

VALMENTAVALLA JOHTAMISELLA LISÄÄ TYÖN MIELEKKYYTTÄ



Sosionomi YAMK opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Visamäki

kevät 2021

Tuija Ruuskanen

Tekijä	Tuija Ruuskanen	Vuosi 2021
Työn nimi	Valmentavalla johtamisella lisää työn mielekkyyttä	
Ohjaaja	Paula Hakala	

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää valmentavan johtamisen ja itseorganisoitumisen vaikutusta työntekijän kokemaan työn mielekkyyteen ja työntekijäkokemukseen. Kohderyhmänä oli Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymän yhteisöohjautuvuuden hankkeen ensimmäisessä ja toisessa aallossa mukana olleet työntekijät. Kyselyn sekä teemahaastattelujen tulokset osoittavat, että pääsääntöisesti valmentavan johtamisen ja itseorganisoitumisen toimintatavat koetaan positiivisena, työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Eniten itseorganisoitumisen toimintatavoista työn mielekkyyden kokemiseen on vaikutusta sillä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Lisäksi vaikutusta on työn merkityksellisyydellä ja asiakaslähtöisyydellä. Työntekijäkokemukseen vaikuttivat tiimin henki ja työyhteisön toimivuus. Tuloksista ilmenee myös, että riittämättömäksi koetut resurssit kääntävät muuten positiiviseksi koetut toimintatavat negatiivisiksi, jopa ahdistusta aiheuttaviksi asioiksi. Esimiehen merkitys ei näytä itseorganisoitumisen lisääntymisen myötä katoavan, mutta esimiehen rooli ja odotukset hänen toimintaansa kohtaan muuttuvat. Esimieheltä odotetaan tavoitteiden ja vision sekä tiimin toimintavaltuuksien selkeää määrittelyä. Lisäksi esimieheltä toivotaan aitoa läsnäoloa ja tukea silloin, kun sille on tarvetta. Työn mielekkyyteen ja työntekijäkokemukseen panostaminen on kannattavaa, koska ne ovat tulosten mukaan työntekijöiden työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen merkittävästi vaikuttavia tekijöitä.

Avainsanat Valmentava johtaminen, työn mielekkyys, itseohjautuminen, itseorganisoituminen, työntekijäkokemus

Social and Health Care Development and Management (Master's) **Abstract**

Visamäki

Author	Tuija Ruuskanen	Year 2021
Subject	Management by Coaching increases Meaningful Work	
Supervisor	Paula Hakala	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to examine the effects of coaching leadership and self-management to the employee's experience of meaningful work and to the employee experience. The target group was Keski-Uudenmaan Sote-municipal federation's employees who participated in the project of increasing self-management working culture. Based on the results the employees find both coaching leadership and self-organized working culture mostly positive factors, that increase meaningfulness of work. The most impressive self-organizing course of action is the employee's possibility to have an influence the things connected to one's own work. It is also important that the work can be considered important and customer orientated. The existing mood and function of the team are the factors, that have the effect on the employee experience. The results show, that too slight founded recourses can turn otherwise positively sensed courses of action into a negatively sensed thing and even cause anxiety. The role of the manager and the expectations to the manager's actions do change, but the importance of the manager doesn't consequentially disappear by the increase of the self-management culture. In addition, the manager is expected to define the vision, goals and the power of the team. The employees also want that the manager is genuinely present and supporting when needed. In conclusion, investing in meaningful work and employee experience is worthwhile, as they have significant impact on employees' well-being and satisfaction.

Keywords Coaching Leadership, Meaningful Work, Self-Management, Self-Organizing, Employee Experience

Pages 73 pages and appendices 5 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Valmentava johtaminen johtamisen mallina	2
2.1	Valmentavan johtamisen taustaa	2
2.2	Valmentava johtaminen käytännössä.....	4
3	Työn mielekkyys	8
3.1	Työn mielekkyyden määritelmiä.....	9
3.2	Työn mielekkyyden elementit.....	10
4	Itseohjautuvuus työelämässä.....	13
5	Itseorganisoituminen tiimin toimintatapana	16
6	Työntekijäkokemus ja sen muodostuminen	18
7	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	21
8	Opinnäytetyön toteutus	22
8.1	Kvalitatiivinen tutkimus	23
8.2	Aineiston hankinta	24
8.3	Kohderyhmä.....	27
8.4	Aineiston analyysi	29
9	Opinnäytetyön tulokset.....	33
9.1	Webropol-kyselyn tulokset	33
9.1.1	Käyttöön otetut itseorganisoitumisen toimintatavat.....	33
9.1.2	Esimiehen toiminnassa havaitut ja toivotut valmentavan johtamisen toimintatavat.....	37
9.1.3	Työn mielekkyyteen vaikuttavat asiat.....	41
9.1.4	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat.....	46
9.2	Teemahaastattelujen tulokset	50
9.2.1	Työn mielekkyyteen vaikuttavat asiat.....	50
9.2.2	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat.....	52
9.2.3	Työn mielekkyyden ja työntekijäkokemuksen vaikutus.....	54
10	Johtopäätökset	55
11	Pohdinta	56
11.1	Toteutetun opinnäytetyötutkimuksen etiikka ja luotettavuus.....	56
11.2	Tulosten pohdinta	62
11.3	Jatkotutkimuksen aiheita	68
	Lähteet.....	70

Kuvat, taulukot ja kaavat

- Kuva 1. Valmentavan johtamisen elementtien vaikutus tuottavuuteen
- Kuva 2. Mielekkään työn malli
- Kuva 3. Itseohjautuvuuden kehä
- Kuva 4. Tiimeissä havaitut itseorganisoitumisen toimintatavat
- Kuva 5. Tiimeihin toivotut itseorganisoitumisen toimintatavat
- Kuva 6. Havaitut esimiehen valmentavan johtamisen toimintatavat
- Kuva 7. Toivotut esimiehen valmentavan johtamisen toimintatavat
- Kuva 8. Työn mielekkyyttä lisäävät itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintatavat
- Kuva 9. Työn mielekkyyttä lisäävät muuta asiat.
- Kuva 10. Työntekijäkokemusta parantavat itseorganisoitumisen ja valmentavan johtamisen toimintatavat.

Taulukko 1. Johtamisen osa-alueet perinteisessä ja uudessa johtamisessa.

Taulukko 2. Esimerkki yhden kysymyksen aineiston luokittelusta (Minkälaisia valmentavan johtamisen toimintatapoja toivoisit esimiehesi ottavan käyttöön?).

Liitteet

- Liite 1 Sähköpostilla lähetetty SAATEKIRJE
- Liite 2 Kyselyyn sisällytetty SUOSTUMUS tutkimukseen osallistumisesta
- Liite 3 Webropol – kyselyn kysymykset
- Liite 4 Haastattelulomake

1 Johdanto

Marja-Liisa Manka (2011, s. 12,16) kirjoittaa, että työpaikkoja vaivaa muutosten ja myllerryksen keskellä puutostaudin lailla mielekkyyskato. Sen riskinä on liiallisen stressin aiheuttaminen, jolla on vakavia seurauksia; esimerkiksi univaikeudet, kynnistyminen, masennus sekä ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Tämän lukeminen herätti kysymyksen siitä, miten massiivisen organisaatiomuutoksen keskellä tulisi joukkoja johtaa siten, että työntekijöillä säilyisi työn mielekkyys ja välttyttäisiin sen puutteen aiheuttamilta haitoilta. Lisää kiinnostusta herätti Tökkärin (2012, s. 241) toteamus tutkimuksensa tuloksissa, että arjessa tapahtuvaa työn mielekkyyden rakentumista olisi hyvä tutkia enemmän ja että johtamistyön heikkoudet olivat usein yhteydessä työn mielekkyyden kokemisen häiriintymiseen.

Yhteiskuntatieteilijöiden mukaan, elämme keskellä neljättä teollisen vallankumouksen aikaa. Työn näkökulmasta katsottuna tämä tarkoittaa sitä, että työn ja paikan, työn ja työsuhteen sekä työn ja ajan väliset riippuvuussuhteet ovat löystymässä. Tämä muutos edellyttää uudenlaista esimiestyötä ja johtamista, uuden maailmanjärjestyksen toimintalogiikan opettelua. (Savaspuro 2019, ss. 13–14). Organisaatiot ovat olleet suunniteltuja siten, kuin tietäisimme tarkkaan, millainen tulevaisuus on. Perinteisesti on ajateltu, ettei pidä tehdä mitään ennen kuin tietää, mitä kokonaisuus edellyttää. Työtä on organisoitu mekaanisella konemallilla. Samaan ajatteluun on perustunut myös perinteinen teoria projektien hallinnasta. Nykyisin toimintaympäristössä tapahtuu niin nopeita muutoksia, ettei konemalli enää toimi. Pitää pystyä reagoimaan nopeasti muutoksiin sekä toimimaan epävarmuuden ympäröimänä. Erityisesti tietotyössä mekaanisella mallilla ei saada käyttöön sitä potentiaalia, mitä henkilöstöstä olisi löydettävissä. On tullut tarve uudelle lähestymistavalle, joka mahdollistaa uudenlaisen järjestäytymisen sekä tavan toimia. Toiminnan tulee pystyä mukautumaan ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta; tarvitaan itseohjautumista tilanteen edellyttämällä tavalla. (Törmälä, Markkanen & Kadenius, 2015, ss. 14–15).

Vuoden 2020 alkupuolella alkanut Covid-19 – pandemia on vaikuttanut nopeuttavan tätä Savaspuron edellä kuvaamaa kehitystä erityisesti työn ja paikan riippuvuussuhteen osalta. Tähän kehitykseen on erityisesti vaikuttanut etätöiden lisääntyminen merkittävästi jopa velvoitteena. Itseohjautuvuuden käsitteen määrittäminen on tullut tarpeelliseksi uudessa tilanteessa, kun työtä tehdään ja sitä johdetaan fyysisesti erillään omasta tiimistä, mutta kuitenkin tiiminä.

Keski-Uudenmaan Sote -kuntayhtymä on asettanut yhdeksi strategiseksi painopisteekseen hyvän työntekijäkokemuksen. Yhdeksi keinoksi sen saavuttamiseksi strategiassa on mainittu yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toteutumisen kaikissa työyhteisöissä vuoteen 2025 mennessä (Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymä, 2020). Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää valmentavan johtamisen sekä itseorganisoitumisen tai yhteisöohjautuvuuden toimintatapojen vaikutusta työntekijän kokemaan työn mielekkyyteen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto muodostui Werbropol -linkin kautta saaduista avoimien kysymysten sekä syventävien teemahaastattelujen vastauksista.

2 Valmentava johtaminen johtamisen mallina

Ristikangas & Ristikangas (2013, s. 18) kirjoittavat, että valmentavasta johtamisesta on viime aikoina tullut varteenotettava johtamisen malli ja sen voidaan sanoa kattavan koko johtamisen alan kirjon. Organisaatioiden tarve uudistaa johtamistaan on selvästi havaittavissa, joten ei ole sattumaa, että valmentava johtaminen on noussut yhdeksi keskeiseksi johtamisalan valtavirraksi. Tässä luvussa tarkastellaan valmentavan johtamisen historiaa ja taustaa sekä sitä, mitä se tarkoittaa käytännössä johtamistyössä.

2.1 Valmentavan johtamisen taustaa

Valmentavan johtamisen juuret voidaan nähdä olevan aina antiikin filosofien ajassa saakka. Taito tehdä hyviä kysymyksiä oli silloinkin erittäin arvostettua. Nykypäivänä uusien sukupolvien edustajien lisääntyminen työelämässä aiheuttaa vahvan paineen

johtamiskäyttäytymisen muuttamiselle. Vuosien 1980 ja 2000 välillä syntyneillä, ns. y-sukupolven edustajilla, on erilainen näkökulma työhön kuin mitä heitä vanhemmilla työntekijöillä on. Suurten ikäluokkien edustajien jäädessä työelämästä pois ja nuorempien tullessa tilalle, organisaatioiden on huomioitava aiempaa vahvemmin nuorempien työntekijöiden äänet. Y-sukupolvi kyseenalaistaa hierarkian; esimiestä ei arvosteta ainoastaan hänen asemansa vuoksi. Työltä he edellyttävät innostavuutta, johtamiselta oikeudenmukaisuutta ja yleisesti yhteistyö työpaikalla pitää voida kokea mukavaksi. Nuorempi sukupolvi arvottaa elämää ja työntekoa toisin; he tekevät työtä elämää varten eivätkä elä työtä varten. Työ sinänsä ei ole heille itseisarvo, vaan sillä tavoitellaan hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Tiimin merkitys koetaan heidän keskuudessaan suurena ja töitä tehdäänkin ensisijaisesti omalle tiimille eikä niinkään organisaatiolle. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, ss. 19, 21).

2000-luvun johtamiskeskustelussa on pinnalla ollut valmentava johtaminen. Alun perin urheiluun liitetyn vertauskuvan ympärille kehittyneitä johtamisen teorioita tarjotaan keinona tehostaa organisaation uudistumista ja tuottavuutta. Samalla valmentavalla johtamisella halutaan vahvistaa henkilöstön itseohjautuvuutta, luovuutta ja sitoutumista. Valmentavan johtamisen tavoitteena on, että esimies tukee työntekijöitään niin ryhmänä kuin yksilöinä uuden oppimiseen, hyvään tehtävässä suoriutumiseen ja autonomisuuteen. Valmentavassa johtamisessa esimies toimii sekä voimaannuttajana että fasilitaattorina.

Voimaannuttamisella tarkoitetaan työntekijän tukemista henkilökohtaiseen vastuun ottamiseen omasta toiminnasta ja päätöksistä. Fasilitoinnilla tarkoitetaan puolestaan esimiehen tukea työntekijän ymmärryksen avautumiselle kohti uusia näkökulmia. Kaiken kaikkiaan valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen tapa lähestyä johtamista. Samalla tavoitellaan organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden edistämistä. Valmentava johtaminen voidaan jakaa voimaantumista edistävään (empowering cluster) sekä mahdollistavaan (facilitating cluster) johtamiskäyttäytymiseen. Voimaannuttamista tukevassa ulottuvuudessa esimies siirtää työntekijöille valtaa ja vastuuta. Fasilitaattorin roolissa esimies tukee työntekijöiden ymmärryksen avautumista kohti uusia näkökulmia ja uusia tasoja. Lisäksi fasilitoiva esimies on valmiina tukemaan ja ohjaamaan työntekijöiden oppimista sekä kehittymistä. (Viitala 2019, ss. 169, 171). Tiikkaja (2014, s.9) toteaa, että

valmentavan johtamisen ajatuksia on jo jonkin aikaa ollut löydettävissä urheiluvalmentamisen oppaista, joissa kuvataan käynnissä olevaa valmennuskulttuurin muutosta erityisesti joukkuelajeissa valmentajakeskeisestä valmennuksesta ihmis- / urheilijakeskeiseen valmennukseen. Muutos on tullut tarpeelliseksi, kun on huomattu, että tarvitaan uusia keinoja parempiin tuloksiin pääsemiseksi.

2.2 Valmentava johtaminen käytännössä

Ristikangas & Ristikangas (2013, ss. 56, 85, 90) linjaavat, että valmentavan esimiehen oleminen viestii kunnioittamista ja hyväksymistä, sillä ne ovat edellytyksiä aidolle kohtaamiselle. Kohtaamisessa ei ole kysymys tekemisestä, vaan aktiivisesta läsnäolosta; nähdään ja kuullaan toinen hänen omasta näkökulmastaan. Läsnäolo voidaan määritellä havainnoinniksi, joka ei sisällä arviointia. Se on huomion kiinnittämistä käsillä olevaan hetkeen ilman kriittisyyttä. Läsnäolon vastakohtana voidaan pitää robottimaista, ilman tietoista ajattelua tapahtuvaa toimintaa. Valmentavan esimiehen tärkeä taito on taito olla läsnä ja taito kohdata. Oleellisinta kohtaamisessa ei ole oikein tekeminen, vaan tärkeää on kokonaisuena ihmisenä olemisen taito. Valmentava esimies näkee jokaisessa työntekijässään osaamista ja mahdollisuuksia. Oikeastaan on käytännössä mahdotonta toimia valmentavana esimiehenä, jos ei ole kiinnostunut ihmisistä.

Johtajan tehtävänä on mahdollistaa työntekijälle ylpeys omasta työstä. Enemmän kuin motivointia tarvitaan motivaation esteiden poistamista. Ihmisten kohtelemisen ja johtamisen taustalla on vaikuttamassa ihmiskäsitys. Pidetäänkö ihmistä lähtökohtaisesti laiskana, jota pitää vahtia ja kontrolloida vai itsearvoisena yksilönä, jolla on taidot tehdä vapaasti ja vastuullisesti valintoja. Yksinkertaistetusti sanottuna, luotetaanko vai epäilläänkö. Jokaisella johtajalla on oma yksilöllinen tapansa johtaa. Johtamistyyli on yhtä yksilöllisiä kuin DNA:t. Johtamisen tyyli rakentuu kaikesta siitä, mitä olemme; sosiaalisista taidoista, elämänarvoista ja rehellisyydestä. Arvojen merkitys punnitaan silloin, kun pitää tehdä niihin perustuvia valintoja. Hyvän johtajuuden piirteenä voidaan pitää integriteettiä, mikä tarkoittaa sitä, että sanat ja teot vastaavat toisiaan ja on rohkeutta toimia arvojensa mukaisesti. (Kukkola 2011, s. 43, 91, 97,139)

Esimies toimii valmentavan johtamisen näkökulmasta fasilitaattorina, joka pyrkii mahdollistamaan työntekijöiden oppimista ja oman potentiaalinsa tunnistamista sekä sen käyttöönottoa. Käytännössä tämä tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja eteenpäin vievän palautteen antamista. Valmentavan esimiehen tehtävinä voidaan pitää tavoitteista puhumista, opastamista tai neuvomista, uusien oppimisen ja kehittymisen keinojen löytämistä yhdessä työntekijöiden kanssa, alaisten rohkaisemista, kuuntelemista ja tukemista. Esimiehen tavoitteena on tukea työntekijöitään pohtimaan omaa osaamistaan ja suoriutumistaan sekä kehittymisen mahdollisuuksiaan. Esimiehen onnistuminen kysymysten asettelussa aikaansaa aidon ajatteluprosessin ja tuottaa oivalluksia. (Viitala 2019, ss.171–172, 177). Henki organisaatioon luodaan ylhäältä käsin käyttämällä apuna esimerkiksi dialogia. Johtajan tehtävänä on pitää yllä uskoa ja toivoa sekä yhteishenkeä. Työntekijöiden innostusta voi lisätä delegoinnilla, jolloin työntekijä voi kasvaa saamansa vastuun myötä. Turhaa työtä tai muuten merkityksettömiä tehtäviä ei kuitenkaan tule delegoida. Delegoinnilla vastuu onnistumisesta ei siirry johtajalta pois. Itsensä tekeminen tarpeettomaksi on eräs hyvän johtajan taidoista. Mitä enemmän tehdään työntekijöiden puolesta, sitä avuttomampia heistä tulee. (Kukkola 2011, ss. 71, 75). Mäki (2019, s. 133) toteaaakin, että ”johtajuus on paradoksaalista.” Johtamisen pitää yhtäältä antaa toiminnalle riittävästi vapautta, toisaalta tarvitaan selvät rakenteet ja toimintatavat. Työntekijät tarvitsevat riittävästi tilaa, mutta esimiehen on tilaa antaessaan huolehdittava siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus keskittyä mielekkäisiin ja hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin.

Itseohjautuvuus ei suoraan vähennä johtamisen merkitystä. Oikeastaan päinvastoin yhä monimutkaisempi työelämä asettaa johtamiselle suuria vaatimuksia, kun pyritään löytämään organisaation yhteinen näky sekä ideaalinen tapa jakaa vastuita. Johtajuutta pitää sekä antaa että ottaa uudella tavalla. Jaettu johtajuus ja valmentava johtamistapa ovat vieneet tilannetta organisaatioissa siihen suuntaan, että johtajaa ja johdettavaa on koko ajan vaikeampaa erottaa toisistaan (Mäki 2019, ss. 123–124). Törmälä ym. (2015, ss. 19, 31, 62) kirjoittavat, että moniosaavan tiimin on mahdotonta toimia, jos sillä ei ole yhteistä tavoitetta. Tiimi tarvitsee tavoitteen lisäksi tiedon yleisemmästä strategisesta suunnasta. Jotta itseohjautuvuudella on edellytyksiä toimia, tiimi tarvitsee yhteisten tavoitteiden lisäksi

visio, jolla voidaan korvata yksityiskohtainen suunnitelma. Lisäksi tarvitaan aikaa ja tilaa asioiden tekemiseen.

Valmentavaa johtajuutta voidaan sanoa kokonaisvaltaiseksi tavaksi tarkastella johtajuutta. Vaikka siitä laaditut kuvaukset kuulostavat usein idealistisilta, esimiestä ei aseteta sankarin rooliin, vaan ennemminkin palvelijan, jonka tavoitteena on työntekijöiden pärjäämisen, menestyksen ja potentiaalin lisääminen. (Viitala, 2019, s. 171). Johtamisella tulee tavoitella kokonaisvaltaista ihmisistä sekä asioista huolen pitämistä. Johtaja toimii työntekijän kehittymisen ja kasvun tukena, johtaa systeemin kautta ja pyrkii ymmärtämään työntekijän omaa ajatusmaailmaa. Johtamisen keskiössä on esteiden poistaminen ihmisten ja tiimien toiminnan tieltä; asioiden mahdollistaminen, haastaminen sekä valmentaminen.

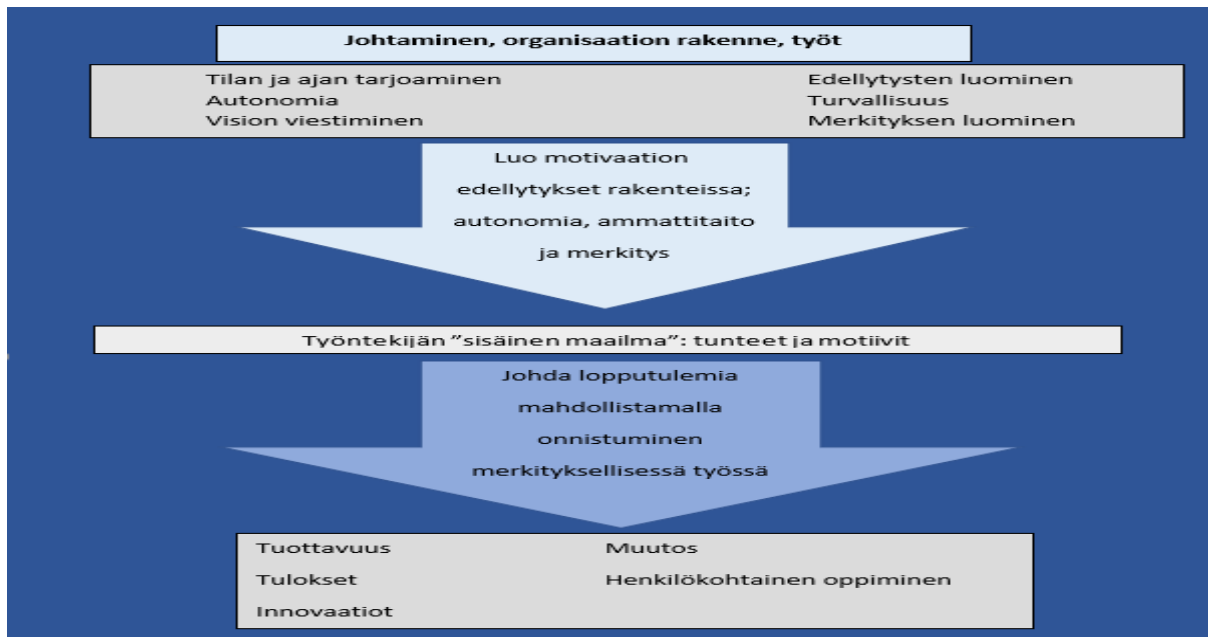
Organisaatiossa, jossa systeemi tukee tiimien itseohjautuvaa toimintaa, aukeaa sekä johtajille, että työntekijöille mahdollisuuksia eri tavalla toimimiseen. Johtamisen ilmiöt eivät häviä minnekään, mutta niiden muoto ja paikka voivat muuttua, mitä on kuvattu alempana olevassa taulukossa, jossa uudeksi johtamiseksi nimetty johtamismalli vastaa paljolti valmentavan johtamisen määrittelyä. Taulukossa 1 on nähtävissä johtamisen muotojen erot ns. perinteisen johtamisen ja uuden johtamisen välillä. Kun perinteisessä mallissa arkipäivän operatiivinen johtaminen on käytännössä ainoastaan esimiehen vastuulla, niin uuden johtamisen käytännössä tiimi vastaa siitä itse eikä johtajan tarvitse myöskään määrätä ja käskää itseohjautuvaa tiimiä uuden johtamisen mallissa. Valvonnan ja seurannan tarve esimiehen taholta myös vähenee uuden johtamisen mukana, sillä tiimin toiminta on ulospäin läpinäkyvää itseohjautumisen ohella. (Törmälä ym., 2015, ss. 91–94).

Taulukko 1. Johtamisen osa-alueet perinteisessä ja uudessa johtamisessa (Törmälä ym., 2015, s. 91)

Johtamisen osa-alue	Uusi johtaminen
Operatiivinen johtaminen on johtajan vastuulla ja hän päättää siitä, mitä kukakin tekee.	Operatiivinen johtaminen tapahtuu tiimeissä niiden itsensä johtamina.
Resursointikeskeinen johtaminen	Perinteistä resurssien hallinnalle ei tarvetta, kun tiimit ovat luonteeltaan pysyviä.
Johtajan suorittama valvonta ja seuranta	Läpinäkyvyys ja itseohjautuvuus
Määrääminen ja käskeminen	Tiimit toimivat itseohjautuvasti

Törmälä ym. (2015, s. 31) toteavat, että onnellisuutta ja onnistumisia kokevat työntekijät tuottavat enemmän uusia ideoita ja myös suoriutuvat tehtävistään paremmin. Tämän takia johdon luoma paine työnteolle ei tuota parempaa työskentelyä, vaan päinvastoin. He kuvaavat johtamistyylin vaikutusta organisaation tuottavuuteen ja tuloksiin alla olevan kuvan 1 mukaisesti.

