



# Itseohjautuvuuden mahdollistaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa

Anu Puranen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Itseohjautuvuuden mahdollistaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa**

Anu Puranen  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2022

Anu Puranen

**Itseohjautuvuuden mahdollistaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa**

Vuosi

2022

Sivumäärä

106

Itseohjautuvuus on ajankohtainen aihe työelämässä, ja monialaisen tutkimustyön pohjalta sillä on todettu olevan yhteyksiä koettuun työn merkityksellisyyteen, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suunnitelma yksityisen sosiaali- ja terveysalan palveluntuottajan, Autismisäätiön työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistamisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva Autismisäätiön työntekijöiden itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista omassa työssään sekä kehittää itseohjautuvuutta mahdollistavia johtamisen keinoja.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskiössä on itseohjautuvuuden ja motivaation teoria, jota käsitellään niin mahdollistavien tekijöiden (psykologiset perustarpeet) kuin seurauksena olevien tekijöiden (työn imu, työhyvinvointi, työhön sitoutuminen) näkökulmasta. Työyhteisössä toteutuvaa itseohjautuvuutta kuvaavimmaksi käsitteeksi opinnäytetyössä nousee yhdessäohjautuvuus, joka tarkoittaa tiimin ja esihenkilön yhdessä toteutuvaa itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta mahdollistava johtaminen saa opinnäytetyön viitekehyksessä oman kappaleensa, jossa käsitellään johtamisen teorioista erityisesti transformationaalista johtamista ja valmentavaa johtamista.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka ensimmäisessä vaiheessa aineisto kerättiin haastattelemalla Autismisäätiön työntekijöitä heidän itseohjautuvuutensa ja motivaation kokemuksistaan laadullisella, puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Kehittämistyön toisen vaiheen työpajassa ideoitiin itseohjautuvuuden osa-alueita mahdollistavia ja vahvistavia keinoja Autismisäätiöllä teoreettisen viitekehyksen ja teemahaastattelun tulosten antaman tiedon pohjalta. Sisällönanalyysi on toteutettu teorialähtöisesti. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset osoittavat, että Autismisäätiöllä itseohjautuva työskentely on mahdollista ja sen kehittämiseen on olemassa hyviä mahdollisuuksia ja konkreettisia keinoja. Tutkimustulosten mukaisesti itseohjautuvuus sosiaali- ja terveysalalla toteutuu tuloksellisesti ja toimivasti tiimin ja esihenkilön yhdessäohjautuvuutena, jonka kehittämiseen kannattaa yksikön tuloksellista ja laadukasta toimintaa tavoitellessa panostaa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön teemahaastattelun sekä työpajan tuloksista on muodostunut Autismisäätiölle itseohjautuvuuden mahdollistamisen suunnitelma, jonka mukaan keskeisinä itseohjautuvuuden organisaatiotasoisina kehittämisen kohteina itseohjautuvuuden osa-alueista ovat yhteenkuuluvuuden sekä osaamisen vahvistaminen. Suunnitelma pitää sisällään Autismisäätiön yksikön yhdessäohjautuvuuden kehittämisen mallin, jonka viitekehyksestä jokaisen työyhteisön yhdessäohjautuvuutta voidaan kehittää.

Opinnäytetyön tulokset ovat hyödyksi erityisesti toimeksiantajalle Autismisäätiölle sekä muille sosiaali- ja terveysalan julkisille ja yksityisille toimijoille. Tulokset hyödyttävät myös itseohjautuvuudesta ja johtamisesta kiinnostuneita organisaatioita, oppilaitoksia sekä yksittäisiä ammattilaisia ja opiskelijoita. Tulevaisuudessa erityisesti yhdessäohjautuvuuden tutkimiselle olisi sekä kansallista että kansainvälistä tarvetta.

Asiasanat: itseohjautuvuus, yhdessäohjautuvuus, valmentava johtajuus, transformationaalinen johtajuus, sosiaali- ja terveysala

Anu Puranen

**Enabling Self-Determination in Social Services and Health Care Organization**

Year

2022

Pages

106

---

Self-determination with connection to work field is a topical issue, and multidisciplinary research has found out connections with self-determination and perceived relevance of work, well-being and job engagement. The aim of this thesis was to create a plan for employees' self-determination in Autism Foundation Finland, which is a social service and health care provider in the private sector. The intention of this thesis is to compose an overall view of the employees' experiences of self-determination and motivation in Autism Foundation Finland, and to create measures to enable employees' self-determination through leadership.

At the centre of the frame of reference in this thesis is the theory of self-determination and motivation, which is dealt with from the point of view of enabling factors (psychological basic needs) and consecretary factors (job engagement, well-being at work). The term co-determination is the best description of self-determination that happens in collaboration with the team and the leader in the work community. The leadership that enables self-determination, is discussed especially from the point of view of transformational leadership and management by coaching.

This thesis is an exploratory development work. In the first phase the data were collected by interviewing employees of Autism Foundation Finland about their experiences of self-determination and motivation using a semi-structured interview. In the second phase workshop, a work group innovated measures to enable and confirm the psychological basic needs in Autism Foundation on the basis of theory and the results of the first phase semi-structured interview. Content analysis was implemented in a theory-oriented way. The results of the exploratory development work showed that self-determination in work is possible in Autism Foundation Finland, and there are good possibilities and concrete measures to develop it forward in the future. According to the results, self-determination in the work of health care and social services field realizes successfully and practically as collaborated co-determination of the team and the leader. The development of co-determination is worthwhile if the team strives for successful and high-quality performance.

The results of this exploratory development work have formed a plan for enabling self-determination in Autism Foundation Finland. Increasing of relatedness and competence are the central subjects of employees' self-determination development in organizational level. The plan includes a unit's co-determination development -model, through which every work organization can develop their co-determination.

The results of this thesis are useful for Autism Foundation Finland, which is the commissioner of this thesis, and for the other public and private providers and workers of health care and social services. Organizations, educational institutions, professionals and students, who are interested in self-determination and leadership, may also find the results to be useful for their purposes. The research of co-determination both nationally and internationally might be important in the future.

**Keywords:** self-determination, co-determination, management by coaching, transformational leadership, social service and health care

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Itseohjautuvuus.....	7
2.1	Itseohjautuvuusteoria .....	9
2.2	Motivaation eri muodot .....	10
2.3	Psykologiset perustarpeet .....	14
2.4	Työn imu eli työhön sitoutuminen .....	16
2.5	Itseohjautuvuuden ja työhön sitoutumisen yhteys .....	17
2.6	Itseohjautuvuus yhteisenä ohjautuvuutena .....	20
3	Itseohjautuvuutta mahdollistava johtaminen .....	24
3.1	Sisäisen motivaation, työn imun ja sitoutumisen vahvistaminen.....	27
3.2	Itseohjautuvuuden osa-alueiden vahvistaminen .....	29
3.3	Transformationaalinen johtaminen.....	32
3.4	Valmentava johtaminen.....	34
3.5	Yhteisö- ja yhdessäohjautuvuuden johtaminen.....	36
4	Kehittämisasetelma .....	39
4.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettinen viitekehys ja menetelmät .....	41
4.1.1	Aineiston keruu .....	43
4.1.2	Aineiston hallintasuunnitelma .....	47
4.1.3	Aineiston analyysin kuvaus .....	48
4.2	Työpaja itseohjautuvuuden mahdollistamisen keinoista .....	51
5	Tulokset .....	54
5.1	Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja motivaation kokemukset työssään.....	54
5.1.1	Haastateltavien taustatiedot .....	54
5.1.2	Narikat 2.0 -projektin kokemukset itse- ja yhdessäohjautuvuudesta .....	56
5.1.3	Tyytyväisyys ja innostus työhön, koettu motivaatio.....	57
5.1.4	Itseohjautuvuuden osa-alueiden toteutuminen ja mahdollistuminen.....	61
5.1.5	Kehittämis- ja kehittymismahdollisuudet Autismisäätiöllä .....	68
5.2	Itseohjautuvuuden mahdollistamisen työpajan tulokset .....	70
5.3	Kehittämistyön tuotos .....	72
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	76
6.1	Johtopäätökset .....	76
6.2	Pohdintaa.....	83
	Lähteet.....	88
	Kuviot .....	95
	Taulukot .....	96
	Liitteet .....	97

## 1 Johdanto

Itseohjautuvuuden mahdollistaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa on kehittynyt tämän opinnäytetyön aiheeksi sekä opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen kiinnostuksen, työelämän kokemusten ja sosiaali- ja terveysalan johtamisen opintojen, että laajemmin yhteiskunnassa ja sosiaali- ja terveysalalla havaittujen ilmiöiden myötä.

Opinnäytetyön tekijä on toiminut pitkään esihenkilönä yksityisessä sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa, Autismisäätiöllä. Henkilökohtainen havainto siitä, että johtaminen on lopulta samanlaista yksilön hyvinvoinnin, osaamisen ja kehittymisen mahdollistamista kuin valmentava asiakastyö on, sai opinnäytetyön tekijän innostumaan aikanaan esihenkilötyöstä. Valmentava johtamistapa, oman yksikön työntekijöihin luottaminen ja vastuunantaminen sekä heidän yksilöllisten vahvuksiensa huomioiminen toiminnan kehittämisessä ovat tuoneet vahvistavia kokemuksia siitä, että itseohjautuvuutta mahdollistava johtaminen saa aikaan hyvinvoivia, työhönsä ja työyhteisöönsä sitoutuvia työntekijöitä. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnot työn ohessa ovat laajentaneet ja vahvistaneet näkökulmaa ihmislähtöisen johtajuuden tärkeydestä ja moninaisuudesta.

Viimeiset vuodet ovat olleet suomalaisessa työelämässä sekä yhteiskunnallisessa mittakaavassa että sosiaali- ja terveysalalla haastavia. Työterveyslaitoksen tutkimushanke ”Miten Suomi voi?” on kartoittanut laaja-alaisesti suomalaisen väestön kokemuksia työhyvin- ja pahoinvoinnista, työoloista, työhön liittyvistä asenteista sekä yksilön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista puolivuositain toteutetuilla kyselyillä. (Työterveyslaitos 2022). Vuodesta 2019 toteutetut säännölliset kyselyt ovat tuoneet tietoa työhyvinvoinnin ja erilaisten työasenteiden muutoksesta korona-aikana sekä verrattuna koronaa edeltävään aikaan. Tutkimushankkeessa vuoden 2021 lopulla kerätyt tulokset osoittivat, että työtyytyväisyys, koettu työn mielekkäisyys ja työkyky ovat heikentyneet koko Suomen työväestössä sekä aikaan ennen koronaa että kesän 2021 tuloksiin verrattuna. (Mäkinen, Keltiainen & Hakanen 2022).

Covid-19 -pandemian aika on koetellut erityisesti sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työnteoa. Samanaikaisesti alalla on viety eteenpäin laajaa valtakunnallista sote-uudistusta sekä lainsäädäntöä iäkkäiden henkilöiden palveluasumisen ja laitoshoidon henkilöstömitoituksesta. Julkisella puolella 173 000 sosiaali- ja terveysalan työntekijää tulee vaihtamaan työpaikkaa kunnilta maakuntien palvelukseen, mikä tulee vaatimaan vahvaa muutosjohtamista, henkilöstön osallistamista sekä yhtenäisten, toimivien ja alan vetovoimaisuutta lisäävien käytänteiden luomista. Sote-uudistuksella on myös suorat tai välilliset vaikutuksensa yksityisen sektorin henkilöstöön, jotka toteuttavat julkisesti rahoitettuja palveluja. (Tevameri 2021, 24-27).

Sosiaali- ja terveysalan rekrytointiongelmia kokeneiden toimipaikkojen määrä on kasvanut merkittävästi vuodesta 2016 lähtien. Vuonna 2019 sote-alalla jäi lähes 25 000 avointa työpaikkaa ilman työntekijää, kun vuonna 2018 vaje oli noin 22 000 työntekijää. Vuonna 2020 rekrytointiongelmien määrän kasvu pysähtyi ollen silti yleisempää kuin koskaan aiemmin vuodesta 2010 alkaneella tilastointijaksolla. (Tevameri 2021, 50). Erityisesti lähihoitajien kohdalla työvoimapula on lisääntynyt merkittävästi vuodesta 2019. Heinä-joulukuussa 2021 oli lähihoitajan tehtäviin hakijoista paljon pulaa koko Suomen alueella. (Ammattibarometri 2021). Tevameren (2021, 89) raportin mukaan sosiaali- ja terveysalan työvoiman saatavuus näyttää tulevaisuudessa olevan entistä haasteellisempaa. Raportin mukaan sote-alalla työ koetaan itsessään merkitykselliseksi. Työoloja ja työn tekemisen ympäristöä tulisi kuitenkin kehittää niin, että merkityksellisen työn tekeminen on aidosti mahdollista. Raportissa ehdotetaan, että sote-alalla tulee kääntää ajattelu toisinpäin ja miettiä, mitä alalla ja työpaikoilla on tarjottavana työntekijöille, ja mitä keinoja johtamisteoriat ja -tutkimus voisivat tähän tarpeeseen tarjota. (Tevameri 2021, 90-91).

Autismisäätiö on autismikirjon ihmisten omaisten perustama yleishyödyllinen ja säätiömuotoinen yritys. Autismisäätiö toimii avoimesti ja voittoa tavoittelemattomasti yhdenvertaisen yhteiskunnan puolesta, ja sen tavoitteena on tarjota asiantuntevia palveluja autismikirjon henkilöille kaikkialla Suomessa. (Autismisäätiö 2022a). Asiantuntevia palveluja voi tuottaa ainoastaan asiantunteva henkilöstö. Autismisäätiöllä on tällä hetkellä 22 yksikköä ympäri Suomea, ja noin 370 henkilön työntekijämäärältään (Autismisäätiö 2022b) organisaatio on suuri yritys. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön valtakunnallisen suuren vaihtuvuuden on Autismisäätiökin saanut kokea, ja pätevän sekä työhönsä motivoituneen sosiaali- ja terveysalan henkilöstön sitoutuminen erityistä osaamista vaativaan työtehtävään on ollut jo vuosien ajan Autismisäätiölläkin haasteellista. Henkilöstön suuri vaihtuvuus vaikeuttaa Autismisäätiön tavoitteen, asiantuntevien palvelujen tarjoamisen, toteutumista.

Monialaisen ja pitkäaikaisen tutkimustyön pohjalta voidaan todeta, että itseohjautuvuuden mahdollistuminen vahvistaa työntekijän kokemaa työn merkityksellisyyttä, työhön sitoutumista ja hyvinvointia koetun autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen kautta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suunnitelma Autismisäätiön työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi kaksivaiheisen tutkimuksellisen kehittämistyön pohjalta.

## 2 Itseohjautuvuus

Maailma muuttuu kaiken aikaa kompleksisemmaksi eli monimuotoisemmaksi, ja sen myötä asioilla on moniulotteisempia ja entistä tiiviimpiä yhteyksiä toisiinsa. Tämä muutos lisää tarvetta yksilöiden ja yhteisöjen kokonaisvaltaiselle kehittymiselle (Akola 2020, 9-18). Pajun

(2017, 37) mukaan maailman muuttuessa entistä kompleksisemmaksi kasvaa työelämässä tarve nähdä organisaatiot elävinä systeeminä, sillä kompleksisuutta ei voi hallita organisaation monimutkaisilla toimintamalleilla tai päällekkäisillä rakenteilla. Ihmisten muodostamat yhteisöt ovat Akolan (2020, 18-19) mukaan jatkuvasti uudelleenmuotoutuvia suhteiden verkostoja, jonka myötä organisaatiot voidaan nähdä elävinä ja kehittyvinä systeeminä eikä rakenteellisina vallankäyttöjärjestelminä.

Nykyisessä globaalissa, entistä vahvemmin verkottuneessa ja nopeaa tiedonkulkua sisältävässä toimintaympäristössä muutokset ovat huomattavasti nopeampia kuin muutama vuosikymmen sitten. Lisäksi työtehtävät ovat viime vuosina olleet huomattavan muutoksen keskellä nykyisessä teknologian ja automaation vallankumouksessa. Tulevaisuuden työelämässä on mahdollista korvata useanlainen sekä fyysinen että ajattelua vaativa rutiinityö teknologian keinoin. Luovaa asiantuntijuutta, kokonaisuuksien hahmottamisen kykyä ja yhdistelyä sekä inhimillistä vuorovaikutusta vaativia työtehtäviä on sen sijaan haastavinta korvata koneiden avulla. Informaatioteknologian valtaisa ja jatkuva kehittyminen mahdollistaa kuitenkin joukkojen keskinäisen koordinoinnin uusilla tavoilla ilman asioiden hallinnointiin keskittyvää esihenkilöä. Nämä kaikki tekijät nostavat itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen organisaation tarpeiden mukaisiksi toiminnan muodoiksi. (Martela & Jarenko 2017, 18-24). Paju (2017, 48) toteaa, että itseorganisoitumista tapahtuu kompleksisesti mukautuvissa systeemeissä, halusimme tai emme. Kysymyksenä onkin, halutaanko sitä hyödyntää vai asettua sitä vastaan.

Frederic Laloux (2014) on tutkinut lukuisia organisaatioita, joissa on sekä ymmärretty organisaation elävän systeemin tai organismin mukainen luonne hierarkian sijaan, mutta on myös onnistuttu hyödyntämään itseorganisoitumista esimerkillisellä tavalla. Laloux (2014, 43-56) kutsuu näitä evolutionaarisia organisaatioita Teal-organisaatioiksi, ja niiden menestyksen takana on kolme läpimurtoa: itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivinen tarkoitus. Itseohjautuvuuden kannalta Teal-organisaatiot ovat löytäneet keinoja toimia tehokkaasti ja laaja-alaisesti tiimien välisiä suhteita hyödyntäen, ilman tarvetta hierarkkiseen, koko organisaatiota koskettavaan päätöksentekoon. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa ihmisen mahdollisuutta olla työssään oma kokonainen itsensä, eikä näyttää vain kapeaa ”ammattillista” minäänsä. Evolutionaарisen tarkoituksen kannalta teal-organisaation nähdään suuntaavan elävästi ja vaistomaisesti kohti omaa suuntaansa. Tulevaisuuden ennustamisen ja kontrolloinnin sijaan organisaation jäsenet kutsutaan kuuntelemaan ja ymmärtämään, mikä organisaatiosta halutaan tulevan ja mitä tarkoitusta se haluaa palvella. (Laloux 2014, 56; Laloux, Appert, Markula, Rautanen & Waegelein 2021, 57).

Itseohjautuvuuden mahdollistaminen teorian ja tutkimuksen osoittamin keinoin tarjoaa reitin kaikkien teal-organisaation osa-alueiden tavoitteluun organisaatiossa. Tärkeintä on kuitenkin löytää yhteinen ymmärrys, mitkä asiat koetaan tärkeiksi oman organisaation kannalta, ja mihin niistä lähdetään ensimmäisenä etsimään ratkaisua.



## 2.1 Itseohjautuvuusteoria

Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin jo 1980-luvulla aloittama tutkimustyö on vuosikymmen-ten myötä muotoutunut itseohjautuvuusteoriaksi (englanniksi Self-Determination Theory, SDT), joka on empiirisesti perustettu, psykologinen organismiteoria ihmisen käytöksestä ja persoonallisuuden kehityksestä (Ryan & Deci 2017, 3). Itseohjautuvuusteoria on kehittynyt aikojen saatossa useiden tutkijoiden toimesta ihmisen motivaatiota kuvaavaksi valtateoriaksi (Gagné & Deci 2015, 1).

Ryan ja Deci (2000) ovat määrittäneet itseohjautuvuusteorian olevan näkökulma ihmisen motivaatioon ja persoonallisuuteen. Hyvinvoinnin osa-alueita tutkivan positiivisen psykologian yleistyessä myös itseohjautuvuusteorian arvostus kasvoi, sillä se on yksi harvoista teorioista, joka on pystynyt antamaan empiirisesti todistettuja vastauksia ihmisen hyvinvointia ja suori-tuskykyä vahvistavista tekijöistä (Martela & Jarenko 2014, 12). Itseohjautuvuusteoria on vuo-sikymmenten varrella kehittynyt ja laajentunut sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimuksesta pitämään sisällään työorganisaatioiden ja muiden elämän osa-alueiden tutkimusta (Deci, Olaf-sen & Ryan 2017, 19).

Deci ja Ryan (2000; Ryan & Deci 2000) tunnistivat empiirisen tutkimustyön perusteella ihmi-sen optimaalisen toiminnan, rakentavan sosiaalisen kehityksen sekä yksilöllisen hyvinvoinnin kannalta kolme olennaista psykologista perustarvetta eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteen-kuuluvuuden. Deci ja Ryan (2015, 16) ovat kuvanneet itseohjautuvuusteoriansa olevan dialek-tinen teoria, joka tutkii ihmisten psykologisten tarpeiden tyydyttämiseen tähtäävää toimintaa sosiaalisessa ympäristössä, joka joko tukee tai estää tarpeiden täyttymystä. Itseohjautuvuus-teoria onkin makroteoria persoonallisuudesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista sosiaalisissa kon-teksteissa. Teoria käsittelee erityisesti sitä, miten sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät tuke-vat tai estävät ihmisten menestystä tehtävissään psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen myötä, ottaen lisäksi muun muassa biologiset ja kulttuuriset olosuhteet huomioon (Ryan & Deci 2017, 3).

Käsite itseohjautuvuus kuvaa sisäisen motivaation aktivoitumiseen tarvittavia edellytyksiä (Gagné & Deci 2015, 1), ja itseohjautuvuusteoria määrittelee eri laatuista motivaatioita kont-rolloidusta autonomiseen (Ryan & Deci 2017, 3). Martela ja Jarenko (2017, 12) näkevät itseoh-jautuvuuden viittaavan yksilöön, ja he määrittelevät itseohjautuvuuden tarkoittavan henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman tarvetta ulkopuoliseen ohjaukseen ja kontrolliin. Työnteki-jän nähdään olevan itseohjautuva, kun hän kykenee viemään eteenpäin organisaation yhteisiä päämääriä ja tekemään päätöksiä itsenäisesti ja omaa harkintaansa käyttäen eteenpäin ilman tarvetta kysyä esihenkilöltään lupaa jokaiseen asiaan. Itseohjautuvuuden vastakohta voisi Martelan (2020, 22) mukaan olla ”ylhäältäpäin ohjautuvuus”, jossa esihenkilö kertoo aloiteky-vyttömälle ja passiiviselle työntekijälle toimintaohjeet jokaiseen tilanteeseen.

