärrän, että olen osa suurempaa kokonaisuutta ja pyrin auttamaan myös muita onnistumaan työssään, esimerkiksi vastamalla asiallisesti työtä koskeviin kysymyksiin oman tietämykseni valossa.	
Jos minulla on henkilökohtaisesta elämästä johtuvia ongelmia, jotka vievät energiaani, en kuormita niillä kohtuuttomasti työ-kaveritani.	
Toimin aikuismaisen ammatillisesti työyhteisössäni. En buski tai äksyie tai ilkeile tahallisesti kenellekään.	
Osaan pyytää tarvittaessa anteeksi, jos olen toiminut vastoin yhteisiä pelisääntöjä, ja parannan tapani.	

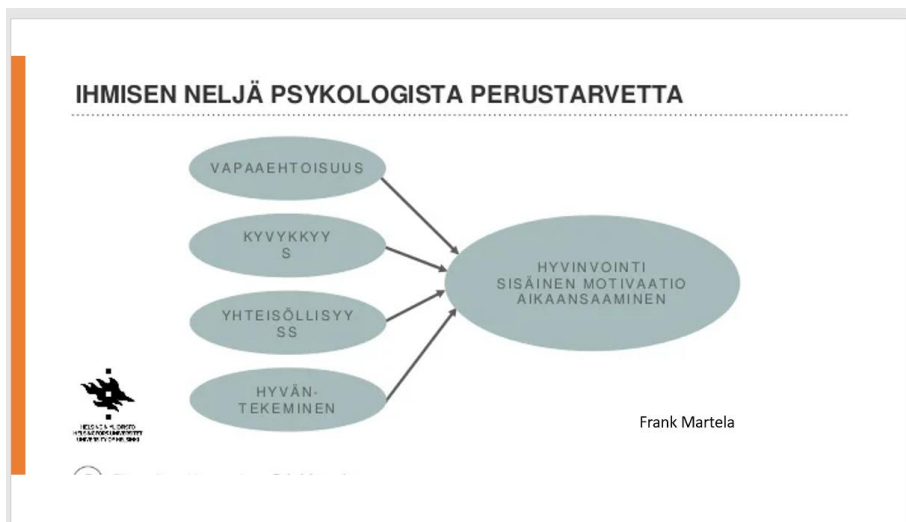
Perustaito	Toteutiko taitoa systemaattisesti. Kyllä/ei (perustelut?)
Keskustelen niistä asioista, joista työyhteisöni jäsenet kokevat tärkeäksi puhua. En poistu palaverista mielenosoituksellisesti tai kieltäydy keskustelemasta työhön liittyvistä asioista.	
Pystyn ottamaan vastaan korjaavaa palautetta ja antamaan sitä rakentavasti myös muille.	
Uskallan ottaa loukkaantumiset puheeksi rakentavasti ja pyrin rakentamaan yhteistyötä, en tuhoamaan sitä.	
Kehitän jatkuvasti omaa ammattitaitoani ja osaamistani ja ymmärrän, että työnantajalla on oikeus vaatia minulta työssä kehittymistä tai uusien perustehtävään liittyvien sovellusten käyttöönottoa.	
Osaan käyttää huumoria siten, ettei se loukkaa muita työyhteisöni jäseniä. En mene henkilökohtaisuuksiin edes huumorin varjoilla. Ymmärrän, että on mahdollista, että kollegani ei pidä hauskana samoja asioita kuin minä, ja kunnioitan hänen näkemystään.	
Ymmärrän koko tiimin edun menevän oman yksilötunni edelle.	
Olen aktiivinen tiedonhankkija enkä odota passiivisesti, että muut informoivat minua.	
Ymmärrän, että esimieheni on myös vain ihminen, ja pyrin omalta osaltani edistämään myös hänen onnistumistaan.	
Annan myönteistä palautetta, kun siihen on aihetta, ja pyrin aktiivisesti huomaamaan työyhteisön pieniäkin onnistumisia ja pidän niitä mainitsemisen arvoisina.	
Ymmärrän, että minulla on velvollisuus huolehtia omalta osaltani työyhteisön viihtyvyydestä.	
Annan oman työpanokseni myös työviihtyvyyden edistämiseksi ja ymmärrän, että myönteisellä tunnelmalla varustettu työyhteisö tuottaa hyönteitä ja edistää terveyttä.	
Hyväksyn, että ihmiset ovat inhimillisiä ja virheitä tapahtuu, olen valmis antamaan anteeksi tarvittaessa enkä jää vatvomaan menneitä vaan suuntaudun rakentamaan hyvää nykyhetkeä ja tulevaisuutta.	
Osaan tarvittaessa nauraa itselleni enkä ota itseäni haudankavasti.	
Osaan pyytää apua työtettäviini silloin, kun apua todella tarvitsen. Annan myös muille apua tarvittaessa.	