Kuva 1. Valmentavan johtamisen elementtien vaikutus tuottavuuteen (Törmälä ym., 2015, s. 31)



Chinyerere & Maxwell (2018, ss. 146–147) toteavat saman suuntaisesti artikkelissaan, että esimiehen työntekijöitä tukevalla ja palvelevalla johtamistyyllillä on tutkitusti merkittävä ja vahva positiivinen vaikutus työpaikan ilmapiiriin sekä työntekijän työskentelyyn tiimissä. Turgut, Bekmezci & Ates (2017, ss. 308–309) kirjoittavat, että onnistumisia mahdollistavalla, työntekijöitä uuden johtamisen mukaisilla johtamistavoilla voidaan tutkimuksen mukaan lisätä yrityksen liikevaihtoa. Tämä johtuu siitä, että työntekijöiden työtyytyväisyys lisääntyy ja sillä on liikevaihdon nousun lisäksi useita muitakin positiivisia vaikutuksia organisaation tulokseen.

3 Työn mielekkyys

Chalofsky (2010, s. 12) toteaa, että työtä voidaan pitää yhtenä ihmisen identiteetin rakennusaineena ja syynä ihmisenä toimimiselle. Ventegodt & Merrick (2009, ss.1,6) kirjoittavat, että työ on tärkeä elämän osa-alue nykyajan ihmiselle. Työstä on tullut aiempaa monimutkaisempaa; työtä tehdään usein osana isoa organisaatiota ja työ sinällään voi olla abstraktia tiedon käsittelyä, jolloin yksittäisen työntekijän merkitystä kokonaisuudessa on vaikea arvioida tai mitata. Organisaatioiden vastuulla on entistä enemmän huolehtia fyysisen

työympäristön lisäksi henkisestä työympäristöstä. Nykyisin useat työntekijät sekä esimiehet odottavat työn tarjoavan sekä merkitystä että kehityshaasteita. Ihmiset ovat luotuja aktiivisiksi ja hyödyntämään taitojaan muiden sekä oman itsensä hyväksi. Tarpeellisiksi itsensä kokevat ihmiset ovat niitä, jotka ovat onnellisia. Heidän näkemyksensä mukaan ihmisillä ilmeisesti on unelma antaa maailmalle jotain sekä yksityis- että työelämänsäkin välityksellä. Tässä luvussa esitellään kaksi työn mielekkyyden määritelmää, kuvataan tekijöitä, joista työn mielekkyyden katsotaan muodostuvan ja lisäksi tarkastellaan työn mielekkyyden vaikutuksia.

3.1 Työn mielekkyyden määritelmiä

Carlssonin & Järvisen (2012) mukaan sanaparilla mielekäs työ tarkoitetaan sitä, että työn tekemisestä on löydettävissä sekä mieltä että merkitystä. He ovat kirjoituksessaan yhdistäneet mielekkään työn edellytyksiksi psykologian tutkimuksissa toistuvasti tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin linkittyneet tekijät;

- 1) mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan
- 2) mahdollisuus kehittyä / sopiva haasteellisuus
- 3) työn palkitsevuus (ei tarkoiteta ulkoisen palkitsemisen malleja)
- 4) mahdollisuus omien arvojen mukaiseen työhön
- 5) mahdollisuus vaikuttaa, autonomia

Järvinen (2017, ss. 34–36,54,64) kuvaa mielekkyttä mieltä hivelevän mieluisaksi tekemiseksi, jonka kokeminen on kaikille mahdollista. Työn mielekkääksi kokeminen muodostuu mm. siitä, että ihminen voi hyödyntää luontaista lahjakkuuttaan ja keskittyä häntä kiinnostaviin asioihin. Lisäksi on tärkeää, että hän voi työssään kunnioittaa arvojaan ja toteuttaa itseään edetessään kohti selkeää ja merkityksellistä tavoitetta. Työn mielekkyys on työelämän monimuotoisesta matkasta nauttimista. Se on henkilökohtainen ja muuttuva kokemus, joka rakentuu useita tekijöistä. Tärkeintä työn mielekkyyden tunteen saavuttamisessa on se, että ihminen kokee tekemänsä työn hyödylliseksi ja kokee olevansa arvokas osa kokonaisuutta. Työntekijän sisäinen motivaatio ja kitkaton työympäristö ovat työn mielekkyyden rakennusaineita. Kun työntekijällä on lupa pyrkiä kohti itselleen sopivia,

oman näköisiä työtehtäviä, hän kehittyy suuntaan, jossa sopii yhteen työnsä kanssa. Tietoisesta matkasta kohti mielekästä työtä voi nauttia vastoinkäymisistä huolimatta.

Törmälän ym. (2015, ss. 23–27) mukaan työntekijöiden motivaation taustalla on niin ikään nimettävissä kolme merkityksellistä osa-aluetta; autonomia, ammattitaito sekä merkitys. Autonomia tarkoittaa vapautta, mahdollisuutta vaikuttaa itsen liittyviin asioihin ja käyttää omaa harkintaa. Työn kontekstissa tämä tarkoittaa mahdollisuutta päättää työn sisällöistä ja lisäksi siitä, milloin ja miten työtä tehdään. Työntekijää ei voi vastuunottoon pakottaa, vaan ainoa vaihtoehto on luoda sellainen työskentely-ympäristö, jossa vastuuta sekä halutaan että voidaan ottaa. Vallasta luopuminen ei tapahdu vastuuta siirtämällä. Työnantajan näkökulmasta on tärkeää, että työntekijöillä on osaamista työskennellä ammattitaitoisesti ja tehokkaasti. Myös työntekijälle on merkityksellistä onnistumisen kokemus ja ylpeys omasta osaamisesta sekä sen kasvamisesta. ”Olemme luonteeltamme merkityksen etsijöitä”. Vahvaa osaamista tavoittelevat, autonomisesti toimivat työntekijät tuottavat hyviä tuloksia, mutta paras tyytyväisyys ja myös tuotto saadaan silloin, kun osaaminen ja autonomia saadaan sidottua itseä suurempaan merkitykseen.

Chalofsky (2010, s. 12) jakaa työn mielekkyyden määrittelemisen kolmeen eri näkökulmaan; **merkityksellinen ja mielekäs työ** (meaning in work) on tapa ilmaista elämän tarkoitusta hereillä viettämiemme tuntien aikana. **Mielekkyyys työssä** (meaning at work) ilmentää työntekijän suhdetta organisaatioon tai työpaikkaansa mm. sitoutumisen ja lojaalisuuden kautta. **Työn mielekkyyys** (meaning of work) kuvaa osaltaan sosiaalista ja antropologista työn roolia yhteiskunnassa; työhön liitetään tässä yhteydessä sellaisia termejä kuten arvot, normit sekä ihmisten jokapäiväisen työn traditiot.

3.2 Työn mielekkyyden elementit

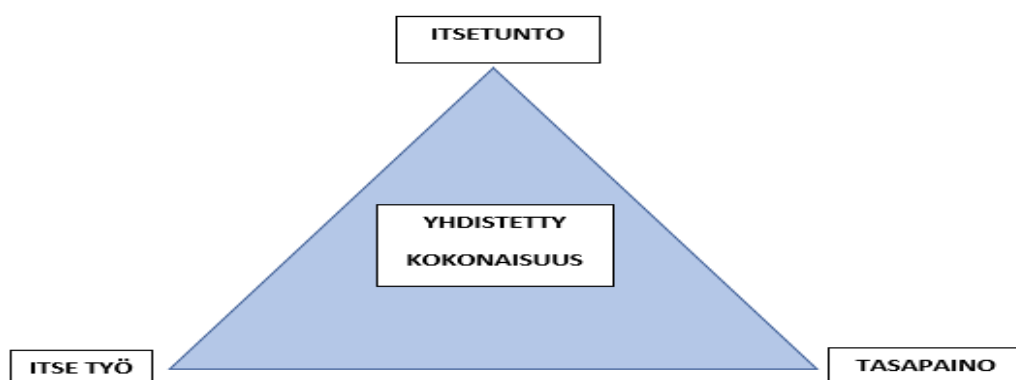
Aito tunne siitä, että ihminen on työelämässään aktiivinen ja vastuullinen toimija lisää mielekkyyden tunteen kokemista. Aktiivinen ja vastuullinen toimijuus tarkoittavat esimerkiksi mahdollisuutta kantaa itsenäisesti vastuuta työstä, kehittymisestä sekä hyvinvointia lisäävistä valinnoista. Vaikka työn mielekkyyden tunne on henkilökohtainen, se ei rakennu tyhjiössä, vaan se syntyy arjen keskellä työtä tekemällä ja olemalla

vuorovaikutuksessa työyhteisössä muiden kanssa. Mielekkyyden tunne on työntekijälle palkitsevaa ja lisää työmotivaatiota. (Järvinen 2014, ss. 19, 57, 36). Koska työn mielekkyys pitää sisällään työn merkityksellisyyden, sen synnyttämiseen tarvitaan organisaation tavoitteet. Esimiesten ja johdon tehtävänä on tietää, mitä halutaan tapahtuvaksi. Tavoitteiden sisäistäminen vaikuttaa siihen, miten tarkoitukselliseksi henkilö työnsä kokee. Tavoitteet auttavat selkiyttämään, mitä työntekijältä odotetaan, jolloin hän voi toimia sen mukaisesti. Mielekkyyden systemaattinen huomioiminen, mielekkyysstrategia, lisää työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä vastuullisuutta.

Mankan (2011, s. 25) mukaan työntekijän iällä näyttäisi olevan vaikutusta siihen, miten työntekijä kokee työn merkityksen. Alle 30 -vuotiaiden keskuudessa on todettu hyvän johtamisen olevan palkkatasoa tärkeämpi motivaation perusta. Ikäluokan edustajat toivovat johtajalta vastuullisuutta, tasapuolisuutta sekä kannustamista ja he haluavat työlleen selkeät tavoitteet ja runsaasti palautetta. Van Hyatt (2021, ss. 1, 9) puolestaan toteaa tutkimusartikkelissaan, että hänen tutkimuksensa tulosten perusteella ei ollut löydettävissä eroja työn mielekkyyden määrittelylle x- ja y- sukupolvien välillä. X- sukupolvella tarkoitetaan vuosien 1964 ja 1979 välillä syntyneitä ja y-sukupolvella 1980 ja 1995 välillä syntyneitä). Sukupolvesta riippumatta mielekäs työ koetaan tavoittelemisen arvoiseksi.

Chalofsky (2010, s. 20–22) kuvaa mielekkään työn mallin kolmiona (kuva 2), jossa mielekäs työ rakentuu **itsetunnon** (sense of self), **itse työn** (the work itself) sekä **tasapainon tunteen** (sense of balance) keskinäisestä vuorovaikutuksesta.

Kuva 2. Mielekkään työn malli (Chalofsky, 2010, s. 20).



Itsetunto koostuu hänen mukaansa elämäntarkoituksen löytämisestä ja työn sopeuttamisesta siihen sekä mielen, kehon, tunteiden sekä henkisyyden ottamisesta mukaan työhön. Lisäksi Chalofsky mainitsee itsetunnon rakentumisen kannalta oleellisina tekijöinä itsestä huolehtimisen muista huolehtimalla, oman kapasiteetin kehittämisen, positiivisen uskon päämäärään pääsemisestä sekä vielä hallinnan tunteen henkilökohtaiseen elämään ja työhön liittyvien tilojen välillä. Ihmisillä on tarve tulla kokonaisina työhön; mieli, keho, tunteet ja henki mukana. Tämän kokemuksen löytymistä voidaan pitää kriittisenä tekijänä mielekkään työn löytymisessä, mutta se edellyttää tietoisuutta omista arvoista, uskomuksista ja elämän tarkoituksesta. Raha tai asema ei ole merkityksellistä, vaan tärkeäksi koetaan mahdollisuus vaikuttaa organisaation tuottavuuteen sellaisen työn kautta, joka edellyttää tekijältään itseohjautuvuutta, luovuutta sekä oppimista. Itse työhön liittyviä edellytyksiä on mm. se, että työ toteuttaa ja tyydyttää työntekijän päämäärää ja vastaa työntekijän osaamista sekä suorituskykyä. Työn pitää edellyttää jatkuvaa oppimista ja tarjota haasteista sekä mahdollisuutta käyttää luovuutta. Näiden lisäksi työn tulee tarjota työntekijälle mahdollisuuden tuntee autonomiata, voimaantumista ja hallinnan tunnetta. Ideaalinen tasapaino saavutetaan silloin, kun oikeastaan ei ole väliä, mitä tekee, kunhan tekeminen on mielekästä. Tämä tarkoittaa myös onnistumista niissä valinnoissa, jotka koskevat ajankäytön jakamista palkkatyön, kotitöiden (ja muun palkattoman työn) sekä huvien kesken. Tasapaino tulee vallita ajankäytön, tyydytyksen saamisen sekä psykologisen osallistumisen suhteen. (Chalofsky, 2010, ss. 20–22).

Työn merkityksellisyys vaikuttaa sekä työn tuottavuuteen että työntekijän hyvinvointiin. Vaikutus tuottavuuteen johtuu kahdesta syystä; mielekkääksi ja tärkeäksi koettuun työhön panostetaan enemmän ja toisaalta sellaisesta työstä ollaan vähemmän poissa. Näiden vaikutusten lisäksi merkityksellinen työ lisää työntekijän sisäistä motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Vaikutukset eivät rajoitu pelkästään työelämään, vaan niitä on löydettävissä myös työn ulkopuolelta. Työn mielekkyys näyttää lisäävän työntekijän yleistä hyvinvointia ja tyytyväisyyttä elämään kohtaan ja se vähentää stressiä, ahdistuksen tunnetta ja masennusta. (Blake 2017, s. 175) Järvinen (2014, ss. 65, 74) kirjoittaa, että paras mahdollinen työn tuottavuus on mahdollista ainoastaan silloin, kun jokainen työntekijä tuntee tekevänsä päivittäin mielekästä työtä. Ainoastaan inhimillisesti, henkilöstön aidot intressit huomioiden,

on henkilöstötuottavuus parannettavissa. Keppien ja porkkanoiden aika on ohi. Tuottavuus on monitahoinen kokonaisuus, joka muodostuu siitä, että johtaminen, toimintakulttuuri, prosessit ja taidot tukevat saumattomasti toisiaan. Tuottavuuden kehittyminen on pitkäkestoisen kehittämisen tulos. Työntekijän työn muuttamisella mielekkääksi työn tuottavuus voi lisääntyä kymmeniä prosentteja. Tiimitasolla kerrannaisvaikutus on moninkertainen.

4 Itseohjautuvuus työelämässä

Itseohjautumisen termiä ei ole aivan yksinkertaista määrittää. Salovaara (2019, ss. 97, 99) esittelee artikkelissaan englanninkielisiä termejä, jotka voidaan kääntää itseohjautuvuudeksi. Yleisimmin yksilön itseohjautuvuutta kuvataan termeillä self-management, self-leadership, self-determination sekä self-control. Nämä termit ovat myös tulkittavissa itsensä johtamiseksi. Tiimi- ja organisaatiotason itseohjautuvuudesta on käytetty ilmaisuja self-organizing, autonomous teams sekä self-managed organization. Kaiken kaikkiaan artikkelissa nimetään yhdeksän eri tavoin määriteltyä termiä, jotka kaikki voidaan suomentaa itseohjautuvuudeksi. Tämä tilanne voi tarkoittaa merkittävää väärinkäsityksen mahdollisuutta, jos termien merkitystä ei ole riittävästi avattu. Martela ja Jarenko (2017, ss.12, 18–19) määrittelevät itseohjautuvuuden ihmisen kykyä omaehtoiseen toimimiseen ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuus edellyttää ihmiseltä kolmea asiaa; halua toimia omaehtoisesti eli itsemotivoitumista, päämäärää sekä tarvittavaa osaamista. Tarvittava osaaminen pitää sisällään kyvyn ajan ja resurssien hallintaan sekä priorisointiin eli kykyä johtaa itseään.

Lähtökohtaisesti itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen vapautta ja vastuuta toteuttaa omalla tyylillään omaa työtään ja lisäksi yhteisesti jaettua tiettyä visiota. Itseohjautuvuudella ei tarkoiteta sooloilua ja siksi siitä ei kannata keskustella, jos organisaatiolta puuttuu yhteisesti jaettu ja samalla tavoin ymmärretty visio. Itseohjautuva työntekijä tarvitsee monia taitoja, joita ei periaatteessa konkreettisesti opeteta missään; esim. aikatauluttaminen, priorisointi, avoin viestittäminen ja datan lukeminen ja ymmärtäminen. (Savaspuro 2019, ss. 81–82). Me ihmiset olemme useilla eri tavoilla luonnostaan itseohjautuvia. Huomiota ei

juurikaan herätä kykymme tehdä kotona itsenäisesti ruokaa ja siivota tai toimia harrastuspiireissä ilman selvää ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Olemme tottuneet ajattelemaan, että itsensä toteuttaminen liittyy yksilöiden vapaa-aikaan ja töissä käydään pakon vuoksi. Tätä taustaa vasten itseohjautuvuutta tuskin voidaan pitää 2010-luvulla keksittynä mullistavana uutuuksena. (Savaspuro 2019, ss. 38–39).

Martela ja Jarenko (2017, ss. 18–19) nimeävät kolme perustetta sille, miksi elämme tällä hetkellä ”itseohjautuvuusvallankumouksen kynnyksellä.” Ensinnäkin globaalissa toimintaympäristössä, jossa tieto kulkee aiempaa selvästi nopeammin organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen ketteryyttä toimintaympäristön muutoksiin reagoimisessa. Aika ei enää riitä toiminnan suunnitteluun ja sitten suunnitelmien jalkauttamiseen eikä ole kannattavaa jättää hyödyntämättä päätöksenteossa työntekijöiden osaamista. Tämä edellyttää strategioiden rakentamista tiiviissä dialogissa työntekijöiden kanssa ja se pitää saada käytäntöön samanaikaisesti ideoiden syntyminen kanssa. Toisena syynä on työtehtävissä tapahtumassa oleva nopeasti etenevä murros, jossa automaatio korvaa ihmistyötä monilla eri aloilla. Kaikenlainen rutiinomainen työ, myös ajattelutyö, voidaan korvata koneilla. Pisimpään automaatiota tulee todennäköisesti vastustamaan luova asiantuntijatyö sekä inhimillinen vuorovaikutustyö. Luovuutta ja ongelmanratkaisua ei johdeta ”kepillä”. Kolmantena syynä Martela ja Jarenko (2017, s. 19) mainitsevat informaatioteknologian läpimurron, joka on mahdollistanut sen, ettei isojenkaan massojen keskinäiseen koordinointiin tarvita esimiestä.

Vaikka itseohjautuvuudella nähdään saavutettavan hyötyjä, niin sen aiheuttamaan ahdistukseen kiinnitetään liian vähän huomiota. Se on vaativa laji. On monia ihmisiä, jotka sairastuvat itseohjautuvuuden vaatimuksen vuoksi. Hierarkkisiin rakenteisiin ja selkeisiin työtehtäviin tottunut sukupolvi on muutosten edessä ymmällään. Itseohjautuvuus on tuonut mukanaan negatiivisessa mielessä uupumista, tehottomuutta, stressiä, vaikeutta priorisoida sekä tunnetta epävarmuudesta. Lisäksi ilmeni ns. ”vapaamatkustajaongelma”, jolla tarkoitetaan sitä, että ryhmässä on aina henkilöitä, jotka kyllä mielellään nauttivat tavoitteeseen pääsemisen mukanaan tuomista eduista, mutta eivät työskentele yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Savaspuro 2018, ss. 11–12, 27, 41–42). Tuen ja silmälläpidon puute sekä rajojen epäselvyys tai puuttuminen voivat lisätä työntekijän kokemaa stressiä ja

samalla aiheuttaa erilaisia hankaustilanteita työyhteisössä. Jos työntekijä kokee joutuneensa hyväksikäytetyksi tai erehdytetyksi hänen kokemansa kynnistyminen on voimakasta ja siitä kärsii koko organisaatio (Lemmetty, Keronen, Auvinen & Collin, 2020, s. 3–4).

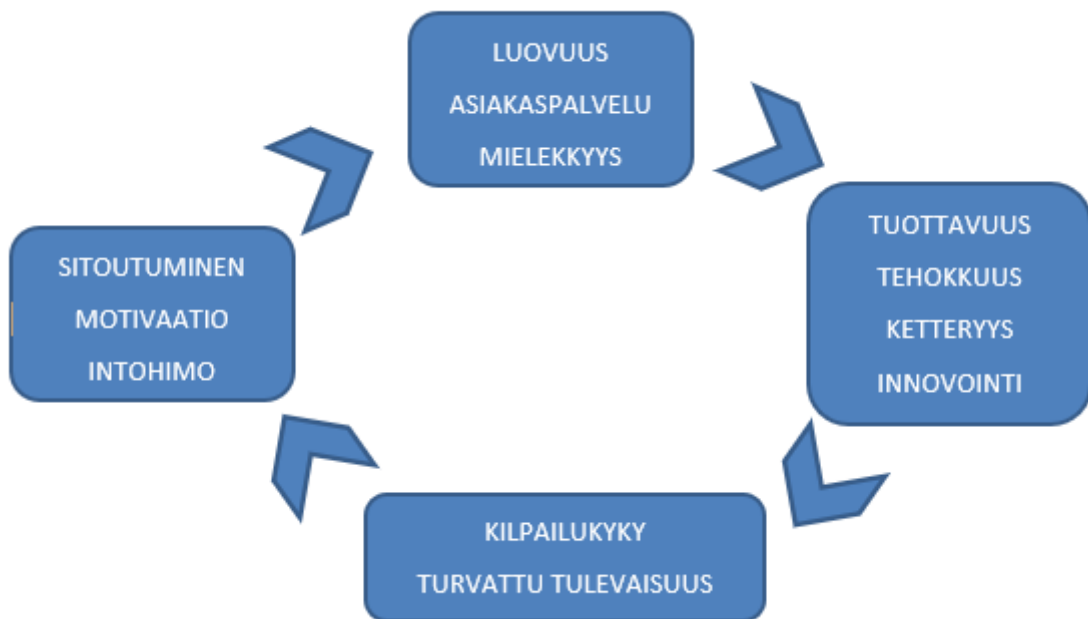
Raja heitteille jättämisen ja itseohjautumisen välillä on Mäen (2019, ss. 123–124, 133) mukaan hiuksenhieno ja se on nähtävissä työntekijöiden vapauteen ja kontrolliin liittyvissä johtamiseen kohdistuvissa odotuksissa. Erityisesti asiantuntijat ja kokeneet ammattilaiset pitävät tärkeänä toiminnan vapautta ja asettavat itseohjautuvuuden keskeiseksi tekijäksi työssä menestymiselle. Samaan aikaan he kokevat voimakasta tarvetta johdettavana olemiseen. Esimieheltä toivotaan tukea, palautetta ja sparrausta. Autonomian ja johtamisen välinen ristiveto on jännite, jonka johtajuuskulttuurin tarkastelu nostaa esille. Se ohjaa tutkimaan, onko itseohjautuvuutta suosivassa työelämässä tilaa johtamiselle. Kun itseohjautuvuutta katsotaan johtamiseen liittyviä odotuksia vasten, nousee keskeiseksi kysymykseksi minkälaista johtajuutta työssä onnistuminen nykyään edellyttää.

Itseohjautuvuudesta keskustellaan usein kontekstista irrotettuna ja enemmän yksilön kuin yhteisön ominaisuutena. Tämä johtaa helposti joko - tai -ajatteluun siitä, tarvitaanko nykyään esimiestyötä ollenkaan. Itseohjautuvuutta on tarpeen tarkastella yhteisötasolla, jotta itseohjautuvat yksittäiset työntekijät itseään toteuttaessaan ohjautuvat yhteisön tavoitteen suhteen oikeaan suuntaan. Mikäli yksilöiden toiminta ei tue yhteisön tavoitetta, itseohjautuvuus voi tuoda toimintaan tehottomuutta ja työyhteisöön konflikteja. Raamien määrittäminen ehkäisee tilanteita, joissa yksittäiset työntekijät tekevät toimintaa eri suuntiin ohjaavia päätöksiä. Keskenään ristiriitainen päätöksenteko luo myös tehottomuutta ja lisää turhautumista. Näiden ehkäisemiseksi tarvitaan yhteistä näkyä tulevaisuudesta, vuorovaikutusta sekä luottamusta, jolloin ollaan lähellä johtajuuskulttuuria. (Mäki, 2019, ss. 127–128, 139).

Itseohjautuvuutta on perusteltu sillä, että se lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota, jolla puolestaan on positiivisia vaikutuksia, joita esitellään tarkemmin alla olevassa kuvassa (kuva 3). Kehä kuvastaa ajatusta siitä, että päästessään toteuttamaan sisäistä motivaatiotaan ja intohimoaan, ihminen on entistä sitoutuneempi organisaatioon. Motivoitunut työntekijä kokee myös työn mielekkääksi ja toimii luovemmin sekä asiakaspalveluhenkisemmin. Näillä

seikoilla tuotetaan tehokkuutta ja ketteryyttä eli organisaatiosta tulee kilpailukykyisempi ja pystyy siten turvaamaan työntekijälle mahdollisesti paremman palkan ja toimeentulon. Turvalliseksi koettu työympäristö helpottaa työntekijää tekemään parhaansa. (Salovaara 2019, s. 93).

Kuva 3. Itseohjautuvuuden kehä (Salovaara 2019, s. 93).



Lemmetty ym. (2020, s. 3) toteavat myös artikkelissaan, että työntekijän esimerkiksi epäselvien rajojen tai tuen puutteesta johtuva stressin kokeminen vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja sen myötä organisaation tuottavuuteen. Myös Ventegodt ja Merrick (2009, s. 5) kirjoittavat, että mikäli työn tekemisen mielekkyyttä ei ole löydettävissä eikä työntekijällä ole mahdollisuutta kokea tekevänsä jotain arvokasta, työ uuvuttaa. Lisäksi tunne työn arvokkuuden tunteen kokemisen puuttumisesta leviää sekä asiakkaiden suuntaan että koko organisaatioon.