Decin ja Ryanin (2015, 13) mukaan itseohjautuvuusteorian näkökulmasta tuottavuuden rinnalla tärkeitä työpaikan tuloksia ovat myös työntekijöiden psykologinen terveys ja hyvinvointi. Heidän empiiriset tutkimustuloksensa ovat todentaneet, että työntekijöiden hyvinvointia tukevat ja hoivaavat olosuhteet tukevat ja aikaansaavat myös tuottavuutta, sitoutumista sekä luovuutta, jotka ovat erittäin tehokkaiden työntekijöiden tunnusmerkkejä.

Ala-Mutkan (2019, 195) mielestä itseohjautuvuus on yleiskäsite koko ilmiölle, vaikka se yleisessä keskustelussa hahmotetaan ensisijaisesti yksilön ominaisuutena johtaa omaa toimintaansa. Puhdasta yksilöllistä itseohjautuvuutta ei ole Ala-Mutkan mukaan ollenkaan organisaatioissa, sillä kaikki toiminta tarvitsee jonkinlaista yhteistyötä ja yhdessäohjautuvuutta. Savas-puron (2019, 22) mukaan itseohjautuvuuden tulisi tarkoittaa työelämässä vallan käyttämistä oman roolin ja mahdollisimman selkeiden raamien mukaisesti tähdäten yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Työtehtävissä itseohjautuvuuteen sisältyy hänen mukaansa myös ymmärrys valtaan liittyvästä vastuusta.

## 2.2 Motivaation eri muodot

Motivaatio itsessään on laaja ja kompleksinen käsite (Meyer 2015, 37). Etymologisesti motivaatio tarkoittaa asioita, jotka saavat ihmiset toimimaan (Ryan & Deci 2017, 13). Itseohjautuvuusteoria määrittää erilaisia motivaation tyyppejä ja alkuperiä, jotka vaikuttavat vahvasti käytöksen laatuun ja dynamiikkaan. Teorian mukaisesti jotkut motivaation muodot ovat täysin tahdonalaisia reflektoiden henkilön kiinnostuksen kohteiden ja arvojen kanssa. Toiset taas ovat täysin ulkoistettuja, jolloin henkilö on pakotettu tai painostettu tekemään jotain arvonsa vastaista. Itseohjautuvuusteorian keskeinen ulottuvuus motivaatiotyyppien erittelyyn on autonomia - kontrolli - jatkumo. (Ryan & Deci 2017, 14). Toisessa päässä jatkumoa on sisäinen motivaatio, toisessa päässä ei motivaatiota lainkaan (Launonen & Ruotsalainen 2017, 80). Termi amotivaatio kuvaa ihmisen kokemaa motivaation ja tarkoituksenmukaisuuden puutetta, joka voi ilmetä kokemuksesta, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdotonta kyvyttömyyden, arvojen vastaamattomuuden, kiinnostuksen puutteen tai koetun vastustuksen takia. (Ryan & Deci 2017, 16).

Itseohjautuvuus perustuu sisäisen motivaation löytämiseen ulkoisen motivaation sijaan. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoiseen kontrolliin eli joku toinen määrittelee ja määrää, miten asiat tehdään. (Akola 2020, 65-66). Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, jopa uhkiin vastaamista ja selviytymisen varmistamista (Martela & Jarenko 2014, 17). Ulkoisesti motivoidussa tekemisessä yritetään saavuttaa ulkoisesti asetettua päämäärää. Ainoastaan ulkoisen motivaation varassa työskentely voi pidemmän päälle uuvuttaa ja tuntua ahdistavalta. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 26).

Itseohjautuvuusteorian mukaan ulkoinen motivaatio voi näkyä muun muassa haluna saavuttaa palkkioita tai välttää rangaistusta (ulkoinen sääntely), taipumuksena kohottaa itsetuntoa tai

auttaa välttämään syyllisyyden tunteita (psykykinen puolustuskeino introjektio, eli ulkopuolisten tunteiden sijoittaminen omaan itseen), haluna saavuttaa arvostettu, henkilökohtaisesti tärkeä tavoite (identifikaatio) tai tapana ilmaista käsitystä omasta itsestään (integraatio) (Meyer, Gagné & Parfyonova 2010, 64). Ulkoinen sääntely on vähiten autonominen ulkoisen motivaation muoto. Ulkoinen sääntely voi motivoida voimakkaasti tietynlaisesta käytöstä, mutta sillä on negatiivisia sivuvaikutuksia, kuten pitkäaikainen itsenäisen motivaation ja hyvinvoinnin väheneminen. Sisäistetty sääntely on hieman autonomisempi ulkoistetun motivaation muoto, jolloin työntekijä keskittyy itsekontrolloidusti työssään johtajien sallimiin asioihin hyväksymättömien sijaan. Identifioitua sääntelyssä työntekijät tunnistavat työroolinsa ja käytöksensä henkilökohtaisesti tärkeiksi. Kun he ovat itse hyväksyneet perussyyt toiminnalleen, he ovat autonomisemmin itseohjautuvia ja joustavasti valitsevat tai ylläpitävät käytöstään ja toimintojaan. Integroitu sääntely on kaikista kehittynein ja tahdonalaisin ulkoisen motivaation muoto. Silloin työntekijä on onnistunut integroimaan yhtenäiseksi eri identiteettinsä, kuten työ- ja perheidentiteettinsä, ja pystyy täydellä sydämellä sitoutumaan määrätietoisesti ja luotettavasti kohteena oleviin toimintoihin ilman sisäisiä esteitä tai konflikteja. Itseohjautuvuusteorian mukaan nämä erilaiset ulkoisen motivaation muodot ovat nähtävissä eri asteisina työpaikoilla, ja jokaisella on ennustettavat seurauksensa (Deci ym. 2017, 21-22).

Martela (2014, 47) on soveltanut Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian motivaatiojatkumoa jakamalla ulkoisen motivaation ulkoiseen kontrolliin ja sisäännotettuun kontrolliin. Ulkoinen kontrolli, kuten palkkio, kiristys tai uhkailu, saa meidät tekemään vaaditun asian. Sisäännotettu kontrolli ohjaa ihmisen toimintaa silloin, kun pakottaa itsensä tekemään asioita, joita ei todellisuudessa haluaisi tehdä. (Martela & Jarenko 2015, 32).

Sisäinen motivaatio on sellaista motivaatiota, jonka johdattamana ihminen hakeutuu omasta tahdostaan tekemään häntä itseään kiinnostavia, innostavia ja hänestä arvokkailta tuntuja asioita (Martela & Jarenko 2015, 26; Martela 2014, 46). Proaktiivinen sisäinen motivaatio ei Martelan ja Jarenkon (2014, 17) mielestä kuormita ihmistä niin paljon kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen, sillä sen perustana on ihmisen henkilökohtaiset kiinnostuksen ja arvostuksen kohteet. Sisäinen motivaatio on ilmeistä aikuisten aktiviteeteissa urheilusta harrastuksiin, mutta on myös tärkeässä roolissa työelämässä (Deci ym. 2017, 21). Ulkoinen ja sisäinen motivaatio eroavat toisistaan seuraavista Taulukko 1:ssä kuvatuista näkökulmista:

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen

Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 17).

Arkielämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat kuitenkin usein samanaikaisesti läsnä, ja toimivat toisiinsa kietoutuneina (Martela & Jarenko 2015, 27). Itsenäisesti motivoitunut toiminta pitääkin sisällään sekä sisäisen motivaation, jolloin asiaa tehdään kiinnostuksen ja huvin kannalta, että täysin sisäistetyn ulkoisen motivaation, jolloin toiminta on vapaaehtoista sen henkilökohtaiseksi koetun arvon ja merkityksen kannalta (Deci & Ryan 2015, 16). Työelämässä työntekijä voi olla sisäisesti motivoitunut ainakin tietyistä työhön kuuluvista osa-alueista, mikä auttaa työntekijää suoriutumaan työstään laadukkaasti ja hyvinvoivasti (Deci ym. 2017, 21).

Ryan ja Deci (2000) määrittivät aluksi, että vaikka ulkoisen motivaation itsenäisimmällä muodolla, integroidusti säädellyllä motivaatiolla on paljon yhteneviä piirteitä sisäisen motivaation kanssa, he näkivät silti sisäistetyn motivaation olevan ulkoista motivaatiota, sillä se tehdään tiettyjen tulosten saavuttamisen takia, eikä luontaisesta nautinnosta. Myöhemmin Deci ja Ryan (2015, 16) ovat kuitenkin todenneet, että sisäinen motivaatio muodostuu sekä sisäsyntyisestä motivaatiosta että täysin sisäistetyistä ulkoisesta motivaatiosta. Myös Martela ja Jarenko (2015, 32) näkevät sisäisen motivaation pitävän sisällään sekä sisäistetyn motivaation että sisäsyntyisen motivaation. Vahvasti sisäistetyssä motivoidussa toiminnassa tekeminen itsessään tuntuu merkitykselliseltä, sillä se kytkeytyy yksilön arvokkaaksi ja tärkeiksi kokemuksiin päämääriin ja arvoihin.

Martela & Jarenko (2014, 14) kuvaavat sisäsyntyisen motivaation näkyvän siten, että itse tekeminen antaa tekijälleen mielihyvää. Usein autonomisesti ohjautuvat toiminnot ovat sisäisesti motivoivia (Deci ym. 2017, 20). Sisäsyntyinen motivaatio syntyy henkilön omasta oivalluksesta, hän innostuu itse tekemisestä ja sisäisesti motivoiva tekeminen tuottaa itsessään nautintoa ilman ulkopuolista palkkiota ja kontrollointia (Akola 2020, 65-66; Martela 2014, 47). Sisäistetyssä motivaatiossa taas tekeminen tuntuu merkitykselliseltä, sillä se on sidoksissa itselle tärkeiden tavoitteiden ja arvojen kanssa (Martela & Jarenko 2014, 14). Sisäistetyssä motivaatiossa tekemisen lopputulema kiinnittyy henkilölle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin,

jolloin hän kokee tekemisen arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. (Martela 2014, 47; Martela & Jarenko 2015, 32).

Sisäinen motivaatio on merkityksellistä sekä työntekijän että organisaation kannalta. Sisäisen motivaation on useissa tutkimuksissa todettu ennakoivan vähäisempää työuupumusta ja parempaa työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista ja työssä suoriutumista, kun taas ulkoa päin kontrolloidun motivaation on nähty johtavan vastakkaisiin tuloksiin (Deci ym. 2017, 25). Innostunut työntekijä on tuotteliaampi ja hänen tehokkuutensa on pitkäkestoisempaa ja varmemmalla pohjalla kuin ulkoisesti motivoituneella työntekijällä. Sisäisesti motivoitunut toiminta tekee hyvää myös ihmiselle itselleen sekä psyykkisen hyvinvoinnin että fyysisen terveyden kannalta. (Martela & Jarenko 2014, 16). Sisäisesti motivoituneet työntekijät eivät uuvuta itseään loppuun, vaan tekevät parempaa tulosta nyt ja jatkossakin. Kestävän työn mallin tavoittelun keskiössä tulisikin olla sisäistä motivaatiota mahdollistava ja tukeva työ. (Martela & Jarenko 2014, 25).

Martelan ja Jarenkon (2015, 33) mukaan sisäsyntyinen motivaatio on vahvimasta motivaation muodostaan huolimatta luonteeltaan häilyvää, ja pitkäjänteisen työskentelyn kannalta merkityksellisempää on vahva sisäistetty motivaatio. Työelämän kannalta on siis tärkeää, että ulkoisesti motivoivat toiminnot voivat oikeissa olosuhteissa olla myös sisäisesti motivoivia. Kun työntekijät ymmärtävät työnsä merkityksen, tuntevat omistavansa tilanteen ja voivansa työskennellä itsenäisesti, ja saavat selkeää palautetta sekä tukea, he todennäköisesti työskentelevät sisäisesti motivoituneina ja suoriutuvat työstään paremmin, oppivat helpommin ja ovat sopeutuvampia muutoksiin. (Deci ym. 2017, 20). Martelan ja Jarenkon (2014, 14) mielestä sisäistetyn motivaation käsite laajentaa entisestään mahdollisuuksia tukea yksilön innostusta ja ohjata intoa kohti yhteisen tavoitteen saavuttamista. Itseohjautuvuusteorian mukaan sekä sisäsyntyistä että sisäistettyä motivaatiota vahvistaa psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen (Deci & Ryan 2015, 16).

Itseohjautuvuusteorian mukaan ulkoisilla palkkioilla voi olla erilaisia toiminnallisia merkityksiä, jotka voivat lisätä tai vähentää sisäistä motivaatiota, tai eivät vaikuta sisäiseen motivaatioon mitenkään (Deci ym. 2017, 21). Martela ja Jarenko (2014, 48) viittaavat Hertzbergin (1968) klassiseen kaksifaktoriteoriaan, jonka mukaan työhyvinvointi koostuu motivaatiotekijöistä ja hygieniatekijöistä. Motivaatiotekijät liittyvät yleensä itsensä kehittämiseen ja sisäiseen kasvuun, hygieniatekijät taas yleensä palkkaan, työolosuhteisiin ja muihin perusasioihin. Hygieniatekijät eivät motivoi huippusuorituksiin, mutta jos niissä koetaan suuria puutteita, ne aiheuttavat työtytymättömyyttä. Palkka on hygieniatekijä, joka ei voi kasvattaa sisäistä motivaatiota, vaikka se voikin motivoida hetken aikaa. Palkan tulee kuitenkin riittää ihmisen kokemiin elämän perusasioihin, jotta ihminen voi olla tyytyväinen. Hygieniatekijöiden pitäminen kunnossa nostaakin työhyvinvoinnin korkeintaan neutraalille tasolle. Korkeampaa työhyvinvoinnin tasoa tavoitellessa tarvitaan sisäisesti motivoivia työn tekijöitä.

### 2.3 Psykologiset perustarpeet

Psykologiset tarpeet ovat olleet yksi kaikista yleisimmin käytetyistä konsepteista työmotivaation tutkimuksessa useiden psykologien toimesta. Itseohjautuvuusteoria tarkastelee psykologisia tarpeita ihmisten universaaleina, psykologisina ”ravintoaineina”. (Deci & Ryan 2015, 14). Ryanin ja Decin (2017, 10) mukaan psykologiset perustarpeet ovat maailmanlaajuisesti keskeisiä ihmisen optimaalisen toiminnan kannalta kehityksellisestä vaiheesta ja kulttuurisesta asemasta huolimatta. Itseohjautuvuusteorian mukaan itseohjautuvuus koostuu kolmesta ihmisen psykologisesta perustarpeesta: vapaaehtoisuudesta (autonomy), kyvykkyydestä (competence) ja yhteenkuuluvuudesta (relatedness) (Martela 2014, 48), jotka toimivat ratkaisuna ihmisen toiminnan autonomiseen säätelyyn (Meyer ym. 2010, 64). Decin ja Ryanin (2015, 14) mukaan psykologiset perustarpeet ovat kehityksellisiä eivätkä opittuja tarpeita, ja niiden tyydyttymisen kautta korkealaatuinen suoriutuminen ja hyvä psykologinen terveys on mahdollista. Psykologiset perustarpeet ovat kasvuorientoituneita ja toiminnassa olevia koko ihmisen elinkaaren ajan syntymästä alkaen (Deci & Ryan 2015, 15-16).

Ryanin ja Decin (2017, 10) itseohjautuvuusteorian mukaan *autonomia* eli *vapaaehtoisuus* tarkoittaa tarvetta säädellä itse omia kokemuksiaan ja toimintojaan. Vapaaehtoisuus tarkoittaa henkilön omaa motivaatiota tekemiselle sekä tunnetta valinnanvapaudesta ja asian omistamisesta (Akola 2020, 65). Vapaaehtoinen henkilö kokee voivansa vapaasti toteuttaa itseään ja tehdä itseään kiinnostavia asioita (Martela 2014, 49). Hän kokee tekevänsä asioita itsestään lähtöisin, eikä pakon sanelemana (Martela & Jarenko 2014, 16). Vapaaehtoisuus ei tarkoita kuitenkaan samaa kuin itsenäisyys tai riippumattomuus (Ryan & Deci 2017, 10). Vapaaehtoisuus voi toteutua myös ihmisen ulkoa päin esitetystä pyynnöstä tai vaatimuksesta, jos työntekijälle esitetään ymmärrettävästi muutokseen liittyvät perustelut ja työntekijän tunteet ja kokemus otetaan huomioon (Hakanen 2011, 31). Vapaaehtoisuudelle on tunnuksenomaista, että toiminnot ovat ihmisen itsensä hyväksymiä ja yhdenmukaisia hänen arvojensa ja kiinnostuksen kohteiden kanssa (Ryan & Deci 2017, 10).

Vapaaehtoisuus voidaan nähdä päämäärien omaehtoisuutena, toimintatapojen vapautena ja tekemisen innostavuutena. (Martela & Jarenko 2015, 68). Vapaaehtoisesti työtään tekevä henkilö tuntee voivansa vapaasti toteuttaa itseään ja tehdä itseään kiinnostavia asioita (Martela 2015, 58). Mahdollisuus valita, miten työtehtävänsä tekee, tyydyttää työntekijän autonomian tarvetta (Meyer ym. 2010, 70). Vapautta ei tule kuitenkaan ymmärtää niin, että työntekijällä ei ole minkäänlaista suuntaa toiminnalleen, tai että hän voisi tehdä itsekkäitä valintoja. Vapaaehtoisuus näkyy siinä, että suunta, johon organisaatio on matkalla, on työntekijän päämäärien mukainen. Organisaatiossa työntekijä kokee vapaaehtoisuutta, kun hän on sisäistänyt yrityksen arvot ja päämäärät ja kokee ne omikseen. (Martela & Jarenko 2015, 58).

Vapaaehtoisuus ei pelkästään riitä itseohjautuvaan toimintaan, vaan työntekijällä tulee olla lisäksi riittävästi osaamista. *Kyvykkyys* eli *osaaminen* viittaa itseohjautuvuusteoriassa tarpeeseen kokea olevansa taitava ja tehokas (Ryan & Deci 2017, 11). Martelan ja Jarenkon (2014, 41) mukaan yksi ihmisen perustarpeista on voida nauttia omasta osaamisestaan ja aikaansaamisestaan sekä kehittyä yhä paremmaksi tekemisessään. *Kyvykkyys* on yksilön kokemusta omasta osaamisesta ja aikaansaavuudesta, ja oppiminen on tunnetta *kyvykkyuden* kasvusta (Martela 2014, 49). *Kyvykkyys* näkyy asioiden hallintana ja kykynä toteuttaa asioita (Akola 2020, 65). Kun työntekijällä on kokemus oman toimintaympäristönsä hallinnasta, hän on kykenevä kohtaamaan erilaisia haasteita ja saamaan aikaan haluamiaan tuloksia toiminnallaan (Hakanen 2011, 32). *Kyvykkääksi* itsensä kokeva henkilö uskoo osaavuuteensa ja aikaansaavuuteensa. Kun osaaminen on tehtävän mukaista ja tuloksia saadaan aikaan, tekeminen on virtaavaa, motivoivaa ja tuntuu hyvältä. *Kyvykkyuden* vastakohta on tekemisen etenemättömyys, joka voi olla turhauttavaa. (Martela & Jarenko 2015, 59).

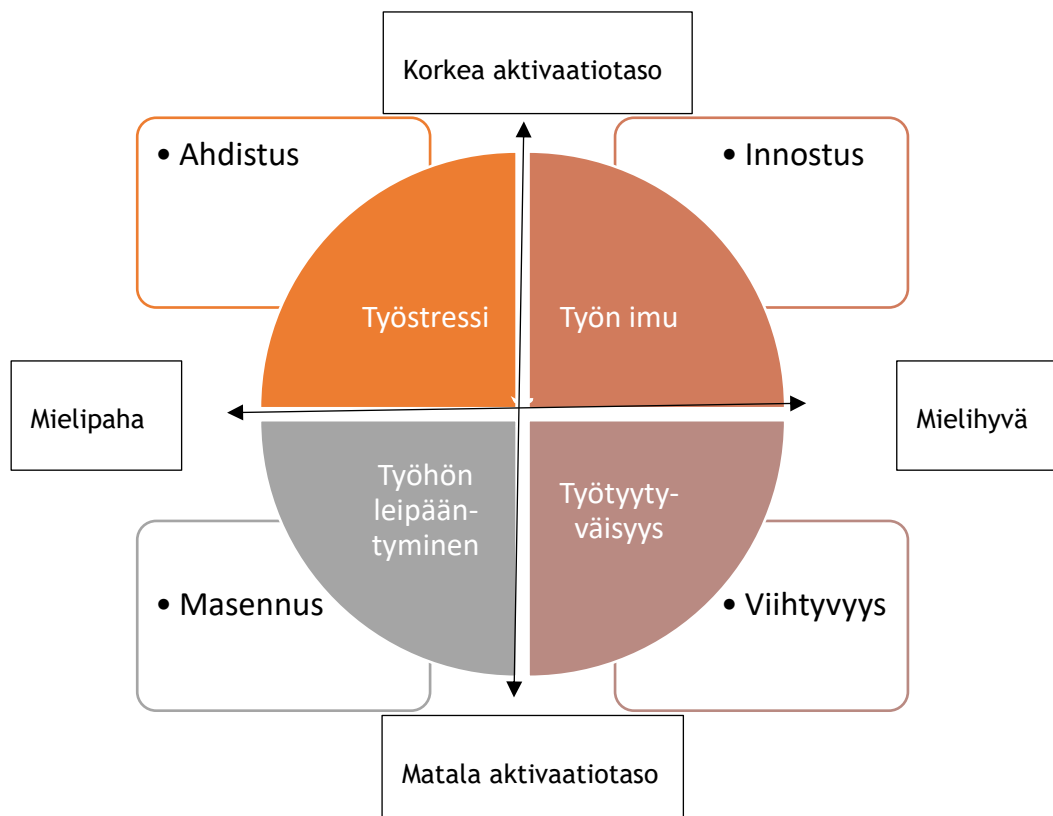
*Yhteenkuuluvuus* eli *yhteisöllisyys* nähdään henkilön tarpeena kokea yhteyttä toisiin ihmisiin (Akola 2020, 65). Ihminen kokee yhteenkuuluvuutta yleensä silloin, kun hän kokee, että toiset ihmiset välittävät hänestä, ja voi vastavuoroisesti olla antavana ja osallistuvana osapuolena toisille ihmisille. Yhteenkuuluvuuden kokemus muodostuu myös tunteista, että on läheisesti yhteydessä toisten henkilöiden kanssa ja kokee olevansa merkittävä ryhmän jäsen. (Ryan & Deci 2017, 11). Yhteenkuuluvuutta tyydyttävässä työssä työntekijöiden keskinäinen luottamus on vahvaa ja sekä onnistumisia että tukea jaetaan osapuolten kesken (Hakanen 2011, 31). Myönteinen yhteenkuuluvuuden kokemus vaikuttaa myönteisesti myös ihmisen kokonaishyvinvointiin (Martela 2014, 79-80).