Perustaito	Toteutako taitoa syste- maattisesti, kyllä/ei (perustelut?)
Osaan antaa tunnustusta muille hyvin tehdystä työstä ja annan ansion sille, jolle se kuuluu, enkä poimi sulkia omaan hattuuni muiden tekemistä töistä.	
Kuuntelen muiden ehdotuksia uteliaalla asenteella ja rikastan keskustelua omilla kommentteillani, en torpedoi toisen ajatuksia ilman harkintaa ja asioiden tutkimista.	
Valtaosa energiastani ja työajastani kohdistuu laadukkaaseen oman perustehtäväni suorittamiseen.	
Ajattelen myönteisesti.	
Olen avoin uuden oppimisille.	
Tunnistan vahvuuteni ja olen valmis kehittämään heikkouksiani.	
Olen täsmällinen, luotettava ja rehellinen vuorovaikutuksessani.	
Huolehdin työhyvinvoinnistani myös työajan ulkopuolella.	
Tervehdin jokaista työyhteisön jäsentä kohdatessani hänet työpäivän aikana.	
Osoitan arvostusta kollegoilleni ja esimiehilleni.	
En loukkaa ketään tarkoituksellisesti ja selvitan mahdolliset loukkaantumiset heti niiden ilmettyä.	
Arvioin säännöllisesti oman toimintani ja käyttäytymiseni vaikutusta työyhteisöni ja muutan sitä aktiivisesti, jos siihen ilmenee tarvetta.	
Olen perillä esimiehen tehtäväkentästä enkä vaadi häneltä/heiltä kohtuuttomia.	
Kerron esimiehelle työn kehittämisen keskeisistä kohteista, omista tavoitteistani ja tarpeistani aktiivisesti enkä odota hänen lukevan ajatuksiani.	
Puhun minä-muodossa ja omasta kokemuksestani enkä vihjaile epämääräisesti, mitä muut ovat sanoneet.	
Palautetta antaessani kiinnitän tietoista huomiota siihen, että palaute annetaan asioista, ei henkilökohtaisuuksista.	
Kunnioitan omaa ja toisten erilaisuutta, mutta ymmärrän, että kaikki voivat muuttaa käyttäytymistään ja työnantajalla on oikeus vaatia ammatillista käyttäytymistä työpaikalla. En mene oman persoonani taakse ja väitä olevani kykenemätön muuttamaan toimintaani: "Minä nyt vain olen tällainen."	

Liite 9: Työkalu: Peruskysymyksiä itselle

TYÖKALU: PERUSKYSYMYKSIÄ ITSELLE	
Joskus on hyvä pohtia, kuka olen ja minkälaiseksi haluaisin tulla. Näillä kysymyksillä pääset tutkimusretkelle omaan itseesi, oletpa esimies tai työntekijä.	
Kysymyksiä itselle?	Vastauksia itselle
Mistä minut tunnetaan?	
Identiteetti eli mitkä piirteeni ovat mielestäni tärkeitä, missä olen hyvä?	
Minne olen matkalla?	
Tarkoitus ja motivaatio, mitä haluan edistää ja mikä minua innostaa?	
Kenen kanssa matkustan? Ihmissuhteet ja tiimit, kenen kanssa teen työtä?	
Miten rakennan myönteisen työympäristön?	
Millä tavalla haluan tehtävän työtä?	
Minkälaiset haasteet kiinnostavat minua?	
Mitkä ovat henkilökohtaiset intressini?	
Miten varaudun muutokseen?	
Miten haluaisin kehittyä ja minkälaisia uusia asioita toivoisin oppivani?	
Mikä minua ilahduttaa?	
Mitä haluaisin kehittää tai muuttaa yksityiselämässäni? Mitä voisin tehdä tullakseni onnellisemmaksi?	