5 Itseorganisoituminen tiimin toimintatapana

Itseorganisoituminen on Martelan ja Jarenkon (2017, ss.10–12, 14, 24) mukaan tapa organisoitua ja siinä annetaan ylhäältä käsin mahdollisimman vähän valmiita rakenteita.

Itseorganisaatio ei pidä sisällään tiukkoja hierarkioita tai rooleja eikä esimiestä tarvita antamaan lupaa jokaiseen asiaan. Ihmiset ovat tekemisissä niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa se on tehtävän kannalta mielekästä ja tiimejä muodostetaan tarpeiden mukaan. Itseorganisoitumisella ei kuitenkaan tarkoiteta rajattomuutta ja yksilöiden itsevaltiutta. Itseorganisoitumisessa kuka tahansa ei voi organisoitua haluamallaan tavalla, vaan kyse on nimenomaisesti tietynlaisesta tavasta organisoitua. Vaikka itseorganisoituvan organisaation rakenteet ovat selvästi erilaiset kuin perinteisessä organisaatiossa, sillä on rakenteet ja ohjeet, joiden mukaan toimitaan. Autonomian kasvattamisen on todettu lisäävän työntekijän sisäistä motivaatiota. Itseorganisoituminen mahdollistaa työn mielekkyyden lisäämisen ja auttaa vastaamaan työelämän tarpeisiin. Matalaan hierarkiaan sekä itseorganisoitumiseen perustuvia yhteenliittymiä on historiassa esiintynyt aiemminkin. Esimerkiksi 1700 -luvulla Karibian merirosvojen käytäntöjä laivojen kapteenien valinnoissa on pidetty itseorganisoitumisen varhaisena esimerkkinä. Lisäksi 1950–1980-luvuilla on ollut yksittäisiä yrityksiä, jotka ovat antaneet työntekijöilleen selvästi vallinnutta käytäntöä enemmän päätäntävaltaa. Viime aikoina itseorganisoitumista kannattavien toimijoiden lisääntyttä merkittävästi voidaan puhua uudenlaisesta paradigmasta. Samanaikaisesti tutkijoiden ja teoreetikkojen kiinnostus itseorganisoitumista kohtaan on lisääntynyt. Ilmiötä jäsenettäessä on hyvä jaotella se itseohjautuvuuteen, joka on yksilön ominaisuus sekä itseorganisoitumiseen, joka puolestaan on ryhmän ominaisuus. Itseorganisoituminen terminä soveltuu Salovaaran (2019, s. 97) mukaan kuvaamaan ei-hierarkkista yhteistyön järjestämistä ja sen synonyymeinä voidaan pitää yhteisöohjautumista, joukko-ohjaistumista sekä me-ohjaistumista. Karoliina Jarenko (henkilökohtainen tiedonanto, 20.2.2020) määritteli luennossaan Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymän esimiesten koulutustilaisuudessa yhteisöohjautumisen termin itseorganisoitumisen tiimien kyvyksi johtaa, kehittää ja organisoida toimintaansa kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymä (2020) on valinnut strategiassaan käytettäväksi termiksi yhteisöohjautuvuuden.

Itseorganisoituva systeemi ei toimi kaoottisesti, vaan sitä ohjaavat mm. erilaiset prosessit, protokollat, organisaatiokulttuuri, arvot ja käyttäytymismallit. Itseorganisoituminen lähtee ajattelusta, jossa pidetään mahdottomana sitä, että vain keskusjohdossa ymmärrettäisiin ja

tiedettäisiin, mitä missäkin organisaation osassa milloinkin tapahtuu. Tavoitteena on dynaamisemmin toimiva organisaatio, jossa kontrolloivia rakenteita vähentämällä luodaan tilaa päätöksentekoon ja toimintaan. Itseorganisoitumista voidaan pitää monimuotoisen mukautuvan systeemin ominaisuutena ja sitä tapahtuu koko ajan. Kysymys kuuluukin, että halutaanko tätä ominaisuutta hyödyntää. Esimerkiksi uuden liikkeen avautumista odottavat ihmiset muodostavan automaattisesti jonon oven eteen ilman, että heitä tarvitsee siinä ohjeistaa ja he myös pitävät huolen siitä, että jonotukseen liitettyjä kirjoittamattomia sääntöjä noudatetaan. (Martela & Jarenko, 2017, s. 44, 48). Törmälä ym. (2015, s. 89, 96) toteavat, että itseohjautuvassa organisaatiossa johtajalla on taitoa organisoida ilman muodollista auktoriteettia. Johtajalla olevan vallan voidaan sanoa olevan valtaa muiden kanssa, ei muihin kohdistuvaa käskyvaltaa. Jos tavoitellaan organisaation ketteryyttä ja joustavuutta se ei voi olla rakenteeltaan byrokraattinen hierarkia. Innovaatiot, työntekijöiden viihtyminen sekä tuottavuus ovat organisaatioon rakennettuja piirteitä.

Tarkoituksenmukaisen toiminnan ja tehokkaan työnteon esteenä saattaa myös Salovaaran (2019, s. 96) mielestä olla turha byrokratia ja hierarkia. Tämän vuoksi useampi organisaatio on päätenyt keventämään hierarkiaansa ja samalla ne antavat työntekijöille valtaa arjen tason asioista päättämässä. Tällä hetkellä näyttää siltä, että kuka tahansa voi nimittää itseään itseohjautuvaksi organisaatioksi. Tämän mahdollistaa tilanne, jossa ei ole yhteisesti hyväksytyjä kriteerejä. Toisaalta itseorganisoituminenkaan ei toteudu missään organisaatiossa täysin ideaalilla mallilla, vaan kaikkia olemassa olevia itseohjautuvia organisaatioita voidaan sanoa hybrideiksi. Lisäksi jokaisella organisaatiolla on oma tapansa idean toteuttamisessa ja näiden tapojen välillä on löydettävissä yhtäläisyyksiä vähemmän kuin eroavaisuuksia. Usein työntekijöiden itsensä johtamisen mahdollistaminen on riittänyt itseohjautuvana organisaationa olemisen tarpeen tyydyttämiseen.

6 Työntekijäkokemus ja sen muodostuminen

Työntekijäkokemus on uusi sana, jolle ei vielä 11.2.2021 löytynyt määritelmää Kotimaisten kielten keskuksen ylläpitämästä Kielitoimiston sanakirjasta. Tästä huolimatta se mainitaan edelläkävijäyritysten kehittämissuunnitelmissa painopistealueena ja yhä useampi yritys on

asettanut tavoitteekseen parhaan työntekijäkokemuksen tarjoamisen. (Hietala 2019, s. 33). Yhdysvaltalaisen talouslehden Forbesin artikkelissa Denise Lee Yohn (2018) kirjoittaa, että työntekijäkokemuksella (engl. employee experience tai EX) tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä työntekijä kokee työpaikassaan tai työhön liittyen työsuhteensa aikana alkaen ensimmäisistä rekrytointin kontakteista päättyen viimeisiin vuorovaikutuksen tilanteisiin työsuhteen päättyessä. Samassa artikkelissaan hän julisti vahvojen ennusmerkkien vakuuttamana vuoden 2018 Työntekijäkokemuksen vuodeksi. Yritykset olivat hänen näkemyksensä mukaan siirtäneet asiakaskokemusrintamalla käydyn kilpailun työntekijäkokemusrintamalle erityisesti aloilla, joissa oli taistelua hyvistä työntekijöistä. Hyvä työntekijäkokemus auttoi sitouttamaan osaajia organisaatioon. Työntekijäkokemus muodostuu Lee Yohnin (2018) mukaan yksinkertaisesti ilmaistuna kaikista niistä jokapäiväisistä kokemuksista, joita työnantaja tarjoaa työntekijöilleen. Chalofsky (2010, s. 13) määrittelee työntekijäkokemusta niiden tekijöiden kautta, joihin työntekijä kiinnittäisi huomiotaan uutta työtä etsiessään. Hän nimeää kolme osa-aluetta, jotka ovat kiinnostava työ, mielekäs työ sekä työn ja muun elämän tasapaino. Kiinnostava työ tarkoittaa työtä, joka tarjoaa haasteita, antaa tekijälleen älyllisiä virikkeitä ja lisää tekijänsä osaamista. Mielekkääksi työn tekee se, että se vastaa työntekijän henkilökohtaisia arvoja ja tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kokea hyödyttävänsä koko yhteisöä.

Suomessa työntekijäkokemusta ovat tuoneet kirjoituksissaan esille mm. Martela ja Jarenko (2017, ss. 23–24), jotka ennakoivat työntekijän hyvän vireystilan sekä tunnelman kohoavan tulevaisuudessa merkittäväksi kilpailueduksi. Lisäksi he toteavat, että rutiinitehtävien ollessa kyseessä, työnantaja on voinut suhtautua leväperäisemmin henkilöstön hyvinvointiin, koska rutiinitöitä voi tehdä huonommallakin fiiliksellä. Tulevaisuudessa työtehtävät painottuvat luovuuden ja ongelmanratkaisun ympärille, jolloin on huolehdittava aivan eri tavalla työntekijöiden sisäisestä motivaatiosta ja positiivisesta tunnelmasta. Hyvä vuorovaikutustilanne ja luovat ideat tarvitsevat syntyäkseen innostusta.

Määrittelynsä täsmentämiseksi Lee Yohn (2018) toteaa myös, mitä työntekijäkokemuksella ei tarkoiteta; se ei ole uutta ja parannettua HR-toimintaa, vaan jokin kokonaisvaltaisempi kokemus organisaation vuorovaikutus- ja viestintäkulttuurista. Se ei myöskään ole juhlia tai ”Voi hyvin” -kampanjoita ilmaisine kuntosalijäsenyyksineen, vaan työntekijäkokemukseen

panostamisen tulee olla merkityksellisissä ja erottuvia tavoitellun kulttuurin suuntaisia työntekijöille kohdennettuja kokemuksia. Vaikka työntekijäkokemusta on edeltänyt keskustelu asiakaskokemuksesta, niin hyvää työntekijäkokemusta ei myöskään saada aikaan kohtelemalla työntekijöitä kuin asiakkaita, sillä työntekijän ja työnantajan välinen suhde on aivan erilainen kuin asiakkaan ja organisaation välinen suhde. Liian moni organisaatio kiinnittää huomiotaan ainoastaan vuotuisien työhyvinvointikyselyjen tuloksiin sen sijaan, että aktiivisesti yrittäisivät saada aikaan hyvän työntekijäkokemuksen ja sen kautta työntekijöiden vahvemman sitoutumisen. Hyvä työntekijäkokemus on arvokasta silloin, kun rekrytoidaan ja houkutellessa tarvittavia osaajia. On nähtävissä kehitystä siihen suuntaan, että työntekijän ja työnantajan välinen suhde on muuttumassa uudenlaiseksi. Aiempi pysyvyys ja sitoutuminen on vähentynyt ja työntekijät vaihtavat työpaikkaa aiempaa useammin. Työnantajapuolelle tämä tarkoittaa sitä, että niiden on pystyttävä entistä nopeammin tarjoamaan kehittymisen ja uralla etenemisen mahdollisuuksia. Lisäksi työntekijöille tarvitsee antaa aiempaa enemmän työvälineitä oman uransa hallitsemiseen. Työnantajan toimenpiteiden ja panostuksen tulee vastata työntekijöiden tämän päivän odotuksiin sekä tarpeisiin.

Hietala (2019, ss. 34–35) on Lee Yohnin kanssa samoilla linjoilla ja toteaa, ettei hyvää työntekijäkokemusta rakenneta sirkustempuilla, vaan se muodostuu aina työn tuloksena. Hietala nimeää työntekijäkokemukselle viisi osa-aluetta; merkitys, kasvu, autonomia, vaikutus ja yhteys. Merkitys viittaa uskoon siitä, että omalla työllä on itse työtä suurempi merkitys. Autonomia mahdollistaa oman roolin ja ympäristön muovaamista siten, että voi parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää osaamistaan parhaisiin tuloksiin pääsemiseksi. Kasvulla tarkoitetaan mahdollisuutta kasvuun sekä ammattilaisena että ihmisenä, mahdollisuutta olla huomenna parempi kuin tänään. Vaikutus on mahdollisuutta olla mukana luomassa positiivisia ja merkityksellisiä tuloksia. Yhteys syntyy tunteesta, että kuuluu yhteen jonkin itseä suuremman kanssa. Rahalla on ehkä mahdollista ostaa yritykseen vahvoja osaajia, mutta mikäli työntekijäkokemus on huono, ei työntekijä anna kaikkea osaamistaan yrityksen käyttöön.

Henkilöstöresurssien hallinta ei ole pelkästään yksityisen sektorin haasteena. Koivuniemi (2004, s. 196) kirjoittaa väitöstutkimuksessaan, että tutkimuksen tulosten valossa

kuntasektorilla henkilöstöressurssien hallinta on ongelmallista. Kuntatyönantajan vahvuuksiin ei ole kuulunut vahva henkilöstöpolitiikka. Ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvat rakenne- ja organisaatiomuutokset asettavat henkilöstölle vaateita valmiudesta toimia jatkuvassa muutostilassa. Esimiestyön merkitys vahvistuu ja henkilöstön moniammatillisen osaamisen tarve korostuu ja kuntien tulee pystyä vastaamaan näihin haasteisiin henkilöstöpoliittisilla ratkaisuilla. Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymän (2020) strategiassa vuosille 2020-2025 on yhdeksi painopistealueeksi nimetty hyvä työntekijäkokemus.

7 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää valmentavan johtamisen sekä itseorganisoitumisen toimintatapojen vaikutusta työntekijöiden kokemaan työn mielekkyyteen sekä työntekijäkokemukseen.

Työn mielekkyyden vahvistaminen on sekä inhimillisesti että taloudellisesti kannattavaa. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitkä valmentavan johtamisen toimintatavat esimiehen kannattaa priorisoida omassa johtamistyössään. Työntekijöiden työn mielekkyyden kokemuksen lisäksi tavoitteena oli tukea myös esimiehen kokemaa työn mielekkyyttä tuottamalla tietoa helpottamaan tehtävien priorisointia.

Tulemme tulevaisuudessa tarvitsemaan kaikki osaavat sote-alan ammattilaiset tekemään merkityksellistä työtä ihmisten kanssa. Työn mielekkyydellä ja työntekijäkokemuksella on merkitystä, kun organisaatioon rekrytoidaan ja sitoutetaan osaajia.

Tutkimuskysymykset olivat:

- 1) Minkälaiset tekijät lisäävät työntekijän näkökulmasta työn mielekkyyttä itseorganisoituvassa tiimissä?
- 2) Minkälaisilla toimilla itseorganisoituvan tiimin esimies voi lisätä työn mielekkyyttä?

8 Opinnäytetyön toteutus

Tutkimuksellinen opinnäytetyö lähtee liikkeelle siitä, että valitaan aihe, jonka valintaan liittyy useita kysymyksiä, joita käsitellään luvussa myöhemmin. Aiheen jälkeen tulee valittavaksi tutkimusmenetelmä ja alkaa aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuminen.

Tutkimusongelman ja -tehtävän määrittelyn jälkeen pohditaan, miten parhaiten saadaan ongelmaan tai tehtävään vastaus. Työskentely etenee tämän pohdinnan jälkeen aineison keruun ja analyysin kautta. Ainoastaan raportoitu tutkimus on valmis. Laadullisen tutkimuksen raportointiin vaikuttavat käytettävät analyysimenetelmät. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen raportin eri osia ei välttämättä ole mahdollista selkeästi erottaa toisistaan. Esimerkiksi tutkimusaineiston hankinta ja analyysi voivat liittyä toisiinsa hyvin läheisesti. Laadullisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla määrällistä tutkimusta väljempi tai sitä ei ole etukäteen valmiiksi kirjoitettu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, ss. 150–152).

Tutkimuksen suunnittelu tapahtuu kahdella tasolla. Tarvitaan suunnitelma tutkimuksen tieteelliseen ongelmaan vastaamiseksi ja lisäksi tarvitaan käytännöllinen toimeenpanosuunnitelma aikatauluineen. Tutkimussuunnitelma laaditaan tällaiseksi suunnannäyttäjäksi ohjaamaan tutkimusprosessin etenemistä. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen, 2014, ss. 35–36). Perustellessaan tehtävänasettelun kiinnostavuutta tutkija voi toisaalta korostaa tutkimuksen tuottamaa yhteiskunnallisesti arvokasta tietoa. Toisaalta yleisöä voi motivoida korostamalla oikeanlaisen tiedon puuttumista. (Törrönen 2002, s. 40).

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti tekijän osallistuminen Keski-Uudenmaan Sote- Kuntayhtymän järjestämään valmentavan johtamisen valmennukseen sekä perehtyminen kuntayhtymän viisivuotisstrategiaan. Henkilöstöhallinnon painopisteenä on strategiassa mainittuna hyvä työntekijäkokemus ja yhtenä keinona sen saavuttamiseksi yhteisöohjautuvuuden sekä valmentavan johtamisen toteutuminen työyhteisöissä. Tämä yhtälö herätti paljon mielenkiintoa, mutta myös kysymyksiä siitä, vaikuttaako johtamistyyli toivotulla tavalla työntekijän kokemukseen työn mielekkyydestä sekä työntekijäkokemukseen. Kokemus esimiestyön arjesta ja siinä olevasta jatkuvasta

priorisoinnista nosti esille tarpeen selvittää, mitkä toimet erityisesti olisivat tavoitteen kannalta tarpeen pystyä esimiehenä toteuttamaan.

8.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Ajatus merkityksen keskeisyydestä on nähtävissä lähtökohtana lähestulkoon kaikissa laadullisiksi tutkimuksiksi määritellyissä tutkimussuuntauksissa (Ronkainen, ym. 2014, s. 81). Koska tässä tutkimuksessa selvitettiin toimintatapojen merkitystä ihmisten kokemukseen, niin laadullinen tutkimus tuntui sopivalta valinnalta tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Tuomi & Sarajärvi (2009 ss. 23, 28, 31) määrittelevät, että laadullisen tutkimuksen synonyymeinä käytetään mm. termejä ”kvalitatiivinen”, ”pehmeä”, ”ihmistutkimus” ja ”ymmärtävä”. Ymmärtämisellä ihmistä koskevien tutkimusten metodina voidaan tarkoittaa jonkinlaista eläytymistä tutkittavien ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin, joten laadullisen tutkimuksen voidaan ajatella hyvin soveltuvan tämän tutkimuksen tutkimusongelman selvittämiseen. Ihmistutkimuksen tai -tieteen kohteena voidaan ajatella olevan ”mielen konstruoima maailma”.

Laadullinen tutkimus ei ole vain yhdenlainen tutkimustapa, mutta sen fokus on merkityksissä, jotka osaltaan voivat ilmetä monin eri tavoin. Laadullinen tutkimus voi sisältää monia erilaisia lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, joilla on mahdollista tutkia ihmistä ja hänen elämäänsä. Laadullista tutkimusta ei voida pitää puhtaasti aineistolähtöisenä, vaikka aineisto suuressa roolissa siinä onkin. Tutkimus ei voikaan koskaan olla puhtaasti aineistosta tai teoriasta lähtevää eikä myöskään mustavalkoista sen suhteen, onko kyse laadullisesta vai määrällisestä tutkimuksesta. Laadullinen tutkimus pitää sisällään ainakin jonkin verran myös määrällisen tutkimuksen elementtejä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Laadullisen tutkimuksen edetessä voi tutkimussuunnitelma parhaimmillaan muokkautua tutkimuksen mukana. Tämä kertoo siitä, että laadullisella tutkimuksella on saavutettavissa ilmiöiden prosessinomaisuus. Avoin tutkimussuunnitelma nostaa lisäksi esille eri vaiheiden (aineistonkeruun, analyysin ja tulkinnan sekä raportoinnin) liittymisen toisiinsa. Tutkimussuunnitelman ohella tarkastelun kohteeksi laadullisessa tutkimuksessa saattaa

joutua myös tutkimusongelma. (Eskola & Suoranta, 2014 ss. 15–16). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä tutkimussuunnitelmaa ei ollut tarvetta muuttaa tai muokata, vaan tutkimusprosessi eteni yllättävänkin hyvin mukailien laadittua suunnitelmaa.

Usealle laadulliselle tutkimukselle keskeistä on osallistuvuus, vaikkakaan osallistumista tutkittavien elämään ei voida pitää ehdottomana edellytyksenä. Osallistuvuuteen liittyä myös objektiivisuuden käsite. Voidaan sanoa, että objektiivisuus rakentuu erityisesti tutkijan oman subjektiivisuuden tai subjektiivisuuksien tunnistamisen mukana. (Eskola & Suoranta, 2014 ss. 16–17). Tässä opinnäytetyöprosessissa tekijä on osallisena osallistuessaan kohderyhmän mukana organisaation valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden hankkeeseen. Tekijän osallisuudella ei kuitenkaan ole roolia aineiston hankinnassa, vaan tutkimusaineisto muodostuu kyselyyn saapuneista vastauksista sekä tehtyjen haastattelujen keskustelujen sisällöistä.

Laadullisen tutkimuksen raportointiin vaikuttavat käytettävät analyysimenetelmät. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen raportin eri osia ei välttämättä ole mahdollista selkeästi erottaa toisistaan. Esimerkiksi tutkimusaineiston hankinta ja analyysi voivat liittyä toisiinsa hyvin läheisesti. Laadullisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla määrällistä tutkimusta väljempi tai sitä ei ole etukäteen valmiiksi kirjoitettu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 150). Tämän tutkimusprosessin kohdalla aineiston hankinta ja analyysi olivat erilliset prosessin osat. Opinnäytetyön tekijä perehtyi ja kirjoitti suurimman osan teoreettisesta viitekehuksesta ennen aineiston analyysia. Analyysin jälkeen teoriaosaan tehtiin joitain tarvittavilta tuntuneita lisäyksiä.

8.2 Aineiston hankinta

Yksinkertaisimmin ilmaistuna laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on tekstin muodossa ja se on voinut muodostua tutkimuksen myötä (esimerkiksi haastattelut ja havainnoinnit) tai se on voinut olla olemassa tutkimuksesta ja tutkijasta huolimatta (esimerkiksi päiväkirjat ja kirjeet tai olemassa olevaa kuva- ja äänimateriaalia). (Eskola & Suoranta 2014, s. 15). Tuomi & Sarajärvi (2009 s. 20, 71–72) toteavat, että kun

tutkimusaineisto on saatu kerättyä tavalla tai toisella, on tulokset esitettävä siten, että ne lukijasta tuntuvat uskottavilta. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään yleisimmin haastattelemalla, kyselyillä ja havainnoimalla. Aineiston tieto voi myös perustua erilaisiin dokumentteihin. Eri tavoilla kerättyä aineistoa voidaan yhdistellä eri tavoin tai käyttää vaihtoehtoisesti. Laadullisen tutkimuksen lisäksi näitä menetelmiä voidaan käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa. Kyselyn ja haastattelun tekemisen peruste on kutakuinkin yksinkertainen; jos halutaan tietää, miksi joku toimii tai ajattelee niin kuin tekee, pitää kysyä asiaa asianomaiselta. Lopullisen ”totuuden” selville saamiseksi ei kuitenkaan ole olemassa yhtä ainutta oikeaa tapaa.

Kyselyllä tarkoitetaan menettelytapaa, jossa vastaaja itse täyttää kyselylomakkeen. Tämä voi tapahtua joko valvotusti esim. ryhmässä tai ilman valvontaa kotona. Haastattelulla taas tarkoitetaan henkilökohtaista keskustelua, jossa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja kirjaa vastaukset muistiin. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä kyselyä joustavampi. Haastattelussa on mahdollista kysymyksen toistaminen, väärinkäsityksen oikaiseminen tai keskustelun käyminen haastateltavan kanssa. Tämän lisäksi haastattelija voi vaihtaa kysymysten järjestystä. Kyselyn lähettämien postitse ei anna em. toimenpiteisiin mahdollisuutta. Kyselyn lähettäjä olettaa, että vastaajat osaavat lukea ja että he haluavat, pystyvät ja osaavat ilmaista itseään kirjallisesti. Teemahaastattelu on puoli- ja puoliksi strukturoitu tapa haastatella. Siinä haastattelun teemat on valittu etukäteen ja haastattelu etenee niihin pohjautuen. Lisäksi tutkija voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun yhteydessä on hyvä pohtia, esitetäänkö kaikille haastateltaville kaikki suunnitellut kysymykset samassa järjestyksessä ja pitääkö haastattelijan noudattaa kaikkien haastateltavien kanssa samoja sanamuotoja. Teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa. Kysymyksillä on tarkoitus saada tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä vastauksia. Jotta haastattelussa saataisiin mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, kannattaa haastattelun aihe ja kysymykset toimittaa haastateltaville etukäteen. Haastatteluun on mahdollista valita vastaajat, joilla on tietoa haastattelun teemasta tai tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun ns. huonona puolena voidaan pitää sitä, että se vie tutkijalta paljon aikaa. Lomakehaastattelua on mahdollista käyttää laadullisessa tutkimuksessa. Siinä tulee kysyä

tutkimuksen tarkoituksen sekä ongelman käsittelyn näkökulmasta oleellisia tietoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 73–75).