*Hyväntekeminen* on subjektiivinen tunne tai arvio siitä, että toimija kokee tehneensä hyviä asioita toisille ihmisille (Martela & Ryan 2015). Frank Martela (2014, 50) on ehdottanut itseohjautuvuuteen liittyväksi olennaiseksi tekijäksi hyväntekemistä, joka hänen ja kollegoidensa tutkimusten mukaisesti vaikuttaa itseohjautuvuuden ja positiivisten kokemusten kokonaisuuteen. Esimerkiksi Martelan ja Ryanin (2015) tutkimus osoitti hyväntekemisen tunteella olevan sellaisia hyvinvointiin kohdistuvia itsenäisiä hyötyjä, jotka eivät olleet vapaaehtoisuuden, *kyvykkyuden* tai yhteenkuuluvuuden tarpeesta riippuvaisia. Ihmisen yksi tärkeistä motivaation lähteistä on halu nähdä, että omalla toiminnalla on myönteisiä vaikutuksia toisiin ihmisiin ja erityisesti tärkeänä koetun ihmisryhmän tai arvon edistämiseen (Martela & Jarenko 2014, 31). Hyväntekeminen tarkoittaa, että henkilö kokee voivansa vaikuttaa myönteisesti itselleen läheisten ihmisten elämään, työelämässä ajateltuna työkavereiden, asiakkaiden ja jopa koko yhteiskunnan elämään. Hyväntekeminen toisille vahvistaa myös omaa hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2015, 61-62). Jo Aristoteles on todennut ystävällisyyden ja hyvän tahdon osoittamisen toisille tekevän hyvää myös itse hyvien tekojen tekijälle (Martela & Ryan 2015).

## 2.4 Työn imu eli työhön sitoutuminen

Jokaisen työn palkitsevuutta ja arvostusta on mahdollista vahvistaa. Työntekijän omia vahvuuksia voidaan hyödyntää ja työntekijän on mahdollista kokea olevansa hyvä työntekijä ja arvostettu työyhteisönsä jäsen, kun psykologiset perustarpeet vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus huomioidaan työssä. Tämän myötä työntekijän on mahdollista voida hyvin työssään ja kokea työn imua. (Hakanen 2011, 34-38). Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021) totesivat tutkimuksessaan, että työssäkäyvien suomalaisten itseohjautuvuuden kokemuksella on yhteys vahvempaan työn imuun ja vähäisempään työuupumukseen.

Hakanen (2011, 38) kuvaa työn imua (englanniksi job engagement) positiiviseksi sekä aktiiviseksi tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaksi, jolloin ihminen on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhönsä. Tarmokas ihminen kokee olevansa energia- ja toimintatasoltaan valmis tekemään työtä ja ratkaisemaan myös eteen tulevia haasteita. Omistautunut ihminen taas pystyy sitoutumaan merkittäväksi, inspiroivaksi ja vaivan arvoiseksi kokemansa tehtävän tekemiseen. Tarmokkuus ja omistautuminen taas johtavat usein uppoutumiseen, jolloin ihminen keskittyy tehtävään niin syvästi, että aika ja ympäröivä maailmakin unohtuvat. (Martela & Jarenko 2014, 19-20). Työn imu on aiemmin rinnastettu flow'n käsitteeseen, mutta niillä on eronsa. Flow:ssa ihminen uppoutuu kaikella kapasiteetillaan tavoitteelliseen toimintaan ja sulkee kaiken muun mielestään. Flow on kestoaltaan lyhytaikaisempi, yksittäinen huippuhetki, joka voi keskeytyä helposti ulkoisesta ärsykkeestä. Työn imu on kokonaisvaltaisempi ja pysyvämpi mieliala, jonka ulottuvuuksista uppoutuminen on lähellä flow'ta. (Hakanen 2014, 344). Työn imu ja muut työhyvinvoinnin tilat on nähtävissä Kuvio 1:ssä.





Kuvio 1. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Warr 1999, 395; Hakanen 2011, 24; Martela & Jarenko 2014, 18).

Leipääntyminen ja tyytyväisyys ovat matalan aktivaatiotason tiloja, sillä erolla että tyytyväinen työntekijä asennoituu työhönsä positiivisesti. Korkean aktivaatiotason tiloissa on eroja sekä tunnekokemuksen että motivaation kannalta. Stressaantunut työntekijä työskentelee hälytystilassa välttääkseen uhkia, kun taas innostunut, työn imua kokeva työntekijä on aktiivinen ja hyvinvoiva. (Martela & Jarenko 2014, 18).

Työtyytyväisyys on yleensä pitkäkestoinen myönteinen tila, ja toki parempi tila kuin työhön leipääntyminen. Tyytyväisyys on kuitenkin alhaisen aktivaatiotason tila, kun taas työn imussa yhdistyy sekä myönteinen tunne että korkea aktivaatiotaso. (Martela & Jarenko 2014, 18-19). Työn imun on todettu lukuisissa tutkimuksissa olevan yhteydessä paremman työn tuottavuuden kanssa (Martela & Jarenko 2015, 40). Työn imua kokevat henkilöt panostavat enemmän energiaa tekemiseensä, näkevät tehtävänsä laajemmin ja oppivat nopeammin. He työskentelevät peräänantamattomasti tehtäviensä parissa ja ovat parempia asiakaspalvelijoita. Lisäksi he vaihtavat harvemmin työpaikkaa ja heillä on vähemmän sairaspöissaoloja. (Martela & Jarenko 2015, 42). Työssä innostumisen mahdollisuudella on myönteiset vaikutuksensa myös työntekijän hyvinvointiin ja parempaan elämänlaatuun (Martela & Jarenko 2014, 19). Hakasen ja Peetersin (2015) tutkimuksen mukaan koettu työn imu voi tehdä hyvää myös työn ja perhe-elämän väliselle suhteelle.

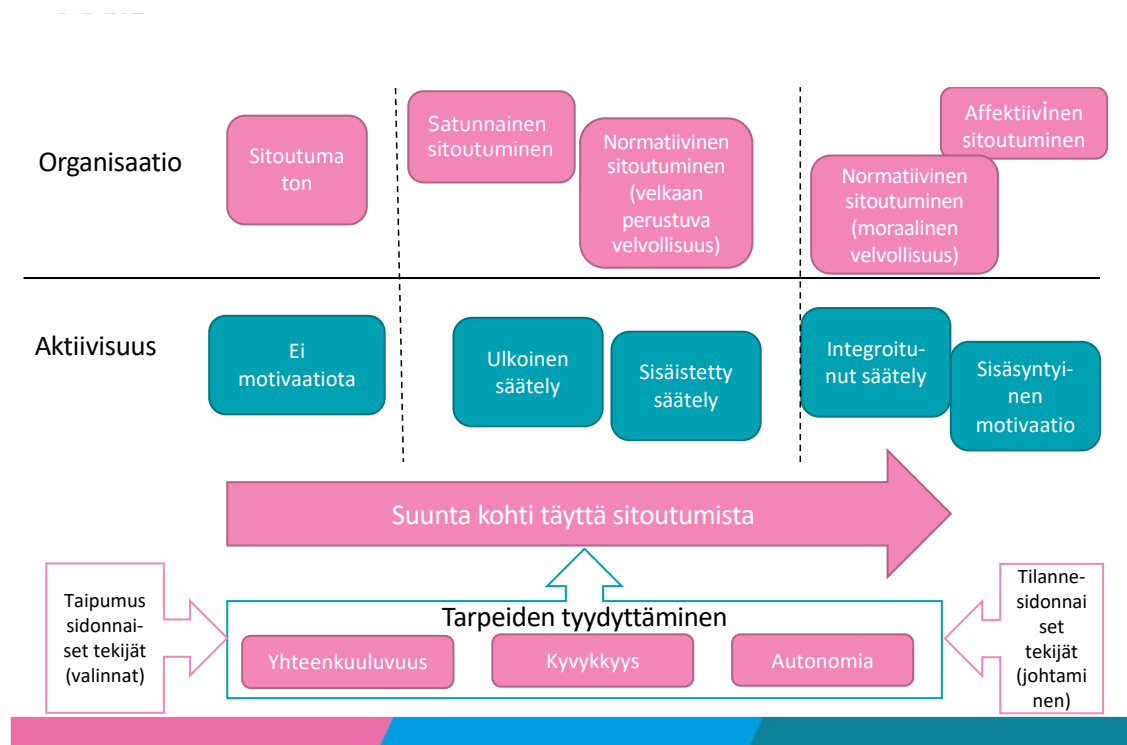
Innostunut työntekijä on tuottavampi, sillä hän panostaa tekemiseen täyden energiansa ja tekee työtä koko persoonallaan (Martela & Jarenko 2014, 25). Martelan ja Jarenkon (2017, 24) mukaan asiantuntijat ja haastavaa työtä tekevät työntekijät saadaan antamaan parhaansa vain, jos heidät tyytyväisyytensä lisäksi saadaan innostumaan työstään. Työntekijän innostus vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Innostunut työntekijä voi saada myös asiakkaan innostumaan ja kokemaan, että työntekijä tekee mielellään työtä hänen kanssaan. (Martela & Jarenko 2014, 26).

## 2.5 Itseohjautuvuuden ja työhön sitoutumisen yhteys

Meyer, Gagné ja Parfyonova (2010, 62-63) ovat yhdistäneet Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian ja Meyerin ja Allenin vuonna 1991 laatiman kolmiosaisen sitoutumisen teorian (three-component model TCM), ja heidän mielestään nämä teoriat luovat teoreettisen viitekehyksen työntekijän sitoutumisen luonteen, kehityksen ja seurausten ymmärtämiselle. Hakanen, Bakker ja Turunen (2021) kuvaavat työhönsä sitoutuneen henkilön olevan elinvoimainen, omistautunut ja uppoutunut työhönsä. Meyer (2010, 64) kollegoineen määrittelevät sitoutumisen työssä näkyvän työhön tai yhteisöön kohdistuvana innokkuutena ja itsenäisenä

osallistumisena, jota voidaan vaalia vastaavanlaisella, samansuuntaisella tavoitteellisuudella ja näitä asioita tukevalla ilmapiirillä. Sitoutumisen muotoja on useita, kuten sitoutuminen tiimiin tai projektiin, ja oma-aloitteisuudessa voi olla vaihtelua (Meyer 2015, 43). Mallin mukaisesti sitoutumattomat työntekijät eivät ole motivoituneita työtä ja sen tavoitteita kohtaan. Mallin toisessa päässä olevat täysin sitoutuneet työntekijät taas ovat itsenäisesti ohjautuvia. Tämä näkyy sisäisesti motivoituneena toimintana, jolloin tehtävien tekeminen itsessään on tekijälle miellyttävää. Sitoutuneisuus näkyy myös samaistuvana sääntelynä, jolloin tehtävä itsessään ei ole sisäisesti kiinnostava, mutta sen tekeminen on arvojen mukaista ja merkityksellistä. (Meyer 2015, 43-44).

Itseohjautuvuusteoria osoittaa työntekijöiden työtoimintoihinsa sitoutumisen taustalla olevat järjestelmät, ja auttaa tekemään yhteyksiä sitoutumisen tilan ja sitä edeltävien sekä seuraavien vaiheiden välille (Meyer ym. 2010, 65). Alun perin Meyerin ja Allenin vuonna 1991 kehittämän sitoutuneisuusteorian erilaiset sitoutumisen muodot sitoutumaton, satunnaisesti sitoutunut, normatiivisesti sitoutunut ja tunneperäisesti sitoutunut ovat itseohjautuvuusteorian motivaation eri asteille rinnakkaisia pienillä eroilla. Meyer ja Allen tutkivat sitoutumista organisaation sitoutumisen näkökulmasta, kun taas itseohjautuvuusteoria keskittyy enemmän toimintaan sitoutumiseen (Meyer ym. 2010, 66). Meyer kumppaneineen (2010, 67) huomioivat, että tämän mallin osoittavien organisaatioon ja toimintaan sitoutumisen lisäksi on muitakin sitoutumisen muotoja, kuten sitoutuminen työyhteisöön, projektiin tai vaihtuviin hankkeisiin.



Kuvio 2. Työntekijän työhönsä sitoutumisen malli (Meyer 2015, 43; Meyer, Gagné & Parfyonova 2010, 68).

Meyer ja kollegat erittelevät mallissaan sitoutumattomuuden, satunnaisen sitoutumisen ja täyden sitoutumisen osa-alueet. Sitoutumattomat työntekijät eivät itseohjautuvuusteorian mukaisesti ole motivoituneita, eli he eivät säätele toimintaansa tarkoituksenmukaisesti tai työskentele tavoiteorientoituneesti. Organisaation näkökulmasta heidän sitoutumisensa on kaikin tavoin hyvin vähäistä, ja todennäköisesti he jättävät työpaikkansa, kun se heille parhaiten sopii. Mallin toisessa laidassa organisaatioon vahvasti sitoutuneet työntekijät säätelevät autonomisesti toimintaansa, joka mahdollistaa sisäisesti motivoituneen toiminnan ja kokemuksen jopa nautinnollisesta työn tekemisestä. Työ voidaan kokea merkittävänä ja sitoutumisen arvoisena, vaikka se ei olisikaan luontaisesti kiinnostavaa. (Meyer ym. 2010, 67-68).

Keskellä on satunnaisen sitoutumisen kategoria, sillä useat työntekijät asettuvat edellä mainittujen kahden ääripään väliin. Satunnaisesti sitoutuneet työntekijät käsittävät, että tehtävien suorittaminen on välttämätöntä, ja se on yhteydessä työsuhteen jatkumiseen, hyvitykseen ja etuihin. Itseohjautuvuuden käsitteiden kannalta he kokevat kontrolloitua sääntelyä. He eivät niinkään nauti työstään tai pidä sitä kovinkaan merkityksellisenä, mutta näkevät sen tapana ansaita elantonsa. (Meyer 2015, 44). Organisaation näkökulmasta nämä työntekijät kokevat satunnaista sitoutumista, ehkä sen takia että heillä ei ole paljon vaihtoehtoisia työllistymismahdollisuuksia, tai he kokevat, että he eivät saavuta merkittävää asemaa, etuja tai muita hyötyjä kuulumisestaan organisaatioon. Satunnaisesti sitoutuneet työntekijät todennäköisesti pysyvät organisaatiossa, mutta he tekevät työnsä alimmalla vaaditulla tasolla. (Meyer ym. 2010, 68).

Meyerin (2015, 44) mielestä kilpailuhenkisessä ja jatkuvaa muutosta kokevassa liiketoimintaympäristössä työntekijöiden oletetaan jatkuvasti kehittävän työtään omaksuen ja löytäen uusia innovatiivisia ja luovia keinoja ja siten auttavan organisaatiota pysymään menestyksen tiellä. Tästä näkökulmasta satunnainen sitoutuminen työhön ei ehkä riitä, ja organisaatioiden tulee löytää keinoja saada työntekijät sitoutumaan täysillä työhönsä. (Meyer 2015, 44).

Meyerin ja kollegoiden (2010, 69) ratkaisu työntekijöiden saamiseksi täyden sitoutumisen tielle on työntekijöiden psykologisten perustarpeiden, vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden, tyydyttäminen. Tämä voidaan saavuttaa palkkaamalla työntekijöitä, jotka ovat jo ennalta valmiita sitoutumiseen, mutta se vaatii ennen kaikkea työilmapiirin luomista sellaiseksi, jossa perustarpeiden tyydyttyminen on mahdollista. (Meyer 2015, 44). Hetland, Hetland, Bakker, Demerouti, Andreassen ja Pallesen (2015) totesivat myös tutkimuksessaan selkeän yhteyden psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen sekä koetun työtyytyväisyyden ja työlleen omistautumisen välillä.

Hakasen ja kollegoiden (2021) mukaan työn voimavaroista työhön sitoutumiseen vaikuttaa eniten laaja mahdollisuus käyttää kykyjään (skill discretion), työstä saatu palaute (job feedback) sekä tiimin valtaistuminen (team empowerment). Mahdollisuus käyttää laajasti

kykyjään työssään, työn tarjoamat uudet oppimismahdollisuudet ja mahdollisuus olla luova ovat verrattavissa itseohjautuvuusteorian kyvykkyyden määritelmään. Oman työn tulosten tiedostaminen ja oman työn merkityksen ymmärtäminen laajemmassa kontekstissa taas on yhteydessä Martelan (2014) hyväntekemisen teemaan. Valtaistunut tiimi autonomisen yksilön sijaan työhön sitoutumiseen liittyvänä merkityksellisenä tekijänä taas kuvaa Hakasen ja kollegoiden (2021) mielestä työn organisointitapojen muutosta sosiaalisuuteen ja vuorovaikutteisuuden perustuviin työtehtäviin ja itseohjautuvaan tiimityöskentelyyn. Valtaistunut tiimi tarjoaakin työntekijöille tukea ja energiaa antavan ympäristön. Mahdollisuus olla osa tehokasta ja osaavaa tiimiä ja tehdä yhdessä merkityksellistä työtä, mahdollisuus vaikuttaa tiiminä ja kuulua autonomiseen ja itseohjautuvaan tiimiin, ovat kaikki työntekijän sosiaaliseen työympäristöön liittyviä sitoutumisen tunnusmerkkejä.

## 2.6 Itseohjautuvuus yhteisenä ohjautuvuutena

Alun perin yksilöön keskittyvää itseohjautuvuuden käsitettä on vuosien saatossa alettu käyttää myös kuvaamaan tiimien ja organisaatioiden toimintaa (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 72). Ala-Mutka (2019, 11) näkee itseohjautuvuuden käsitteen olevan jopa harhaanjohtava, sillä itseohjautuvuus yksilötasolla voidaan nähdä itsensä johtamisena, mutta hyvin harvoin yksin työskenteleminen on työelämässä mahdollista. Itseohjautuvuuden käsitteen ei tule myöskään ajatella tarkoittavan sitä, että jokainen tiimin työntekijä saa vapaasti ja itsenäisesti itseohjautua omien kiinnostustensa mukaan (Ristikangas ym. 2021, 72). Itseohjautuvuus ei saa olla itsearvoista, vaan sen tulee olla organisaatiolle hyödyllistä ja tuoda toimintaan joustavuutta, toimintaympäristön muutoksiin liittyvää sopeutumiskykyä, kehittää uusia tuotteita ja palveluja sekä kehittää toimintatapoja, joilla organisaatio voi tuottaa palvelujaan kustannustehokkaammin kuin kilpailijansa (Ala-Mutka 2019, 11).

Ristikangas ym. (2021, 25-26) erittelevät työryhmän ja tiimin käsitteet. Työryhmä on heidän mielestään kokoelma ihmisiä, jotka kokoontuvat lähinnä jakaakseen tietoa. Tiimi taas on ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen, ja he tarvitsevat toisiaan sekä hyödyntävät erilaista osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimillä on yhteiset toimintamallit ja prosessit, joiden mukaisesti kukin yksilö toimii. Tiimiläiset tekevät yhteistyötä sidosryhmien kanssa, ja he kokevat olevansa sekä yksilöllisesti että tiiminä yhteisvastuussa tiimin tuloksista.

Hawkins (2021, 35) eritteli muiden alan tutkijoiden työryhmän ja tiimin käsitteet seuraavalla tavalla:

Työryhmä	Tiimi
Vahva, selkeästi keskitetty johtajuus	Jaetut johtajuuden roolit
Yksilöllinen vastuu	Yksilöllinen ja yhteinen vastuu
Ryhmän päämäärä on sama kuin laajempi organisaation tehtävä	Tiimin päämäärät eroavat organisaation tehtävästä tai tiimin jäsenten yksilöllisistä näkemyksistä
Yksilölliset työn tulokset	Yhteiset työn tulokset
Toimii tehokkaiden asialistapohjaisten tapaamisten avulla	Luo produktiivista dialogia avoimen keskustelukulttuurin ja aktiivisen ongelmien ratkaisun kautta
Mittaa tehokkuuttaan epäsuorasti muille kohdistuvalla vaikutuksellaan	Mittaa työsuorituksia suoraan arvioimalla yhteisiä työn tuloksia
Keskustelee, päättää ja delegoi	Keskustelee, päättää ja tekee todellisesti töitä yhdessä
Jäsenet ovat osa ryhmää vain silloin, kun he ovat yhdessä	Jäsenet toimivat osana ryhmää, vaikka he eivät ole yhdessä
Ryhmä keskittyy tehtävään	Tiimi keskittyy tehtävään, prosessiin ja oppimiseen

Taulukko 2. Työryhmän ja tiimin erot (Hawkins 2021, 35).

Hawkinsin (2021, 33) mielestä on tärkeää tunnistaa, milloin todellinen tiimi on siihen tarvittavan panostetun ajan ja työn arvoinen, ja milloin jonkinlainen työryhmä vastaa paremmin tarpeisiin. Työryhmiä on erilaisia, jotka vastaavat eri tarkoituksiin. Konsultatiivinen, neuvoa-antava ryhmä voi muodostua joko organisaation sisäisistä tai ulkoisista toimijoista, ja se tukee johtajaa päätöksenteossa. Raportoivissa ja tietoa jakavissa ryhmissä alueelliset ja toimialan johtajat raportoivat, mitä tapahtuu heidän osassaan organisaatiota ja jakavat hyödyllistä tietoa kollegoiden kanssa. Päätöksiä tekevä elin kuten hallitus tai lautakunta, tekee päätöksiä asioista, joihin liittyvä työ tehdään muualla. Tehtävään keskittynyt työryhmä kokoontuu toteuttaakseen jonkun erityisen tehtävän, mikä vaatii erillään toteutuvaa toimintaa ja vähäistä ryhmän keskinäisriippuvuutta.