Liite 10: Koulutusinterventio: Sisäinen motivaatio hyvän (työ)elämän mahdollistajana



SISÄINEN JA ULKOINEN MOTIVAATIO

ULKOINEN MOTIVAATIO

Ihmisen ydinminän ulkopuolisia motivaation lähteitä: tekemisestä saatavat palkkiot, rangaistusten välttely, yhteisön hyväksynnän hakeminen, pelko selviytymisestä. Tekeminen itsessään ei innosta, vaan se tehdään ulkoisten seikkojen vuoksi.

SISÄINEN MOTIVAATIO

Tekeminen itsessään on palkitsevaa. Motivaatio ei tule ulkoapäin, vaan on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. On yhteydessä sitkeyteen tehtävien hoitamisessa. Se lisää joustavuutta ja luovuutta, tuo nauttimon ja tekemisen ilon kokemuksia. Sisäinen motivaatio vahvistaa sekä ihmisen hyvinvointia että kykyä saada asioista aikaa.

SISÄISTETTY MOTIVAATIO

On aluksi ulkoa tullutta ohjaamista, joka on asteittain muuttunut sisäisemmäksi (jopa vastustuksen kautta). Esimiehen ja muun työyhteisön sosiaalinen tuki ja itsenäisyyteen tukeminen edistävät motivaation sisäistymistä ja lisäävät ymmärrystä siitä miksi tehtävä on silti tärkeä ja miten sen voisi tehdä itselleen mieluisalla tavalla. Sisäistetty motivaatio on sitä miten pystytään motivoitumaan itselleen työemmistään työtavasta.

→ Sisäiset päämäärät vahvistavat hyvinvointia, ulkoiset päämäärät eivät.

Motivaatiotimantti - Frank Martela



• VAPAAEHTOISUUS eli autonomia

- Itsensä ilmaisemista/toteuttamista; tekeminen on lähtöisin omista kiinnostuksen kohteista/arvoista.
- Miltä tekemistäntuu; haluanko tehdä vai täytykö tehdä?
- Vaatii myös innostuksen pohjalle, ei pelkästään pakotteiden puutetta.
- Työelämässä: mikäli työntekijä ymmärtää yhteisen mission ja päämäärän ja kokee sen omakseen, voi hän työskennellä vapaasti ja tarmokkaasti kohti yhteis päämäärää. HUOM! Vapaus ei ole pelkkää soodiotua ja rajattomuutta, vaan sisältää aina vastuun. Vastuu yhteisistä päämääristä ja vastuu omista valinnois

MITEN VAHVISTETAAN?

Tunne itsesi: jotta voi toteuttaa itseään, on ensin tunnettava mitkä ovat omat kiinnostuksen ja arvostuksen kohteet. Omat arvot!

Ole rohkea toteuttamaan itseäsi. Älä anna muiden lannistaa innostustasi



- **KYVYKKYYS** eli että saa asioita aikaan ja tuntee osaavansa hommat
 - Ihmisellä on sisäsyntyinen tarve saada asioita aikaan ja nautimme siitä, kun tunnemme hallitsevamme jonkin itselle tärkeän asian→ osaaminen motivoi
 - Oppiminen ja kehittyminen tärkeää työelämässä, jotta motivaatio pysyy yllä.
 - Flow- tila; tila, jossa ihminen on täysin uppoutunut tekemiseen, ajantaju katoaa ja koko keskittyminen menee tekemiseen
 - Kun taitotaso ja haastetaso kohtaavat, voi päästä Flow-kanavaan.
 - Palaute ehdottoman tärkeää kyvykkyyden kokemisessa; kaikenlainen palaute, ei pelkkä suullinen palaute.
 - Palaute vaatii aina päämäärän!

MITEN VAHVISETAAN?

- Optimoi haastetaso
- Palautejärjestelmä→ selkeytä päämäärä ja mieti miten voit saada säännöllisesti palautetta
- Vahvista osaamistasi; haasta itseäsi ja hakeudu paikkoihin, joissa voi oppia lisää.