Keski-Uudenmaan Sote- kuntayhtymän johtaja myönsi 8.11.2020 viranhaltijapäätöksellään tutkimusluvan tälle opinnäytetyötutkimukselle. Tämän jälkeen kohderyhmän yhteystietojen hankinnassa oli organisaation henkilöstöpalvelut suurena apuna, sillä heiltä saatiin kohderyhmäläisten sähköpostiosoitteet kyselylinkin lähettämistä varten. Tässä opinnäytetyössä aineistoa hankittiin ensin sähköisellä avoimella kyselylomakkeella (Webropol) siten, että ensin tutkimukseen osallistuville lähetettiin sähköpostilla linkki kyselyyn vastaamiseksi. Avoimet kysymykset valikoituvat kyselyn toteuttamistavaksi, jotta aineistoon saataisiin vastaajien omia kommentteja ja ajatuksia numeerisen arvioinnin sijaan. Webropol-kyselyn alussa kysyttiin, oliko vastaaja havainnut omassa tiimissään käyttöön otettuja yhteisöohjautuvuuden toimintatapoja ja lisäksi kysyttiin vastaaja ikää. Muut kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joissa kysyttiin, minkälaisia yhteisöohjautuvuuden toimintatapoja vastaaja on havainnut otetun omassa tiimissään käyttöön, millaisia yhteisöohjautuvuuden toimintatapoja vastaaja haluaisi otettavan käyttöön, minkälaisia valmentavan johtamisen toimintatapoja vastaaja on havainnut esimiehensä toiminnassa ja minkälaisia valmentavan johtamisen toimintatapoja hän haluaisi esimiehensä ottavan käyttöön. Lisäksi kysyttiin vastaajan näkemystä siitä, mitkä yhteisöohjautuvuuden sekä palvelevan johtamisen toimintatavat vaikuttavat kokemukseen työn mielekkyydestä sekä työntekijäkokemukseen ja miten sekä mitkä muut asiat vaikuttavat vastaajan mielestä työn mielekkyyden ja kokemiseen ja työntekijäkokemukseen. Kysymykset muodostettiin pitämällä mielessä sekä tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset että tietoperusta. Kysymysten kautta oli tavoitteena saada tietoa kuntayhtymässä käyttöönotetuista sekä vastaajien toiveena olevista itseorganisoitumisen sekä valmentavan johtamisen toimintatavoista sekä vastaajien käsityksestä niiden vaikutuksesta työn mielekkyyden kokemiseen. Kysymysten määrä oli tavoitteena pitää kohtuullisen vähäisenä, koska avoimiin kysymyksiin vastaaminen vie aikaa ja moneen kysymykseen voisi olla haasteellisempaa saada vastauksia. Kysymyksissä käytettiin itseorganisoitumisen termin sijaan yhteisöohjautuvuutta, koska se on valittu Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymässä käytettäväksi termiksi ja on vastaajille siten todennäköisesti tutumpi. Aineistoa täydennettiin teemahaastatteluilla.

Haastattelurungon perustana oli tarve saada tietoa tarkemmin työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä sekä saada vastauksia työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavista asioista. Haastattelukysymykset liittyivät työn mielekkyyteen sekä työntekijäkokemukseen; mistä tekijöistä työn mielekkyys vastaajan mielestä muodostuu, mikä tekijä vaikuttaa eniten ja miten johtaminen vastaajan mielestä vaikuttaa työn mielekkyyteen. Toisena teemana oli selvittää vastaajan käsitys siitä, mistä tekijöistä koostuu työntekijäkokemus, mikä tekijä vaikuttaa siihen eniten ja miten johtaminen vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Kolmantena teemana oli saada tietoa siitä, mihin asioihin työn mielekkyydellä sekä työntekijäkokemuksella vastaajien mielestä on vaikutusta.

Haastattelujen aikana vallitsevan Covid-19 -pandemian aiheuttamien kokoontumisrajoitusten ja -suositusten vuoksi päädyttiin haastattelut toteuttamaan Teamsin kautta. Ajatuksena oli, että mikäli näiden toteutettujen haastattelujen kautta saatu tieto on kovin yhdenmukaista, niin lisähaastatteluja ei tarvita. Toisaalta, jos haastattelujen kautta olisi auennut erilaisia ja uusia näkökulmia, haastatteluja olisi jatkettu. Haastattelujen toteuttamisessa käytettiin Teams-sovellusta, jota voidaan pitää riittävän suojattuna yhteytenä haastattelujen tekemiseen. Haastattelut tallennettiin litterointia varten varmuuden vuoksi sekä Teamsiin että opinnäytetyön tekijän puhelimen äänentallennussovelluksen avulla (tallennus puhelimeen, ei pilvitiedostoon). Haastattelujen kestot olivat 9 minuuttia, 21 minuuttia 43 sekuntia ja 13 minuuttia 46 sekuntia. Haastattelujen sisällöt tukivat ja täydensivät kyselyn tuloksia.

8.3 Kohderyhmä

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä voidaan puhua harkinnanvaraisesta otoksesta. Silloin tutkittavien valintaan vaikuttavat tutkijan asettamat kriteerit. Tutkimukseen osallistumisen on aina kuitenkin oltava tutkittavalle vapaaehtoisuuteen perustuva valinta. Selvää sääntöä ei ole siihen, miten laaja aineiston tulee olla tai paljonko haastateltavia tarvitaan. Aineiston määrää voi rajata sen mukaan, minkä suuruisesta tutkimushankkeesta on kysymys. Ensimmäisten opinnäytetyötutkimusten ollessa kyseessä, aineiston kokoa kannattaa rajata. Aineiston laajuutta ja edustavuutta ajatellen peruslähtökohtana voidaan pitää kysymystä siitä, millaista tutkimusmenetelmää ollaan käyttämässä. Laadullisessa tutkimuksessa

tavoitteena on yleistävien päätelmien sijaan usein ilmiön ymmärtäminen. Tämä mahdollistaa sen, että joissakin tapauksissa jopa yksikin tapaus saattaa olla riittävästi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston ei yleisestikään ottaen tarvitse olla suuri. Toisaalta, jotta voidaan puhua kattavasta aineistosta, aineiston laajuuden pitää olla suhteutettuna analyysin perusteella tehtyihin tulkintoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistyksien sijaan kuvaamaan ilmiöitä ja tapahtumia tai ymmärtämään jotakin toimintaa. Vastaajia valittaessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että he tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on siitä kokemusta. Tästä syystä vastaajia ei pidä valita satunnaisesti. Tutkimusraportissa tulee mainita, miten vastaajien valintaan on päädytty ja miten valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerit. Tutkija päättää sopivuudesta ja harkinnanvaraisuudesta, mutta sen arviointi, miten niissä tieteellisessä näkökulmassa onnistuttiin, jää raportin lukijalle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, ss. 85–86).

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä kohderyhmäksi valittiin Keski- Uudenmaan Sote - kuntayhtymän yhteisöohjautuvuuden ja palvelevan johtamisen hankkeen ensimmäiseen ja toiseen aaltoon osallistuneiden tiimien työntekijöitä sekä esimiehiä. Oletuksena oli, että nämä henkilöt ovat koulutuksiin ja hankkeeseen osallistuessaan saaneet informaatiota ja kokemusta yhteisöohjautuvuudesta sekä valmentavasta johtamisesta, joten heidän voitiin ajatella hyvin täyttävän kohderyhmälle edellä mainitut ja asetetut kriteerit. Heidän kohdallaan voitiin myös olettaa, että kirjallinen vastaaminen kyselyyn onnistuu ilman haasteita. Kohderyhmäläisten yhteystiedot saatiin hankkeessa toimivilta kuntayhtymän henkilöstöhallinnon edustajilta. Yhteensä sähköposti saatekirjetietoineen (liite 1) sekä Webropol-linkkeineen lähetettiin yhteensä noin 1400 henkilölle. Vastausaikaa oli reilu kaksi viikkoa ja kyselyyn vastasi määräajassa 40 vastaajaa, 10 vastaajista oli valinnut ”en suostu” - vaihtoehdon vastauksena tutkimukseen osallistumisen suostumuskyseeseen, jolloin kysely heidän osaltaan päättyi siihen. Loppujen lopuksi 30 vastaajaa on lähettänyt vastauksensa ja osallistunut tutkimukseen. Vastaajista yhdeksän henkilöä oli jättänyt yhteystietonsa haastattelua varten. Haastattelukutsu lähetettiin kolmelle, jotka valikoituivat arpomalla. Kohderyhmästä rajattiin pois opinnäytetyön tekijän omat kollegat sekä

hankkeeseen osallistuneet omat työryhmät, jotta vastauksiin ei vaikuttaisi opinnäytetyön tekijän ja vastaajan esimies-työntekijä- tai kollegasuhde.

8.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston ns. raakamateriaali (täytetyt kyselylomakkeet, nauhoitukset, jne.) eivät yleensä sovi sellaisenaan analysoitaviksi. Jotta aineistoa voidaan analysoida, sitä tarvitsee käsitellä. Usein aineisto koodataan sillä tavalla, että tutkija osaa yhdistää aineiston eri tutkimuskohteisiin. Tietoturvasyistä ei aineistoa ja tiedostoja, joista koodaukset ilmenevät, tule säilyttää samassa paikassa. (Ronkainen, ym. 2014, ss. 118–119). Kun rajaus on selvä, aineisto koodataan tai litteroidaan. Tutkija voi haluamallaan tavalla tehdä aineiston koodaamisen. Koodimerkit toimivat mm. aineiston jäsennyksen testausvälineenä ja ne auttavat etsimään tekstin eri kohtia. Rajauksen ja koodauksen jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyyjitellään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 92).

Laadullisissa tutkimuksissa voidaan perusanalyysimenetelmänä käyttää sisällönanalyysiä. Voidaan ajatella, että useat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollakin tavalla sisällönanalyysiin. Laadullisen tutkimuksen aineistosta on usein löydettävissä monia tutkijaa kiinnostavia asioita. Kaikkia ei tutkija yleensä ole huomannut ajatella etukäteen, mutta kaikkia kiinnostavia asioita ei ole mahdollista tutkia ja raportoida yhdessä tutkimuksessa. Tutkijan tulee valita tarkasti rajattu asia tai ilmiö, mutta siitä pitää saada kaikki saatavissa oleva tieto irti. Valitun ja raportoitavan teeman tulee olla linjassa tutkimuksen tutkimusongelman sekä tutkimustehtävän kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, ss. 91–92).

Tuomi & Sarajärvi (2018, ss. 86, 92–93) kirjoittavat, että aineistolle tulee tehdä tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä eli hahmottaa asiat, joista tutkija on kiinnostunut. Lisäksi ennen analyysin aloitusta tutkijan tulee määrittää analyysiyksikkö, jota analysoinnissa käytetään. Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi sana tai lause, mutta se voi myös olla laajempi ajatuskokonaisuus. Sen määrittämiseen vaikuttaa aineiston laadun lisäksi tutkimuksen tutkimustehtävä. Pelkistäminen eli redusointi aloitetaan kiinnostuksen kohteita kuvaavien lauseiden ja ilmauksien muuttamisella yksittäisiksi, pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Hahmottamisen

apuna voidaan käyttää esimerkiksi ilmauksien alleviivausta eri värisillä kynillä, jolloin samaa kuvaavat ilmaisut alleviivataan aina samalla värillä. Pelkistetyt ilmaukset voidaan listata allekkain erilliselle konseptille. Pelkistämisen jälkeen data ryhmitellään eli klusteroidaan, jolloin alkuperäisilmauksista etsitään samankaltaisuuksia. Seuraavaksi samaa asiaa kuvaavat pelkistykset yhdistetään samaan kategoriaan, josta muodostuu alakategoria ja sille muodostetaan sen sisältöä kuvaava nimi. Luokittelun yksikköinä voivat olla esimerkiksi tutkimisen kohteena olevan ilmiön piirre tai ominaisuus. Luokittelun kautta tutkimusaineisto tiivistyy ja samalla luodaan pohjaa alustaville kuvauksille tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Aineiston analyysi etenee liittämällä yhteen samansisältöiset alakategoriat muodostaen niistä yläkategorioita, jotka myös nimetään kuvaamaan niiden sisältöä. Jos aineiston analysointia on mahdollista jatkaa vielä pidemmälle pääkategorioiden muodostamiseen, niin niitä voidaan muodostaa yhdistämällä yläkategorioita. Lopuksi kaikista kategorioista yhdistetään yksi, kaikkia kuvaava kategoria. Tutkimuskysymyksiin ja -tehtävään saadaan vastaukset ala-, ylä-, pää- sekä yhdistävien kategorioiden kautta.

Yksinkertaistetusti sanottuna luokittelussa aineistosta määritellään luokkia ja katsotaan, miten useasti mikäkin luokista aineistossa esiintyy. Luokittelu mahdollistaa aineiston esittämisen taulukkona. Tiivistettynä aineistolähtöinen analyysi voidaan kuvata kahdeksalla vaiheella:

1. Jos aineisossa on haastatteluja, ne kuunnellaan ja litteroidaan
2. Perehdytään aineiston sisältöön
3. Etsitään pelkistyyksiä
4. Listataan pelkistykset
5. Etsitään pelkistyksistä samankaltaisuuksia
6. Ryhmitellään pelkistykset ja muodostetaan alaluokkia
7. Yhdistetään alaluokkia ja muodostetaan yläluokkia
8. Yhdistetään yläluokkia pääluokiksi tai yhdistäviksi luokiksi sekä muodostetaan kokoava käsite

Nauhoitettujen haastattelujen litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa se, millaista tarkkuutta analyysi edellyttää. Lisäksi tarkkuuteen vaikuttaa tutkijan linjaus siitä, mitä vuorovaikutuksen

muotoja aiotaan tulkinassa käyttää. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että yksinkertaisten vuorovaikutuspiirteiden sekä puhutun aineiston litterointi on riittävää silloin, kun tutkimuksen analyysi tehdään luokittelemalla sisältöjä, teemoittelemalla tai kategorisoimalla käytettyjä ilmauksia. (Ronkainen, ym. 2014, s. 119). Aineiston analyysiä voidaan kokonaisuutena kuvata prosessina, joka kietoo yhteen aineiston kanssa käydyn työstämisen sekä tutkijan teoreettisen perehtyneisyyden. Tällöin teoria ja aineisto ikään kuin käyvät keskustelua keskenään ja tulkinta muodostuu tämän keskustelun synnyttämistä oivalluksista. (Ronkainen, ym. 2014, s. 126).

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineisto kertyi pääsääntöisesti sähköisen Webropol-kyselyn vastauksista. Vastaajien henkilöllisyys ei käynyt ilmi vastauksista eikä vastauksia ja vastaajia ollut mahdollista missään vaiheessa yhdistää toisiinsa. Halukkailla oli mahdollisuus jättää sähköpostiosoitteensa haastattelukutsua varten, mutta aineistosta ei käynyt ilmi mitkä vastaukset olivat yhteystietonsa jättäneiden vastauksia. Kyselyn aineistoon tutustuminen alkoi jo vastausaikana kyselyyn tulleiden vastausten lukemisella useaan otteeseen. Kiinnostuksen kohteeksi nousi selvästi vastauksista nousevat ilmaisut, joista oli selvitettävissä, minkälaisia valmentavan johtamisen ja itseorganisoitumisen toimintatapoja on otettu käyttöön, mitä toivotaan otettavaksi käyttöön sekä miten ne tai muut tekijät vaikuttavat vastaajien kokemukseen työn mielekkyydestä. Tämän perusteella analyysiyksiköksi määrittyi sanat tai lausumat, jotka kuvasivat havaittuja tai toivottuja toimintatapoja tai niiden vaikutuksia.

Vastausajan päättymisen jälkeen vastaukset kirjoitettiin kysymyksittäin erillisille papereille, jotta niiden työstäminen ja luokittelu oli käytännössä helpompaa. Samaa asiaa kuvaavat alkuperäisilmaukset liitettiin samaan ryhmään kuuluviksi koodaamalla ne eri värein. Esimerkiksi tiimissä käyttöönotetuista havaituista itseorganisoitumisen toimintatavoista tulleista vastauksista punaisella koodattiin työvuorosunnitteluun liittyvät kommentit, vihreällä kokouskäytäntöihin liittyvät kommentit, sinisellä työn tekemisen suunnitteluun liittyvät kommentit ja esimies-alais-keskusteluihin liittyvät kommentit saivat violetin koodiväriin. Koska tarkoituksena oli saada tietoa valmentavan johtamisen sekä itseorganisoitumisen toimintatavoista, jotka on otettu jo tiimeissä käyttöön, joita toivotaan otettavan käyttöön sekä niiden vaikutuksista työn mielekkyyteen, niin luokat muodostuivat

niitä kuvaavista piirteistä (esimerkiksi työvuorosunnittelu ja kokouskäytännöt). Webropol -kyselyn vastauksista oli ryhmittelyn jälkeen havaittavissa, että ne olivat sinällään jo rinnastettavissa pelkistyksiin. Niistä oli yhdistettävissä alaluokkia, joista puolestaan syntyi yläluokat. Luokittelua oli mahdollista jatkaa pääluokkiin sekä yhdistävään luokkaan. Alla (taulukko 2) on esimerkkinä kuvattu kysymyksen ”Minkälaisia valmentavan johtamisen toimintatapoja toivoisit esimiehesi ottavan käyttöön?” luokittelu. Tuloksien esittämisessä päädyttiin useimpien kysymyksien kohdalla yläluokkien käyttämiseen. Aineisto analysoitiin jokaisen kyselyn kysymyksen kohdalla tätä esimerkkiä vastaavalla tavalla. Analysoinnista muodostui erillinen tulosten kirjoittamisen tukena toiminut 19 sivuinen dokumentti.

Taulukko 2. Esimerkki yhden kysymyksen aineiston luokittelusta (Minkälaisia valmentavan johtamisen toimintatapoja toivoisit esimiehesi ottavan käyttöön?).

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Pelissäntöjen selkiyttäminen			
Luottamus työntekijän osaamiseen			
Työajan käytöstä sopiminen	Vastuiden ja reunaehtojen selkiyttäminen		
Tavoitteiden määrittely		Jaetun johtamisen toimintatapa	
Tulevaisuuden näkymien viestiminen			
Pitkäjänteinen suunnittelu ja kehittäminen	Visioiden ja tavoitteiden määrittely		
Työntekijän osaamisen hyödyntäminen			Esimieheltä toivotut valmentavan johtamisen toimintatavat
Työntekijän kuuleminen	Esimiehen innostava toiminta		
Työhön innostaminen			
Työntekijän kehittymisen tukeminen		Työntekijän huomioiva toimintatapa	
Esimiehen läsnäolo			
Keskustelu esimiehen kanssa	Kahdenkeskinen keskustelu esimiehen kanssa		
Kehitys- ja sparraus keskustelut esimiehen kanssa			

Teemahaastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää, tuleeko esille mahdollisesti vielä uusia työn mielekkyyteen sekä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi haluttiin saada selville haastateltavien käsitys siitä, mihin työn mielekkyydellä ja työntekijäkokemuksella on

vastaajien mielestä vaikutusta. Tutkimussuunnitelmavaiheessa laadittu teemahaastattelun runko oli käyttökelpoinen haastattelujen toteuttamisvaiheessa. Haastatteluaineiston käsittely alkoi haastattelujen kuuntelemisesta ja litteroinnista. Tämän jälkeen litteroinnit luettiin useaan kertaan läpi perehtyen niiden sisältöön. Tämän jälkeen niistä etsittiin pelkistyksiä, jotka listattiin. Aineiston analyysiä jatkamalla pelkistyksistä oli mahdollista muodostaa ala- ja yläluokkia sekä pääluokat. Ne sisältyvät samaan erilliseen kyselyaineiston yhteydessä mainittuun aineiston analyysistä muodostuneeseen dokumenttiin.

9 Opinnäytetyön tulokset

Tämän opinnäytetyötutkimuksen aineisto koostuu Webropol-kyselystä saaduista avoimien kysymysten vastauksista sekä teemahaastatteluiden kautta saaduista vastauksista. Tulokset esitellään omilla alaluvuillaan; ensimmäisessä tuloksissa Webropol-kyselyn kautta saadut tulokset ja toisessa teemahaastattelujen tulokset.

9.1 Webropol-kyselyn tulokset

Varsinaisia aineistoa kerryttäviä kysymyksiä Webropol- kyselyssä oli yhteensä 8 kappaletta. Kysymyskohtaisten vastausten määrä vaihteli 17:n ja 28:n vastauksen välillä. Kyselyn oli avannut 692 henkilöä, vastaamisen oli aloittanut 116 henkilöä ja kyselyyn vastanneita oli 40, joista kymmenen henkilön kohdalla vastaaminen oli päättynyt kielteiseen vastaukseen kysymykseen suostumuksesta osallistua tutkimukseen. Vastauksia kyselyn kysymyksiin oli lopulta kirjoittanut 30 vastaajaa. Vastaajien ikäjakauma oli 30 - 63 vuoden välillä keskiarvon ollessa 43,7 vuotta. Tulosten esittämisen yhteydessä on mukaan otettu suoria lainauksia aineiston alkuperäisistä vastauksista.

9.1.1 Käyttöön otetut itseorganisoitumisen toimintatavat

Kysymykseen siitä, oliko vastaaja havainnut omassa tiimissään käyttöön otettuja yhteisöohjautuvuuden / itseorganisoitumisen toimintatapoja 24 vastaajaa vastasi kyllä ja 5 vastaajaa vastasi ei. Kyllä -vaihtoehdon valinnoita pyydettiin kirjoittamaan ne, toimintatavat,

joita on havainnut. 22 vastaajaa oli kirjoittanut havainnoistaan, joita avataan seuraavaksi tarkemmin. Yksi vastaaja saattoi kirjoittaa useammasta toimintatavasta, joten toimintatapojen mainintoja voi olla yhteenlaskettuna suurempi kuin ilmoitettu kysymykseen vastanneiden määrä. Aineiston analyysin perusteella yhdistävä luokka Tiimeissä käyttöönotetut itseorganisoitumisen toimintatavat, jakautui kahteen pääluokkaan; Työhön liittyvään suunnitteluun osallistumiseen (sis. yläluokat Työn suunnitteluun osallistuminen sekä Työn toteuttamisen suunnitteluun osallistuminen) sekä Tiimikäytäntöjen muuttamiseen (sis. yläluokat Esimies-alaiskeskustelujen muuttaminen sekä Tiimien kokouskäytäntöjen muuttaminen).

Yleisimmäksi yhteisöohjautuvuuden käyttöönotetuksi toimintatavaksi vastauksissa oli havaittu **työn suunnitteluun osallistuminen** (yhteensä 20 mainintaa), joka sisältää osallistumisen sekä **työn toteuttamisen suunnitteluun** (12 mainintaa) että **työvuorosuunnitteluun** (8 mainintaa). Työvuorosuunnitteluun liittyvissä vastauksissa mainittiin sekä autonominen työvuorosuunnittelu että työvuorolistan tekeminen. Työn suunnitteluun liittyvissä vastauksissa mainittiin mahdollisuus työn sisällön, työjärjestyksen sekä viikko-ohjelman suunnitteluun, työmenetelmien sekä työtapojen suunnitteluun ja mahdollisuus yhteisesti jakaa vastuita sekä erilaisia osatehtäviä. Kolmanneksi yleisin havainto käyttöön otetuista toimintatavoista liittyi **tiimien kokouskäytäntöjen muuttamiseen** (5 mainintaa). Vastaajat olivat mm. havainneet, ettei esimies aina enää vedä tiimejä ja lisäksi oli sovittu kiertävästä puheenjohtajuudesta sekä sihteeriydestä. Lisäksi mainittiin, että tiimi päättää itse tiimipalavereista. Yhteisöohjautuvuuteen liittyvänä toimintatapana nimettiin myös **esimies-alaiskeskustelujen muuttamisen** tiimikehitys- sekä sparrauskeskusteluiksi (3 mainintaa). Kuvassa 4 on esitetty tulokset kaaviossa ja alaluvussa 8.4 on sisällön analyysin esimerkkinä kuvattu vastausaineiston koko luokitteluprosessin analyysikaavio. Vastauksista syntyi kokonaisuutena vaikutelma, että osittain asioista sovittiin yhteisesti tiimissä, mutta osittain koettiin myös mahdollisuutta tehdä päätöksiä itsenäisesti.

Tiimit suunnittelevat esim. loma-ajat ja toimintojen järjestymisen itsenäisesti.

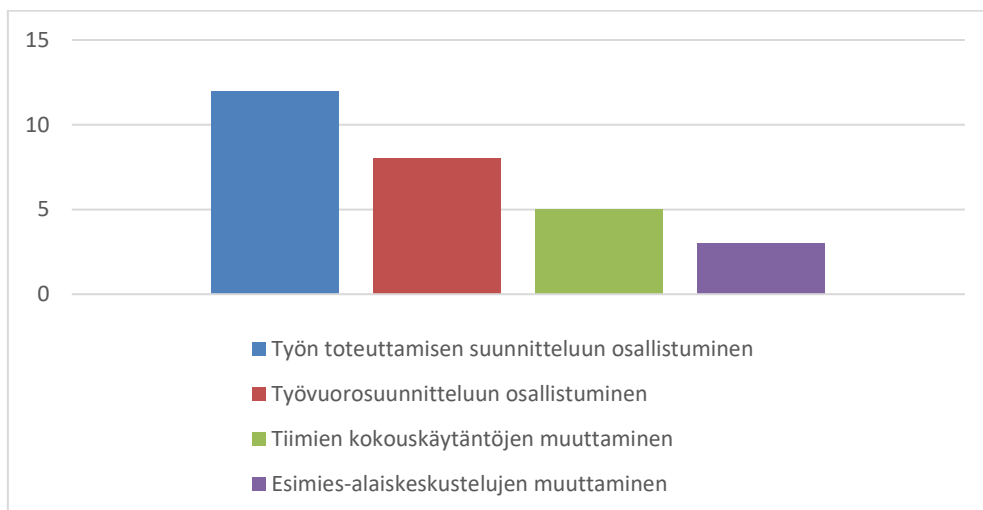
Oman ajankäytön koordinointi, mahdollisuus suunnitella itse työmenetelmät ja -tavat tavoitteeseen pääsemiseksi.

Tiimeissä on vastausten perusteella pohdittu yhteisöohjautuvuutta työn eri osa-alueilla. Eräs vastaaja kirjoitti kokevansa, että työ on ollut itsenäistä jo pitkän aikaa eikä työyhteisössä olla oltu tietoisesti mukana yhteisöohjautuvuuden hankkeessa ja hän kertoi kuulleensa hankkeesta ensimmäistä kertaa tämän opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn kautta.

Vastauksissa mainittiin myös ajan puute.

Nykyään kaikki pitäisi osata tehdä itse, vaikka aikaa ei ole kuin asiakas työhön.

Kuva 4. Tiimeissä havaitut itseorganisoitumisen toimintatavat (n).