Hawkins (2021, 36-38) määrittelee tiimin olevan pienehkö määrä ihmisiä toisiaan täydentävillä taidoilla, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, työn tavoitteisiin ja jaettuun näkemykseen, josta he kokevat olevansa yhteisesti vastuussa. Yhteinen tapa toimia pitää sisällään tehokkaita kohtaamisen ja kommunikoinnin muotoja, jotka kohottavat tiimin keskinäistä moraalia ja ryhmittymistä, mutta myös tehokkaasti sitouttavat tiimin avainsidosryhmiä. Korkealla tasolla suoriutuvat tiimit tarjoavat kaikille tiimin jäsenille mahdollisuuksia sekä oppia ja kehittyä yksilöinä, että laajentaa tiimin kollektiivista kapasiteettia osallisuudellaan.

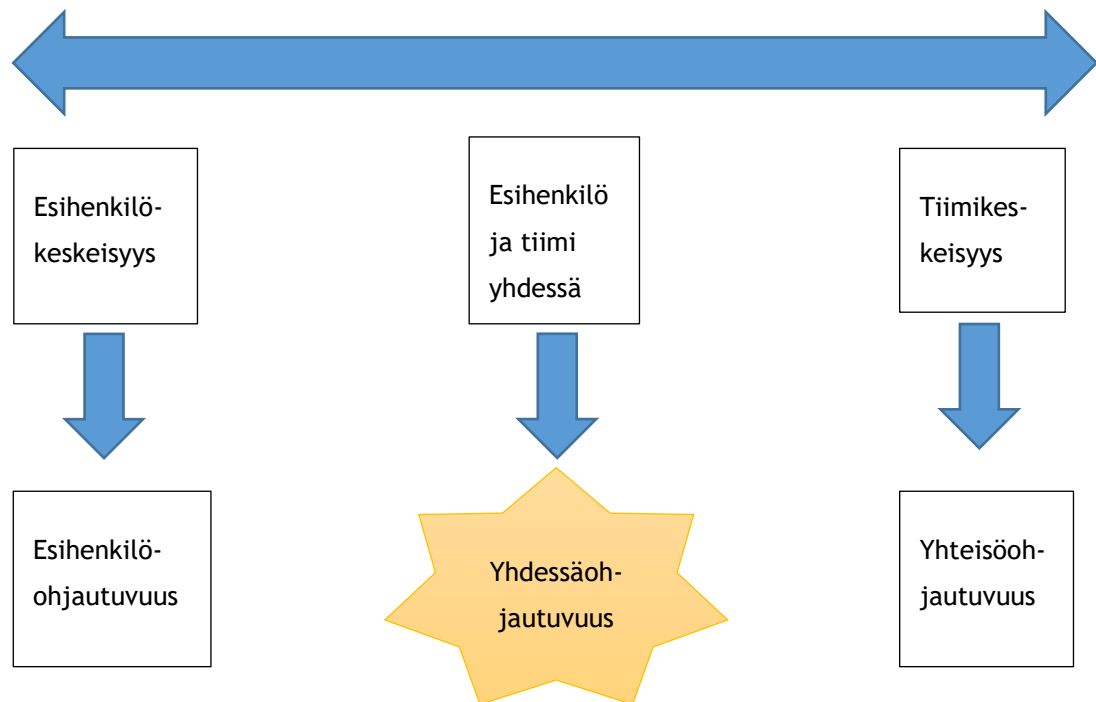
Muun muassa Martela (2020) kutsuu itseohjautuvuutta tiimitasolla itseorganisoitumiseksi. Itseorganisoituminen ei ole kaoottista, vaan toimintatapojen tulee olla selkeämpiä kuin hierarkkisessa järjestelmässä. Toimintatapoja luodaan yhdessä jatkuvasti kehittyvässä prosessissa yhteiskäyttöön soveltuvilla työvälineillä ja työskentelytavoilla, esimerkiksi digitaalisilla keskustelualustoilla. (Akola 2020, 76). Martela (2020) kuvaa itseorganisoitumista hierarkkisen byrokratian vastakohdaksi eli organisoitumisen tavaksi, jossa hierarkkisuutta pyritään huomattavasti purkamaan joko poistamalla esihenkilöt kokonaan tai rajoittamalla huomattavasti heidän valtaansa. Itseorganisoitumisen kautta pyritään yhdistämään byrokraattinen tehokkuus hierarkiattoman itsenäisyyden mukanaan tuomaan luovuuteen, ketteryyteen ja sisäiseen motivaatioon. Itseorganisoituminen on siis äärimmäistä organisaatorakenteiden uudelleenajattelua, kun taas itseohjautuvuus on maltillisempaa työntekijän oikeuksien vahvistamista ja esihenkilöroolin muotoilemista entistä palvelevampaan suuntaan organisaation nykyisten rakenteiden sisällä.

Salovaaran (2017, 53) mielestä itseohjautuvat yksilöt eivät todennäköisesti muodosta hyvää tiimiä tai organisaatiota, vaan tuloksellisesti toimiva tiimi vaatii osallistujiltaan joustavuutta, ihmissuhde- ja organisoitumistaitoja. Salovaara (2020) ehdottaakin, että sana yhteisöohjautuvuus kuvaa itseohjautuvuutta paremmin nykyhetken työelämän tahtotilaa. Yhteisöohjautuvuus -termi kuvaa hänen mukaansa ihmis- tai työyhteisöä, joka kokonaisuudessaan rakenteen, käytänteiden, prosessien ja toimintatapojen pohjalta toimii demokraattisesti. Itseohjautuvuus taas saattaa usein kapeutua itsensä johtamiseksi ja yksilön tueksi, jolloin laajempi järjestelmän kehittäminen unohtuu. Menestyksen kannalta itseohjautuvuus vaatiikin rinnalleen työyhteisön organisoitumista ja johtajuutta (Salovaara 2017, 70).

Ristikangas ym. (2021, 72) kutsuvat tiimin itseohjautuvuutta käsitteellä yhdessäohjautuvuus. Ala-Mutkan (2019, 195) mukaan kaikki ihmisten välisen yhteistyön tuloksena syntyvä ohjautuvuus on yhdessäohjautuvuutta. Ristikangas ja kumppanit (2021, 72) näkevät, että yhdessäohjautuvuus tuo asiakkaalle enemmän arvoa kuin perinteinen yksintyöskentely. Vaikka työntekijän itseohjautuvuudessa olisikin puutteita, voi yhdessäohjautuvuus onnistua häneltä hyvin yhdessäohjautuvien tiimikavereiden kanssa, kun tiimin toiminnalliset rakenteetkin tukevat sitä (Ala-Mutka 2019, 196). Yhdessäohjautuvuus vahvistaakin työntekijäkokemusta ja antaa mahdollisuuden kehittää ja laajentaa omaa osaamistaan, kun asioita tarkastellaan

kokonaisvaltaisemmin. Yhdessäohjautuvuus on avuksi myös organisaatioille, ja jopa edellytys sille, että organisaatiot löytävät uudenlaisia keinoja menestyä muuttuneessa toimintaympäristössä. (Ristikangas ym. 2021, 73).

Yhdessäohjautuvuus on kirjaimellisesti yhdessä toimimista yhteisen tavoitteen hyväksi. Systemisen ajattelun näkökulmasta se ei aseta esihenkilöä tai tiimiä toiminnan keskiöön, vaan tuo ne kummatkin toiminnan keskipisteeseen:



Kuvio 3. Yhdessäohjautuvuus. (Ristikangas ym. 2021, 73-74).

Yhdessäohjautuvuus vaatii toteutuakseen yhteistyön lisäksi tiimiltä uskoa yhteiseen tulokselliseen työskentelyyn, uskoa tiimin osaamiseen ja organisointikykyyn sekä yhteisvastuuta. Yhteisvastuu toteutuu muun muassa niin, että jos joku tiimistä ei osaa tai ehdi tehdä hänelle määritettyä tehtävää, toiset tiimin jäsenet ovat velvollisia auttamaan ja tukemaan, jopa tekemään tehtävän toisen puolesta. Koettu psykologinen turvallisuus on myös olennaista. (Ristikangas ym. 2021, 74-75). Savaspuron (2019, 159) mielestä itseohjautuvuuden tukemisen kannalta tärkeää on luoda ja ylläpitää psykologisesti turvallista ilmapiiriä koko organisaatiossa.

Ristikankaan ja kollegoiden (2021, 75) mukaan yhdessäohjautuvuus on mahdollista ainoastaan tiimin jäsenten koetun hyvän itseohjautuvuuden kautta. Yhdessäohjautuvan tiimin jokainen jäsen kokee olevansa vastuullisessa roolissa yhteisten asioiden tekemisessä, keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhtenäisten toimintamallien kehittämisessä sekä koko tiimin osaamisen monipuolisessa hyödyntämisessä. Yhdessäohjautuva tiimi ratkaisee yhteisiä haasteita ja sitoutuu

yhteisiin tavoitteisiin avoimen dialogin ja keskustelun kautta. Yhdessäohjautuvan tiimin valintoihin vaikuttaa vahvasti asiakas ja halu tuottaa mahdollisimman hyvää palvelua. (Ristikangas ym. 2021, 75).

Johtaminen on olennaisessa roolissa erityisesti yhdessäohjautuvan tiimin rakentumisvaiheessa (Ristikangas ym. 2021, 74). Työntekijöiden vaihtuvuuden kautta yhdessäohjautuvan tiimin rakentuminen voi olla vaihteellinen, jopa jatkuvasti tuettava prosessi.

### 3 Itseohjautuvuutta mahdollistava johtaminen

Yritysten ja organisaatioiden työympäristö on muuttunut viime vuosien aikana hurjaa vauhtia. Koronapandemia on vaikuttanut työkuulttuuriin merkittävästi, tekoäly ja virtuaalisuus on lisääntynyt, perinteisiä ammatteja katoaa ja uusia tulee tilalle. Nämä muutokset edellyttävät yksilöiden uudistumis- ja oppimiskykyä ja uudenlaisia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Tämä vaatii myös johtamisen uudistusta. (Ristikangas ym. 2021, 13).

1980-2000 -luvuilla syntyneiden Y-sukupolvi on jo vahvasti työelämässä, ja he edustavat erilaista maailmankuvaa kuin aiemmat sukupolvet. He ovat tottuneet tasa-arvoon eivätkä arvosta hierarkioita. He haluavat tehdä innostavaa työtä, kokea oikeudenmukaista johtamista sekä antoisaa yhteistyötä. Työ ei ole Y-sukupolven henkilöille koko elämä, vaan työtä tehdään tyytyväistä ja hyvinvoivaa elämää varten. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 19).

Organisaatiotutkimuksessa organisaatiokulttuuri nähdään yleensä tietyn ihmisryhmän yleisesti omaksumana uskomuksena, ajattelu- tai toimintatapana, jonka omaksuminen erottaa kyseisen ihmisryhmän muista ihmisryhmistä. Aiemmin toistuvasti toimivaksi todetut ratkaisut on omakuttu osaksi yhteisön yhteistä todellisuutta ja itsestään selväksi tavaksi toimia, jota ei edes kyseenalaisteta. (Puusa & Juuti 2020, 66). Vahva organisaatiokulttuuri luo pohjaa myös itseohjautuvuudelle (Martela & Jarenko 2015, 131). Organisaation kulttuurin on mahdollista muuttua, ja asetettuja tavoitteita on mahdollista edistää organisaatiokulttuuria tietoisesti muokkaamalla. Johdon on mahdollista vaikuttaa kulttuurin johtamisen kautta myös työntekijöiden työpanokseen. (Puusa & Juuti 2020, 69-70).

Tulevaisuuden tutkija Wilenius (2015, 148) näkee, että organisaation inhimillinen pääoma tarvitsee tulevaisuudessa entistä enemmän älykästä ja ihmisten motiiveja ymmärtävää johtamista. Sisäisen motivaation johtamisessa ja mahdollisimman itseohjautuvan organisaation luomisessa on Martelan ja Jarenkon (2015, 170) mielestä yllättävän paljon yhtäläisyyksiä.

Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen (2021, 5) ovat kehittäneet tutkimustyönsä pohjalta itseohjautuvuuden johtamisen mallin, jonka lähtökohtana on johdon henkilöstöarvot. Heidän tekemänsä tutkimuksen mukaan ihmisiä ja ihmisten johtamista arvostavissa yrityksissä oli valmiina



vahva perusta itseohjautuvuuden johtamisen muille osa-alueille, ja ilman oikeaa arvopohjaa ei yrityksellä ole edellytyksiä itseohjautuvuudelle.



Kuvio 4. Itseohjautuvuuden johtamisen viitekehys (Aura 2021).

Itseohjautuvuuden johtamisen yksi osa-alue on esihenkilöiden kannustavuus itseohjautuvuuteen, joka tarvitsee toteutuakseen selkeitä päätöksiä toimijoiden rooleista ja työhyvinvoinnin huomioimista. Itseohjautuvuuteen kannustamista vahvistaa esihenkilöiden hyvä johtajuus, osaaminen ja motivaatio henkilöstön tukemiseen. (Aura ym. 2021, 5).

Auran ja kumppaneiden (2021, 5-15) mukaan itseohjautuvuuden ydin on kuitenkin henkilöstön vastuu päätöksenteossa. He todensivat tutkimuksessaan henkilöstön päätöksenteon vastuullisuuden olevan suorastaan harvinaista ja huomattavasti matalammalla tasolla kuin johdon henkilöstöarvot ja lähijohtajien kannustavuus. Heidän mielestään ihmisille vastuun antamisessa piilee paljon itseohjautuvuuden kasvun mahdollisuuksia. Tutkimus todisti myös pienissä yrityksissä itseohjautuvuuden johtamisen olevan aktiivisempaa kuin isommissa ja toimihenkilövaltaisissa yrityksissä yleisempää kuin työntekijävaltaisissa yrityksissä.

Ihmisten psykologisia perustarpeita tukevassa sosiaalisessa ympäristössä ihmiset ovat itsenäisesti motivoituneita, fyysisesti ja henkisesti hyvinvoivia ja suoriutuvat tehtävistään erittäin hyvin. (Deci & Ryan 2015, 16; Deci ym. 2017). Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan liittyvät lukuisat tutkimukset ja miniteoriat ovat vahvistaneet käsitystä siitä, että optimaalinen motivaatio - mikä muodostuu autonomisesta motivaatiosta pitäen sisällään sekä sisäistä että hyvin sisäistettyä ulkoista motivaatiota - on vahvasti yhteydessä psykologisten perustarpeiden

tyytyttymiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että näitä kahta autonomisen motivaation muotoa mahdollistavissa sosiaalisissa ja ympäristöllisissä olosuhteissa on merkittävästi samankaltaisuutta. Mahdollisuudet valita, vaikuttaa ja saada merkityksellistä palautetta kyvykkyydestä sekä kokemukset oikeudenmukaisuudesta ja mukaan ottamisesta ovat muun muassa vapaaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta vahvistavia edellytyksiä, jotka johtavat myös parempaan työhön sitoutumiseen ja työsuoritukseen sekä edistävät psykologista hyvinvointia ja vähentävät työssä koettua huonovointisuutta. (Ryan & Deci 2017, 536).

Itseohjautuvuus vaatii toteutuakseen sekä organisaatiolta ja esihenkilöltä annettua vapautta, että yksilön itsensä ottamaa vastuuta. Työntekijän oikeuksia voi laajentaa ainakin kolmesta eri näkökulmasta, jotka liittyvät työn tekemiseen, työn johtamiseen ja osallisuuteen organisaation kehittämisessä. Työn tekemisen oikeudet liittyvät työntekijän kykyyn päättää työnsä tekemisen tavoista, kuten työvälineiden hankintaan sekä työtehtävien suunnitteluun, toteuttamiseen ja priorisointiin. Työn johtamisen oikeudet liittyvät työn tavoitteiden asettamiseen eli kuka määrittelee ja päättää työntekijän työssään tavoittelemat päämäärät sekä onnistumisen mittaamiseen ja palkitsemiseen, eli kuka päättää millä kriteereillä henkilön onnistuminen työssään mitataan. Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen taas kuvaavat, minkä verran työntekijän on mahdollista vaikuttaa oman työroolinsa ympärillä oleviin organisaatiotason asioihin. (Martela 2020).

Työntekijän kannalta itseohjautuvuuden lisäämisessä on olennaista, että työntekijä haluaa ottaa vastaan uudenlaisen vastuun oman työnsä johtamisesta ja organisoinnista, mikä ei aina ole niin yksiselitteistä. Itseohjautuvuus aiheuttaa haasteita myös työntekijän osaamiselle. Hänen tuleekin mahdollisesti hoitaa aiemmin esihenkilön tekemät työt, kuten tehtävien priorisointi, aikatauluttaminen ja päämäärien asettaminen. Työntekijällä tulee olla itsensä johtamisen taitoja, jotta uusien vastuiden hallitseminen on mahdollista. Työntekijällä tulee olla myös riittävän selkeä ymmärrys tavoitteista ja päämääristä, joita kohti organisaatio toivoo hänen ohjautuvan. (Martela 2020).

Ristikangas ja kumppanit (2021, 14) näkevät johtajuuden olevan kollektiivista toimintaa, joka kuuluu jokaiselle työyhteisön ja tiimin jäsenelle. Heidän mielestään jokainen ihmisyyhteisö tarvitsee kuitenkin vähintään hetkellisesti jonkun toimimaan johtajana näyttämään mallia ja aktivoimaan työyhteisöä kohti tavoitetta. Ristikangas kollegoineen näkee, että itseohjautuvakin työyhteisö tarvitsee nimettyä johtajuutta, joka toimii roolinsa mukaisesti. Jos johtajuutta ei ole nimetty, joku aina ottaa sen, sillä täysin tasa-arvoisesti toimivaa ihmisyyhteisöä ei ole olemassa. (Ristikangas ym. 2021, 72).

Meyerin ja kumppaneiden (2010, 65) mielestä johtajien rooli on merkittävä autonomiaa tukevan työympäristön luomisessa. Itseohjautuvuuden mahdollisuus piilee siinä, miten paljon tilaa ja itsenäisyyttä esihenkilöt antavat yksittäisille työntekijöille ja tiimeille. Itseohjautuvuus

onkin asteittaista. Kukaan työntekijä ei ole täysin itseohjautuva tai täysin ylhäältäpäin ohjautuva vaan jotain tältä väliltä. Itseohjautuvuuden kasvua tapahtuu, kun työntekijän on mahdollista päättää entistä useammista asioista ilman esihenkilön lupaa. (Martela 2020).

### 3.1 Sisäisen motivaation, työn imun ja sitoutumisen vahvistaminen

Vaikka työmotivaatio on aina yhdistelmä sisäistä ja ulkoista motivaatiota, korkealaatuisen sitoutumisen ja työsuoriutumisen kannalta on olennaista ja jopa välttämätöntä mahdollistaa autonomisten motivaation muotojen vahvistuminen. (Ryan & Deci 2017, 538). Organisaatio voi tukea työntekijöiden sisäisen motivaation tunnistamista ja vahvistamista kiinnittämällä huomiota yksilön autonomian tukemiseen, taitojen kehittymisen mahdollistamiseen sekä toiminnan merkityksen kirkastamiseen. Sisäisen motivaation johtamisen tavoitteena on auttaa työntekijää löytämään omat vahvuutensa ja voimavaransa ja saada hänet vapaaehtoisesti käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 39).

Sisäisesti motivoituneet organisaation työntekijät vaikuttavatkin jakavan yhteiset organisaation perusarvot. Organisaation vahva yhteinen kulttuuri vahvistaa myös yksittäisen työntekijän sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 131). Sisäisen motivaation johtamisen kannalta yksi tärkeimmistä johtajan tehtävistä on yhteisen tehtävän selkeyttäminen ja sen muotoileminen merkitykselliseksi myös yksilöiden motivaation näkökulmasta (Martela & Jarenko 2014, 44). Itseohjautuvuus vaatii selkeän ja jaetun mission löytämistä, jonka muotoutuminen taas vaatii paljon avointa keskustelua (Martela & Jarenko 2015, 193).

Työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääntymisen tukemisessa on johtaja- ja esihenkilötyössä Martelan (2020) mukaan kaksi kriittistä kohtaa. Ensiksi esihenkilön on aidosti uskallettava ja suostuttava luovuttamaan pois sitä valtaa, mitä hänellä on aiemmin ollut työntekijän tekoihin. On varottava näennäisitseohjautuvuutta, jossa työntekijä saa itseohjautua niin pitkään, kunhan hän ohjautuu esihenkilön haluamaan suuntaan. Esihenkilö voi olla työntekijän apuna päätösten teossa, mutta esihenkilön täytyy hyväksyä työntekijän eriävä näkemys järkevimmästä etenemistavasta. Toiseksi työntekijän itsensä johtamisen taitojen tukeminen on tärkeää. Siirryttäessä uuteen vastuullisempaan työnkuvaan useat työntekijät tarvitsevat esihenkilöltään tukea löytääkseen toimivat työskentelytavat, ja lisäksi koulutus sekä muut tukijärjestelmät voivat olla tarpeellisia.