Työkalu: Luontevahvuudesta (kun pääset käyttämään niitä persoonallisuuden vahvuuksia, jotka tuntuu omimmilta, pääset toteuttamaan itseäsi ja saat onnistumisen kokemuksia) 1. tiedosta 2. tutusta 3. sovelta

KYSYMYS

- Saatto töissä onnistumisen kokemuksia? Oletko töissä joskus ollut flow -tilassa?
- Koetko omaavasi riittävät taidot työskentelyyn?
- Saatto riittävästi palautetta? Entä annatko sitä muille?
- Oletko koskaan miettinyt omia luontevahvuksiasi? Koetko, että luontevahvuutesi pääsevät töissä käyttöön?

- **LÄHEISYYS** eli tarve olla yhteydessä muihin ihmisiin.

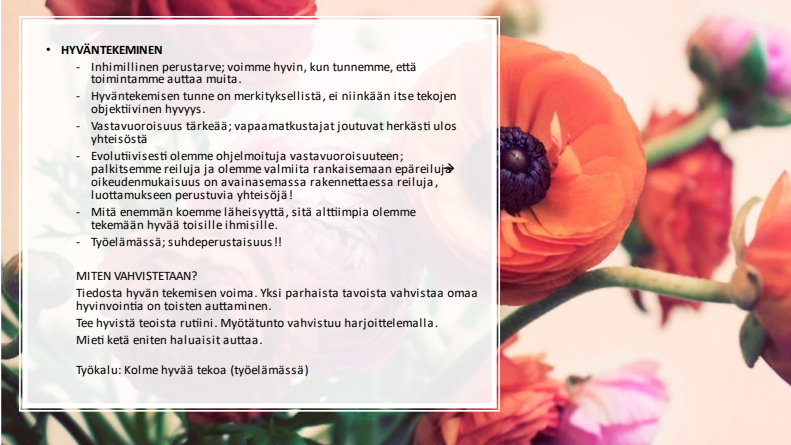
- On osa ihmisyyttä, että tarvitsemme ympärillemme ihmisiä, jotka välittävät meistä ja joista me välitämme.
- Toisten ihmisten merkitys onnellisuudelle, on vahvistettu lukuisissa tutkimuksissa.
- Ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuu pitkälti sanojen ja tietoisuutemme ulkopuolella; mikroilmeet kasvotilla, olemus jne. Kyky lukea toisen ilmeitä ja eleitä, tehdään vahva mielikuva toisen mielentilasta ja samaan aikaan viestitämme toiselle oman tunnetason.
- Työelämässä; sillä on merkitystä kenen kanssa teet töitä. Sillä on merkitystä miten vuorovaikutat. Innostavinkin työ vaikeutuu, jos työpaikka on täynnä ankeuttajia ja vastaavasti ankeatkin työtehtävät jaksaa tehdä, jos ympärillä on hyviä ihmisiä ja hyvä meininki.

MITEN VAHVISETAAN?

Tiedosta, että et ole yksilö, vaan "suhdelo". Hyväksy yhteenkietoutuminen toisten kanssa.
Ole avoin kohtaamaan toinen ihmisenä. Osoita toiselle, että näet hänet kokonaisena ihmisenä.
Etsiydi yhteisöön, jossa sinua arvostetaan. Oikeassa yhteisössä tunnet olevasti hyväksyty sellaisena kuin olet.

Työkalu: Unelmaelämä ja toisen tuki





• HYVÄNTEKEMINEN

- Ihmillinen perustarve; voimme hyvin, kun tunnemme, että toimintamme auttaa muita.
- Hyväntekeminen tunne on merkityksellistä, ei niinkään itse tekojen objektiivinen hyvyys.
- Vastavuoroisuus tärkeää; vapaamatkustajat joutuvat herkästi ulos yhteisöstä
- Evoluutivisesti olemme ohjelmoituja vastavuoroisuuteen; palkitsimme reiluja ja olemme valmiita rankaisemaan epäreiluja → oikeudenmukaisuus on avainasemassa rakennettaessa reiluja, luottamuksen perustuvia yhteisöjä!
- Mitä enemmän koemme läheisyyttä, sitä alttiimpia olemme tekemään hyvää toisille ihmisille.
- Työelämässä; suhdeperustaisuus!!