Kyselyssä kysyttiin vastaajilta myös sitä, minkälaisia itseorganisoitumisen toimintatapoja vastaaja toivoisi otettavan käyttöön omassa tiimissä. Tähän kysymykseen tuli 23 vastausta, joista osassa oli mainittuna useampi kuin yksi toivottu toimintatapa. Vastausaineiston työstäminen eteni kysymyksen vastausten osalta pelkistysten listaamisesta ja ryhmittelystä alaluokkien muodostamiseen. Tuloksissa (kuva 5) on esitetty alaluokkia yhdistämällä muodostuneet yläluokat; Työn toteuttaminen suunnitteluun osallistuminen, Työvuorosuunnitteluun osallistuminen, Tiimien kokouskäytäntöjen muuttaminen ja Esimies-alaiskeskustelujen muuttaminen. Yläluokat oli aineiston analyysiä jatkamalla mahdollista yhdistää kahdeksi pääluokaksi; Tiimissä työskentelemisen kehittäminen sekä Työn tekemisen kehittäminen muodostavat pääluokan Työn kehittäminen yhteisöllisesti ja Johtamisen

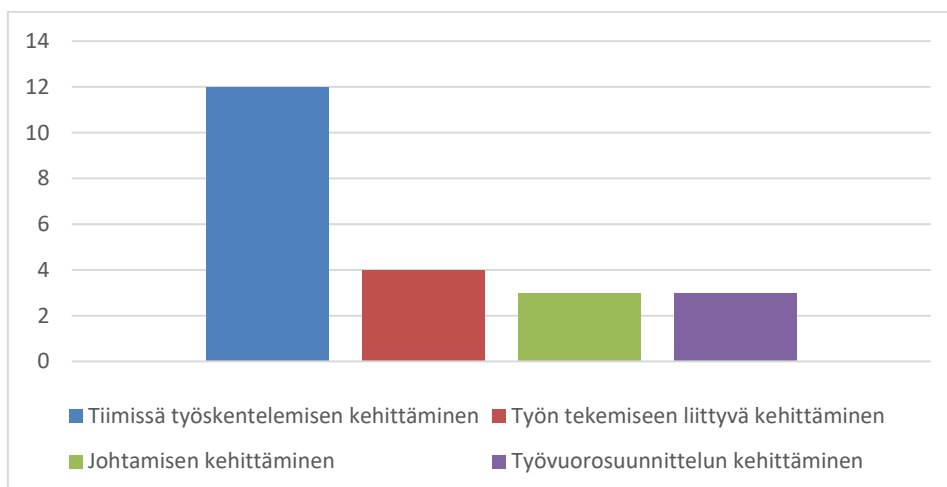
kehittäminen sekä Työvuorosunnittelun kehittäminen muodostavat pääluokan Jaetun johtamisen kehittäminen. Nämä pääluokat olivat yhdistettävissä Yhdistäväksi luokaksi Tiimeihin toivotut itseorganisoitumisen toimintatavat.

Vastauksissa toivottavimpana toiminatatapana ilmeni **tiimissä työskentelemisen kehittäminen** (12 mainintaa). Usein toivottiin kehitystä siihen suuntaan, että kaikki tehtävät tulisi hoidettua ja vastuut jakautuisivat tasaisesti tiimiläisten kesken.

Pelissäantöjä ja vastuita pitäisi kirkastaa. Osaamme tiimissä tehdä omaan tehtävään liittyvät tehtävät, mutta yhteiset tiimin asiat jää hoitamatta, koska pelissäännöt ja yhteinen tapa toimia ei ole selkeää.

Työn tekemiseen liittyvä kehittäminen mainittiin toivottavana tiimissä käyttöön otettavana toimintatapana neljässä vastauksessa. Yksi vastaaja kertoi, että erityisesti nyt etätyön lisääntyttyä ja ”käytäväkeskustelujen” vähennyttyä uuden ideointi ja ajatusten pallottelu tiimiläisten kesken on vähentynyt, jolloin hyvät kehittämisajatukset ovat vaarassa jäädä piiloon. Viisi vastaaja ei osannut nimetä tällä hetkellä toivomaansa käyttöön otettavaa yhteisöohjautuvuuden toimintatapaa; kolme vastaajaa siksi, että kokivat, että toimivat tavat ovat jo tiimissä käytössä ja kaksi vastaajaa siksi, ettei heillä ollut aiheesta riittävästi tietoa.

Kuva 5. Tiimeihin toivotut itseorganisoitumisen toimintatavat (n).



9.1.2 Esimiehen toiminnassa havaitut ja toivotut valmentavan johtamisen toimintatavat

Kysymykseen siitä, minkälaisia valmentavan johtamisen toimintatapoja olet havainnut esimiehesi toiminnassa, vastauksia tuli yhteensä 28 kappaletta eli eniten verrattuna muihin kyselyn kysymyksiin. Aineiston analyysin kautta pelkistyksistä seitsemän alaluokan kautta muodostui neljä yläluokkaa; Esimies on jakanut johtajuutta, Esimies toimii tukena, Esimies ei ole muuttanut toimintatapoja sekä Esimiehen toimintatapojen muutosta ei pysty arvioimaan. Nämä mainitut yläluokat oli mahdollista yhdistää kahdeksi pääluokaksi, jotka olivat Esimiehen toiminnassa havaitut valmentavan johtamisen toimintatavat sekä Esimiehen toiminnassa ei havaittuja muutoksia. Nämä kaksi pääluokkaa oli yhdistettävissä yhdistäväksi luokaksi Vastaajien näkemys esimiehen toimintatapojen muutoksesta.

Yleisin havaittu esimiehen valmentavan johtamisen toimintatapa oli se, että **esimies on jakanut johtajuutta** (9 mainintaa). Tämä toteutuu vastausten valossa arjessa siten, että esimies antaa tiimeille vallan selvittää asioita yhdessä ja luottaa työntekijän tekemään työhön sekä päätöksiin. Lisäksi mainittiin, että omien osaston pelisääntöjen rakentamiselle on esimies antanut vapaat kädet; on mahdollisuus ratkaista omat ongelmat ja haastavat tilanteet. Kahdeksan vastaajaa kertoi havainneensa valmentavan johtamisen toimintatapana sen, että esimies **toimii tukena**. Vaikka esimies ei ole jatkuvasti läsnä, niin kuulumisista ja töiden edistymisestä keskustellaan säännöllisesti. Vastauksissa tuotiin lisäksi esille, että esimies antaa tilaa kaikkien ajatuksille, fasilitoi keskustelua, käy sparrauskeskusteluja ja ohjaa oikeaan suuntaan antamatta valmiita vastauksia. Henkilökunta myös rohkeasti tekee ehdotuksia esimiehelle, koska ilmapiiri koetaan sallivaksi. Vastauksien perusteella muodostuu käsitys siitä, että usein vapaus tehdä työtä koskevia päätöksiä koetaan hyvänä, mutta tarpeellisena koetaan myös se, että esimiehen tuki on tarvittaessa saatavilla.

Pomo antaa mahdollisuuden ratkaista omat ongelmat ja pulmat, mutta tarvittaessa auttaa.

Osassa vastauksia todettiin, **ettei** vastaaja **ollut havainnut** esimiehensä toiminnassa muutoksia valmentavan johtamisen toimintatapojen suuntaan (8 mainintaa). Näiden

kohdalla selityksenä oli se, että esimies tuntui kaukaiselta ja johtaminen olemattomalta. Vastauksissa tuotiin esille, että esimiehen toiminta aiheuttaa työntekijöissä välinpitämättömyyttä ja tuntuu, ettei työntekijöistä välitetä. Toiveena olisi näiden vastaajien kohdalla ollut esimiehen vahvempi tuki haastavissa ja kuormittavissa tilanteissa. Vastauksissa mainittiin, että nykyisessä organisaatiossa työskennellessä vastaaja kokee itsensä hylätyksi, kun esimiestä ei tavoita tarvittaessa.

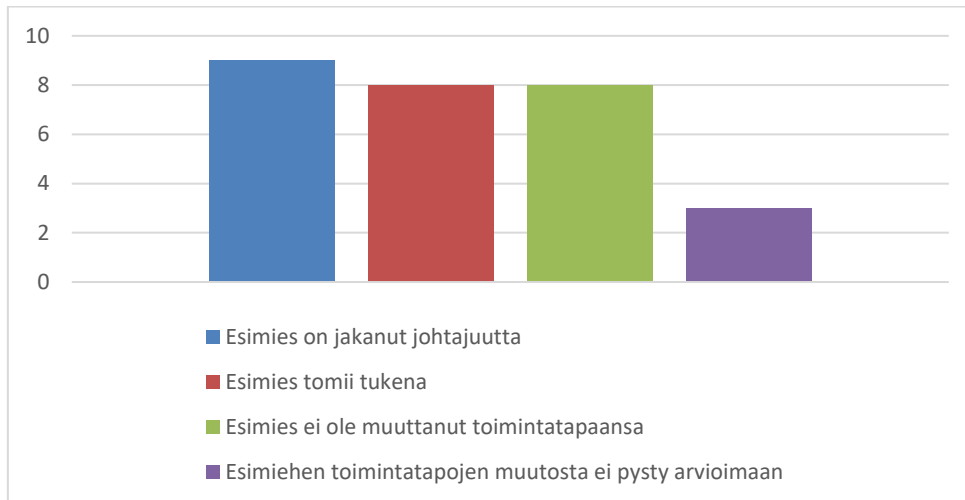
En mitään. Esimies ei fyysisesti mukana arjessa. Työntekijä kokee että esimies ei osaa tukea työntekijöitä vaikeissa ja kuormittavissa tilanteissa. Esimiehen toiminta aiheuttaa työntekijöissä välinpitämättömyyttä. Tuntuu, ettei välitetä siitä miltä meistä tuntuu nykyinen työtilanne. Kielletään ja kiristetään.

Toisena syynä havaintojen puutteeseen vastausten perusteella oli esimiehen vaihtuminen (3 mainintaa). Näissä tapauksissa vastaajat kokivat, että esimies on vielä kaukainen ja etätyöaika on vaikuttanut esimieheen tutustumiseen. Toisaalta aloittaneella esimiehellä on saattanut olla vastausten valossa myös paljon ”tulipalojen sammuttelua”, jolloin aika ja esimiehen energia on mennyt siihen. Organisaatiomuutoksen koettiin myös vaikeuttavan valmentavan johtamistavan toteuttamista.

...Tällä hetkellä organisaatiomuutokseen liittyen tulee ohjeistuksia ja toimeksiantoja lyhyellä varoitusaikalla eikä valmentava tapa pääse oikeuksiinsa. Katsoisin tämän johtuvan vallitsevasta tilanteesta eikä ole ns normaali tapa toimia.

Tulosten esittämisessä (kuva 6) on käytetty edellä kuvattuja aineistosta muodostettuja yläluokkia.

Kuva 6. Havaitut esimiehen valmentavan johtamisen toimintatavat (n).



Joistain tähän kysymykseen tulleista vastauksista (n=5) oli edellä kuvattujen tulosten lisäksi luettavissa negatiivinen tai sarkastinen, jopa kyyninen sävy; voitiin todeta esimerkiksi, että tämä varmaankin on sitä valmentavaa johtamista parhaimmillaan, kun itse joutuu valmentamaan itseään. Näissä tapauksissa saatettiin lisäksi kyseenalaistaa organisaation strategisia tavoitteita; ”todella kaukana on tunne voittavasta joukkueesta, ketä tämä koskee???” tai todettiin, ettei ”mahtavampaa” johtamista voi kuvitellakaan, kun juuri aiemmin vastauksessa oli kerrottu, ettei esimiestä meinaa tavoittaa millään keinolla. Tunne johtamisen toimimattomuudesta koettiin liittyvän koko organisaation toimintakulttuuriin eikä pelkästään oman lähiesimiehen toimintaan.

Kyselyssä kysyttiin seuraavaksi sitä, minkälaisia valmentavan johtamisen toimintatapoja vastaaja toivoisi esimiehensä ottavan käyttöön. Tähän kysymykseen tuli yhteensä 19 vastausta. Vastausaineisto analysoitiin edellisten kysymysten tapaan kirjaamalla ja ryhmittelemällä ensin alkuperäisilmauksista saadut pelkistykset. Sen jälkeen niistä voitiin yhdistää alaluokkia ja niistä edelleen yläluokkia, joiden avulla on esitetty tulokset (kuva 7). Yläluokista oli muodostettavissa kaksi pääluokkaa: Työntekijän huomioiva johtamistapa (sis. alaluokat kahdenkeskinen aika esimiehen kanssa ja esimiehen innostava toiminta) sekä Jaetun johtamisen toimintatapa (sis. alaluokat vastuiden ja reunaehtojen selkiyttämien sekä visioiden ja tavoitteiden määrittely). Pääluokat oli yhdistettävissä edelleen yhdistäväksi luokaksi Esimieheltä toivotut valmentavan johtamisen toimintatavat.

Esimieheltä toivottiin ensisijaisesti nykyistä enemmän **vastuiden selkeyttämistä ja** tiimien oman päätöksenteon **reunaehjoja** (6 mainintaa) ja **määritteli visiota ja tavoitteita** (5 mainintaa) myös pitkällä tähtäimellä. Työntekijöille toivottiin enemmän mandaattia eli todellisia valtuuksia tehdä työtä koskevia päätöksiä. Vastuun antaminen päätöksenteosta oli koettu joissain tapauksissa kovin ristiriitaiseksi, jos esimies oli lopulta kuitenkin kumonnut tiimin yhteisöohjautuvasti tekemän päätöksen.

...sovitaan pelisäännöistä, jotta reunaehdot toteutuvat.

Aktiivisempaa kehittämisotetta – mihin olemme suuntaamassa tulevaisuudessa? Mihin suuntaan haluamme toimintaamme kehittää? Mikä minun roolini tulevaisuudessa on?...

Esimieheltä toivottiin myös **innostavaa toimintaa** (5 mainintaa). Esimiehen toivottiin innostavan työntekijöitä työhön ja huomioivan heidän voimavarojaan. Lisäksi toivottiin mm. työntekijä tukemista työn kehittäjänä ja aktiivisena osallistujana.

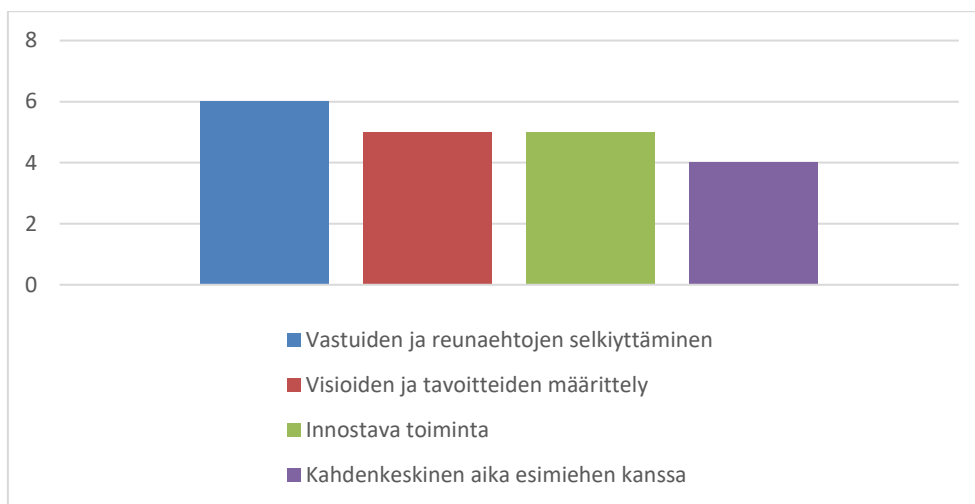
Toivoisin työhön innostamista ja jokaisen voimavarojen huomioimista niin, että jokainen saisi työskennellä omia vahvuuksiaan hyödyntäen.

Vastauksissa esille nousi lisäksi toive **kahdenkeskisestä ajasta** esimiehen kanssa (4 mainintaa). Konkreettisina toiveina mainittiin esimiehen fyysisen läsnäolon lisäksi esimerkiksi kehitys- ja sparrauskeskusteluja sekä kuulluksi tulemistä siten, että jokainen saisi kertoa, miltä tuntuu.

Fyysisesti läsnä...Pitäisi työntekijöille kahden kesken jotain kehityskeskusteluita jotta jokainen tulisi oikeasti kuulluksi. Ja se että jokainen saisi sanoa miltä tuntuu. Työntekijät ovat kuormittuneita sekä fyysisesti että psyykkisesti.

Kaikki vastanneet eivät osanneet sanoa kehittämistoivettaan esimiehen valmentavan johtamisen toimintatavoille (5 mainintaa). Toiveiden puuttumista perusteltiin mm. sillä, että omassa tiimissä oli jo vastaajan mielestä tarvittavat valmentavan johtamisen käytännöt käytössä. Toisaalta toiveen puuttumiseen oli voinut vaikuttaa se, että vastaaja ei ollut perehtynyt aiheeseen riittävästi tai esimies oli useaan otteeseen lähiaikoina vaihtunut ja johtaminen koettiin olemattomaksi.

Kuva 7. Toivotut esimiehen valmentavan johtamisen toimintatavat (n).



9.1.3 Työn mielekkyyteen vaikuttavat asiat

Kyselyssä pyydettiin vastaajia kuvaamaan, mitkä itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintatavat tai muut asiat vaikuttavat kokemukseen työn mielekkyydestä. Kysymykseen yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vaikutuksista työn mielekkyyden kokemiseen tuli yhteensä 26 vastausta. Joissain vastauksissa oli mainittu useampia työn mielekkyyteen vaikuttavia toimintatapoja. Aineiston analyysissä oli mahdollista ryhmitellä pelkistyksen jälkeen siten, että niistä pystyttiin muodostamaan kahdeksantoista alaluokkaa, joista yhdistyi yläluokat Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, Arvostusta ja luottamusta synnyttävä vuorovaikutus esimiehen kanssa, Tiimin tuki työnteolle ja kehittämiselle, Riittämättömältä tuntuva resurssi ja Esimiehen ristiriitainen toimintatapa. Kolmesta ensimmäisenä mainitusta yläluokasta oli muodostettavissa pääluokka Työn mielekkyyttä lisäävät toimintatavat (kuva 8) ja kahdesta

viimeisestä Työn mielekkyyttä vähentävät toimintatavat. Muodostetut pääluokat oli mahdollista yhdistää yhdistäväksi luokaksi Työn mielekkyyteen vaikuttavat toimintatavat. Kaksi vastausta ei selkeästi asettunut positiiviseen tai negatiiviseen kategoriaan mm. siksi, että vastaaja oli vastannut, ettei ymmärtänyt kysymystä.

Eniten positiivista vaikutusta vastausten perusteella työn mielekkyyden kokemukseen oli **mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön** (13 mainintaa). Merkittävinä tekijöinä pidettiin sitä, että on mahdollisuus tehdä työtä omalla tavalla, kulttuurilla sekä hyödyntää työssään omaa luovuuttaan ja vahvuuksia. Vastauksissa nousi esille myös vastaajien halu ja mahdollisuus muokata työtä asiakaslähtöiseksi.

Työn mielekkyyden kokemus lisääntyy silloin, kun olet aidosti oikeasti vaikuttamassa omaan työhösi ja tuloksellisiin ratkaisuihin. Työtyytyväisyys lisääntyy ja tuottavuus voi kasvaa myös.

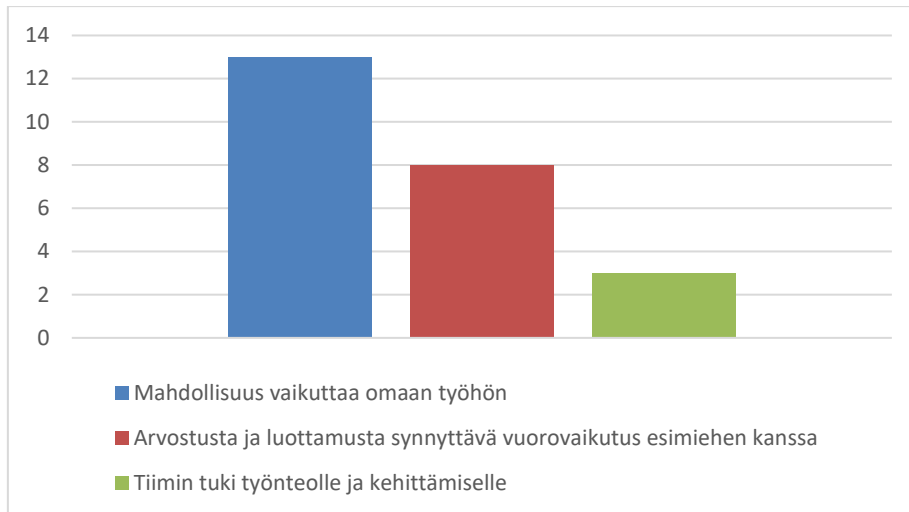
Arvostusta ja luottamusta synnyttävän vuorovaikutuksen esimiehen kanssa todettiin myös vaikuttavan positiivisesti työn mielekkyyden kokemiseen (8 mainintaa). Itsenäisen työn koettiin tuovan mielekkyyttä, mutta hyväksi koettiin esimieheltä saatava keskusteluapu tarvittaessa sekä avoin ja keskusteleva ilmapiiri johdon ja työntekijöiden välillä. Esimiehen ”kyttämisen” poistuminen mainittiin hyvänä muutoksena.

Kannustava ja salliva esimies, joka antaa arvostusta sanoin ja teoin.

Tiimin tuki ja yhteiset keskustelut mainittiin kolmessa vastauksessa. Yhteinen kehittämishenki, keskinäinen arvostus sekä luottamus koettiin mielekkyyttä parantavaksi.

Käytetään tiimissä hyväksi kaikkien vahvuuksia ja työskennellään saman agendan eteen. Tämä vaatii jatkuvaa keskustelua siitä, miksi teemme työtä ja mitä arvoja tiimissä on.

Kuva 8. Työn mielekkyyttä lisäävät itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintatavat (n).



Työn mielekkyyttä vähentävänä toimintatapana nähtiin **riittämättömältä tuntuva resurssointi** (4 mainintaa) sekä **esimiehen ristiriitainen toimintatapa** (1 maininta). Vastauksista ilmeni, että mikäli resurssit eivät ole riittäviä, on vaarana, että asioita jää tekemättä ja työn mielekkyys vähenee. Joissain vastauksissa todettiin, että työntekijöillä on tunne siitä, että yhteisöohjautuvuuden varjolla esimiestasolta siirretään sinne kuuluvia tehtäviä työntekijöille. Negatiivisesta vaikutuksesta huolimatta, mainittiin myös itseorganisoitumisen mahdollisuudesta periaatteessa lisätä työn mielekkyyttä sekä mielenkiintoa. Jokin vain oli saanut sen nyt tuntumaan taakalta, joka aiheuttaa ahdistusta.

Tiimeihin vain suolletaan enemmän ja enemmän tehtäviä ja päätöksiä joita pitäisi tehdä, mutta kenelläkään ei ole resurssia asioita hoitaa, kun resurssia ei ole lisätty...

Kyselyyn vastaajia pyydettiin lisäksi erillisessä kysymyksessä kirjaamaan muita heidän mielestään työn mielekkyyden kokemiseen vaikuttavia muita asioita. Tähän kysymykseen oli tullut yhteensä 26 vastausta, joista 20:ssä kuvattiin työn mielekkyyttä lisääviä tekijöitä ja kuudessa vastauksessa sitä vähentäviä asioita. Samassa vastauksessa saattoi olla mainittuna useampia vastaajan mielestä työn mielekkyyden kokemiseen vaikuttavia tekijöitä. Alkuperäisilmauksien listauksen ja ryhmittelyn jälkeen niistä oli muodostettavissa kuusitoista

alaluokkaa ja niistä edelleen yläluokkia, joita lopulta muodostui seitsemän kappaletta; Työn merkitykselliseksi kokeminen ja sopivat haasteet, Asiakaslähtöisyys, Kannustava ja tukeva työilmapiiri, Mahdollisuus vaikuttaa työaikaan ja työntekopaikkaan, Johtaminen, Tyytymättömyys käytössä olevaan resurssiin sekä Tyytymättömyys organisaation johdon toimintaan. Yläluokkien jatkotyöstämisessä Työn merkitykselliseksi kokeminen ja sopivat haasteet sekä Asiakaslähtöisyys muodostivat yhdessä pääluokan Merkityksellinen ja vaikuttava työ. Toinen pääluokka, Toimiva työympäristö, oli mahdollista muodostaa kolmesta yläluokasta; Kannustava ja tukeva työilmapiiri, Mahdollisuus vaikuttaa työaikaan ja työntekopaikkaan sekä Hyvä johtaminen. Kaksi viimeistä yläluokkaa (Tyytymättömyys käytössä olevaan resurssiin ja Tyytymättömyys organisaation johdon toimintaan) oli yhdistettävissä pääluokaksi Tyytyväisyyden tunteen puuttuminen. Yhdistävä luokka Työn mielekkyyteen vaikuttavat muut asiat, oli muodostettavissa edellä mainituista pääluokista. Kuvassa 9 on kuvattu työn mielekkyyttä lisäävät muut tekijät yläluokittain.

Työn mielekkyyttä vastausten perusteella parantaa eniten (9 mainintaa) työn **merkitykselliseksi kokeminen ja sopivat haasteet**. Oman osaamisen hyödyntäminen ja työn sopiva haasteellisuus mainittiin työn mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä. Työn vaikutus omaa työpaikkaa laajemmalle koettiin myös mielekkyyttä lisäävänä asiana. Työtehtävien tulisi lisäksi olla riittävän haastavia, mutta kuitenkin annetun vastuun tulee olla oikeassa suhteessa työntekijän osaamiseen.

Että tietää voivansa vaikuttaa koko organisaation asioihin ja samalla yhteiskunnallisiin asioihin eli tietää, mihin omat työtehtävät vaikuttavat.

Työssä on sopivasti vastuuta omaan ammattitaitoon verrattuna.