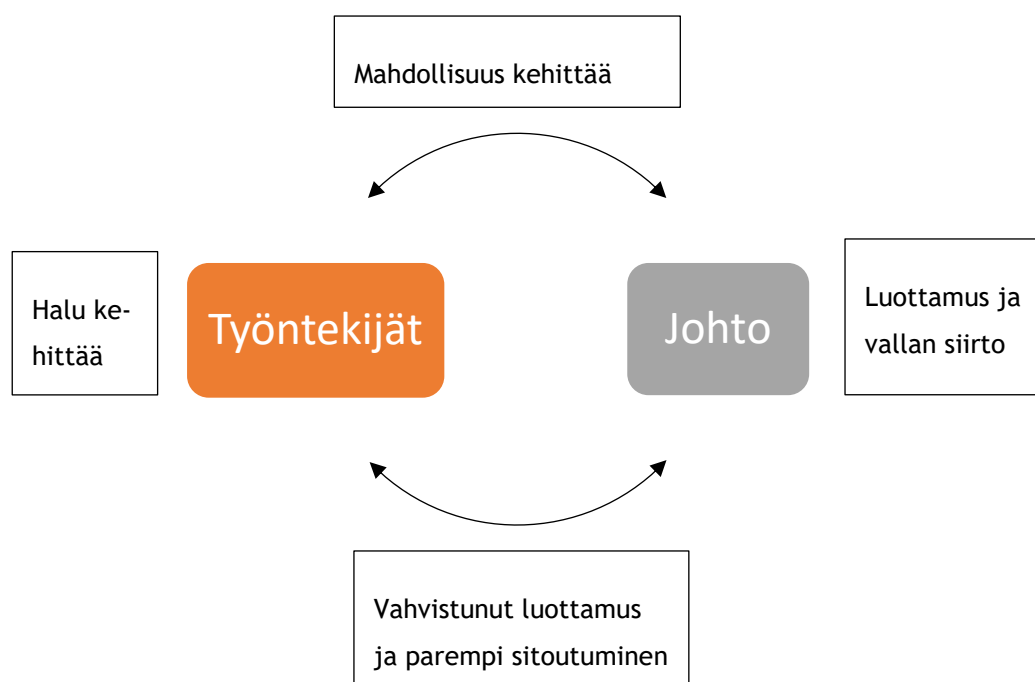
Sisäisen motivaation johtaminen on tasapainoilua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä niin, että johtaja ei kuitenkaan poistaisi työntekijän kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta. Tämä on vaikeaa, sillä eri yksilöt saattavat kokea eri toimenpiteet eri tavalla. Sisäisen motivaation johtaminen vaatiikin johtajalta hyviä sosiaalisia taitoja ja tunneälyä. (Martela & Jarenko 2014, 36). Itseohjautuvissa organisaatioissa sitoutumisen voikin nähdä lähtevän ihmisistä itsestään, tehtäviä ei suoriteta käskyjen pohjalta vaan oman sisäisen motivaation pohjalta. Tehtäviä ei siis käskytetä tai anneta, niitä voi vaan ottaa vastaan. Yhteisönä on

mahdotonta onnistua, jos yksilöiden motiivit eivät tue yhteistä tarkoitusta. Sisäisesti motivoituneella ihmisellä on halua kehittyä yhdessä toisten kanssa työssä, joka on hänen mielestään merkityksellistä. (Mielonen 2021).

Jotkut henkilöt ovat alttiimpia sitoutumaan kuin toiset. Tällaisilla yksilöillä on vahvempi sisäinen hallintakäsitys, eli he uskovat voivansa itse hallita omaa kohtaloaan. Lisäksi heillä on autonominen orientaatio syysuhteisuuteen, eli he etsivät aktiivisemmin olosuhteita, jotka mahdollistavat heidän perustarpeidensa täyttymisen. Tällaisia luonteenpiirteitä omaavia henkilöitä on mahdollista tunnistaa strukturoiduilla haastatteluilla ja tilannesidonnaisissa arvioinneissa. (Meyer ym. 2010, 69).

Yksi vahvimista vaikuttajista työntekijän satunnaiseen ja tunnepitoiseen sitoutumiseen työhönsä on esihenkilön reilu ja oikeudenmukainen, kunnioittava ja luottavainen tapa suhtautua työntekijöihinsä. Esihenkilön on sitoutumisen vahvistamisen kannalta tärkeää myös tarjota työntekijöille riittävästi tietoa organisaation päätöksistä ja prosesseista. (Meyer ym. 2010, 70). Flow'n mahdollistamisen kannalta johtajan tulee huolehtia, että ihmisillä on riittävästi aikaa syventyä kehitettävään tehtävään, ja että ihminen pääsee työskentelemään taitotasonsa ylärajalla, jolloin mielenkiinto säilyy ja hän pääsee entisestään kehittymään. Flow'n edellytyksiä ovat lisäksi riittävän selkeä päämäärä eli tavoite sekä jatkuva, vahvistava ja korjaava palaute. (Martela & Jarenko 2015, 100-105).

Työntekijän sitoutumista organisaatioon on mahdollista vahvistaa Kuviossa 5 kuvatun Launosen ja Ruotsalaisen (2017, 127-128) hyvän kehän toteutumisen kautta. Hyvän kehän toteutumisen kautta vaikuttaminen omaan työhönsä ja työssä oppiminen on mahdollista, mikä taas vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä.



Kuvio 5. Hyvän kehä (Launonen & Ruotsalainen 2017, 127-128).

Ulkoisilla palkkioilla voidaan toisinaan tukea sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi tulospalkkaus tai osittainen tulospalkkaus voi kiinnittää työntekijän huomion aikaansaamiseen, joka on yksi ihmisen perustarpeista. (Martela & Jarenko 2014, 48). Työntekijän suoriutumistasoon liittyvät palkkiot voivat todennäköisesti lisätä työntekijän autonomista motivaatiota, kun taas käyttäytymisen tarkkaa arviointia vaativat palkkiosysteemit saattavat lisätä kontrolloitua, ulkoisen motivaation mukaista toimintaa (Meyer ym. 2010, 70). Sisäisesti motivoituneille työntekijöille on tärkeää kokea organisaation arvot omakseen ja tehdä arvojensa mukaista työtä, ja tätä yhteyttä voi vahvistaa yrityksen arvojen mukaisilla palkitsemiskäytänteillä (Martela & Jarenko 2014, 48).

### 3.2 Itseohjautuvuuden osa-alueiden vahvistaminen

Työntekijän vapaaehtoisuuden eli autonomian vahvistaminen on valmentavan yksilöjohtamisen keskeisin asia (Ristikangas ym. 2021, 245). Ryanin ja Decin (2017, 551-552) mukaan sekä työntekijän sisäistä motivaatiota että hyvin sisäistettyä ulkoista motivaatiota voidaan fasilitoida työntekijän autonomiaa tukevalla johtamisella, jossa johtaja pyrkii:

- 1) ottamaan työntekijöiden näkökulmat huomioon ja ymmärtämään paremmin heidän tunteitaan ja uskomuksiaan kontrolloimatta heitä
- 2) tarjoamaan parempia vaihtoehtoja ja työpanosta päätöksentekoon
- 3) ymmärtämään, että palkkioiden ja rangaistusten antaminen on usein huono tapa motivoida työntekijöitä
- 4) oppimaan enemmän informaatiota sisältävän, myönteisen palautteen antamiseen ja tukemaan osaamisen kokemuksia
- 5) muokkaamaan negatiivisen palautteen antaminen prosessiksi, jossa tuetaan työntekijää löytämään mielekkäitä ratkaisuja joillekin tuloksettomille toimintatavoilleen
- 6) rohkaisemaan asioiden tutkimiseen ja oma-aloitteisuuteen
- 7) ymmärtämään, miten kommunikaatiolla ja tavalla kommunikoida on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, työsuoritukseen ja hyvinvointiin.

Vapaaehtoisuuden kokemuksen voi johtaja helposti pilata mikromanageeraamalla ja kontrolloimalla työntekijää (Martela 2014, 29). Vapautta johdetaan ennen kaikkea luottamuksella (Martela & Jarenko 2014, 38). Vapaaehtoisuutta johdetaan päästämällä irti, luottamalla työntekijöihin ja antaen heille tilaa toteuttaa asioita ilman tiukkaa valvontaa (Martela & Jarenko 2015, 58) mutta tehden kuitenkin selväksi, mitä työntekijöiltä vaaditaan ja mikä on pyrkimysten mukainen, yhteinen päämäärä (Martela & Jarenko 2014, 38). Autonomiaa voi vahvistaa

myös keskustelemalla siitä, mihin asioihin liittyen henkilö voi tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Ristikangas ym. 2021, 245).

Työntekijältä neuvon ja mielipiteen kysyminen vahvistaa autonomian lisäksi hänen kyvykkyyden kokemustaan. Positiivinen palaute ja aiempien onnistumisten esiin nostaminen voivat myös vahvistaa tunnetta kyvykkyydestä. (Ristikangas ym. 2021, 245). Johtamisen keinoin työntekijän kyvykkyyttä voidaan vahvistaa asettamalla odotuksia, kirkastamalla työn merkityssisältöä ja antamalla palautetta työsuorituksesta. Tämä vahvistaa myös työntekijän sitoutumista työhönsä ja edistää hänen työhönsä liittyviä toimintatapoja. (Meyer ym. 2010, 70). Kyvykkyyden toteutumista saatetaan liiankin helposti estää sellaisissa konteksteissa, joissa haasteet ovat liian vaikeita, negatiivinen palaute on vallitsevaa ja tunne hallinnasta ja tehokkuudesta heikentyy ihmisten välisten tekijöiden, kuten yksilöön kohdistuvan kritisoinnin ja toisiin henkilöihin vertaamisen kautta (Ryan & Deci 2017, 11).

Organisaatioissa kyvykkyyttä voidaan vahvistaa vähentämällä häiriötekijöitä, tarjoamalla riittävän haastavia tehtäviä työntekijöille sekä tietenkin kouluttamalla ja varmistamalla työntekijöiden ajantasaista osaamista (Martela & Jarenko 2015, 59). Osaamista mahdollistetaan tarjoamalla työntekijöille sellaiset puitteet, joissa he voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti ja mielekkäästi. On tärkeää kiinnittää huomiota hyviin työvälineisiin ja ergonomiaan, kunnolliseen valaistukseen ja työntekoon sopivaan äänimaisemaan. Toimistojen tilaratkaisut vaikuttavat huomattavasti ihmisten työkykyyn. Avokonttoreita ei suositella häiriöiden ja stressaavan ympäristön takia, vaan suositeltavampaa on rakentaa monitilatoimistoja, joissa on mahdollista valita paikkansa sen mukaan, tarvitseeko rauhallisemman työskentelytilan vai yhteistyöskentelymahdollisuuksia. (Martela & Jarenko 2014, 42).

Yhteenkuuluvuuden teema voidaan jakaa kolmeen, toisiinsa yhteydessä olevaan osa-alueeseen eli keskinäisen ryhmähenkeen, kokemukseen johdon välittämisestä ja arvostamisesta sekä luotettavaan ja reiluun toimintaan (Martela & Jarenko 2015, 119). Yhteenkuuluvuus muodostuu siitä, kun henkilö kokee, että lähellä on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä. Tämä tunne on tärkeä myös työpaikalla, jossa välittämisen kokemus syntyy keskinäisen arvostamisen ja yhteishengen kautta. Johtajan on kohdattava työntekijä vuorovaikutustilanteissa juuri sellaisena yksilöllisenä persoonana kuin hän on, ja toimittava esimerkiksi koko työyhteisölle osoittamalla kunnioitusta jokaiselle työyhteisön jäsenelle. (Martela & Jarenko 2015, 61). Johtaja voi vahvistaa yhteenkuuluvuutta arvostamalla jokaista työntekijää omana itsenään, ja osoittaa arvostustaan arkisissakin tilanteissa huomioimalla työntekijän onnistumisia ja hyviä ideoita antamalla hänelle niistä positiivista, konkreettista palautetta. (Ristikangas ym. 2021, 245).

Jokaisen työntekijän on tärkeää kokea tulevansa hyväksytyksi omana itsenään ja olla osa yhteisöä vikoineen ja vahvuuksineen. Toimiva työyhteisö myös rakentaa toimintaansa

työntekijöiden vahvuuksien varaan ja kannustaa toisiaan käyttämään osaamistaan. (Martela & Jarenko 2014, 46). Motivaatiomme ja työkykyisyytemme on parhaimmillaan, kun koemme olevamme osa kannustavaa ja turvallista yhteisöä. Toisaalta taas huono työilmapiiri voi vaikuttaa heikentävästi työntekijän motivaatioon ja työhyvinvointiin. (Martela & Jarenko 2014, 30). Toimivan yhteisöllisyyden ja sisäisesti motivoituneen työelämän kannalta on tärkeää, että ihmiset hallitsevat konflikteja ratkaisevia tapoja ja käyttävät niitä aktiivisesti (Martela & Jarenko 2015, 135).

Huipputiimiä ei kasata parhaista yksilöistä, vaan huipputiimi saadaan aikaiseksi kehittämällä tiimin keskinäistä kommunikaatiota (Martela & Jarenko 2014, 46). Yhteisöllisyyden tarpeiden korostuessa johtajien ja koko työyhteisön vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky nousevat olennaiseksi osaksi työelämän vaatimia taitoja. Johtaminen ei ole yksilösuoritus, vaan koko työryhmää osallistava prosessi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 20).

Hyväntekemisen kokemus tekee epämieluisammastakin työtehtävästä siedettävämpää ja motivoivampaa. Hyväntekemisen kokemusta työn kautta voi vahvistaa avaamalla tehtävän työn luomaa merkitystä asiakkaille (Martela & Jarenko 2015, 61-62). Johtaja voi esimerkiksi havainnollistaa konkreettisesti työntekijän tekemän työn hyötyjä asiakkaalle tai jollekin toiselle henkilölle. (Ristikangas ym. 2021, 245). Hyväntekemisen johtaminen on esimerkin kautta johtamista, eli johtajan tulee toimia myös itse yhteisen mission, päämäärien ja arvojen mukaisesti (Martela & Jarenko 2015, 153).

Martela (2014, 57) suosittelee, että yhteiskunnassa, yrityksissä ja organisaatioissa ihmisten onnellisuutta lisättäisiin ja tutkittaisiin mittaamalla edellä mainittuja kolmea psykologista perustarvetta eli vapaaehtoisuutta, kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja lisäksi hyväntekemistä. Tutkimustulosten avulla voidaan arvioida yksilön hyvään tai huonoon oloon vaikuttavia ympäristötekijöitä sekä tehdä suunnitelmaa, miten onnellisuuden tunnetta voisi vahvistaa.

Kriiseihin liittyvässä muutosjohtamisessa ja työntekijöiden autonomiaa vahvasti rajoittavien toimintaohjeiden antamisessa voi myös huomioida psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. Martela, Hankonen, Ryan ja Vansteenkiste (2021) laativat itseohjautuvuusteoriaan ja sosiaaliseen identiteettiteoriaan liittyen Taulukossa 3 esiteltyt toimintaohjeet kriisiajan kommunikaatiolle:

Vapaaehtoisuutta tukevat kommunikaatiotekniikat	Kyvykkyyttä tukevat kommunikaatiotekniikat	Yhteenkuuluvuutta tukevat kommunikaatiotekniikat
Tarjoo merkitykselliset ja selkeät perusteet	Tarjoo konkreettiset ohjeet ja selkeät odotukset toiminnalle	Anna tunnustusta ihmisten omille näkökulmille, tunteille ja mahdollisille konflikteille - empatia
Kohtele ihmisiä vastuuntuntoisina toimijoina	Muotoile yhteiset tavoitteet toiminnalle	Vahvista ja edistä jaettua identiteettiä ja yhteistä kohdaloa
Käytä ei-kontrolloivaa, informaatiota sisältävää kieltä	Tarjoo rakentavaa, selkeää ja asiaankuuluvaa palautetta ihmisten toimenpiteiden noudattamisesta	Rakenna luottamusta läpinäkyvällä ja avoimella kommunikaatiolla
Vetoo ihmisten toiveisiin, tavoitteisiin ja arvoihin	Tunnista muutoksen todennäköiset esteet, ja laadi toimintaohjeet niiden nujertamiseksi	Tunnista luotetut viestinviejät ja anna heidän välittää ohjeet eri ryhmille
Tarjoo vaihtoehtoja sääntöjen noudattamiseen välttämättömissä rajoissa		Vetoo ihmisten luontaiseen haluun auttaa toisiaan

Taulukko 3. Itseohjautuvuutta tukevat kommunikaatiotekniikat (Martela ym. 2021).

### 3.3 Transformationaalinen johtaminen

Ryanin ja Decin (2017, 552) mukaan teoreetikot Burns ja Bass ovat 1970-1980 -luvulla kehittäneet teorian transformationaalisesta johtajuudesta, jonka on todettu mahdollistavan työntekijän itseohjautuvuutta. Transformationaalinen johtaja inspiroi, sitouttaa, mentoroi ja voimauttaa työntekijöitään idealisoidun vaikuttamisen, inspiroivan motivoinnin, älykkään stimuloinnin ja yksilöllisen huomiooninnin kautta (Hetland ym. 2015). Idealisoitu vaikuttaminen on roolimallina olemista ja korkeiden odotusten sekä työntekijöihin luottamuksen ilmaisemista, ja inspiroiva motivointi tarkoittaa vision ja työn merkityksen tarjoamista sekä positiivista suhtautumista tulevaisuuteen (Kovjanic, Schuh ja Jonas 2013). Idealisoiva vaikuttaminen ja inspiroiva motivointi vahvistavat johtajan samaistumista hänen ilmaisemaansa visioon. Älyllisesti



stimuloiden johtaja saa työntekijät kyseenalaistamaan käyttämiään toimintamalleja ja kehittämään niitä entistä paremmaksi. Yksilöllisen huomioinnin kautta johtaja pyrkii ymmärtämään työntekijöiden tarpeita ja huomioi heidän erilaisuuttaan ja näkökulmiaan (Hetland ym. 2015). Yksilöllisesti huomioiva johtaja on valmentaja ja mentori (Kovjanic ym. 2013), joka työskentelee jatkuvasti sen eteen, että työntekijät voisivat kehittyä täyteen potentiaaliinsa (Hetland ym. 2015).

Transformationalisen johtamisen on todettu tukevan henkilön itseohjautuvuutta mahdollistavien psykologisten perustarpeiden eli kyvykkyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tyydyttymistä sekä lisäävän koettua työtyytyväisyyttä, työlle omistautumista (Hetland ym. 2015) ja työhönsä sitoutumista (Meyer ym. 2010, 70). Kovjanic ym. (2013) totesivat tutkimuksessaan transformationalisen johtamisen myös parantavan työntekijöiden työsuorituksia sekä laadullisesti että määrällisesti psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen ja työhön sitoutumisen vahvistumisen kautta. Transformationalisen johtajuuden on todettu edistävän myös työntekijöiden keskinäistä tiedon jakamista jaetun johtajuuden ja autonomian tarpeen tyydyttymisen kautta (Coun, Peters & Blomme 2019).

Hetland, Skogstad, Hetland ja Mikkelsen (2011) totesivat tutkimuksessaan selkeitä myönteisiä yhteyksiä transformationalisen johtamisen ja koetun autonomian, työntekoa tukevan tiimityöskentelyn, kehittymismahdollisuuksien ja selkeiden toimintaohjeiden välillä. Hetlandin ja kollegoiden (2015) toinen laaja tutkimus taas osoitti positiivisen yhteyden transformationalisen johtamisen sekä koetun työtyytyväisyyden ja työlle omistautumisen välille. He huomioivat, että päivittäisillä johtamisen teoilla on tärkeä merkitys työntekijöiden työlleen omistautumiselle, ja onnistuminen päivittäisessä johtamisessa voi saada aikaan entistä useampia työlleen omistautuneita työntekijöitä.

Transformationaliset johtajat vahvistavat työntekijöiden kyvykkyyden tunnetta tarjoamalla haasteita ja samalla osoittamalla luottamusta sekä kohentamalla työntekijöiden kykyä valmentaa ja toimien roolimallina. Yhteenkuuluvuutta he vahvistavat kunnioittamalla työntekijöiden yksilöllisyyttä, mutta samalla vahvistamalla työyhteisön yhteishenkeä tuomalla julki mukaansatempaavan yhteisen vision ja painottamalla tiimin pyrkimysten tärkeyttä. Vision julkaistessaan he viittaavat kiehtoviin ja universaaleihin arvoihin. Tällöin työntekijät todennäköisesti kokevat työyhteisön tavoitteet yhdenmukaisina omien periaatteidensa kanssa, ja hyväksyvät ne tämän myötä omiksi tavoitteikseen. Transformationaliset johtajat rohkaisevat työntekijöitään kehittämään ongelmiin yksilöllisiä ratkaisuja ja ottavat työntekijöiden näkökulmat päätöksenteossa huomioon, mitkä mahdollistavat autonomian tarpeen toteutumista työympäristössä. (Kovjanic ym. 2013).

Trépanierin, Fernet'in ja Austinin (2012) tutkimus todisti, että transformationaalisten johtajien omien perustarpeiden on myös tärkeää tulla tyydytetyksi, ja vain jos johtajan omat

perustarpeet ovat tyydyttyneet, on hänen mahdollista olla transformationaalinen omassa työssään. Jos johtaja kokee olevansa taitava johtamisen taidoissaan, hän todennäköisesti uskoo toimintansa edistävän organisaation ja sen jäsenten parasta. Johtajilla, jotka sitoutuvat työhönsä nautinnon tai henkilökohtaiseksi koetun merkityksen kannalta, on taito inspiroida toisia ja kannustaa kiinnostumaan työstä entisestään. Oman työn arvostaminen ja työstä nauttiminen on tutkimuksen mukaan tärkeää ammatillisen suoriutumiskyvyn kannalta. Johtajan sisäinen motivaatio työhönsä onkin olennaisessa osassa johtamistyössä onnistumisessa (Ristikangas ym. 2021, 70).

Trépanierin ja kollegoiden (2012) tutkimustulokset toivat esiin organisaatioille suuntaviivoja, joilla voi kohentaa johtajien transformationaalisen johtamisen käsityskykyä. Toimintaympäristö, joka huolehtii ja vahvistaa johtajien, heidän työyksikköjensä ja johtajien esihenkilöiden välisiä laadukkaita vuorovaikutussuhteita, tukee tehokkaasti transformationaalisen johtajuuden käsityskykyä. Toiseksi johtajien motivationaalisia tekijöitä (kuten autonomista motivaatiota ja minäpystyvyyttä) tulee vahvistaa tukea ja tietoa antavalla työympäristöllä tarjoten erilaisia vaihtoehtoja, erilaisia näkökulmia sekä positiivista palautetta.