MITEN VAHVISTETAAN?

Tiedosta hyvän tekemisen voima. Yksi parhaista tavoista vahvistaa omaa hyvinvointia on toisten auttaminen.

Tee hyvistä teoista rutini. Myötätunto vahvistuu harjoittelemalla.

Mieti ketä eniten haluaisit auttaa.

Työkalu: Kolme hyvää tekoa (työelämässä)

- **INNOSTUS + OSAAMINEN = ITSENSÄ TOTEUTTAMISTA** (parhaimmillaan intohimoa tekemiseen)
- Pelkkä kyvykkyys tai pelkkä vapaaehtoisuus eivät synnytä intohimoa
- Osaamista voi aina kehittää, mutta innostusta ei oikein voi
- Sisäisen motivaation rinnalla on tärkeää ratkaista myös ulkoisen motivaation lähteet (toimeentulon turvaaminen). Kummasta päästä lähdet liikkeelle?



HARJOITUS

- Pariharjoitus. Toinen kertoo asiasta, jonka tekeminen on hänelle vaikeaa. Toinen tukee kysyen: Miksi tämän tekeminen olisi kuitenkin tärkeää? Mitä hyötyä siitä olisi sinulle tai muille? Miten asia voisi tuntua enemmän omalta valinnalta? Mikä olisi oma tapasi tehdä asia? Mikä vahvuutesi voisi auttaa tässä ja miten?



HARJOITUS

- Mieti mielessäsi tilanne, jossa sinun olisi saatava joku toinen innostumaan tai motivoitumaan jostakin asiasta. Miten voisit huomioida psykologiset perustarpeet (itsenäisyys, pätevyys, liittyminen muihin) auttaessasi häntä tässä?

Liite 11: Palautekysely

Hei!

Opinnäytetyöprosessi alkaa tulla päätökseen. KIITOS, kun olet ollut mukana! YAMK:n opinnäytetyöni oli siis työelämälähtöinen kehittämistyö, jossa loin tutkimus- ja teorian pohjalta koulutusmallin, jonka tavoitteena oli sisäisen motivaation kasvattaminen ja työntekijän sekä työyhteisön itseohjautuvuustaitojen vahvistaminen. Kehittämistyön ensimmäinen vaihe oli koulutusmallin luominen ja toinen vaihe oli sen testaaminen pilotointina.

(Käydään läpi hankkeen lähtötilanne ja koulutusmallin vaiheet)

Nyt on aika loppukyselyn ja palautteen! Kiitos kaikille osallistumisesta ja palautteesta!

1. Osallistuitko pilotointiin a) kokonaisuudessaan b) vain osittain
2. Koitko koulutusmallin **sisällöt** tarpeellisina? Miten toteutus mielestäsi onnistui?
3. Koetko pilotoinnin vaikuttaneen **työhyvinvointiisi**?
 - a) kyllä, parantavasti
 - b) kyllä, heikentävästi
 - c) ei vaikutusta / työhyvinvoinnin taso pysynyt ennallaan
4. Koetko, että pilotoinnin aikana itseohjautuvuustaitosi **yksilötasolla** ovat lisääntyneet? (vrt. yllä olevat taidot, joita työntekijät kokivat tarvitsevansa)
 - a) kyllä, mitkä taidot lisääntyivät?
 - b) ei lisääntyneet, olisin toivonut
 - c) ei vaikutusta, kaikki pysynyt ennallaan
5. Koetko, että pilotoinnin aikana itseohjautuvuustaidot **tiimitasolla** ovat lisääntyneet? (vrt. yllä olevat taidot, joita työntekijät kokivat tarvitsevansa)
 - d) kyllä, mitkä taidot lisääntyivät?
 - e) ei lisääntyneet, olisin toivonut
 - f) ei vaikutusta, kaikki pysynyt ennallaan
6. Koetko, että sinulla on **mahdollisuus vaikuttaa** oman työsi sisältöön ja suorittamistapoihin? Edesauttoiko pilotointi tätä, vai onko pysynyt samana?

7. Koetko, että pystyt tekemään **työssäsi asioita, joista nautit**? Koetko, että enemmän pilotoinnin aikana tai sen jälkeen, vai onko pysynyt samana?