Aidosti **asiakaslähtöinen työ** ja siitä saatu positiivinen **asiakaspalautte** nähtiin myös työn mielekkyyden kannalta merkityksellisenä asiana (5 mainintaa). Vastauksissa tuotiin esille, että asiakkaan keskiössä pitäminen on tärkeää. Asiakastyössä halutaan hyödyntää omaa osaamista ja työtä tulee pystyä tekemään omien arvojen mukaisesti. Esimerkiksi asiakkaan toimintakyvyn tai voinnin parantuminen tuottaa työssä onnistumisen sekä työn

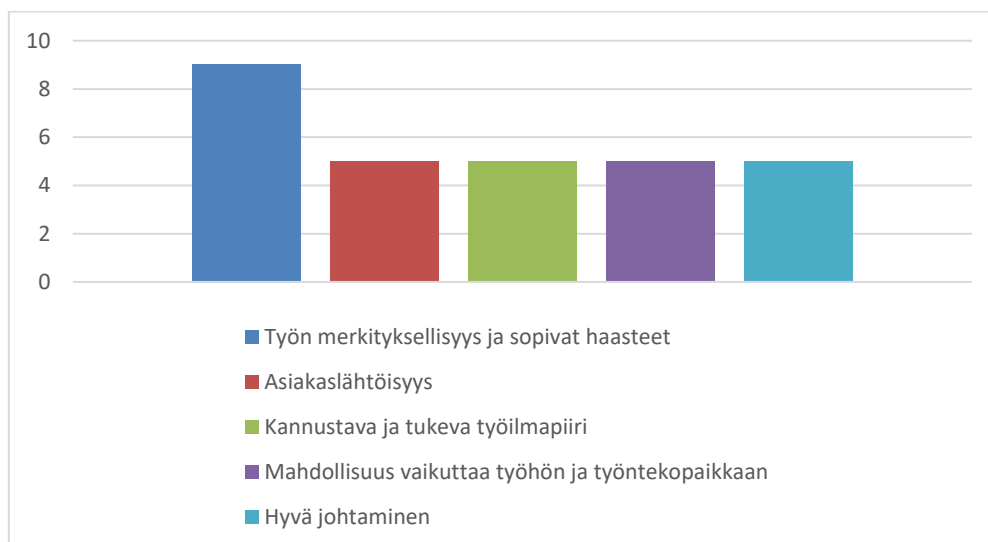
merkityksellisyyden kokemuksen, joka puolestaan parantaa työntekijän kokemusta työn mielekkyydestä.

Työn mielekkyydessä minulle on tärkeintä asiakastyytyväisyys, sitä, että pystyn tuottamaan asiakkaalle juuri sitä, mistä asiakas sillä hetkellä hyötyy. Haluan kaikessa toiminnassa ja toiminnan kehittämisessä pitää asiakkaan keskiössä.

Asiakkaiden lisäksi työn mielekkyyden kokemusta lisää saatujen vastausaineiston perusteella **kannustava ja tukeva työilmapiiri** (5 mainintaa). Työkavereilta toivottiin mm. rohkeutta ja kokeilunhalua sekä auttavaa, tukevaa ja kehittämismyönteistä toimintakulttuuria. Moniammatillinen työyhteisö mainittiin myös työn mielekkyyttä lisäävänä asiana.

Mahdollisuus vaikuttaa työaikaan ja työn tekemisen paikkaan mainittiin myös 5 kertaa työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Joidenkin vastaajien mielestä jopa suurimpana tekijänä. Lisäksi työhön liittyvistä, mielekkyyttä nostavista tekijöistä oli mainittu mm. työn vakituisuus, liukuva työaika ja autonominen työvuorosuunnittelu.

Kuva 9. Työn mielekkyyttä lisäävät muut asiat (n).



Työn mielekkyyttä vähensi ensisijaisesti vastausten perusteella tyytyväisyyden tunteen puuttuminen, mikä ilmeni konkreettisemmin **tyytymättömyytenä käytössä oleviin resursseihin** (3 mainintaa) sekä **tyytymättömyytenä organisaation johdon toimintaan** (1

maininta). Perustehtävän lisäksi tulleet työtehtävät tuntuvat kuormittavilta ja osa kirjoitti kokevansa, että näitä lisätehtäviä tulee koko ajan lisää ja lisää.

Meille annetaan pikkulusikalla ja vaaditaan kauhalla, joka tietysti vähentää työmielekkyyteen. Jos tehtäisiin vain asiakastyö ei olisi ongelmia, mutta kun työn ohessa täytyy työkavereita auttaa ja opastaa oman työn lisäksi, sekä päivittää hoito- ja palvelusuunnitelmia sekä ottaa verinäytteitä, sekä viedä ne ja niihin kuluu suunnattomasti aikaa jota ei huomioida missään. Jos saisi tehdä työnsä työajalla, ilman kamalaa kiirettä olisi työ mielekästä.

9.1.4 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat

Kyselyssä haluttiin työn mielekkyyden kokemisen lisäksi selvittää vastaajien kokemusta siitä, mitkä asiat vaikuttavat heidän työntekijäkokemukseensa. Kysymys oli jaettu siten, että ensin heitä pyydettiin kuvaamaan sitä, mitkä itseorganisoitumisen ja valmentavan johtamisen toimintatavat vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja miten. Tähän kysymykseen oli vastannut 20 vastaajaa. Osa vastaajista oli maininnut useamman asian, joten mainintojen yhteenlaskettu määrä voi olla suurempi kuin vastaajien määrä. Kuusi vastaaja oli vastannut, että ei osaa vastata kysymykseen. Aineiston analyysin avulla pelkistysten ryhmittelyn kautta oli muodostettavissa kuusitoista alaluokkaa. Niistä johdettuja yläluokkia oli muodostettavissa kuusi; Tyytyväisyys omaan työhön liittyviin asioihin, Tiimin toiminta on kunnossa, Esimiehen hyvää työntekijäkokemusta tukeva toiminta, Tiimin toiminta ei ole kunnossa, Esimiehen työntekijäkokemusta heikentävä toiminta sekä Työntekijäkokemusta heikentävä kokemus itseorganisoitumisen toimintatavoista. Yläluokat oli selvästi jaettavissa kahteen pääluokkaan, joista toinen oli Työntekijäkokemusta parantavat asiat ja toinen Työntekijäkokemusta heikentävät asiat. Nämä puolestaan oli yhdistettävissä yhdistäväksi luokaksi Työntekijäkokemukseen vaikuttavat itseorganisoitumisen ja valmentavan johtamisen toimintatavat.

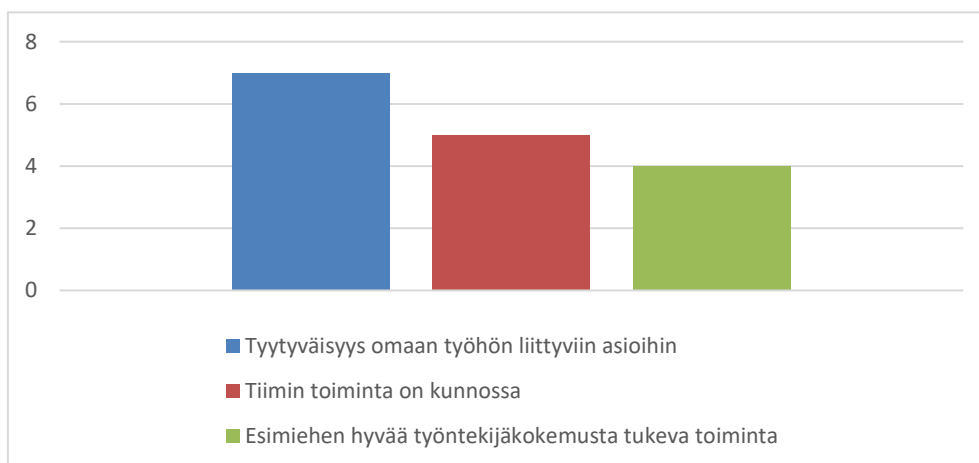
Työntekijäkokemusta parantavat itseorganisoitumisen ja valmentavan johtamisen kokonaisuudessa **tyytyväisyys omaan työhön liittyviin asioihin** (7 mainintaa), **tiimin**

toiminta on kunnossa (5 mainintaa) sekä **esimiehen hyvää työntekijäkokemusta tukeva toiminta** (4 mainintaa) (kuva 10). Tyytyväisyys omaan työhön liittyviin asioihin muodostui mm. siitä, että työntekijä koki saaneensa vastuuta omasta työstään ja hänellä oli sitä koskevaa päätösvaltaa. Lisäksi työntekijän mahdollisuus osallistua oman työn kehittämiseen lisäsi tyytyväisyyden tunnetta. Merkittävää oli myös se, että työntekijä pystyi kokemaan oman työnsä tulokselliseksi sekä vaikuttavaksi.

Vastuu tuo minulle työn mielekkyyttä ja hyvinvointia. Se siis vaikuttaa työntekijäkokemukseen.

Esimieheltä saa tukea ja ohjausta tarvittaessa. Tiimillä on yhteinen tavoite ja yhteinen strategia tiedossa. Tiimi saa itse päättää miten tavoitteisiin päästään.

Kuva 10. Työntekijäkokemusta parantavat itseorganisoitumisen ja valmentavan johtamisen toimintatavat (n).



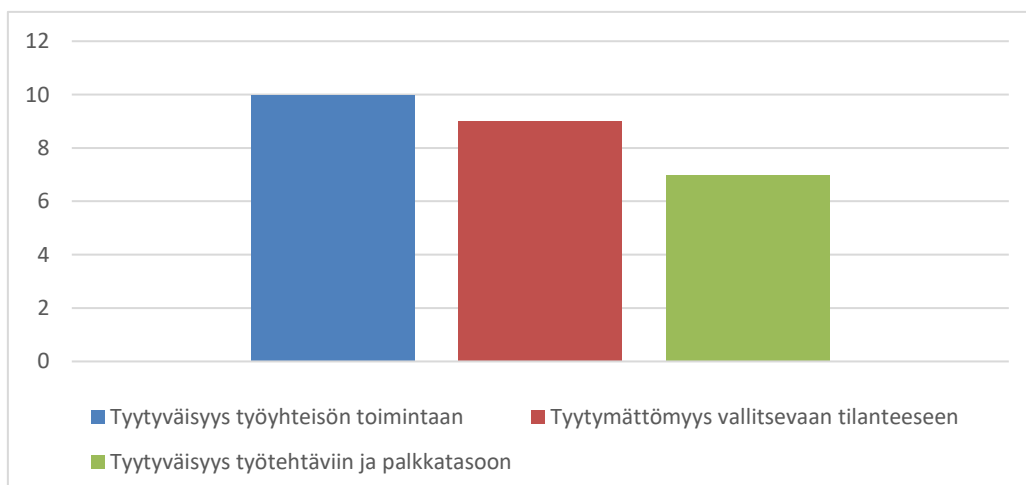
Työntekijäkokemukseen negatiivisesti vaikuttavat itseorganisoitumiseen ja valmentavaan johtamiseen liittyvät asioista **esimiehen työntekijäkokemusta heikentävä toiminta** 5 mainintaa), **tiimin toiminta ei ole kunnossa** (2 mainintaa) sekä **työntekijäkokemusta heikentävä kokemus itseorganisoitumisen toimintatavasta** (2 mainintaa). Esimiehen työntekijäkokemusta heikentävänä toimintana mainittiin mm. se, että esimiestä ei tapaa henkilökohtaisesti ja työntekijälle on muodostunut tunne tarvittavan tuen puutteesta. Lisäksi esimiehen toiminta oli saattanut aiheuttaa työntekijälle ristiriitaisia tunteita. Tiimin toiminnan puutteina vastauksissa mainittiin esimerkiksi se, että yhteisten päätösten

perusteena ei aina ole tiimin tai asiakkaan etu, vaan päätöksen taustalla on yksittäisen työntekijän tarve. Väheneviksi ja riittämättömiksi koettujen resurssien mainittiin myös vaikeuttavan tiimin toimintaa, jolloin se ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla.

Itseorganisoitumisen toimintatavoista työntekijäkokemusta heikensi myös työntekijän kokemus siitä, että esimiehen ollessa etäämpänä toiminnasta, oma työpanos ei tule huomioituksi ja työntekijälle tulee tunne siitä, että työskentelyä ja osaamista pidetään itsestään selvänä.

Työntekijäkokemukseen muita vaikuttavia asioita kysyttiin kyselyn viimeisessä kysymyksessä, johon vastasi 17 vastaajaa, mikä oli vähiten verrattuna muihin kysymyksiin tulleiden vastausten määrään. Aineiston analysointi alkoi myös tämän kysymyksen osalta ryhmittelemällä ja kirjoittamalla pelkistyyksiä ja muodostamalla niistä seitsemäntoista alaluokkaa. Niistä oli yhdistettävissä yläluokiksi: Tiimissä arvostava ilmapiiri, Kollegoilta saa tukea, Hyvä johtaminen, Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät, Mahdollisuus asiakaslähtöiseen työhön, Tyytyväisyys palkkatasoon, Tyytymättömyys johdon toimintaan, Tyytymättömyys resursseihin sekä Voimassa olevien rajoitusten haitta työnteolle. Nämä yläluokat olivat yhdistettävissä kolmeksi pääluokaksi, joiksi muodostuivat **Tyytyväisyys työyhteisön toimintaan, Tyytyväisyys työtehtäviin ja palkkatasoon** sekä **Tyytymättömyys vallitsevaan tilanteeseen**. Kahdella ensimmäiseksi mainitulla pääluokalla on positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen ja viimeiseksi mainitulla negatiivinen vaikutus. Kuvassa 11 on kuvattu, kuinka monta eri pääluokkiin sijoittuvaa mainintaa oli vastauksista löydettävissä.

Kuva 11. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat muut asiat (n).



Työyhteisön toiminnassa työntekijäkokemuksen kannalta merkitykselliseksi mainittiin mahdollisuus saada tukea kollegoilta ja se, että omasta mielipiteestä ollaan kiinnostuneita ja voi tuntea tulevansa kuulluksi. Myös tiimissä oleva moniosaaminen oli mainittuna positiivisen työntekijäkokemuksen muodostajana. Työyhteisön toimivaa toimintaa tukee hyvä johtaminen, jossa esimies osaa huomioida tiiminjäsenten vahvuudet ja antaa jokaiselle sekä aikaa että tilaa.

Se miten minua kohdellaan, arvostetaan ja kuullaan työyhteisössäni.

Tyytyväisyys työtehtäviin muodostui aineiston perusteella mm. siitä, että oli mahdollisuus asiakaslähtöiseen työhön ja työ sisälsi kehittämismahdollisuuksia. Vaikutusta joidenkin vastaajien mielestä työntekijäkokemukseen oli sillä, että työstä maksettava palkka vastaa työtehtävän vaatavuutta.

Se, että voi kehittää. Tehdään koko ajan parempaa ja saadaan tuloksia ja ollaan heti paremman kokemuksen äärellä.

Vastauksista oli tulkittavissa, että tyytymättömyys vallitseviin tilanteisiin työssä vaikutti negatiivisesti työntekijälle muodostuvaan työntekijäkokemukseen. Aineistosta nousevia tyytymättömyyden aiheita oli mm. jatkuva kiire ja liian vähäiseltä tuntuva henkilökunnan määrä. Lisäksi saatettiin kokea, että työtä ei nyt voi tehdä sillä tavalla kuin itse haluaisi.

Nykyään työtä ei saa tehdä niin hyvin kuin haluaa.

Vastausaineistossa oli lisäksi mainintoja kokemuksesta, ettei olla menossa organisaationa hyvään suuntaan tai ettei organisaatio tue hyvää työntekijäkokemusta. Vastaajat eivät olleet tarkentaneet vastauksessaan sitä, mitkä asiat ovat johtaneet näihin mielipiteisiin ja kokemuksiin. Sen sijaan konkreettisempina työntekijäkokemusta heikentävinä asioina oli mainittu vallitsevat korona -rajoitukset, joiden koettiin tekevän työstä raskaampaa. Johtamiseen liittyvää tyytymättömyyttä kommentoitiin mm. siten, että esimieheltä saatu tuki kehittämistoiminnalle oli osoittautunut lopulta näennäiseksi tai organisaation strategisia tavoitteita pidettiin epärealistisina.

Organisaatio tavoittelee jotain sellaista, mikä olisi ollut ehkä ajankohtaista sen jälkeen kun peruspalikat olisi saatu kuntoon.

9.2 Teemahaastattelujen tulokset

Haastattelujen tavoitteena oli täydentää kyselyn kautta saatua tietoa erityisesti liittyen työn mielekkyyden kokemiseen sekä työntekijäkokemukseen vaikuttavista asioista, miten vastaajat kokevat johtamisen vaikuttavan niihin ja mihin työn mielekkyys ja työntekijäkokemus vastaajien käsityksen mukaan vaikuttavat. Haastattelurungon kysymykset oli laadittu tämän tavoitteen mukaisesti; mistä asioista työn mielekkyys ja työntekijäkokemus koostuvat ja mitkä asiat vaikuttavat niihin eniten, miten johtaminen niihin vaikuttaa ja mihin haastateltavan mielestä työn mielekkyydellä ja työntekijäkokemuksella on vaikutusta. Haastateltavia oli yhteensä kolme ja tulosten yhteydessä on esitetty myös suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Vastaajat on eroteltu koodeilla h1, h2 ja h3.

9.2.1 Työn mielekkyyteen vaikuttavat asiat

Haastattelujen aineiston analysoinnin jälkeen oli havaittavissa, että aineistosta oli löydettävissä ainoastaan työn mielekkyyttä lisääviä tekijöitä. Litteroinnista eroteltujen alkuperäisilmausujen ryhmittelyn ja pelkistämisen jälkeen muodostui kahdeksan alaluokkaa; Mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin ja -järjestykseen, Mahdollisuus vaikuttaa työaikaan, Työyhteisön antama palaute, Työyhteisön tuki, Työn sisältöön liittyvät asiat, Vaikutusmahdollisuus työn sisältöön, Esimies on läsnä ja Esimies toimii valmentavan johtajuuden mukaisesti. Nämä voitiin yhdistää neljäksi yläluokaksi, joiksi muodostuivat Mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin, Tiimin yhteistyö, Työn sisältö sekä Hyvä johtajuus. Edelleen näistä oli muodostettavissa pääluokka työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät.

Aineiston perusteella **mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin** näyttää lisäävän eniten työn mielekkyyttä. Tärkeäksi koettiin mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön sekä

työjärjestykseen, jolloin työpäivästä oli muokattavissa monipuolinen.

Osallistumismahdollisuus kehittämistyöhön todettiin myös työn mielekkyyttä lisääväksi tekijäksi. Merkitykselliseksi koettiin myös mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja työvuoroihin, jotta henkilökohtaiset menot oli mahdollista huomioida ja yhteensovittaa työajan kanssa.

...ehkä tärkein on se, että pystyn itse sanelemaan päivien ja viikon sisällön ja kulun...ja voidaan huomioida henkilökohtaiset menot, työn ja yksityiselämän sovittamisen, että siitä ei tule tarpeettoman työlästä. (h3)

Työn sisältöön liittyvistä asioista haastateltavat mainitsivat työn merkityksellisyyden, tuloksellisuuden ja palkitsevuuden vaikuttavan työn mielekkyyteen. Omaan työhön pitää voida uskoa. Työlle asetetut tavoitteet tulee myös olla tavoitettavissa olevia, jotta työ tuntuu mielekkäältä.

Silloin kun työ palkitsee ja se työn tuloksellisuuden huomaaminen on myös hyvin merkityksellistä...työn merkityksellisyydellä on ihan hirvittävän suuri merkitys. (h1)

Työn mielekkyyteen vaikuttava tekijä edellä mainittujen lisäksi vastausten mukaan on **tiimin yhteistyö** ja ympäriltä saatava tuki ja palaute. Johtamisen vaikutusta työn mielekkyyteen kysyttiin erikseen ja kaikki vastaajat kokivat sen vaikuttavan työn mielekkyyteen. Esimieheltä toivottiin **läsnäoloa** ja kuuntelua, mikä saattaa toimia myös ongelmanratkaisuna; esimieheltä ei odoteta ns. oikeita vastauksia, vaan läsnäolon koetaan tukevan työntekijöiden omaa ongelmanratkaisuprosessia. Erilaisissa muutostilanteissa esimiehen merkitys koettiin erityisen merkittävänä. Toisaalta pelkkä tieto mahdollisuudesta esimiehen tukeen tarvittaessa, koettiin merkityksellisenä asiana työn mielekkyyden kannalta. Esimiehen toiminnalta toivottiin reiluuutta ja tasapuolisuutta sekä asettumista työntekijän puolelle.

Tärkeintä on myös se, että tuetaan työntekijää. (h2)

Esimiehen läsnäolo on osa ongelmanratkaisua...eli esimiehellä ei tarvitse aina olla valmiita vastauksia, mutta se auttaisi, että hän on läsnä. (h1)

Lisäksi vastauksista ilmeni, että esimiehen osoittama arvostus ja luottamus vaikuttaa positiivisesti työn mielekkyyden kokemiseen. Luottamusta toivottiin niin ammattitaidon riittävyteen sekä siihen, että työaika käytetään työn tekemiseen. Esimiehen toivottiin omaavan hyvät vuorovaikutustaidot työntekijöiden kohtaamisessa ja huomioimisessa, jotta vältettäisiin vastakkainasettelun syntyminen ja tulisi tunne siitä, että ollaan samalla puolella. Kiteytetysti voidaan sanoa, että esimiehen **valmentavan johtamisen toimintatapojen käyttäminen** parantaa työn mielekkyyden kokemista.

...ei tule ne käskyt ja ohjeet ja neuvot sieltä (esimiehellä) päin, vaan on se luottamus siihen, että me tunnetaan oma työmme ... ja tehään se parhaamme mukaan. (h3)

9.2.2 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat

Työntekijäkokemukseen vaikuttavien asioiden nimeäminen vaikutti olevan haastateltaville työn mielekkyyteen liittyviin kysymyksiin verrattuna hieman vaikeampaa. Tämä oli pääteltävissä siitä, että vastauksen aloittaminen tähän kysymykseen kesti usein jonkin verran pidempään kuin työn mielekkyyttä koskevaan kysymykseen. Lisäksi vastaajat saattoivat kysyä esimerkkiä tai pyysivät tarkentamaan, mitä tarkoitetaan. Aineiston analysointi paljasti heti alkuperäisilmauksien ryhmittelyssä, että vastaukset jakoutuivat erilaisten vaikuttavien tekijöiden lisäksi positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia aiheuttaviin tekijöihin. Alaluokkia aineiston analyysissä muodostui yhteensä kuusi; Asiakkaat ja asiakastyö, Tarpeenmukaiset työtilat ja työvälineet, Työn sisältö ja siihen vaikuttaminen, Tiimin yhteistyö, Työntekijäkokemukseen myönteisesti vaikuttavat johtamisen toimintatavat sekä Ennakoimattomat muutokset organisaatiossa tai toimintatavoissa. Joiltain osin haastateltavat kokivat, että työn mielekkyyteen ja työntekijäkokemukseen vaikuttavat samat asiat, mutta vastauksista löytyi myös eroavaisuuksia. Näistä viisi ensimmäistä kuuluivat Positiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavien asioiden yläluokkaan ja viimeinen

Negatiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavien asioiden yläluokkaan. Pääluokaksi oli muodostettavissa Työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat.

Positiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavista asioista aineistossa eniten mainintoja oli **itse työhön liittyvistä asioista**; esimerkiksi selkeät työnkuvat, mahdollisuus itsenäiseen työotteeseen sekä omaan työhön vaikuttamiseen. Mainituksi tulivat myös tehtävän palkkausta vastaava vaatimustaso sekä koulutus- ja kehittämismahdollisuus.

Itsenäinen työote, mahdollisuus vaikuttaa siihen omaan työhön. (h3)

Vaikutusta työntekijäkokemuksen syntymiseen haastattelujen aineiston perusteella on myös **työyhteisöllä, tiimin hengellä**. Työtiimiin mukaan pääseminen koettiin merkittäväksi kuten myös yhteistyön sujuminen ja työvuorojen vaihtamisen vaivattomuus. Jotkut teemat saivat yksittäisiä mainintoja, kuten esimerkiksi päivätyö -mahdollisuus ja yksi vastaajista nimesi merkittävimmäksi työntekijäkokemuksen tekijäksi omat asiakkaansa ja heidän kanssaan tehtävän hyvän ja vaikuttavan työn. Asianmukaiset työvälineet ja työtilat mainittiin myös työntekijäkokemukseen positiivisella tavalla vaikuttavana tekijänä. **Johtamisen** vaikutusta työntekijäkokemukseen kysyttiin haastattelussa erikseen, mutta vastauksia tuli johtamiseen liittyen myös ennen asia varsinaista kysymistäkin. Johtamisen koettiin kaikkien vastaajien näkemyksen mukaan vaikuttavan työntekijäkokemukseen.

Johtamisella on just sen työn mielekkyyden ja niinku voimaantumisen kannalta se hyvin keskeinen merkitys. (h1)

Esimies pystyy positiivisesti vaikuttamaan työntekijöiden työntekijäkokemukseen olemalla läsnä, huolehtimalla toimivasta tiedonkulusta ja hyvästä organisoinnista. Esimiestä ei tarvita jatkuvasti paikalle, mutta vahva tietoisuus esimiehen tavoitettavuudesta tarvittaessa vahvistaa vastausten perustella positiivista työntekijäkokemusta.

Tässä nimenomaisessa työssä, niin johtaja on se semmonen siellä taustalla ohjaava ja valmentavalla otteella, niin se esimiestyö on parhaimmillaan. (h3)

Negatiivinen vaikutus työntekijäkokemuksen muodostumiseen on ollut toistuvilla ja nopeilla organisaatio- ja toimintatapamuutoksilla. Muutokset aiheuttavat haittaavia keskeytyksiä suunniteltuun työn suorittamiseen. Vastausten perusteella nimenomaisesti muutosten nopeatahtisuus on aiheuttanut negatiivisen vaikutuksen, ei niinkään itse muutos. Aikaa olisi haluttu enemmän asiaan perehtymiseen sekä muutoksen toteuttamiseen.

Ehkä hidastavia tekijöitä tällä hetkellä on nämä jatkuvat organisaatio- ja toimintamuutokset eli sille muutokselle pitäisi antaa aikaa...et ne vaikuttaa hyvin oleellisesti. (h1)

9.2.3 Työn mielekkyyden ja työntekijäkokemuksen vaikutus

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, mihin asioihin heidän mielestään työn mielekkyydellä sekä työntekijäkokemuksella on vaikutusta. Kaikki vastasivat, että näillä on merkittävä vaikutus työssä käymiseen ja työssä olemiseen liittyviin asioihin. Työn mielekkyyden todettiin olevan pohjimmiltaan se syy, mikä saa ihmisen työpäivinä tulemaan työpaikalle. Työn mielekkyyden sekä työntekijäkokemuksen koettiin olevan työviihtyvyyden sekä työhyvinvoinnin takana olevia tekijöitä.