Transformationaalista johtajuutta on verrattu useissa tutkimuksissa transaktionaaliseen johtajuuteen, joka perustuu työntekijöiden käytöksen, työskentelyn ja työn tulosten palkitsemiseen tai rankaisemiseen (Nielsen, Boye, Holten, Jacobsen & Andersen 2018). Transaktionaalisella johtajuudellakin on todettu tutkimuksissa paljon hyötyjä niin työntekijän sitoutumiseen ja työsuoritukseen liittyen. Transaktionaalinen johtaja selventää odotuksia ja tavoitteita sekä tarjoaa tunnustusta, kun tavoitteet on saavutettu. Transaktionaalinen johtaja myös seuraa tarkasti poikkeamia ja virheitä, ja tekee korjausliikkeitä niin nopeasti kuin mahdollista. (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003). Bassin ym. (2003) tutkimuksessa todettiin sekä transformationaalisella että transaktionaalisella johtamistavalla päästävän hyviin tuloksiin. Nielsenin ym. (2018) tutkimuksessa taas transformationaalinen johtaminen yhdistettynä satunnaisella sanallisella palkitsemisella lisäsi työntekijöiden motivaatiota, kun taas yhtäaikaan, satunnainen materiaallinen palkitseminen heikensi transformationaalisen johtamisen hyötyjä. Tunnettuja transformationaalisen johtajuuden muotoja ovat muun muassa Lean-johtaminen ja palveleva johtaminen, joiden kummankin Aij ja Rapsaniotis (2017) ovat todenneet edistävän hoitoalalla palvelun korkeaa tasoa sekä asiakaskeskeisyyttä.

### 3.4 Valmentava johtaminen

Toisena itseohjautuvuuden johtamiseen liittyvänä suuntauksena nousee kirjallisuudessa esiin valmentava johtaminen. Martela ja Jarenko (2015, 156) näkevät johtajan edellytysten luojana, jonka tavoitteena on luoda sellaiset työolot, jotka edesauttavat ihmisiä tekemään työnsä hyvin. Johtaja on heidän mukaansa myös sparraaja ja valmentaja, joka huomioi ihmisen juuri sellaisena kuin hän on, kiinnostuksen kohteineen ja osaamisineen, ja rakentaa

näiden pohjalta tavoitteita yhdessä ihmisen kanssa kohti yhteisiä päämääriä. Ristikankaan ja Ristikankaan (2017, 20-21) mukaan valmentava johtaja nostaa esiin yksilöiden ja ryhmän voimavarat, jolloin ryhmän on potentiaalsina mukaisesti mahdollista tehdä merkityksellistä työtä.

Valmentavassa johtajuudessa yhdistyvät leaderin, managerin ja coachin roolit (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38). Leaderin roolissa esihenkilö johtaa omalla esimerkillään ja luo tiimilleen organisaation visiosta johdettuja selkeitä ja innostavia tavoitteita ja suunnitelmia (Carlsson & Forssell 2017, 39). Managerin roolissa esihenkilö pitää huolen, että asiat ja prosessit toimivat suunnitellusti ja laadukkaasti sekä hoitaa lakisääteiset velvollisuudet (Ristikangas & Ristikangas 2017, 40). Coachin roolissa taas esihenkilö on työntekijöidensä tukena ja sparraa heitä yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa heille yksilöllisesti sopivimmalla tavalla. Täten valmentava esihenkilö myös mahdollistaa jokaisen työntekijän mahdollisimman hyvät edellytykset onnistua, oppia ja voida hyvin työssään. (Carlsson & Forssell 2017, 39; Ristikangas & Ristikangas 2017, 40).

Leaderin, managerin ja coachin roolit ovat osittain päällekkäisiä, mutta niillä jokaisella on oma selkeä tarkoituksensa ja tilanteensa (Carlsson & Forssell 2017, 39). Valmentavassa johtamisessa yhdistyy oleminen ja tekeminen, ja olemisen taito on siinä erityisen merkittävää. Läsnäolo on olennaista arjen kohtaamisissa, ja suorittaminen ei ole itseisarvo. Valmentavan johtajan huomio on työntekijöissä ja heidän kehittymisensä tukemisessa, ja hän haluaa ymmärtää ja hyödyntää tiimissä olevaa erilaisuutta. Keskinäisen luottamuksen rakentaminen ja yhdessä tekemisen vahvistaminen on myös olennaista. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 42). Auran ja kollegoiden (2021, 7) mukaan valmentavan johtajan olennaisin tehtävä on tukea yhdessä tekemisen kulttuuria edistämällä työyhteisön edellytyksiä luoda tietoa eli mahdollistaa yhteistyötä ja rakentaa siltoja sekä työntekijöiden välille että johdon suuntaan.

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 43) ovatkin kuvanneet valmentavaa johtamista seuraavasti:

*”Valmentava johtaminen on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.”*

Valmentavan tiimin johtamisen tavoitteena on, että tiimissä oleva johtajuus on mahdollisimman laajalti jaettua yhteistä johtajuutta, joka ilmenee yhteisenä vastuunottona sekä yhteisesti määritetyn tavoitteen tavoitteluna (Ristikangas ym. 2021, 14-15). Valmentavan tiimin johtajan tavoitteena on tukea yksilöiden tiimiin identifiointumista eli samaistumista. Kun tiimin jäsen on samaistunut tiimiin, hän pitää tiimin jäsenyyttä oman identiteettinsä osana ja on halukas toimimaan tiimin tavoitteiden hyväksi. (Ristikangas ym. 2021, 28).

Valmentavan tiimin johtajan on hyvä osata ajatella systemaattisesti aiempaa haastavampien ja moniulotteisempien ongelmien takia. Lyhenne VUCA kuvaa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotka ovat entistä epävakaita (Volatile), epävarmempia (Uncertain), monimutkaisempia (Complex) ja moniselitteisempiä (Ambiguous). (Ristikangas ym. 2021, 36). Kompleksisessa ympäristössä Snowdenin ja Boonen (2007) mukaan organisaatiota tulisi johtaa pitämällä keskustelu avoimena ja aktiivisena, asettamalla itsesääntelyä tukevia rajoja, herättämällä kiinnostusta kehitettäviin asioihin, rohkaistamalla erimielisyyteen ja monimuotoiseen ajatteluun sekä johtamalla aloitustilannetta ja seuraamalla tilanteen kehittymistä.

Yleisesti systeemi tarkoittaa kokonaisuutta, jonka osat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kun jossakin systeemin osassa tapahtuu muutos, seuraa pienempiä tai suurempia muutoksia myös muissa systeemin osissa. (Ristikangas ym. 2021, 38). Torkkolan (2017, 96) esittämän systeemijattelun mukaisesti osien vuorovaikutusta tehostamalla voidaan vahvistaa koko systeemin toimintaa. Systeemin yksikin tekijä saattaa rajoittaa sen toimintaa, ja koko systeemin ihannetila ei välttämättä ole yksittäisen systeemin osan ihannetila. Syy-seuraussuhteet vaikuttavat kaikkiin systeemeihin, ja useimmat ei-toivottavat ilmiöt ovat yleensä vain muutaman juurisyyn seurausta. Systeemiä rajoittavat merkittävimmin erilaiset säännöt ja linjaukset. Aiemmin toimiva optimaalinen ratkaisu saattaa vanhentua ajan kuluessa systeemin ympäristön muutosten myötä. Lean-johtamisen menetelmät voivat hallittuina olla apuna monimutkaisten systeemisten ongelmien ratkaisemisessa (Torkkola 2017, 228).

Tiimi voidaan nähdä myös systemaattisesta näkökulmasta. Silloin voidaan tarkastella tiimin sisäisen toiminnan dynamiikkaa ja vaikutussuhteita tai laajemmin tiimiä osana organisaatiota tai laajempaa toimintaympäristöä. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset ja toiminnot sekä ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, toiminnot vaikuttavat tiimin toimintaan merkittävästi. Sekä tiimin sisäiset muutokset mutta myös ulkoisissa systeemeissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tiimin toimintakykyyn joko myönteisellä tai heikentävällä tavalla. (Ristikangas ym. 2021, 38-39).

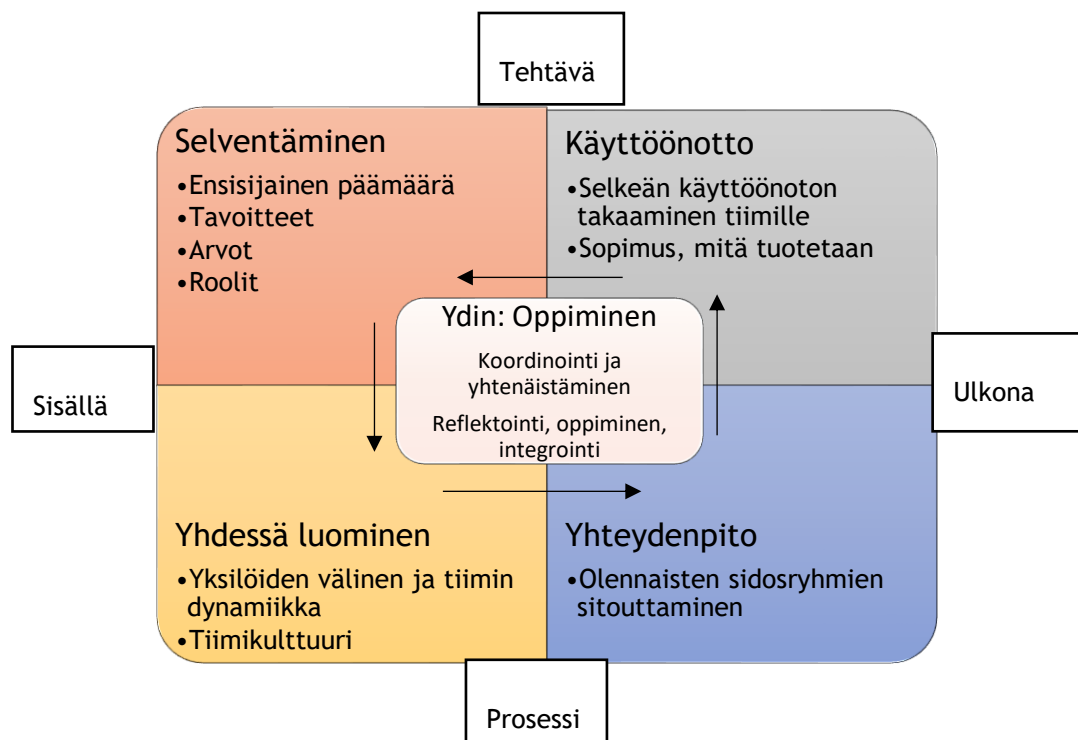
### 3.5 Yhteisö- ja yhdessäohjautuvuuden johtaminen

Yhdessäohjautuvaa tiimiä johdetaan valmentavasti, jolloin tavoitteena on saada tiimin potentiaali parhaimmalla tavalla vapautumaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kun tiimi ottaa yhteisen työn suunnittelun ja organisoinnin enemmän omalle vastuulleen, johtaminenkin tulee hoitaa eri tavalla. Valmentava johtaja sparraa tiimiä oivalluttaen, kysyen, haastaen, kuunnellen, tukien sekä rohkaisten uusiin ratkaisuihin. Yhdessäohjautuva tiimi tarvitsee ohjausta, jotta se löytää ratkaisuja ja yhtenäisiä toimintatapoja yhdessä. (Ristikangas ym. 2021, 76). Yhteistyön johtamisen kannalta on olennaista luoda ryhmään vahva jaettu sisäinen motivaatio, eli ryhmän yhteinen tahtotila saavuttaa jaetut tavoitteet, joka säilyy ulkoisen kontrollin puuttuessa, eli esimerkiksi jos johtaja on pois paikalta. Ryhmä työskentelee silloin

omasta halustaan ja sen jäsenet kokevat osallisuutta tiimiinsä, yksikköönsä ja organisaatioonsa. (Koivisto & Ranta 2019, 38). Työyhteisön yhteistyötä voi kehittää esimerkiksi Ristikan ja kollegoiden (2021, 148-154; 368-369) esittelemillä työyhteisön kehittämisen työkaluilla, kuten SAVI eli System for Analyzing Verbal Interaction -kommunikaation työkalulla ja Konfliktin siemeniä tiimissämme -menetelmällä.

Hawkinsin (2021, 49) mukaan tiimin sisäiset toimivat suhteet ovat välttämättömyys, mutta ne eivät pelkästään riitä korkeatasoiseen tiimin työsuoritukseen. Tiimin menestyksekkäät työsaavutukset ovat oleellisesti riippuvaisia siitä, minkälaiset tiimin suhteet kokonaisuudessaan ovat kaikkien sidosryhmiensä kanssa. Hawkins kehottaakin tiimejä tarkastelemaan tiimien suhteita ulkoa sisälle päin perinteisemmän sisältä ulospäin -ajattelun sijaan. Ulkoa sisälle päin tarkastellessa arvioidaan, mitä sidosryhmät tarvitsevat ja haluavat tiimiltä, ja miten tiimi voi heitä palvella. Toinen Hawkinsin suositus on suunnitella tiimin toimintaa tulevaisuudesta nykyisyyteen, jolloin tarkastellaan mitä erilaisia asioita tiimin nykyiset ja tulevat asiakkaat ja sidosryhmät tulevat tiimiltä tarvitsemaan tulevaisuudessa.

Hawkins (2021, 51) on kehittänyt viiden osa-alueen mallin toimivan ja ympäristönsä kanssa aktiivisessa vuorovaikutuksessa olevan tiimin kehittämiseksi:



Kuvio 6. Toimivan tiimin kehittämisen viisi osa-aluetta (Hawkins 2021, 51).

Käyttöönotossa määritetään tiimin toiminnalle selkeä tarkoitus, jonka jokainen tiimin jäsen voi ymmärtää samalla tavalla. Tiimille tulee löytyä oikeanlainen johtaja sekä oikeanlaiset tiimin jäsenet, joilla on oikeanlaiset ominaisuudet joustavaan yhdessä työskentelyyn.

Selventämisvaiheessa uusi tiimi selkeyttää toimintansa yhteisen merkityksen itselleen määrittämällä toiminnan tavoitteet, toimintaa määrittävät arvot, menestyksen vision ja sopii työskentelytavoista sekä tiimin jäsenten rooleista. (Hawkins 2021, 51-53).

Selkeän tarkoituksen, yhtenäisen strategian ja vision luominen on helppoa verrattuna itse sen mukaisen toiminnan toteuttamiseen. Yhdessä luomisen vaiheessa tiimin tulee jatkuvasti huolehtia, että he luovasti ja produktiivisesti työskentelevät yhdessä. Tehokas tiimi tarvitsee toiminnalleen selkeät ja hyvin suunnitellut prosessit sekä sovitut toimintatavat virallisille tiimin tapaamisille, kommunikoinnille ja ulkoisille työhön liittyville kohtaamisille. Konfliktien ja ristiriitojen yhteinen hallinta palvelee suurempaa systeemiä ja vahvistaa sekä tuo lisää arvoa tiimin moninaisuuden hyödyntämisen kautta. (Hawkins 2021, 53).

Tiimi luo yhdessä arvoa sidosryhmien kanssa toteutuneiden yhteyksien, sitoutumisen ja kumppanuuden kautta. Tiimit voivat olla yhteydessä laajempiin järjestelmiin oman työnsä puolesta puhumisen sekä toimintaympäristönsä aktiivisen ja laajan tutkimisen kautta. Lisäksi tiimi voi kehittää ja pitää yllä kumppanuuksia sekä organisaation sisällä että ulkopuolella, jotka voivat tuoda sidosryhmille suurempaa arvoa, kuin mitä tiimi voisi yksinään tuottaa. (Hawkins 2021, 53-54). Myös Toikka ja Salovaara (2022, 23) näkevät, että tiimin ja sen jäsenten vallan lisääntyessä on heidän otettava huomioon myös muut tiimit ja toimijat. Kollegiaalinen vuorovaikutus ja tiimien onnistuminen on mahdollista rakenteellisen hierarkian ja johtajakeskeisen viestinnän vähentyessä.

Mielosen (2021) mielestä työyhteisö on toimivan vuorovaikutuksen tulos, ja sen kyvykkyys koostuu toisistaan riippuvaisten ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Verkosto on sitä vahvempi ja organisaatio entistä kyvykkäämpi, mitä enemmän ihmisten välille syntyy yhteyksiä ja mitä vahvempia ne ovat. Yhteistoiminta vaatii läpinäkyvyyttä. Sujuva yhteistoiminta ja vuorovaikutus vaativat organisaatiossa erilaisia yhdessä tekemisen ja kehittämisen alustoja.

Toimivan tiimin kehittämisen mallin viides osa-alue, ydinoppiminen, vaikuttaa muihin neljään osa-alueeseen niiden jokaisessa vaiheessa, alusta loppuun. Ydinoppimisen vaiheessa tiimi arvioi omaa suoritustaan ja moninkertaisia prosesseja, yhtenäistää oppimistaan ja tukee ja kehittää jokaisen tiimin jäsenen työsuoritusta ja oppimista. Tiimissä yhteinen ja yksilöllinen oppiminen tapahtuvat rinnakkain, ja kaikki tehokkaat tiimit ovat erityisen sitoutuneita kumppankin prosessiin. (Hawkins 2021, 53-54).

Tiimien kehittyessä vastuun kantajiksi organisaatioon voi kehittyä uudenlainen yhteisen työn tekemisen kulttuuri, mikä taas vahvistaa yksilöiden motivaatiota ja kokemusta työn merkityksellisyydestä (Ristikangas ym. 2021, 77). Yhteisöohjautuvassa toimintatavassa johtajuus on jaettava, jolloin valta ja vastuu hajautetaan organisaatioon (Toikka & Salovaara 2022, 23). Yhteisöohjautuvan tiimin jäsenet määrittävät yhdessä, yhteisen dialogin kautta tavat tehdä työtä, luovat jaetun ymmärryksen yhteisistä tavoitteista ja tekevät keskinäisen työn- ja

vastuujaon. Päätöksenteon sääntönä on, että isojen linjojen päätökset tehdään yhdessä, ja pienemmät voidaan tehdä arkisen työn tekemisen äärellä. Valmentavan tiimin johtajan tehtävänä on osallistaa, kannustaa ja aktivoida tiimiä yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon. (Ristikangas ym. 2021, 77).

Toikan ja Salovaaran (2022, 24-25) mukaan yhteisöohjautuva tiimi ratkaisee haasteet yhdessä, ja jokaisella, joka huomaa epäkohdan, on mahdollisuus puuttua siihen. Jos työyhteisössä on totuttu esihenkilökeskeiseen päätöksentekoon, tämä saattaa aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. Kun työyhteisö on tottunut esihenkilön päättävän asiasta kuin asiasta, ei ole tullut tarvetta kehittää omia ongelmanratkaisutaitoja. Jos vaikuttamismahdollisuuksia ei ole ollut aiemmin, ihminen saattaa passivoitua. Esihenkilökin voi aluksi kokea jättävänsä työyhteisön heitteille, kun antaa heille vallan ratkaista asian, vaikka useimmiten työntekijät itse voivat parhaiten työhön liittyvällä näkemyksellään ja kokemuksellaan ratkaista käytännön asiat. Yhdessä tehtävää päätöksentekoa voikin harjoitella arjen tilanteiden kautta. Arjessa yhteisesti tehtyjen pienten ja suurempienkin päätösten tekemisen toimivuutta voi mallintaa myös hankalien päätösten tekoon miettimällä, miten tilanne ratkaistiin.

Yhteinen päätöksenteko saattaa viedä enemmän aikaa, mutta tiimiläisten sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin sen sijaan kasvaa. Yhdessäohjautuvassa tiimissäkin tulee edelleen tilanteita, jolloin esihenkilön tulee tehdä päätös, esimerkiksi jos tiimi ei pääse yhteisymmärrykseen päätettävästä asiasta. (Ristikangas ym. 2021, 77).

Työntekijöiden itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta on olennaista, että he voivat soveltaa, reflektoida ja jatkuvasti kehittää yhteistä suuntaa sekä tapoja tehdä työtä. Onnistuneen työyhteisöviestinnän avulla voidaan saada työntekijät ohjautumaan samansuuntaisesti ja työskentelemään yhteisen päämäärän mukaisesti. Viestinnän ei tule olla ylemmän johdon hallittavissa, vaan työyhteisöviestinnänkin on mahdollista organisoida erilaisiin muotoon muuttaviin ryhmiin sekä kasvokkain että sähköisesti toteutuissa viestintäkanavissa. Keskeistä ylhäältä alaspäin etenevän viestinnän sijaan on horisontaalisen, ihmisten välisen viestinnän onnistunut fasilitointi. (Vuori & Martela 2020, 111-112).

#### 4 Kehittämisasetelma

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö itseohjautuvuuden mahdollistamisesta sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suunnitelma yksityisen sosiaali- ja terveysalan palveluntuottajan, Autismisäätiön työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistamisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva Autismisäätiön työntekijöiden itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista omassa

työssään sekä kehittää itseohjautuvuutta mahdollistavia johtamisen keinoja. Opinnäytetyön kehittämiskysymykset olivat:

- 1) Miten Autismisäätiön työntekijät kokevat itseohjautuvuuteen ja sisäiseen motivaatioon liittyvien tekijöiden olevan työssään?
- 2) Miten työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen on johtamisen keinoin mahdollista?