8. Koetko, että uskallat **tehdä omia ja yhteisiä päätöksiä ja ottaa niistä vastuun**? Jos vastaat kyllä, mikä siihen edesauttaa? Jos vastaat et, mikä toimii jarruna? Onko pilotointi vaikuttanut tähän asiaan?

9. Koetko, että **uskallat epäonnistua**? Jos vastasit kyllä, niin mikä edesauttaa? Jos vastasit ei, niin mikä pelottaa? Onko pilotointi vaikuttanut tähän asiaan?

10. Opitko hankkeen aikana **jotain uutta**? Esim. jotain uutta itsestäsi, työkavereista tai koulutusmallin sisällöistä? Jäikö jokin erityisesti mieleesi? Mistä erityisesti pidit?

11. Koulutusmallia on jatkossa tarkoitus käyttää esihenkilöiden koulutuksessa sekä työyhteisöjen vahvistamisessa. Soveltuuko se mielestäsi siihen? Perustele / kommentoi.

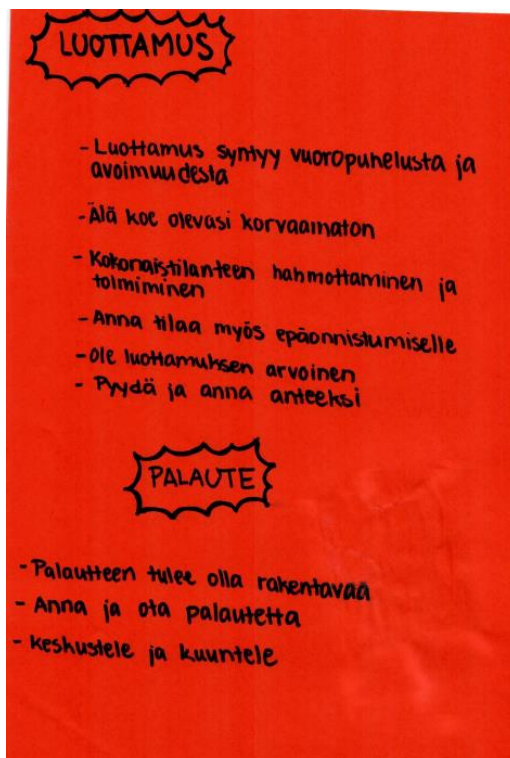
12. Henkilökohtaiset **ohjauskeskustelut** ovat yksi merkittävä osa koulutusmallia. Mitä ajattelet niistä? Koetko hyödyllisenä vai turhina? Perustele.

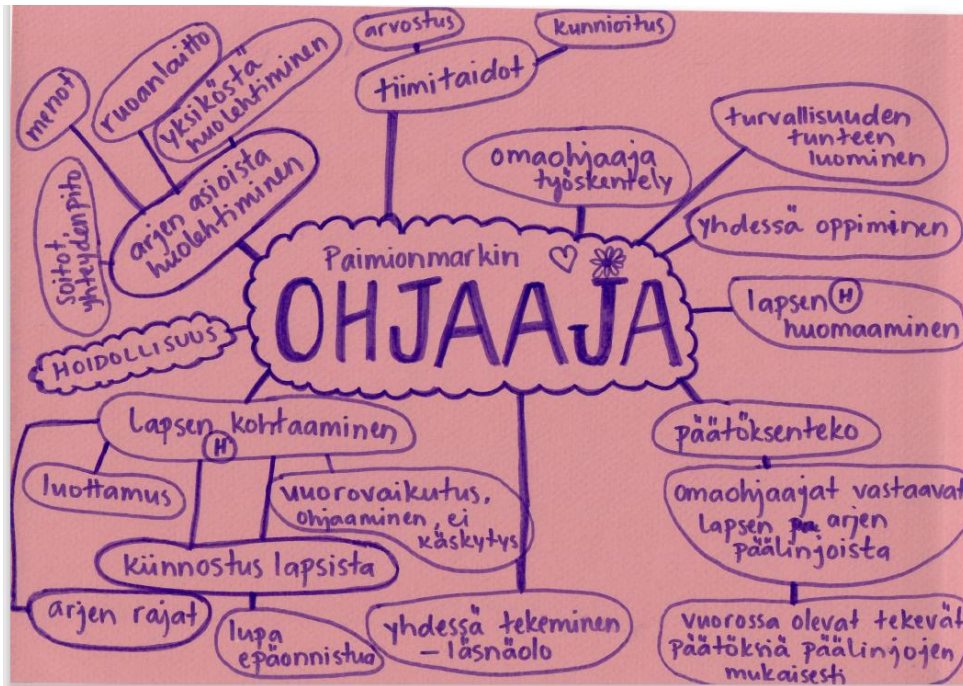
13. Koetko johtamisella ylipäätään olevan vaikutusta työhyvinvointiisi? Perustele.