Työn mielekkyys on minun mielestä se keskeisin asia...miksi me tulemme aamulla töihin. Tää on se kaikista tärkein asia. (h1)

Kyllähän se vaikuttaa ihan siihen työhyvinvointiin suoraan, et miten työssä viihtyy...ja se henkinen jaksaminen. (h3)

Työn merkityksellisyys ja mahdollisuus tehdä työtä hyvällä asenteella auttaa vastausten perusteella jaksamaan työssä. Haastateltavat kertoivat, että haluavat erottaa työn ja vapaa-ajan, mutta työtä halutaan tehdä siten, että jaksaa ja myös niin, että hyvä vire, työn positiivinen stressi ja sopivan pieni paine säilyy.

10 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyötutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymässä on työyhteisöissä strategisten tavoitteiden mukaisesti aloitettu ottamaan käyttöön valmentavan johtamisen ja itseorganisoitumisen toimintatapoja. Vastaajat kokevat tämän pääsääntöisesti hyvänä, työn mielekkyyttä lisäävänä sekä työntekijäkokemusta parantavana asiana. Toisaalta saadusta aineistosta käy ilmi, että on myös työntekijöitä, joiden kokemus on negatiivinen tai valmentavan johtamisen ja itseorganisoitumisen toimintatapoja ei ole otettu käyttöön. Negatiivisen kokemuksen taustalla oli pääsääntöisesti kokemus käytössä olevien resurssien riittämättömyydestä, jolloin tiimille jaettua vastuuta ei koettu pystyttävän hoitaa halutulla tavalla. Itseorganisoitumisen tai valmentavan johtamisen toimintatapoja sinällään ei aineiston perusteella koettu negatiivisina asioina. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (mm. työaikaan, työpaikkaan ja työjärjestykseen) oli yleisin käyttöön otettu toimintatapa ja se koettiin myös vahvimmin työn mielekkyyden kokemiseen vaikuttavana asiana. Tiimien työskentelyn kehittäminen oli puolestaan eniten toivottu itseorganisoitumisen toimintatapa. Tarvetta on tulosten perusteella yhteisten tiimin pelisääntöjen ja päätöksenteon reunaehtojen selkiyttämiseksi sekä yhteiselle työn kehittämiseksi. Esimiesten toiminnassa on tulosten perusteella havaittavissa muutosta valmentavan johtamisen suuntaan. Vahvimmin tämä näkyy johtajuuden jakamisena ja tiimin päätösvallan lisäämisenä. Esimiehiltä toivotaan kuitenkin jatkossa nykyistä enemmän vastuiden selkeyttämistä sekä vahvempaa tavoitteiden määrittelyä ja organisaation yhteisen vision viestimistä. Työn mielekkyyden kokemiseen omien työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisäksi aineiston perusteella vaikuttavat arvostava ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa sekä oman työn kokeminen merkitykselliseksi. Työn mielekkyyden kannalta tärkeitä teemoja vastaajille oli lisäksi työn asiakaslähtöisyys ja kannustava työilmapiiri. Työntekijöille muodostuvaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat eniten työntekijän tyytyväisyys omaan työhön liittyviin asioihin sekä tyytyväisyys työyhteisön toimintaan.

Työn mielekkyyteen sekä työntekijäkokemukseen on perusteltua organisaatiossa kiinnittää huomiota, sillä tulosten mukaan näillä on suuri vaikutus työssä käymiseen ja työssä olemiseen. Voidaan jopa sanoa, että ne ovat erittäin merkittävä syy sille, miksi töihin päivittäin tullaan. Lisäksi niillä koettiin olevan vaikutusta niin työhyvinvointiin kuin työiihtyvyyteenkin. Tutkimustulosten tarkastelun pohjalta voidaan vastaukseksi asetettuihin tutkimuskysymyksiin sanoa, että työntekijöiden työn mielekkyyden kokemusta itseorganisoituvassa tiimissä lisäävät eniten erilaiset omaan työhön ja sen tekemiseen liittyvät vaikutusmahdollisuudet, mahdollisuus asiakaslähtöiseen työhön, sopivan vastuun saaminen, kehittymismahdollisuudet sekä esimiehen ja tiimin tuki. Esimies voi omalla toiminnallaan lisätä työntekijän työn mielekkyyden kokemista järjestämällä kahdenkeskistä aikaa ja aidosti kuuntelemalla työntekijää. Lisäksi esimiehen tulee määritellä vastuiden ja tiimin toimivaltuuksien reunaehdot sekä yhteinen tavoite ja visio selkeästi. Tiivistetysti sanottuna vaikuttaa siltä, että valmentavan johtamisen toimintatavoilla voidaan lisätä työntekijöiden työn mielekkyyden kokemista.

11 Pohdinta

Tässä luvussa on esitetty teoriaa sekä pohdintaa opinnäytetyötutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta, pohdintaa opinnäytetutkimuksen tuloksista ja niiden suhteesta tietoperustassa esitettyihin teorioihin sekä tutkimuksen myötä esille tulleista mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

11.1 Toteutetun opinnäytetyötutkimuksen etiikka ja luotettavuus

Tutkimuksen ja etiikan voidaan ajatella liittyvän toisiinsa kahdella tavalla. Toisaalta tutkimuksesta saadut tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja toisaalta eettiset näkökulmat vaikuttavat tutkijan tekemiin valintoihin. Tieteen eetoksen neljänä perusnormeiksi (ns. Mertonin normit) voidaan nimetä tiedon julkisuus ja yhteisomistus, puolueettomuus ja järjestelmällinen kritiikki. Eettisyys koskee lisäksi myös tutkimuksen laatua. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimussuunnitelman tulee olla laadukas, tutkimusasetelman sopiva ja lisäksi raportointi tulee toteuttaa hyvin ja huolellisesti. (Tuomi

& Sarajärvi 2009, s.125). Tutkimuksen aiheen valinta sisältää jo useita eettisiä valintoja. Tutkimusaiheen kannattavuutta voi tarkastella esimerkiksi seuraavista näkökulmista; 1) yhteensopivuus, 2) onko tutkimuksen toteuttaminen mahdollista tarjolla olevissa olosuhteissa ja 3) onko tutkijalla riittävästi taustatietoa tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen tulokset ovat harvoin yksiselitteisiä, jolloin tutkijan tehtävänä on osaamiseensa perustuen tulkita tuloksia. Tulosten tulkintaan liitettävä eettinen näkökulma liittyy riittävään mittatarkkuuteen. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, ss. 53–55). Tuomi ja Sarajärvi (2009, s.150) puolestaan kehottavat pohtimaan tutkimuksen aiheen valinnan yhteydessä sitä, onko aihe riittävän kiinnostava, opettaako se itselle jotain, onko aiheen tutkiminen mahdollista kohtuullisessa ajassa ja onko aiheesta saatavilla riittävästi tietoa.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019, s. 8) on laatinut ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet, joista löytyy määritelmä tutkimukseen osallistuvan henkilön oikeuksista. Niissä todetaan, että tutkimukseen osallistujan tietoon perustuvaa suostumusta osallistumisestaan voidaan pitää ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista keskeisimpänä. Tietoon perustuvalla suostumuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on oikeus vapaaehtoisesti sekä osallistua tutkimukseen että kieltäytyä siitä. Kieltäytyminen ei saa aiheuttaa tutkittavalle pelkoa mahdollisista negatiivisista seurauksista. Tutkimuksen tekijän tulee dokumentoida tutkimukseen osallistuvan kirjallisesti, suullisesti tai jollakin muulla tavalla antama osallistumissuostumus. Suostumus tulee voida peruuttaa vaivattomasti milloin vaan ja tutkittavalla on oltava myös oikeus missä vaiheessa tahansa keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen. Tutkittavalla on oikeus saada tiedoksi tutkimuksen sisältö ja se, miten tutkimus todellisuudessa toteutetaan. Lisäksi osallistujaa tulee informoida siitä, miten henkilötietoja käsitellään. Tutkittavalla on oltava mahdollisuus harkita osallistumistaan sekä tehdä tutkimukseen liittyviä kysymyksiä, joihin hänen tulee saada myös vastaukset.

Tutkijan henkilökohtaiseen elämään liittyvä merkittävin eettinen kysymys on ajankäyttö. Ajan rajallisesta määrästä johtuu, että tutkimukseen käytetty aika on jostain muusta pois. Tällöin on vaarana, että tutkimuksen ”maksajiksi” joutuvat tutkijan perheenjäsenet tai muut läheiset. Työpaikalla voi myös joko huomaamatta tai tarkoituksella jäädä yhteisistä asioista huolehtiminen kollegoiden tehtäväksi. Tutkija päättää ajankäytöstään itse eli hän joutuu

priorisoimaan, mihin aikansa käyttää. Priorisointia voidaan pitää luonteeltaan eettisenä toimintana, sillä siinä ratkaisut tehdään sen perusteella, miten tärkeänä mitäkin asiaa pidetään. Priorisointi heijastaa sekä tutkijan omaa arvomaailmaa että työyhteisön omaksumia arvoja. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, ss. 283–284).

Teemme jatkuvasti elämässä erilaisia valintoja. Valinnat muuttuvat eettisiksi, kun tiedostamme, mitä olemme valitsemassa. Näin ollen voidaan sanoa, että eettinen valinta on aina tietoinen valinta. Eettinen valinta ei kuitenkaan aina johda oikeaan ja parhaaseen ratkaisuun. Se kuitenkin auttaa tekemään laadukkaampia valintoja, sellaisia, joihin on päädytty läpinäkyvän ja tietoisien prosessien tuloksena. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, ss. 302–303). Tutkijan eettiset valinnat kulkevat käsi kädessä tutkimuksen uskottavuuden kanssa, joka perustuu hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen. Hyvinä tieteellisinä käytäntöinä pidetään mm. rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tutkimustyön tarkkuutta (tulosten tarkentaminen, ja esittäminen sekä tutkimuksen arviointi), tieteellisen tutkimuksen kriteerien noudattamista, eettisesti kestäviä tutkimus-, tiedonhankinta- ja arviointikäytäntöjä ja muiden tutkijoiden työn asianmukaista huomioimista. Lisäksi tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida tieteelliselle tiedolle määriteltyjen vaatimusten mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 132– 133).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tarpeen, koska kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään virheettömyyteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta keskusteltaessa nousee usein esille kysymykset objektiivisesta tiedosta ja totuudesta. Se, mitä totuuden luonteesta ajatellaan vaikuttaa siihen, miten tutkimuksen luotettavuuteen suhtaudutaan. Tiedon objektiivisuuden haasteiden ohella laadullisessa tutkimuksessa pitää erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus sekä niiden puolueettomuus. Toisin sanoen suodattuuko vastaajilta saatu tieto tutkijan oman kehyksen läpi, jolloin siihen voi vaikuttaa mm. tutkijan sukupuoli, uskonto, poliittinen asenne tai ikä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, ss.134–136). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin (on tutkittu sitä, mitä on luvattu) sekä reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsitteiden avulla. Nämä käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja niitä on laadullisen tutkimuksen yhteydessä kritisoitu siitä, että ne eivät vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita. Useissa laadullisen tutkimuksen ohjeissa näitä käsitteitä ehdotetaan korvattaviksi tai

hylättäväksi, kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tästä syystä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavia käsitteillä on monenlaisia tulkintoja ja myös suomennoksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, ss. 136–137).

Validiteetin arvioimiseen on kehitetty vaihtoehtoisia käsitteitä, joissa hyväksytään tietämisen epävarmuus sekä se, että tieto on aina ihmisen tai ihmisten laatimaa ja tiedoksi hyväksymää. Lisäksi tieto nähdään aina osittaisena. Tietoa ja sen pätevyyttä tulee arvioida sen käytettävyyden sekä mahdollisten seuraamusten näkökulmista. Tiedon pätevyyttä arvioitaessa voidaan tarkastella tutkimuksen arvioitavuutta, uskottavuutta, seurattavuutta, vakuuttavuutta, perusteltavuutta, käyttövarmuutta sekä vahvistettavuutta. (Ronkainen ym., 2014, ss. 134–135). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa eri tavoin. Perusvaatimuksena voidaan pitää sitä, että tutkijalla on tutkimuksen tekemiseen riittävästi aikaa. Tutkimusprosessin julkisuus on myös liitetty laadun parantamiseen. Lisäksi tutkimusmenetelmien yhteiskäytöllä voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta, tosin siihen liittyy myös ongelmia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 142)

Tässä opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) määrittelemää Hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK). Tutkimus on suunniteltu ja se on toteutettu sekä raportoitu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on noudatettu rehellistä sekä yleisesti huolellista ja tarkkaa toimintatapaa. Asianmukaisilla lähdeviittauksilla on huomioitu ja kunnioitettu muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia. Tutkimukselle haettiin myös asianmukainen tutkimuslupa. Tutkimusprosessissa huolehdittiin tutkittavien antamien tietojen turvallisesta säilytyksestä. Kyselyjen aineisto oli kyselyn avoinna olemisen ajan luettavissa ainoastaan Webropolin sivuilla, jonne käyttäjätunnus ja salasana oli ainoastaan opinnäytetyön tekijän tiedossa. Kyselyaineiston analyysivaiheessa saadut vastaukset printattiin kysymyksittäin työstämisen helpottamiseksi. Printatut dokumentit olivat vain tekijän käytössä. Missään vaiheessa vastauksia ja vastaajaa ei ollut edes opinnäytetyön tekijällä mahdollista yhdistää toisiinsa.

Teemahaastatteluihin halukkaiksi ilmoittautuneiden henkilöiden sähköpostiosoitteet olivat koko prosessin ajan ainoastaan Webropolissa käyttäjätunnuksen ja salasanan takana.

Haastattelukutsut ja aikatauluista sopimiseen käytetyt sähköpostit olivat tekijän HAMK:n Outlook- sähköpostissa, johon käyttäjätunnus ja salasana on ainoastaan tämän opinnäytetyön tekijällä. Haastattelujen Teams-tallenteet oli mahdollista katsoa ainoastaan tekijän Microsoft-tilin kautta, joka vaatii kirjautumiseen sekä käyttäjätunnuksen että salasanan, jotka olivat ainoastaan opinnäytetyön tekijän tiedossa. Tekijän puhelimeen tallennetun haastattelujen puhemateriaalissa ei ollut mainintaa haastateltavan nimestä. Sovellus oli mahdollista avata vasta, kun puhelimen lukitus on avattu. Lukitus on mahdollista avata ainoastaan tekijän tiedossa olevalla salasanalla tai vaihtoehtoisesti tekijän sormenjäljellä. Kaikki tallenteet hävitettiin, kun litterointi oli saatu suoritettua ja tarkistuskuuntelut suoritettua.

Tämän opinnäytetyötutkimuksen etiikkaa ja luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että saadut tulokset antavat johtamistyölle suuntaa siitä, miten työntekijöiden työn mielekkyyttä voidaan lisätä. Tämän tiedon voidaan ajatella hyödyttävän sekä työntekijöitä että esimiehiä eikä siten ole eettisen ajattelun kanssa ristiriidassa. Tutkimuksen tutkimussuunnitelma on laadittu ohjaavan yliopettajan tiiviissä ohjauksessa ja sitä työstettiin yhteisissä keskusteluissa, opinnäytetyö-työpajoissa sekä dokumenttiin tehtyjen kommenttien avulla. Vastaajien kohdalla tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Heille kerrottiin ennen kyselyyn vastaamista Webropol-kyselyn alussa tutkimuksen aiheesta ja sisällöstä sekä sen toteuttamistavasta. Heitä informoitiin lisäksi siitä, että he voivat missä tahansa vaiheessa peruuttaa suostumuksensa ja keskeyttää osallistumisensa. Webropol-kyselyssä kielteinen vastaus suostumuskytymykseen ohjasi vastaajan suoraan sivulle, jossa kiitettiin osallistumisesta eikä ollut mahdollisuutta vastata kysymyksiin. Vastaajia informoitiin siitä, että raportissa tulokset esitetään sellaisessa muodossa, ettei vastaajia ja vastauksia ole mahdollista yhdistää toisiinsa. Haastateltavilta pyydettiin vielä haastattelun alussa suostumus haastatteluun osallistumiseen. Haastattelukutsussa oli informaatio haastattelun nauhoittamisesta ja haastattelun alussa siihen pyydettiin lisäksi vielä haastateltavan suostumus.

Aineiston analyysin ja raportoinnin mahdollisimman hyvän onnistumisen kannalta opinnäytetyön tekijä halusi taata riittävän ja tarvittavan resurssin. Tätä tarkoitusta varten oli mahdollista käyttää osittaista opintovapaata, mikä mahdollisti opinnäytetyötutkimuksen

priorisoinnin tarvittavan ajanjakson ajan ilman, että maksajiksi joutui työpaikalla muut henkilöt tai kotijoukot. Teoreettiseen viitekehykseen perehtyminen usean kuukauden aikana ennen aineiston käsittelyä oli edellytys tulosten raportoimiselle sekä johtopäätösten kirjoittamiselle. Tietoperustan laatimisessa lähteiksi on pyritty löytämään mahdollisimman tuoretta tietoa. Lähdemateriaalia hankittiin hyödyntämällä Kirkes-kirjastojen Finna -sivustoa, HAMK:n kirjaston valikoimaa sekä joidenkin tutkimusartikkelien kohdalla Google Scholar -hakupalvelua. Hakusanoina käytettiin opinnäytetyötutkimuksen avainsanoja suomeksi ja englanniksi. Lähteeksi ei valittu amk- tai yamk -opinnäytetöitä, vaan lähteenä käytetyn tutkimustiedon tuli olla vähintään pro gradu- tason dokumentti. Lähteen valinnassa käytettiin apuna myös julkaisun sisällysluetteloon tutustumista, jotta oli hahmotettavissa, mihin kokonaisuuteen julkaisu liittyi ja miten hyvin se mahdollisesti vastasi opinnäytetyön lähdetarpeeseen. Teoriapohjan rakentaminen opinnäytetyöntutkimukselle ajoittui osittain Covid 19 -pandemian rajoitusten voimassaoloaikaan, jolloin kirjastot olivat myös jonkin aikaa suljettuina tai toiminta rajoitettua. Tänä aikana lähdemateriaalia oli etsittävä verkosta löytyvästä materiaalista. Tähän tarpeeseen vastasi hyvin erityisesti HAMK:n kirjaston laaja tarjonta.

Tutkimusaineiston analysointi ja raportointi edellyttivät aineistoon ja tehtyihin koodauksiin ja laskelmiin palaamista kerta toisena jälkeen. Tämän opinnäytetyötutkimuksen tekemisessä on ohjenuorana pidetty rehellisyyttä (esim. kaikki kertynyt aineisto oli analyysissä mukana, tulokset on esitetty totuudenmukaisina, myös negatiiviset kommentit on huomioitu ja raportoitu) ja huolellisuutta (esim. tulosten laskemista, analysointia ja raportointia on tarkistettu useaan otteeseen ja huomatu virheet korjattu). Lähdeviitteet on merkitty tekstiin asianmukaisesti ja lähdeluettelo on laadittu voimassa olevan HAMK:n ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimuksen lähdeviittaukset on tehty alkuperäisiin lähteisiin ja lähteinä on käytetty mahdollisimman tuoreita aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja muita lähdekritiikin kestäviä julkaisuja. Kokonaisuutena opinnäytetyön tutkimusprosessi on edennyt suunnittelun kautta toteutukseen ja raportointiin ohjauksen ollessa tiiviinä osana prosessia.

Tutkimuksen luotettavuutta ajatellen on vastaajien vastaukset pyritty käsittelemään mahdollisimman objektiivisesti ja löytämään niistä tutkimuskysymysten kannalta oleelliset

teemat. Raportissa on esitetty myös suoria lainauksia aineistosta. Tutkimuksen uskottavuutta tukee se, että vastauksista oli nähtävissä, että vastaajilla oli pääsääntöisesti riittävästi tietoa tutkittavasta aiheesta vastaustensa perusteiksi. Tutkimustulosten voidaan katsoa olevan vahvasti linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa ja vastaavan aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten tuloksia. Tämän opinnäytetyötutkimuksen validiteetin osalta voidaan todeta, että on tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus. Tutkimuksen toistettavuuden eli reliabiliteetin näkökulmasta vähäiseksi jäänyt vastausten määrä aiheuttaa haastetta; on hyvin mahdollista, että tulokset voisivat olla erilaiset, mikäli vastaajina olisi eri henkilöt tai suurempi määrä henkilöitä. Tutkimuksen tulokset eivät ole aineiston suppeuden vuoksi siirrettävissä, vaan niiden voidaan katsoa kuvaavan vastaajien näkökulmaa valmentavan johtamisen vaikutuksesta työn mielekkyyden kokemiseen.

11.2 Tulosten pohdinta

Tällä opinnäytetyötutkimuksella oli tarkoituksena löytää vastaus kysymykseen, miten valmentavan johtamisen ja itseorganisoitumisen toimintatavat vaikuttavat työntekijöiden työn mielekkyyden kokemiseen sekä työntekijäkokemukseen. Tutkimuksen voidaan ajatella omalta pieneltä osaltaan vastaavan Tökkärin (2012, s. 241) suositukseen siitä, että arjessa tapahtuvaa työn mielekkyyden rakentumista tulisi tutkia. Vastauksen etsiminen oli aloitettava selvittämällä, mitä tarkoitetaan itseorganisoituvalla tiimillä, miten se eroaa itseohjautuvuudesta, mitä on valmentava johtajuus ja mistä tekijöistä muodostuu työn mielekkyys sekä työntekijäkokemus. Toteutetun opinnäytetyötutkimuksen perusteella vaikuttaa työn mielekkyyden kokemisen kannalta kannattavalta panostaa valmentavaan johtamiseen ja itseorganisoitumiseen. Se vaikuttaisi edellyttävän organisaation henkilöstöhallinnolta jatkuvaa aktiivista seurantaa ja panostamista, sillä mm. henkilöstön vaihdokset ja erityisesti esimiehen vaihtuminen koetaan kriittiseksi tilanteeksi toimintatapojen muutoksen vakiinnuttamisen ja kehityksen jatkumisen kannalta. Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tulokset vaikuttavan olevan linjassa aiempien tutkimusten sekä raportin teoriaosuudessa esitettyjen näkemysten kanssa.

Vastaajien määrä tämän tutkimuksen kyselyssä jäi kohderyhmän kokoon nähden verrattain alhaiseksi. Kyselyn oli avannut lähes puolet sähköpostin saaneista ja vastaamisen aloittaneitakin oli suurempi joukko kuin lopulta vastauksensa osaksi aineistoa lähettäneitä. Koettiin avoimet kysymykset liian vaativina ja aikaa vievinä ja olisiko valmiilla väittämillä ja Likert-asteikolla saatu vastausprosentti suuremmaksi, jää nyt pohdinnan varaan ja vastausta vaille. Vaikka vastaajia oli nyt vähän, niin aineisto oli ”vastaajien näköinen” ja uskoisin, että esimerkiksi asiakaslähtöisyyden suuri merkitys työn mielekkyyden kokemisessa olisi voinut asteikkokysymyksillä jäädä löytymättä. Lisäksi sanallinen vastausmahdollisuus mahdollisti myös kriittisten mielipiteiden esille tuomisen ja niiden perustelemisen.

Tulosten valossa näyttää siltä, että itseorganisoitumisen ja valmentavan johtamisen käytännöistä on Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymässä eniten otettu käyttöön työn suunnittelun autonomiaa sekä kokouskäytäntöihin liittyviä toimintatapoja. Näiden voidaan sanoa olevan merkityksellisiä toimintatapoja työn mielekkyyttä ja motivaatiota ajatellen, mikä tulee esille myös opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa sekä kyselyn että haastattelujen osalta. Autonomian eli mahdollisuuden vaikuttaa työn sisältöön sekä siihen, miten ja milloin työtä tehdään, voidaan sanoa olevan yhden työntekijän motivaation taustalla olevista asioista (Törmälä ym. ss. 23–27). Hietala (2019, ss.34–35). Myös Carlsson & Järvinen (2012) kirjoittavat, että autonomia työn kontekstissa on mielekkään työn edellytys ja lisäksi sillä on todettu olevan positiivista vaikutusta työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Martela & Jarenko (2017, ss. 14,24) toteavat autonomian kasvattamisen lisäävän työntekijän sisäistä motivaatiota ja lisäävän työn mielekkyyttä. Aktiivista vastuun ja roolien jakamista palaverissa tiimin jäsenten kesken voidaan pitää toimena, joka lisää työntekijän tunnetta siitä, että hän on aktiivinen ja vastuullinen toimija. Järvisen (2014, s.36) mukaan tämä lisää työntekijän mielekkyyden tunteen kokemista. Lisäksi erilaisten kokousroolien hallitsemisen voidaan ajatella tarjoavan yhden mahdollisuuden uuden oppimiseen, mikä on myös mainittu (Carlsson & Järvinen 2012) työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä.

Vastaajien toivelistalla tiimin itseorganisoitumisen toimintatapojen suhteen ensimmäisellä sijalla oli pelisääntöjen ja vastuiden selkiyttäminen tiimissä. Toiveelle on löydettävissä hyvät

perustelut, sillä Lemmetty ym. (2020, s.3) kirjoittavat, että rajojen epäselvyys tai niiden puuttuminen saattavat lisätä työntekijän kokemaa stressiä ja lisäksi se voi aiheuttaa työyhteisössä erilaisia konfliktitilanteita. Lisäksi Savaspuro (2018, ss. 41–42) mainitsee tiimeissä esiintyvän ns. ”vapaamatkustajaongelman”, jolla hän viittaa tilanteeseen, jossa kaikki tiimiläiset eivät ota sovitusti vastuuta ja työskentele yhteisen tavoitteen eteen, mutta nauttivat kyllä tavoitteeseen pääsemisen eduista. Parempaa selvyyttä toivottiin myös yhteisistä tavoitteista sekä visiosta. Tämä on tärkeä huomioida, sillä Törmälä ym. (2015, ss. 19, 31, 62) kirjoittavat, että moniosaavan tiimin työskentely ei ole mahdollista ilman yhteistä visiota, tavoitetta ja tietoa yleisemmästä strategisesta suunnasta. Järvisen (2014, s.19, 57) mukaan työn mielekkyys pitää sisällään työn merkityksellisyyden ja sen aikaan saamiseen tarvitaan organisaation tavoitteet ja esimiehen tehtäviin kuuluu tietää, mitä halutaan tapahtuvan.