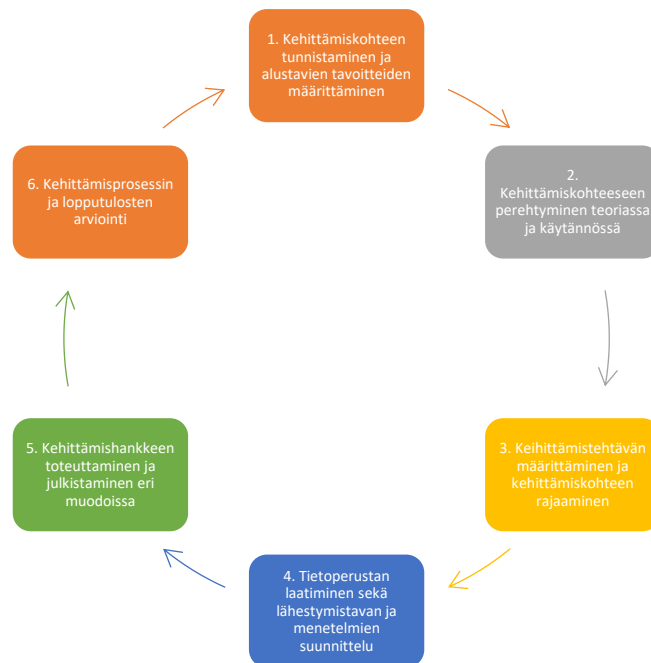
Ensimmäisen kehittämiskysymyksen aineisto on kerätty haastatteleamalla Autismisäätiön eri yksiköissä työskentelevää yhdeksää (n=9) työntekijää. Toiseen kehittämiskysymykseen aineisto on kerätty virtuaalisessa työpajassa, johon osallistui Autismisäätiön johtoryhmän ja tukipalvelujen jäseniä sekä yksikön johtajia (n=7). Tavoitteena oli laatia teorialiedon ja tutkimustulosten pohjalta suunnitelma työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistamisen keinoista Autismisäätiöllä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa halusta saada aikaan muutoksia, ja se voi pohjautua organisaation kehittämistarpeisiin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä yleensä etsitään, luonnostellaan ja kehitetään ratkaisuja käytännön ongelmiin sekä tuotetaan ja toteutetaan uusia ideoita, käytäntöjä, tuotteita tai palveluita. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta pääasiassa toiminnan päämäärässä, jolloin tutkittavista ilmiöistä halutaan tuottaa sekä uutta teoriaa että käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19). Itseohjautuvuusteorian kehittäneiden Ryanin ja Decin (2017, 6) mielestä yhtenä tieteen tavoitteista on muuntaa löydetty tieto käytäntöön ja kohentaa ihmisen toimintaa tosielämän ympäristössä näyttöön tuetulla tavalla. Tämän voi nähdä yhtenä tämänkin opinnäytetyön tavoitteena.

Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä tapahtuvan kehittämisen järjestelmällisyytenä, analyttisyytenä ja kriittisyytenä. Tutkimukseen liittyvä käytännön kehittämistyö tulee toteuttaa olemassa olevia, aiheeseen liittyviä teorioita ja niistä koostuvaa tietoperustaa hyödyntämällä. Lisäksi saavutetut tulokset ja kehittämistyössä dokumentoitu tieto tulee olla yhdistettävissä teoreettiseen tietoon. Työpaikalla olevaa kokemuksellista, yksityistä ja hiljaista tietoa tulee tarkastella kriittisesti, jotta siitä voi tulla tutkimuksellista tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 21).

Tutkimuksellista kehittämistyötä kuvataan usein prosessiksi, sillä kehittäminen vie aikaa ja se muodostuu usein selkeistä, toisiaan seuraavista vaiheista. Tutkimuksellinen kehittämistyö vie helposti haastavuutensa takia kaiken ajan, mikä sille annetaan, joten aikataulussa pysymisen kannalta prosessi kannattaa suunnitella huolellisesti. (Ojasalo ym. 2015, 22).





Kuvio 7. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2015, 24).

Jo opintojen alussa oli tiedossa, että opinnäytetyön tekijän on mahdollista tehdä opinnäytetyönsä työnantajalleen Autismisäätiölle, ja tämän mahdollisuuden opinnäytetyön tekijä halusi käyttää kehittääkseen sekä omaa ammatillisuuttaan että tarjotakseen näkökulmaa organisaatiotasoiseen kehittämiseen. Tutkimuksellisen kehittämiskohteen tunnistaminen tapahtui vuoden 2020 aikana henkilökohtaisen kiinnostuksen, omassa organisaatiossa ja sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä tehtyjen huomioiden sekä sosiaali- ja terveysalan johtajuuden opintojen tarjoaman viitekehyksen puitteissa. Alustava tahtotila oli tehdä kehittämistyö liittyen ihmislähtöisen johtamisen kehittämiseen. Tarkemmin kehittämiskohde rajautui vuoden 2021 alussa itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi sosiaali- ja terveysalalla. Itseohjautuvuuden teoriaan opinnäytetyön tekijä oli perehtynyt sekä sosiaali- ja terveysalan johtamisen ydinopintojen että täydentävien johtajuusopintojen puitteissa, ja syvempi perehtyminen teoriaan jatkui vuoden 2021 ja alkuvuoden 2022 aikana.

Kehittämistehtävä määrittyi ja kehittämiskohde rajattiin keväällä 2021, jonka jälkeen tietoperustaa sekä menetelmiä on kehitetty vuoden 2022 alkuun saakka. Kehittämishankkeesta tehtiin sopimus Autismisäätiön kanssa ja se julkistettiin tammikuussa 2022. Kehittämistyön haastattelut ja työpaja toteutettiin vuoden 2022 helmi-huhtikuun aikana. Kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi on tapahtunut maaliskoukokuussa 2022.

#### 4.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettinen viitekehys ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on laadullinen, tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tieteenfilosofisena lähtökohtana on sosiaalinen konstruktionismi. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii

ymmärtämään ongelmaa sekä selvittämään ilmiötä (Kananen 2019, 25), ja sen tavoitteena on useimmiten tuoda esiin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkemykset ja tulkinnat ja tunnustaa ne todellisiksi (Hakala 2015, 22). Kehittämistyössä tavoitellaan kokonaisvaltaista ilmiön vaikutusten ymmärtämistä huomioiden tutkittavien näkökulmia, merkityksiä ja näkemyksiä. (Kananen 2019, 26).

Laadullinen tutkimus on tullut organisaatiotutkimukseen lähinnä organisaationäkökulman myötä, ja organisaatiotutkimuksessa ovat yleistyneet niin fenomenologiset kuin hermeneuttisetkin menetelmät (Puusa & Juuti 2020, 62). Fenomenologisessa tutkimuksessa nähdään ihmisen rakentuvan yksilönä suhteessa maailmaan, jossa hän elää, ja jota hänen on mahdollista myös itse rakentaa. Tämä vastavuoroinen suhde on tutkimuksen kohteena aina yksilön näkökulmasta, ja sitä kutsutaan ”ihmisen alkuperäiseksi maailmasuhteeksi”. Fenomenologien mukaan ihmisen maailmasuhteen perusmuoto on kokemuksellisuus, ja kokemukset muodostuvat merkityksistä. Kokemuksia tutkittaessa tutkitaan kokemusten merkitysisältöjä ja niiden rakennetta. (Laine 2015, 30-31).

Fenomenologinen merkitysteoria pitää sisällään ajatuksen yhteisöllisestä ihmisyydestä. Useat koetuista merkityksistä eivät ole meissä synnynnäisesti, vaan ne muodostuvat yhteisössä, jonka kulttuurissa me kehitymme ja jossa meitä kasvatetaan. Tällaiset merkitykset ovat yhteisöllisiä ja jaettuja merkityksiä. Jotkut kokemuksistamme ja niiden muodostamista merkityksistä tai niiden yksityiskohdista voivat olla myös yksilöllisiä ja ainutlaatuisia, ja tällaisten merkitysten ilmaiseminen toisille voi olla vaikeaa. Myös erilaisissa kulttuuriympäristöissä elävät ihmiset voivat kokea asioilla olevan hyvin erilaisia merkityksiä, minkä johdosta heidän elämänsä maailmansa ovat hyvin erilaisia. Hermeneuttinen tutkimus taas keskittyy ihmisten väliseen kommunikaatioon, ja sen kohteena ovat ihmisen ilmaisut. Kielelliset ilmaisut ovat näkyvin ihmisen ilmaisun tavoista, mutta myös kaikki muut keholliset ilmaisut, kuten liikkeet, ilmeet ja eleet otetaan hermeneuttisessa tutkimuksessa huomioon. (Laine 2015, 31-33).

Sosiaalinen fenomenologia näyttäytyy organisaatiotutkimuksessa sosiaalisen konstruktionismin muodossa (Puusa & Juuti 2020, 62). Sosiaalisesti konstruoitu tieto ja käsitteet syntyvät sopimuksen kautta tietyssä sosiaalisessa ympäristössä tietyn ajan kielen ja fysikaalisen ympäristön rajojen mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 17). Valtatekijöillä on myös vaikutuksensa sosiaalisessa konstruktiossa. Valtaa pitävät voivat määrätä käsitteiden sisältöä ja niiden välisiä rajoja sekä sitä, mitkä käsitteet ovat milloinkin hyväksyttäviä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 18).

Konstruktiivinen tutkimus tavoittelee käytännön ongelman ratkaisua luomalla uuden konstruktion eli jonkun konkreettisen tuotoksen, kuten ohjeen tai käsikirjan, mallin, menetelmän tai suunnitelman tutkittuun aiheeseen liittyen. Konstruktiivisessa tutkimuksessa muutoksen tulee sitoutua aikaisempaan teoriaan, ja käytäntö ja teoria käyvät tiivistä vuoropuhelua. (Ojasalo

ym. 2015, 37-38). On myös olennaista, että kehitetty ratkaisu osoittautuu toimivaksi, jopa muuallakin kuin vain kohdeorganisaatiossa (Ojasalo ym. 2015, 65).

Konstruktiivinen tutkimus koostuu suunnittelusta, käsitteellisestä mallintamisesta, mallien toteuttamisesta sekä testaamisesta, jossa käytännön toimijat ovat aktiivisesti mukana muodostamassa ratkaisua (Ojasalo ym. 2015, 65). Tutkimuksessa on otettava kontekstuaaliset tekijät, kuten historia ja kulttuuri, huomioon (Hirsjärvi & Hurme 2011, 19). Kulttuurinäkökulma alkoi yleistyä organisaatiotutkimuksessa 1970-luvulla, mikä muutti käsitystä organisaatioiden luonteesta objektiivisesta ja teknologisesta työympäristöstä osana sosiaalista maailmaa, joka prosessuaalisesti syntyy ja kehittyy ihmisten yksilöllisistä ja yhteistoiminnallisista teoista (Puusa & Juuti 2020, 63). Konstruktiivinen tutkimus onkin silloin ajankohtainen, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan lisäksi teoreettista tietämystä. (Ojasalo ym. 2015, 66).

Laadullinen, konstruktiivinen tutkimusote on ollut perusteltu tutkimuksen kehittämistehtävään sekä sen tavoitteeseen ja tarkoitukseen nähden, sillä laadullisten menetelmien avulla on ollut mahdollista saada kehittämistehtävää varten tarvittua kokemuksellista tietoa. Kehittämistyö on tapahtunut osallistujien luonnollisessa kontekstissa eli työpaikalla etäyhteyksiä hyödyntäen. Tutkija on itse ollut toimijana keräämässä aineistoa vuorovaikutussuhteessa tutkitavien henkilöiden kanssa sekä työntekijöiden teemahaastatteluissa että kehittämistyöpaikassa.

#### 4.1.1 Aineiston keruu

Konstruktiivisessa tutkimuksessa aineisto voidaan kerätä monenlaisilla menetelmillä, kuten havainnoiden, ryhmäkesustelun, kyselyn tai haastattelun avulla. Lisäksi tulevat käyttäjät otetaan mukaan kehittämisprosessiin esimerkiksi aivoriihitilaisuuden tai ryhmäkesustelun myötä. Konstruktiivisen tutkimuksen tutkija tai kehittäjä on muutosagentti, jolla on suuresti vaikutusta toimintaympäristössä. Lisäksi tutkija voi myös edistää ja tukea oppimista prosessin aikana. (Ojasalo ym. 2015, 68).

Tutkimuksen aineistonkeruun tulisi pyrkiä aina mahdollistamaan ilmiön tarkastelu sekä laajemmassa kontekstissa että yksittäistapausten kohdalla (Hakala 2015, 24). Haastattelussa on mahdollista saada tietoa laajemmasta kontekstista, jonka kaikkia puolia ei vielä tunneta. Vastausten suunnat kartoittavat ja selventävät tietoa aihealueesta. Tietoa on tarpeen mukaan mahdollista syventää pyytämällä perusteluja esitettyihin mielipiteisiin sekä esittämällä lisäksymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35). Haastattelu voikin auttaa selventämään ja syventämään käsiteltävää asiaa (Ojasalo ym. 2015, 106).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruu on toteutettu haastattelemalla Autismissäätöön työntekijöitä (n=9) itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista omassa työssään. Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä sen kannalta, että haastateltava ihminen

on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen subjekti, joka voi tuoda itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti esille (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35; Ojasalo 2015, 106). Laine (2015, 39) pitää haastattelua fenomenologisen tutkimuksen monipuolisimpana keinona lähestyä toisen henkilön kokemuksellista maailmasuhdetta, ja videointi mahdollistaa vielä vahvemmin hänen kokemustensa tavoittamisen.

Nykyinen etäteknologia helpottaa Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 35) haittapuoleksi mainitsemaa kustannuspuolta, kun esimerkiksi nauhurit ja haastattelumatkat eivät aiheuta kustannuksia kuten ennen. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin etäyhteydellä, ja haastattelut tallennettiin Teamsin tallennustoiminnolla haastatteluvien luvalla. Haastattelukutsussa pyydettiin haastateltavaa järjestämään itselleen sopiva rauhallinen tila ja hetki haastattelulle, jotta hän voi keskittyä siihen ilman muita virikkeitä ja häiriöitä. Suurin osa haastateltavista osallistui etäyhteydellä toteutettavaan haastatteluun työpaikaltaan, ja oli saanut järjestettyä haastattelun ajaksi rauhallisen ajan ja paikan haastattelulle. Aidossa toimintaympäristössä, eli esimerkiksi työntekijän omassa työympäristössä toteutettu kontekstuaalinen haastattelu voikin antaa syvällisemmän kuvan haastateltavan ajatuksista kuin asiayhteydestä irrallaan olevassa ympäristössä toteutettu haastattelu (Ojasalo ym. 2015, 106).

Täydellinen haastattelu on tutkimukseen kuuluva ennalta suunniteltu ja valmisteltu, haastattelijan aloittama ja ohjaama, selkeästi roolitettu ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne. Tutkimushaastattelun lajit eroavat toisistaan strukturointiasteen perusteella aina lomakehaastattelusta strukturoimattomaan haastatteluun. Haastattelulajien erot perustuvat siihen, miten pysyvästi kysymykset on muotoiltu sekä miten paljon haastattelija jäsentää tilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43-46).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön haastattelu on toteutettu teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun menetelmällä. Puolistrukturoitu haastattelu toteutetaan ennalta laadittujen kysymysten pohjalta, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä ja tarkkoja sanamuotoja haastattelun etenemisen mukaisesti. Etukäteen laadittuja, tilanteeseen soveltumattomia kysymyksiä voi jättää kokonaan pois, ja haastattelijan on mahdollista kysyä myös haastattelun aikana mieleen juolahtavia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 108).

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu etenee tiettyjen olennaisten ja etukäteen valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten johdattelemana. Teemahaastattelun avulla pyritään saavuttamaan tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisia merkityksellisiä vastauksia. Teemahaastattelun etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli ennalta tiedettyyn tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88). Puolistrukturoitu teemahaastattelu vaikutti tutkimusmenetelmänä antavan sopivan selkeät, mutta joustavat raamit työntekijöiden kokemusten haastattelemiselle.

Itseohjautuvuuden mahdollistamista sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa tutkivan teema-haastattelun teemat olivat:

Taustatiedot
• Ei tunnistettavia henkilötietoja
Narikat 2.0 –kehittämisprojektin kokemukset
Tyytyväisyyden, innostuksen ja motivaation kokemukset
Itseohjautuvuuden kokemukset
• Vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, hyväntekeminen
Kokemukset itseohjautuvuuden mahdollistamisesta organisaatioissa
• Työn tekemisen oikeudet, työn johtamisen oikeudet, oikeus osallistua organisaation kehittämiseen, henkilökohtaisen vastuun ottaminen

Taulukko 4. Teemahaastattelun teemat.

Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa antaa kysymykset tai aiheet hyvissä ajoin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Taulukossa 4 esitelty teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen perehdyttäväksi.

Teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen varassa, mikä mahdollistaa tutkittavien esiintuomien merkityssisältöjen tulevan paremmin esiin tutkijan näkökulman sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Eskola ja Vastamäki (2015, 27) kuvaavat teemahaastattelua tutkijan aloitteella ja ehdoilla eteneväksi keskusteluksi, jossa tutkija pyrkii selvittämään haastateltavalta kiinnostavia ja erityisesti tutkimuksen aihepiiriin liittyviä asioita. Teemahaastattelun teemojen aihealueille oli suunniteltu kysymyksiä etukäteen (Liite 3), mutta teemojen sisälle oli jätetty väljyyttä. Haastattelun aikana tutkija saattoi tarkentaa ja syventää keskustelua haastateltavan tuomaan näkökulmaan liittyvillä lisäkysymyksillä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 48) mukaan teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua siksi, että kysymykset tai kysymysten muoto voi muuttua yhteisen teema-alueen sisällä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) pitävät makukysymyksenä sitä, tuleeko kaikki samat kysymykset esittää tiedonantajille samassa muodossa ja järjestyksessä, vai voiko kysymysten esittämistavassa olla variaatiota. Toteutetussa teemahaastattelussa tutkija pyrki pitämään pääasiallisesti keskustelun yhden teeman sisällä kerrallaan, mutta joinakin kertoina tutkittavan mainitsevat asiat siirsivät keskustelua luontevasti toisen teeman alueelle. Mahdollisuus muuttaa kysymyksiä ja kysymysten muotoja teki haastattelusta luontevampaa, ja tätä mahdollisuutta tutkija käyttikin hyväkseen.

Tutkimuksen tarkoitus vaikuttaa haastateltavien määrään, sillä Tuomen ja Sarajärven (2018, 102) mukaan heterogeenisyyden eli eroavuuksien tutkiminen vaatii suurempaa aineistoa kuin

yhtenäisen, homogeenisen kokonaisuuden tutkiminen. Aineiston koon kasvattamiseksi suositellaan, että mieluummin tehdään useampia haastatteluja kuin pidennetään haastattelua. Aineisto voi rajautua myös saturaation eli kylläntymisen avulla, eli jos aineisto alkaa toistaa itseään eikä tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, todetaan että tietty aineiston määrä on riittävä ja tuo esiin tutkimuskohteesta teoreettisen saatavissa olevan perustiedon. (Eskola & Vastamäki 2015, 44; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99).

Teemahaastattelu toteutettiin helmi-maaliskuussa 2022 haastattelemalla yhdeksää (n=9) Autismisäätien työntekijää kahdeksasta eri Autismisäätien yksiköstä. Teemahaastatteluun haastateltaviksi kutsuttiin työntekijöitä, joilla todennäköisesti on jo kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä ja sen mahdollisuuksista. Narikat kuntoon 2.0 -kehittämiprojektit ovat olleet osa Autismisäätien yksiköiden toiminnan kehittämisprosessia. Jokaisen yksikön henkilökunta on voinut valita 20 teemasta (esim. autismiosaaminen, muutostilanteiden hallinta) yksikölleen 1-3 kehittämistavoitetta. Kullekin yksikön tavoitteelle on määritetty henkilökunnasta yhteyshenkilö, joka on koordinoanut tavoitteen etenemistä yksikössä ja ollut yhteydessä suunnittelijoihin. Kehittämiprojekti aloitettiin vuoden 2021 alussa, ja projektin toteutusvaihe on kestänyt vuoden 2022 toukokuuhun saakka.

Narikat 2.0 -kehittämiprojektin yhteyshenkilöt vaikuttivat työntekijöiltä, jotka todennäköisesti kykenevät itseohjautuvaan työskentelyyn ja heillä saattaisi olla kokemusta itseohjautuvuuden mahdollisuuksista Autismisäatiöllä. Tutkija lähetti sähköpostitse kutsun (Liite 1) Autismisäätien vuonna 2021 toteutetun Narikat kuntoon 2.0 -kehittämiprojektin yhteyshenkilöille, joiden työ sähköpostiosoitteet hän sai kehittämisprojektia fasilitoineilta Autismisäätien tukipalvelujen suunnittelijoilta. Tutkijalle ennestään tutut työntekijät, joiden kanssa hän on työskennellyt usein tai joiden esihenkilönä hän toimii tai on toiminut, tutkija rajasi pois kutsuttujen joukosta voidakseen toimia esteettömästi ja objektiivisesti haastattelun tutkijana (vrt. Arene ry 2020, 16).

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 8-9) ohjeiden mukaan tutkittavilla henkilöillä tulee olla oikeus osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen, oikeus kieltäytyä siitä ja mahdollisuus peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa. Lisäksi tutkittava henkilö on oikeutettu saamaan tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä sekä tutkimuksen käytännön toteutuksesta. Nämä kaikki tutkittavan oikeudet on otettu huomioon ja annettu tutkittaville tiedoksi teemahaastattelun sähköpostikutsussa (Liite 1) tai kirjallisessa teemahaastattelun suostumuslomakkeessa (Liite 2). Kutsutuista yhteyshenkilöistä kahdeksan (n=8) ilmoittautui vapaaehtoisesti haastateltavaksi sähköpostikutsun kautta. Monimuotoisemman kuvan kannalta haastattelijoiden joukkoa suurennettiin yhdellä, vuonna 2021 toimintansa aloittaneen Autismisäätien yksikön työntekijällä. Tutkija lähetti sähköpostitse kutsun viidelle uuden yksikön työntekijälle, joista yksi ilmoittautui vapaaehtoisena haastatteluun.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 14) mukaan haastattelu on tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä joustava ja moniin lähtökohtiin sekä tarkoitukseen soveltuva menetelmä. Haastattelun onnistumista edistääkseen haastattelija voi toistaa kysymyksen, selventää väärinkäsityksiä ja ilmausten sanamuotoa sekä keskustella haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Vastausten taustalla olevat motiivit tulevat haastattelussa mahdollisesti näkyvämmäksi, kun vuorovaikutuksellisessa haastattelutilanteessa on helpompi ymmärtää haastateltavan ei-kielellisiä vihjeitä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34).

Haastattelun huonona puolena taas on, että sen toteuttaminen vaatii taitoa ja kokemusta, ja vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on haasteellista mallien puuttumisen takia (Hirsjärvi & Hurme 2011, 14). Laadullisen tutkimuksen tekemisestä tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta, mikä haastoi tutkijaa analysointivaiheessa jonkin verran. Ihmisten kanssa keskusteleminen työstä ja elämästä sekä haastattelemisen työhön liittyen sen sijaan oli tutkijalle varsin tuttua esihenkilökokemuksen kautta, mikä teki haastattelun kulusta varsin luontevaa. Haastattelu on myös aikaa vievä tapa tehdä tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Haastattelutilanteet kestivät keskimäärin 1,5 tuntia, lyhyin tallenne oli pituudeltaan 1:05:23 ja pisin 1:46:38. Haastattelun luotettavuutta haastaa, että tulokset saattavat sisältää joko haastattelijasta tai haastateltavasta johtuvia virhelähteitä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35). Virhelähteiden suhteen haastattelija pyrki olemaan tarkkana.