a) erittäin vähän b) melko vähän c) ei vaikutusta d) melko paljon e) erittäin paljon

Vapaa sana / toiveita tulevaisuuteen tms. :

Liite 12: Esimerkkejä työpajojen tuotoksista





ERITYISTILANNE / VÄKIVAKTATILANNE

ROOLIJAKO:

- SOITTO → TILANTEEN TASALLE SAATTAMINEN
 - KUKA, MITÄ, MISSÄ?
 - MAHDOLLISIMMAN KATTAVA INFO
 - esim. "älä tule keittiön ovesta"

JOHTOVASTUUN ottaa ensisijaisesti oman yksikön työntekijät. Reolivalhdot tilanteen mukaan. 112-soittotarpeen arviointi! (ennakointi)

TAVOITE tilanteen rauhalliseksi ja turvalliseksi saattaminen! → 112-soitto → lisäapua!

Tilanteessa molempipuolinen vastuu ja kommunikointi

JÄLKI PUNTI: mahdollisimman pian tilanteen jälkeen! Mielellään heti "pikapointi".

- tärkeää käydä tilanne läpi kokonaisuudessaan.
- EI etsitä syyllistä.
- tarvittaessa huomioidaan nuoret.

TAVOITTEENA KEHITTÄÄ JA OPPIA

TYÖYHTEISÖKONFLIKTIN KÄSITTELYMALLI

- Noudatetaan samaa mallia kaikissa tilanteissa
- Opetellaan puhumisen kulttuuriin. Ei tehdä omia tulkintoja, vaan varmistetaan mitä toinen tarkoitti. Kysytään ja vastataan.
- Ei puhuta selän takana toisista pahaa. Positiivinen juoruilu ja toisten onnistumisista puhuminen sen sijaan on ok!
- Jos huomaat, että työyhteisössä on kitkaa, ota puheeksi ja kerro tarvittaessa havainnoitasi esihenkilölle.
- Jos ajaudutaan henkilöstön välisiin konfliktitilanteisiin, niin:
 1. Pyritään ensin selvittämään riitatilanne keskenään asianosaisten kesken. Mikäli tämä ei onnistu, eikä asiaa saada selvitettyä, ollaan yhteydessä esihenkilöön.
 2. Esihenkilö kuulee ensin molempia / kaikkia asianosaisia henkilökohtaisesti.
 3. Esihenkilö purkaa tilanteen molempien / kaikkien asianosaisten kanssa. Avoin keskustelu, jossa molemmat / jokainen saa tuoda omat näkemyksensä esiin. Esihenkilöllä kuunteleva ja ohjaava, sovitteluva rooli.
 4. Kun yhteinen ymmärrys on saavutettu, asia on loppuun käsitelty, eikä siihen enää palata eikä sitä ruodita missään yhteyksissä.

Omaohjaajatyö 1krt/vko / lapsi

Hoidollinen työote

Juoksevien asioiden hoito kaikkien lasten osalta

Ajanhallinta, delegointi, priorisointi

Avananto ja yhdessä tekeminen

Jokaisen yhteinen vastuu asioista

Arvopohjainen työskentely

Normit, lait, säädökset

Tavoitteellinen työskentely; jokaisen lapsen tavoitteet

Yhdessäolo lasten kanssa; toiminnallisuus

Öönä oleminen; kysy jos et tiedä

Numerovastuu; oman lapsen raha-asiat, yhteiset rahat, tarveharkinta

Kirjalliset työt kaikkien lasten osalta

Uusien perehdytys ja huomiointi

Vanhemmat ja muut verkostot

Ammatillinen työote