Kyselyn aineistossa esimiehiltä toivottiin vastuiden ja reunaehtojen selkiyttämistä sekä visioiden ja tavoitteiden määrittelyä. Martela & Jarenko (2017, ss. 10–12,14) kirjoittavatkin, että itseorganisoituvalla organisaatiolla tulee olla rakenteet ja ohjeet, joiden mukaan toimitaan. Kuka tahansa ei siis voi organisoitua itse haluamallaan tavalla, vaan esimiestä tarvitaan kertomaan organisaation rakenteista ja ohjeista. Lisäksi Mäki (2019, s.139) toteaa kirjoituksessaan, että toiminnan raamien määrittelemine ehkäisee tilanteita, joissa yksittäiset työntekijät tekevät toimintaa eri suuntiin ohjaavia päätöksiä. Esimiehen toivottiin myös selkiyttävän organisaation tavoitteita ja visiota. Tämä on Törmälän (2015, ss. 19, 31, 62) mukaan edellytys moniosaavan tiimin toiminnalle; se ei voi toimia ilman yhteisesti määriteltyä tavoitetta. Lisäksi tiimi tarvitsee Törmälän mukaan tietoa organisaation strategisista tavoitteista ja visiosta. Myös muutosta johtamistyyliin kaivattiin eli esimiehen tukea sekä innostamista kehittämistoimintaan. Esimieheltä toivottiin myös luottamuksen ja arvostuksen osoittamista työntekijöilleen. Kukkola (2011, s. 43, 91, 97) kiteyttää ihmisten kohtelemisen ja johtamisen taustalla olevan perustuksen siihen kysymykseen, että luotetaanko vai epäilläkö? Hänen mukaansa tämän kysymyksen taustalla on esimiehen ihmiskäsitys; pitääkö hän lähtökohtaisesti työntekijöitä laiskoina, joita pitää vahtia vai itsearvoisina yksilöinä, joilla on taito tehdä vastuullisia valintoja. Kuntayhtymän strategian mukaisella valmentavan johtamistavan vahvistamisella tähän toiveeseen pystytään

vastaamaan, sillä Viitala (2019, ss. 171–172, 177) toteaa valmentavan johtamisen päämääränä juurikin olevan alaisten tukemisen kohti kehittymistä ja fasilitaattorin roolissa esimies tukee uusien näkökulmien ja tasojen löytymistä. Valmentavan esimiehen tehtäväksi hän listaa mm. uusien oppimisen ja kehittymisen keinojen löytämisen yhdessä työntekijöiden kanssa, työntekijöiden rohkaisemisen, kuuntelemisen ja tukemisen. Ristikangas & Ristikangas (2013, ss. 56, 85, 90) liittävät valmentavan esimiehen olemukseen ja olemiseen kunnioituksen ja hyväksymisen viestimisen sekä edellytykset aidolle kohtaamiselle ja lisäksi valmentavan esimiehen tärkeäksi taidoksi taidon kohdata ja olla läsnä. Kehittämisen ja kehittymisen mahdollisuus työssä on nähty merkittävänä työn mielekkyyteen vaikuttavana tekijänä (Carlsson & Järvinen 2012). Hietala (2019, ss. 34–35) kiteytti tämän ajatuksen työntekijän tarpeeksi saada mahdollisuus olla huomenna parempi työntekijä ja ihminen kuin tänään.

Esimiehen toivottiin antavan sopivassa määrin vastuuta ja vapautta, mutta toisaalta esimiehen tukea myös kaivattiin. Voidaan sanoa, että tutkimuksen tuloksista on löydettävissä johtamisen paradoksaalisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että yhtäältä työntekijöille pitää antaa riittävästi vapautta ja toisaalta on odotuksia selville rakenteille ja toimintatavoille. Aineistosta löytyvät vastaukset, joissa ilmaistaan kokemusta hylätyksi tulemisesta tukevat Mäen ajatusta siitä, että raja heitteille jättämisen ja itseohjautuvuuden välillä on hiuksenhieno (Mäki, 2019, ss. 123–124, 133). Aineiston perusteella voidaan myös todeta, ettei itseorganisoitumisen lisääminen organisaatiossa vaikuta vähentäneen johtamisen merkitystä, vaan Mäen (2019, ss. 123–124) ajatuksen mukaisesti johtajuutta pitää sekä antaa että ottaa uudella tavalla. Tiimin vastuun lisääminen koettiin myös negatiivisesti työn mielekkyyttä alentavana ja ahdistusta lisäävänä tekijänä. Törmälän ym. (2015, ss. 23–27, 62) mukaan vastuun ottamiseen ei voi pakottaa eikä vallasta luopuminen tapahdu vastuuta siirtämällä. Esimiehen tulee luoda työskentely-ympäristö, jossa vastuuta sekä halutaan että voidaan ottaa. Tärkeää on huolehtia siitä, että työntekijöillä on riittävästi osaamista, aikaa ja tilaa asioiden tekemiseen. Riittämättömäksi koettu henkilöstöresurssi mainittiin aineistossa jopa esteeksi tiimin itseorganisoitumiselle. Vaikka aineistossa sarkastiset ja kyynisen oloiset vastaukset olivat yksittäisiä, niin niiden merkitystä ei kuitenkaan tule väheksyä. Manka (2011, s. 12, 16) näkee yhtenä mielekkyysskadon oireena

kyynistymisen ja Lemmetty ym. (2020, ss. 3–4) kirjoittavat, että tällainen kyynistyminen voi olla voimakasta ja siitä voi olla haittaa koko organisaatiolle. Tämä näkyi mm. siinä, että oma negatiivinen kokemus toimimattomasta johtamisesta saatettiin vastauksessa laajentaa koskemaan koko organisaation toimintaa.

Työn mielekkyyden kokemista tulosten valossa vaikuttavat työn merkitykselliseksi kokeminen (myös organisaation kannalta ja myös sen ulkopuolella) ja työn tarjoaman sopivan kokoiset haasteet. Omaan työhön pitää voida uskoa ja sille asetetut tavoitteet pitäisi olla realistisia ja tavoitettavissa olevia. Vahvasti tulosten mukaan työn mielekkyyteen vaikuttaa myös mahdollisuus autonomiaan eli työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin. Haastatteluaineistossa mainittiin suuri merkitys sillä, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen sujuisi mahdollisimman vaivattomasti. Nämä tulokset voidaan sovitaa Chalofskyn (2010, ss. 20–22) mainitsemiin mielekkään työn tekijöihin; positiivinen usko päämäärään pääsemisestä, hallinnan tunne henkilökohtaisen elämän ja työn välillä, tarvitaan kokemus siitä, että työntekijä on omalla työllään ja tekemillään päätöksillä tukemassa organisaation tuloksellista toimintaa.

Työntekijäkokemuksen määritelmän puuttumisen Kotimaisten kielten keskuksen ylläpitämästä Kielitoimiston sanakirjasta on mahdollista nähdä symbolina sille, että haastateltavien oli jonkin verran vaikeutta hahmottaa sitä, mitä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan. Lee Yohn (2018) ja Hietala (2019, ss. 34–35) kirjoittavat, että työntekijäkokemus on kokonaisvaltainen kokemus organisaation vuorovaikutus- ja viestintäkulttuurista eikä sitä tuoteta ”sirkustempuilla”. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa työntekijäkokemukseen vaikuttavista asioista kysyttiin sekä kyselyssä että tarkentavasti haastatteluissa ja vastauksissa työntekijäkokemukseen vaikuttaviksi asioiksi mainittiin mm. työnkuva, tiimin henki, mahdollisuus autonomiaan ja hyvään asiakastyöhön.

Lisäksi johtamisella ja erityisesti toimivalla tiedottamisella on vastaajien mielestä huomattavaa merkitystä työntekijäkokemuksen syntymisessä. Ajatus saa vahvistusta tämän tutkimuksen tuloksista; kun tarkastellaan vastauksia kysymykseen siitä, mitkä asiat koetaan työn mielekkyyttä parantavina asioina, niin poissaolollaan kiinnostavat huomiota maininnat korkeammasta palkkatasosta, laajasta työterveyshuollosta tai työnantajan järjestämistä

juhlista. Työn mielekkyyttä selvästi lisääväksi tekijäksi tuloksissa nousi mahdollisuus tehdä aidosti asiakaslähtöistä työtä ja mahdollisuus saada suoraa asiakaspalautetta. Tämä tulos on jonkin verran ristiriidassa Salovaaran (2019, Syitä ei- hierarkkisiin malleihin -luku, kuvio 1) itseohjautuvuuden kehässä kuvaaman ajatuksen kanssa, jossa motivoitunut työntekijä kokee työn mielekkääksi ja toimii sen myötä luovemmin ja asiakaspalveluhenkimmäisemmin. Tämän tutkimustuloksen valossa asiakaslähtöinen työ on merkittävä tekijä työntekijän motivaation syntymisessä eikä pelkästään sen toivottu tulos.

Tämän opinnäytetyötutkimuksen perusteella ei tule sellaista kuvaa, että Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymässä olisi vallalla Mankan (2011, ss, 12,16) mainitsema mielekkyysskato. Organisaation asettama strateginen tavoite, että jokaisessa työyhteisössä toteutuu valmentavan johtamisen ja itseorganisoitumisen, tulee toteutuessaan tämän opinnäytetyötutkimuksen tulosten perusteella lisäämään työntekijöiden kokemusta työn mielekkyydestä ja parantamaan heidän työntekijäkokemustaan. On kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että raja toivotun autonomian ja yksinjäämisen tai jopa hylkäämisen tunteen syntymisen välillä voi olla todella pieni. Voidaan sanoa, että kaikki vastaajat periaatteessa kannattivat valmentavan johtamisen ja itseorganisoitumisen toimintatapojen käyttöönottoa ja lisäämistä, mutta liian vähäisiksi koetut resurssit käänisivät hyvältä tuntuvat asiat ahdistusta tuottavaksi taakaksi. Vaikuttaa siltä, että itseorganisoituvalle tiimille tulee turvata riittävä yhteinen aika asioista keskustelemiseen ja sopimiseen sekä työn kehittämiseen.

Tärkeä ja haasteellinen rooli on myös esimiehellä, jonka pitää olla tavoitettavissa ja läsnä oleva aina tarvittaessa, mutta toisaalta hänen tulee antaa työntekijöille tilaa ja päätösvaltaa vaikuttaa. Esimiehen toimintaan kohdistuneet toiveet asettavat esimiehille vaatimuksen pitää omaa ”valmennusosaamistaan” yllä, mikä tarkoittaa jatkuvaa itsensä kehittämistä, omien arvojen pohtimista ja uuden oppimisen äärellä olemista. Vaikealta tuntuu ajatella, että esimiehenä voisi toimia innostajana ja työntekijöiden jatkuvan kehittymisen tukena, jos itse olisi ”jymähtänyt paikoilleen”. Aikaa tarvitaan tiimin yhteisen ajan lisäksi myös esimiehen ja työntekijöiden aidolle kohtaamiselle ja vuorovaikutukselle.

Vallitseva Covid 19 -tilanteen aiheuttamat rajoitukset mainittiin vain konkreettisesti vain yhdessä vastauksessa työntekijäkokemukseen huonontavasti vaikuttavana asiana. Rajoitusten sekä suojaaminen käyttövelvoitteiden pitkittynyt kesto olisi voinut olla enemmänkin vastauksissa esillä työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä. Tämän olisi voinut ajatella nousevan suurempaan rooliin aineistossa.

Vaikka vastaajien määrä jäi alhaiseksi, niin tässä opinnäytetyötutkimuksessa onnistuttiin tuomaan esille itseorganisoitumisen ja valmentavan johtajuuden työntekijöille tuomia hyötyjä, mutta se myös auttoi kartoittamaan mahdollisia ”sudenkuoppia”, joita organisaation toimintatapamuutokset voivat työyhteisöissä synnyttää. Esimiestyön osalta saatua tietoa voi hyödyntää työtehtävien priorisoinnin kohdalla. Lisäksi tutkimus tuotti tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat vastaajien mielestä työn mielekkyyteen sekä työntekijäkokemukseen. Nämä tiedot ovat hyödynnettävissä yksittäisen esimiehen oman työn suunnittelun lisäksi Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymän strategisen yhteisöohjautuvuuden hankkeen etenemisen suunnittelussa.

11.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Itseorganisoitumisessa ja yhteisöohjautumisessa on kyse tiimin tavasta käyttää sille annettua valtaa ja omaa osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Salovaara (2019, s.103) toteaa, että yhteisöohjautuvuuden toteutumisen edellytyksenä on työntekijöiden **kollektiivinen** autonomia. Autonomialla ei hänen mukaansa tarkoiteta työntekijän vapautta yksilönä toimia haluamallaan tavalla, vaan yhteisön tulee määritellä yksilöiden oikeudet. Aineistoon tuli paljon minä -muodossa kirjoitettuja vastauksia, joissa vastaaja kuvasi omaa vapauttaan suunnitella työtään, työtapojaan ja mahdollisuuttaan tehdä itsenäisiä päätöksiä omaa työtään koskevissa asioissa. Sen selvittäminen, kuinka paljon Keski-Uudenmaa Sote -kuntayhtymän työntekijät kokevat ja toteuttavat tiimeissä aidosti yhteisöohjautuvuuden käytäntöjä (yhteisesti sopien, yhteistä tavoitetta kohden työskennellen) ja kuinka paljon käytännössä kyse on mahdollisesti yksilön omasta itseohjautuvuudesta, olisi näkemykseni mukaan mielenkiintoinen ja tarpeellinen jatkotutkimuksen aihe. Sen avulla voitaisiin varmistua siitä, että organisaatio oikeasti etenee kohti itseorganisoitumista ja

yhteisöohjautuvuutta. Vaarana on nähtävissä se, että autonomia lisääntyy vain yksilötasolla, jolloin toiminta kokonaisuudessa ei välttämättä etenekään kohti yhdessä määriteltyä tavoitetta.

Salovaara (2019, s.105) mainitsee, ettei mikään organisaatio toteuta itseorganisoitumista täysin ideaalilla tavalla, vaan jokaisella organisaatiolla on oma hybridi -tapansa ideaalin toteuttamisessa. Sen määrittäminen, millainen Keski-Uudenmaan Sote- kuntayhtymässä toteutettavan hybridi -mallin halutaan olevan, olisi mielestäni tarpeellinen selvityksen kohde. Samalla se selkiyttäisi tavoitetta, jota kohti halutaan olla menossa ja loisi vision siitä, miten organisaatio tulee tulevaisuudessa itseorganisoitumista hyödyntämään.

Työn mielekkyys näyttäisi vastaajien mielestä vaikuttavan monella tavalla merkityksellisiin asioihin, kuten esimerkiksi työhyvinvointiin ja lopulta siihen, miksi päivä toisensa jälkeen aloitamme työn tekemisen. Näillä on iso merkitys niin inhimillisen kuin taloudellisen hyvinvoinnin näkökulmista. Työn mielekkyuden kokemiseen voidaan vaikuttaa monen eri asian kautta. Mielekkyysskadolla on puolestaan havaittu olevan vahvasti negatiivisia vaikutuksia, joten näkisin ennaltaehkäisevässä mielessä tarpeelliseksi oaksi organisaation strategiaa määritellä myös Järvisen (2014, s. 19,57) mainitseman mielekkyystrategian, jotta työn mielekkyyteen vaikuttavia asioita selvitettäisiin sopivin väliajoin; ne tuskin pysyvät samoina vuodesta tai vuosikymmenestä toiseen nykyaikana, jolloin tieto voi ehtiä vanhentumaan ennen kuin se saadaan printatuksi ja julkaistuksi. Mielekkyystrategian laatiminen on myös jatkotutkimuksen ja huomion arvoinen teema.

Tässä opinnäytetutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden näkökulmasta valmentavan johtamisen ja itseorganisoitumisen toimintatapojen vaikutusta. Esimiehen näkökulmasta niiden vaikutusta työn mielekkyuden kokemiseen ei tutkittu tai selvitetty. Vahvistavatko nämä toimenpiteet työntekijöiden kokemuksen lisäksi myös esimiehen kokemaan työn mielekkyyttä ja työntekijäkokemusta olisi oma tutkimuksen ja selvityksen aiheensa.

Lähteet

- Blake, A. (2017). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* volume 102, October 2017, (174–182).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879117300702>
- Carlsson, M. & Järvinen, K. (2012). *Mielekäs työ – uuden ajan uraopas*. Talentum.
<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EAFBEXGTFF#piste:b652>
- Chalofsky, N. (2010). *Meaningful Workplaces Reframing How and Where We Work*.
<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=529979>
- Chinyerere, E. & Maxwell, S. (2018). Job Related Outcomes in Relation to Servant Leadership. *EuroEconomica* 2018(32), (138–150). <http://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/handle/11159/2535/1043830138.pdf?sequence=1>
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. (2007). *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Vastapaino ja tekijät.
- Eskola, J. & Suoranta J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- HAMK. (2019). Hyvä aineistohallintatapa. <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2019/03/Hyv%C3%A4-aineistohallintatapa-HAMKissa-2.pdf>
- Hietala, H. (2019). Ajattelun muutos: avain parempaan liiketoimintaan. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan*. (ss. 22–47). Edita.
- Huhta, M. (2018). *Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus*. Pro gradu - tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede. Tampereen yliopisto.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103618/1527759673.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hyyryläinen, E. (2017). Itseohjautuvuus. Blogijulkaisu 20.11.2017.
https://www.univaasa.fi/fi/blogs/expert/hallinnon_tutkija/itseohjautuvuus/

Jokinen, A. & Juhila, K. (2002). Yhdessä kirjoittaminen. Teoksessa M. Kinnunen & O. Löytty (toim.) *Tieteellinen kirjoittaminen*. Vastapaino.

Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen*. Talentum.

Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymä. (2020). Strategiamme. <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/strategiamme/>

Kniivilä, S., Lindblom-Yläne, S. & Mäntynen, A. (2017). *Tiede ja teskti – tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen*. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523455115>

Koivuniemi, T. (2004). *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla*. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Kukkola, E. (2011). *Peruspeliä johtaja! Peruspeliä!* Books on Demand GmbH.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. (2010). *Arvostus -valmentava kirja esimiehille*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lee Yohn, D. (2018). *Forbes*. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#42bfc4611c8f>

Lemmetty, S., Keronen, S., Auvinen, T. & Collin, K. (2020). *Conflicts related to Human Resource in Finnish Project-Based Companies*. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72108/lemmettyym0710.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Luukka, M. (2002). Mikä tekee tekstistä tieteellisen. Teoksessa M. Kinnunen & O. Löytty (toim.) *Tieteellinen kirjoittaminen*. Vastapaino.

Manka, M. (2011). *Työn ilo*. WSOYpro Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Matela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (ss. 10–11). Alma Talent.

- Mäki, A. (2019) Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan*. (ss. 123–144). Edita.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CAGBCXJTFF#/kohta:93/piste:b1388>
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2014). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html
- Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan*. (ss. 87–117). Edita. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513777210>
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan*. AlmaTalent. <https://www.ellibslibrary.com/fi/hamk/978-951-37-7582-7>
- Tiikkaja, J. (2014). *Ihmisen valmentaminen*. Kustannusosakeyhtiö Auditorium.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi.
- Turgut, H., Bekmezi, M. & Ates, M. (2017). The Moderating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Servant Leadership and Turnover Intention. *Journal of Business Research Turk* (ss. 300–314).
https://isarder.org/2017/vol.9_issue.2_article16_full_text.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen

neuvottelukunnan ohje 2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Tökkäri, V. (2012). *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. Lapin yliopistokustannus.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. (2015) *Uusi ajattelu – uusi johtaminen*. Suomen Liikekirjat.

Törrönen, J. (2002). Tieteellinen tekstin rakenne. Teoksessa M. Kinnunen & O. Löytty (toim.) *Tieteellinen kirjoittaminen*. Vastapaino.

Van Hyatt, B. (2021). Definitions of Meaningful Work for Generation X and Millennial Cuspers. *Journal of Human Resource Management*. (ss. 1–14).

<http://www.hrmanag.org/article/176/10.11648.j.jhrm.20210901.11>

Ventegodt, S. & Merrick, J. (2009). *Health and Happiness from Meaningful Work*. *Research in Quality of Working Life*. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=3019492>

Viitala, R. (2019). Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan*. (ss. 169–184). Edita.

Sähköpostilla lähetetty SAATEKIRJE

Hei,

Lähestyn Sinua liittyen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opintoihini Hämeen ammattikorkeakoulussa. Työskentelen Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymässä ja olen tekemässä Sosionomi YAMK tutkinnon opinnäytetyöni tutkimusta valmentavan johtajuuden ja yhteisöohjautuvuuden / itseorganisoitumisen teemoista sekä siitä, miten niiden avulla esimies voisi omalla toiminnallaan lisätä työn mielekkyyden kokemusta. Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymä on strategiassaan linjannut yhteisöohjautuvuuden sekä palvelevan johtamisen yhdeksi ”voittavan joukkueen” rakennuspalikaksi. Olet työyhteisösi kanssa ollut mukana Yhteisöohjautuvuuden ja palvelevan johtamisen -hankkeen ensimmäisessä tai toisessa aallossa, joten sinulla on todennäköisesti jo jonkinlainen kokemus siitä, miten näitä toimintatapoja on sovellettu käytännössä ja millaisia vaikutuksia niillä on ollut. Kuntayhtymän johtaja on myöntänyt opinnäytetyön tutkimukselleni tutkimusluvan.

Toivon, että Sinulla olisi mahdollisuus vastata oheisen linkin kautta kysymyslomakkeen kysymyksiin 15.12.2020 mennessä. Vastaajien tiedot jäävät ainoastaan opinnäytetyön tekijän tietoon. Tulokset esitetään tutkimusraportissa sellaisessa muodossa, ettei niistä pysty päättelemään vastaajien henkilöllisyyttä.

Tarkoitukseni on syventää tutkimusaineistoa muutamalla teemahaastattelulla kyselylomakkeiden lisäksi. **Mikäli olet halukas osallistumaan lomakevastauksen lisäksi myös haastatteluun, niin voit ilmoittaa kyselyssä yhteystietosi.**

Mikäli sinulla on tutkimuksesta, lomakkeesta tai haastattelusta kysyttävää, voit olla minuun yhteydessä sähköpostilla; tuija.ruuskanen@student.hamk.fi

Ystävällisin terveisin

Tuija Ruuskanen

Linkki kyselyyn:

<https://link.webpolsurveys.com/S/E1A25BBBCA385A08>

Kyselyyn sisällytetty SUOSTUMUS tutkimukseen osallistumisesta

Alla oleva teksti oli Webropol-kyselyn ensimmäisellä sivulla. Jos vastaaja valitsi vaihtoehdon kyllä, hän pääsi jatkamaan ja vastaamaan kysymyksiin. Mikäli vastaaja valitsi vaihtoehdon "en suostu", niin kysely ohjautui automaattisesti viimeiselle "kiitos vastauksestasi" -sivulle.

Tutkimus: Valmentava johtaminen ja työn mielekkyys

Tutkimuksen tekijä: Tuija Ruuskanen

Tutkimus liittyy sosionomi YAMK -tutkinnon opinnäytetyöhön. Tutkimuksessa tarkastellaan yhteisöohjautuvuuden / itseorganisoitumisen teemoja.

Tutkimuksella on tarkoitus selvittää, miten valmentavan johtajuuden sekä yhteisöohjautuvuuden / itseorganisoitumisen toimintavoilla esimies voi omalla toiminnallaan lisätä työn mielekkyyden kokemusta.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerätään avoimella webropol-kyselylomakkeella sekä muutamalla syventävällä teemahaastattelulla.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät.

Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon, minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen tutkimukseen ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun siihen, että antamani tiedot käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin.

Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni tai että sillä on minkäänlaisia kielteisiä vaikutuksia.

Vastausvaihtoehdot "kyllä" ja "en suostu".

WEBROPOL - kyselyn kysymykset

Vastaajan ikä _____v.

1. a. Onko tiimissäsi otettu käyttöön yhteisöohjautuvuuden / itseorganisoitumisen toimintatapoja?

b. Jos on otettu, niin minkälaisia?

c. Minkälaisia yhteisöohjautuvuuteen / itseorganisoitumiseen liittyviä toimintatapoja toivoisit otettava käyttöön tiimissäsi?

2. a. Minkälaisia valmentavan johtamisen toimintatapoja olet havainnut esimiehesi toiminnassa?

b. Minkälaisia valmentavan johtamisen toimintatapoja toivoisit esimiehesi ottavan käyttöön?

3. a. Mitkä yhteisöohjautuvuuden / itseorganisoitumisen ja palvelevan johtamisen toimintatavat vaikuttavat kokemukseesi työn mielekkyydestä? Ja miten?

b. Mitkä muut asiat vaikuttavat kokemukseesi työn mielekkyydestä?

4. a. Mitkä yhteisöohjautuvuuden / itseorganisoitumisen ja palvelevan johtamisen toimintatavat vaikuttavat työntekijäkokemukseesi? Ja miten?

b. Mitkä muut asiat vaikuttavat työntekijäkokemukseesi?

Kiitos vastauksistasi!

HAASTATTELULOMAKE

OPINNÄYTETYÖTUTKIMUS / Sosionomi YAMK / Hämeen ammattikorkeakoulu / Tuija Ruuskanen

Tutkimuksen aihe: *Valmentava johtaminen ja työn mielekkyys*

1. a. Mistä tekijöistä työn mielekkyys mielestäsi koostuu?
b. Mikä / mitkä tekijä(t) vaikuttavat mielestäsi eniten työn mielekkyyteen?
c. Miten johtaminen vaikuttaa mielestäsi työn mielekkyyteen?

2. a. Mistä tekijöistä koostuu mielestäsi työntekijäkokemus?
B. Mikä / mitkä tekijä(t) vaikuttavat mielestäsi eniten työntekijäkokemukseen?
C. Miten johtaminen vaikuttaa mielestäsi työntekijäkokemukseen?

3. Mihin asioihin työn mielekkyydellä ja työntekijäkokemuksella on mielestäsi vaikutusta?