#### 4.1.2 Aineiston hallintasuunnitelma

Henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto tulee käsitellä suunnitelmallisesti, vastuullisesti ja lainmukaisesti tutkimusaineiston käsittelyyn liittyvät riskit huomioiden koko tutkimusaineiston ja tutkimuksen elinkaaren ajan. Tutkijan tulee noudattaa voimassa olevaa lainsäädäntöä sekä oman organisaationsa tutkimusta koskevia tietosuojaohteja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 11). Aineiston hallinnassa otettiin tietosuoja monipuolisesti huomioon. Haastateltavien tutkijalle sähköisesti lähettämät, allekirjoitetut suostumukset (Liite 2) tallennettiin tutkijan henkilökohtaisen tietokoneen tallennustilaan omaan Opinnäytetyön Haastattelut -kansioon. Henkilökohtainen tietokone on suojattu asianmukaisella virustorjuntaohjelmalla sekä salasanoilla, jotka ovat vain tutkijan tiedossa. Haastattelujen Microsoft Teams -tallenteet tallennettiin Autismsäätiön tietoturvavastaavan ohjeiden mukaisesti Autismsäätiön OneDrive -tallennustilaan, tutkijan henkilökohtaisiin tiedostoihin. Aineiston analysoinnin valmistuttua tallenteet on poistettu OneDrive-tallenteista.

Tutkimushaastattelujen litterointi- ja analysointitiedostot on tallennettu edellä mainittuun tutkijan salasanoilla suojatun henkilökohtaisen tietokoneen tallennustilaan, Opinnäytetyön Haastattelut -kansioon. Haastattelujen litterointitiedostot on tallennettu haastattelujen toteutusjärjestyksessä nimellä ”Haastattelu 1”, ”Haastattelu 2”, ja niin edelleen. Haastateltava on koodattu litterointi- ja analysointitiedostoissa haastattelujärjestyksen mukaisesti

lyhenteellä: Haastateltava 1 = H1. Tutkimusaineiston koodaaminen esimerkiksi peitenimillä eli pseudonymisointi vahvistaa tutkittavien henkilöturvaa (Arene ry 2020, 19). Opinnäytetyön Haastattelut -kansion tallenteet poistetaan tietoturvallisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Henkilötiedot merkitsevät kaikkia luonnolliseen henkilöön liittyviä tietoja, joista henkilö voidaan suoraan tai epäsuorasti tunnistaa. Erityiset henkilötietoryhmät ovat tietosuojalainsäädännön mukaan henkilötietoja, joista ilmenee esimerkiksi henkilön rotu tai etninen alkuperä, poliittinen mielipide, uskonnollinen tai filosofinen vakaumus, ammattiliiton jäsenyys tai terveydentila. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 11). Erityisille henkilötietoryhmille ei tässä tutkimuksessa ollut tarvetta. Litterointi- ja haastattelutiedostoihin tallennettiin haastateltavien henkilötiedoista ikä, koulutustausta, työkokemus yleisesti sekä työkokemus ja nykyinen työnkuva Autismisäätiöllä. Nämä tiedot esitetään koostetusti tutkimuksen tuloksissa. Työntekijöiden yksiköitä ei tuoda esiin tutkimustuloksissa tutkittavien intymiteettisuojan säilymisen takia.

Teemahaastattelun analysoituja tutkimustuloksia ja itseohjautuvuuden teoriaa esittelevä Microsoft PowerPoint -esitys on tallennettu sekä tutkijan henkilökohtaisen tietokoneen tiedostoihin että työtietokoneen henkilökohtaisiin tiedostoihin. Työpajan materiaalit, itseohjautuvuuden teorian ja teemahaastattelun esitys ja Miron virtuaalinen työskentelyalusta on jaettu työryhmän jäsenille Microsoft Teamsin tiimityötilassa. Työryhmän jäsenillä on pääsy tiedostoihin ja virtuaaliseen työtilaan jatkossakin. Tiimityötilaan on mahdollista lisätä muitakin organisaation jäseniä, jos sen nähdään palvelevan itseohjautuvuuden mahdollistamisen työskentelyä jatkossa.

#### 4.1.3 Aineiston analyysin kuvaus

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu ja käsittely kietoutuvat yhteen, ja aineiston tulkinta on jatkuva (Hakala 2015, 20). Laadullisen aineiston kerääminen ja analysointi toteutetaan rinnakkain, keräten ja analysoiden. Sitten taas kerätään lisää aineistoa, jota analysoidaan. (Kananen 2019, 26). Aineiston keräämisen vaiheessa tutkijalla on jo hyvä olla analyysiin liittyvää osaamista, sillä alustava tulkinta on kätevää toteuttaa jo aineistoa koottaessa. Aineistonkeruun aikana toteutettu analyysi suuntaa usein myös aineistonkeruun jatkoa, ja saattaa myös rajata kohdejoukkoa ja jopa tehtävänasettelua. (Hakala 2015, 20).

Haastatteluja ja haastattelujen litterointia tehtiin jonkin verran rinnakkain, mutta suurin osa litteroinneista valmistui haastattelujen jälkeen. Haastatteluja ja litterointia tehdessä tuli tehtyä jo huomioita keskeisistä teemoista. Tämä vahvisti tiettyjen kysymysten olennaisuutta tulevilla haastatteluilla, ja karsi tiettyjä täydentäviä kysymyksiä haastattelusta pois. Haastattelurungon teemoittelu (Taulukko 4, Liite 3) toimi runkona myös tulevalle analyysille. Alustava analyysisuunnitelma tulosten teemoittelusta sekä eroavuuksien ja yhtenevyyksien luokittelusta oli jo mielessä haastatteluja ja litterointia tehdessä, jolloin huomio jo kiinnittyi



haastateltavien vastauksista muodostuviin samankaltaisuuksiin, poikkeavuuksiin ja niiden taustalla oleviin tekijöihin.

Tutkimuksen tekijä litteroi jokaisen haastattelun omaksi erilliseksi tiedostokseen Microsoft Word -ohjelmalla. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista, ja sen voi tehdä puhe- tai kirjakielen mukaisesti (Ojasalo ym. 2015, 110). Tämän opinnäytetyön haastattelut on litteroitu puhekielen mukaisesti. Tällöin sanoilla tai sanavalinnoilla on merkityksensä tutkimustuloksissa ja raportin elävöittämisessä (Ojasalo ym. 2015, 110).

Litterointi kirjoitettiin teemahaastattelun kysymysrunkopohjalle, josta haastattelussa käyttämättömät kysymykset tai osa-alueet poistettiin. Jokaisen teeman kysymykset ja vastaukset litteroitiin uudelle, alkavalle sivulle. Nämä toimenpiteet jäsensivät litteroitua tekstiä ja helpottivat seuraavia analysointivaiheita. Analysointi alkaa litteroidun aineiston lukemisella useampaan kertaan, jonka jälkeen sitä pyritään luokittelemaan ja etsitään yhteyksiä käytettyyn teoriaan (Ojasalo ym. 2015, 110). Ensimmäisessä vaiheessa kaikki litteroidut tiedostot luettiin läpi, ja korostusvärillä merkittiin litteroidusta tekstistä tutkimuksen teemoihin liittyvät olennaisimmat asiat ja osuvimmat sanonnat.

Teemahaastatteluaineistoa analysoidaan useimmiten teemoittelun ja tyypittelyn keinoin. Teemoittelu tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti ja sen jälkeistä pelkistämistä. Teemahaastattelun aineiston voi järjestää litteroinnin jälkeen uudelleen teemoittain sillä tavalla, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset kyseiseen teemaan. (Eskola & Vastamäki 2015, 43). Seuraavassa vaiheessa erillisten haastattelujen aineistot yhdistettiin yhteen tiedostoon järjestämällä haastateltavien tiettyyn teemaan liittyneet vastaukset kunkin teeman alle. Tässä vaiheessa karsittiin teemojen ulkopuolelle jäävät ilmaukset pois analyysimateriaalista. Teemoiteltua, litteroitua tekstiä oli yhteensä 101 sivua.

Teemoittelussa tarkastellaan useammalle haastateltavalle yhteisiä, aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita. Haastatteluaineistossa havaittavien säännönmukaisuuksien välisten suhteiden tarkastelu syventää analyysiä. (Ojasalo ym. 2015, 110-111). Tyypittely taas on aineiston konstruointia erinäisiksi tyyppikuvauksiksi (Eskola & Vastamäki 2015, 43) ja ryhmittelemistä joidenkin yhteisten piirteiden mukaisesti (Ojasalo ym. 2015, 111). Aineistoa voi analysoida tämän jälkeen niin, että yhden teeman sisältä lähdetään tarkastelemaan mielenkiintoisinta vastausta. (Eskola & Vastamäki 2015, 43). Haastatteluaineistosta voi nostaa esiin myös ilmiöön liittyviä poikkeamia, koska säännönmukaisuuksien etsiminen saattaa antaa ilmiöstä puutteellisen kuvan (Ojasalo ym. 2015, 111). Seuraavassa analyysivaiheessa haastatteluaineistosta teemoiteltiin haastateltaville yhteisiä ilmiöitä ja asioita, ja yhdisteltiin niihin liittyviä taustatekijöitä selittämään koettua asiaa ja syy-yhteyksiä. Joitakin haastateltavien vastauksia myös ryhmiteltiin käyttämällä itseohjautuvuuden osa-alueita ja muita vastauksista nousevia yhteisiä aihealueita. Joitakin merkittäviä poikkeavia kokemuksia nousi haastatteluaineistosta, ja nämä

otettiin tutkimustuloksiin mukaan vahvistamaan työntekijöiden kokemusten monimuotoisuutta. Tutkimustulosten luokittelua jäsensi myös tutkimustulosten esittelystä laadittavan PowerPoint -esityksen tekeminen työpajatyöskentelyä varten. Tiiviin esityksen tekeminen nosti tutkimustulosten olennaiset asiat luontevasti esiin.

Laadullisen analyysin muodot voidaan jaotella aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin (Puusa 2020, 151). Haastattelun aineisto on analysoitu teorialähtöisen eli deduktiivisen sisällönanalyysin keinoin, sillä analyysi pohjaa vahvasti itseohjautuvuuden ja motivaation teoriaan ja auktoriteettien esittämään ajatteluun ja tutkittava ilmiö määritellään tämän mukaisesti. Tutkimuksen teoreettiseen osaan on hahmotettu jo etukäteen valmiiksi aineiston tulevat kategoriat ja tutkimuskysymykset on asetettu kategorioiden mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 156-157). Teorialähtöisen sisällönanalyysin kategoriat määrittyvät aikaisemman teoratiedon perusteella, ja kategorioihin etsitään aineistosta sisältöjä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 187).

Taulukossa 5 on esimerkki haastateltavien tyytyväisyyttä työhönsä koskevien vastausten teorialähtöisestä teemoittelusta. Esimerkkitaulukossa on yhdeksästä vastauksesta neljän haastateltavan vastaukset taulukoituna. Koettu tyytyväisyys -sarakkeessa on haastateltavan ilmaisu koetusta tyytyväisyydestä työhönsä. Vaikuttavat asiat -sarakkeessa on haastateltavan keskustelussa kertomat tyytyväisyyden kokemukseen vaikuttavat tekijät. Teemat -sarakkeessa on korostettu haastateltavan kertomasta nousevia yleisiä teemoja keskittyen erityisesti itseohjautuvuuteen ja motivaatioon liittyvään teoriaan. Analyysin myötä on saatu haastattelutulokista koottua kuva (Kuvio 10) haastateltavien työtyytyväisyydestä ja siihen vaikuttavista asioista.

Koettu tyytyväisyys	Vaikuttavat asiat	Teemat
Joo, olen kyllä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mielenkiintoinen asiakasryhmä</li> <li>- aina oppii uutta</li> <li>- ei oo tylsiä päiviä, vaikka struktuurissa mennään</li> <li>- mahtava työyhteisö, jonka kanssa hommat toimii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Asiakkaat</li> <li>+ Osaaminen</li> <li>+ Vaihtelevuus</li> <li>+ Yhteenkuuluvuus</li> </ul>
Kyllä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ”olen saanut vapautta ja luottamusta”</li> <li>- ”saan tehdä hyväksi katsomiani ratkaisuja, saa kokeilla, tehdä ja oppia lisää”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vapaaehtoisuus</li> <li>+ Osaaminen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kokee erityisesti yksikön johtajan luottavan häneen ja luottamus-suhde on molemminpuolinen</li> <li>- työyhteisön luottamus: ”eihän mulla muuten olis mitään, jos mulla ei olis työyhteisön luottamusta, eihän mua kukaan kuuntelisi silloin.”</li> <li>- tiimin kanssa olemme ”samalla sivulla”, pystymme puhumaan avoimesti, kunnioitamme ja autamme kaikki toisiamme</li> </ul>	<b>+ Yhteenkuuluvuus</b>  <b>+ Luottamus</b>
Kyl siis ihan tyytyväinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ”ensimmäinen peruspalikka sieltä täyttyy, et pääsee kyllä ihmisiä auttamaan”</li> <li>- ”tässä vaiheessa toivois, että työ haastaisi hieman enemmän” (pitkä työura säätiöllä)</li> <li>- työ yksikössä on välillä vähän toisteista, toisaalta rutiininomaiset päivätkin ovat välillä hyvä asia</li> </ul>	<b>+ Hyväntekeminen</b>  <b>- Osaaminen - lisää haastetta</b>  <b>- lisää Vaihtelevuutta</b>
Toisaalta joo, toisaalta ei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tosi paljon poissaoloja yksikössä - ne kuormittavat selkeästi. Etenkin, jos poissaoloista ei ilmoiteta ajoissa. Se on välillä saanut miettimään, että nyt riittää, jos joutuu työvuorojaan järjestelemään uusiksi koko ajan. Kokee sen pikkulapsiarjessa todella vaikeaksi.</li> <li>- Työyhteisön yhteiset tapaamiset ovat toteutuneet viime aikoina huonosti, välillä pitäisi panostaa myös työntekijöihin, eikä vain asiakkaiden tarpeisiin.</li> <li>- Toisaalta kokee vuorotyössä olevan hyvät puolensa, kun voi tehdä pitkiä työputkia ja saa siitä pidempiä vapaita. Mahdollisuus vaikuttaa työvuorosunnitteluun on hyvä.</li> <li>- Saa tehdä itsenäisesti töitä, jopa nauttii kun saa yhdessä asiakkaiden kanssa muodostaa illan merkityksellistä, että töissä on paljon tekemistä</li> </ul>	<b>- Yhteenkuuluvuus</b>  <b>+ Vapaaehtoisuus - itsenäisen työskentely</b>  <b>+ Osaaminen - saa tehdä</b>

Taulukko 5. Esimerkki koetun tyytyväisyyden tulosten teorialähtöisestä analyysistä

#### 4.2 Työpaja itseohjautuvuuden mahdollistamisen keinoista

Itseohjautuvuuden mahdollistamisen työpaja järjestettiin huhtikuussa 2022. Työpajaan kutsuttiin sähköpostitse kaikki Autismisäätiön johtoryhmän jäsenet, yksikön johtajat, tukipalveluiden työntekijöitä ja varaesihenkilöitä (Liite 3). Kutsussa oli mainittu, että korkeintaan 12 vapaaehtoista henkilöä voi osallistua virtuaalisessa Microsoft Teams-ympäristössä pidettävään

työpajaan. Osallistumisen vapaaehtoisuus oli työpajankin kutsussa lähtökohtana. Työpajaan osallistui yhteensä seitsemän henkilöä (n=7), jotka koostuivat johtoryhmän jäsenistä, yksikön johtajista ja yhdestä varaesihenkilöstä.

Tutkija oli alustavasti suunnitellut toteuttavansa 12 osallistujan työpajan Miro-yhteistyöalustalla käyttäen Learning Café -menetelmää yhdessä assistenttina toimivan kollegan kanssa. Learning Café -menetelmässä ryhmät ideoivat yhdessä saman aikaisesti eri teemoihin tai kysymyksiin ratkaisuja, ja prosessin edetessä ryhmän jäsenet vaihtavat teemasta toiseen (Innokylä 2022). Virtuaaliselle Miro-yhteistyöalustalle oli suunniteltu itseohjautuvuuden osa-alueille vapaaehtoisuudelle, yhteenkuuluvuudelle, kyvykkyydelle ja hyväntekemiselle omat ruudut, joihin ryhmät olisivat voineet kirjata ideoitaan Miron virtuaalisille tarralapuille. Tämä menetelmä olisi vaatinut Teams-työpajan osallistujien jakamista pienempiin ryhmiin ja ryhmien ohjeistamista työskentelemään aina yhdellä itseohjautuvuuden osa-alueella kerrallaan. Ryhmien ohjaamisessa olisi avustavasta kollegasta ollut apua.

Osallistujamäärän varmistuessa seitsemään tutkija muutti suunnitelmaa, ja työpaja toteutettiin Aivorihi -menetelmällä. Aivorihi on myös luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jossa kaikki ryhmän jäsenet osallistamalla on mahdollista tuottaa suuri määrä ideoita (Innokylä 2022). Tämä saatettiin toteuttaa pienen muokkauksen jälkeen Learning Café -työskentelyä varten suunnitellulla Miron yhteistyöalustalla, ja avustajaksi lupautunut kollega pääsi ideoimaan Aivorihi -työskentelyyn.

Työpajan mahdolliseksi toteuttamisajaksi määrittyi kaksi tuntia, mikä tuntui alustavasti lyhyeltä aiheen laajuuteen nähden. Kutsukirjeessä jo määritettiin, että työpaja on todennäköisesti alku itseohjautuvuuden mahdollistamista vahvistavalle yhteistyöskentelylle. Ja alkuun työpajatyöskentelyssä päästiinkin.

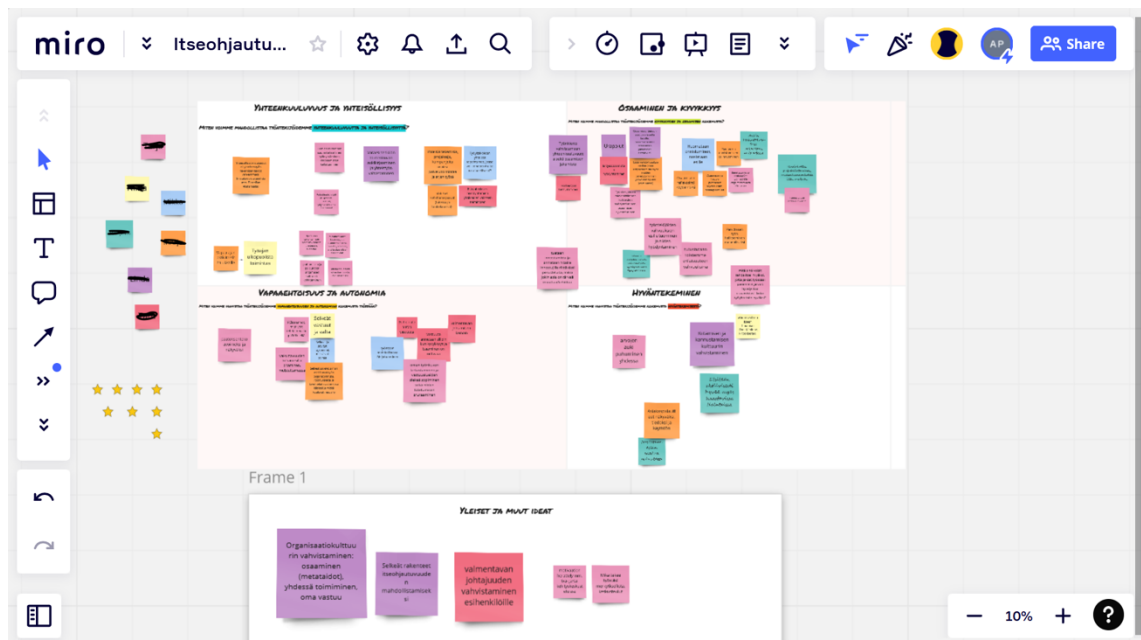
Osallistujille oli lähetetty etukäteen sähköpostikutsut Miro -yhteistyöalustalle laaditulle Itseohjautuvuuden mahdollistaminen -työpöydälle. Tapaamiskutsussa osallistujia kehoitettiin kirjautumaan Miroon ja alustavasti tutustumaan Miron työskentelyalustaan, mutta perehdytys Miron peruskäyttöön tulisi ennen työskentelyn aloitusta. Yhteisen työskentelyn varmistamiseksi Autismsäätiön Teamsiin oli luotu Itseohjautuvuuden mahdollistaminen -tiimityötila, jonka kautta oli mahdollista päästä myös Miron yhteistyöalustan työpöydälle. Tämä varmistus kannatti, sillä syystä tai toisesta ilman sähköpostikutsua jääneet pääsivät Teamsin kautta viiveettä osallistumaan työpajaan.

Aivorihi on mahdollista toteuttaa 5-12 hengen ryhmässä. Ryhmän jäsenille määritellään työskentelyn alussa ratkaistava, rajattu ongelma. Ideointivaiheessa kukin osallistuja ideoi omia ajatuksiaan kirjaamalla ne paperille tai tietokoneelle (Innokylä 2022). Työpajan alussa osallistujia kehoitettiin kirjoittamaan ylös ideoita ja ajatuksia, joita tulee mieleen teoriaosuuden ja tutkimustulosten esittelyn aikana. Tämän jälkeen osallistujat perehdytettiin

itseohjautuvuuteen, motivaatioon ja yhdessäohjautuvuuteen liittyvään teoriaan ja Autis-misäitiön työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemuksia kartoittavan teemahaastattelun kes-keisiin tutkimustuloksiin Microsoft Powerpoint -esityksen myötä.

Miron yhteiselle työpöydälle oli tehty oma ruutu jokaista psykologista perustarvetta eli yh-teenkuuluvuutta, osallisuutta, vapaaehtoisuutta ja hyväntekemistä, varten. Lisäksi alempana oli raamit yleisesti aiheeseen liittyville ja muille ideoille, jos ideaa oli vaikea asetella vain yh-den osa-alueen alle.

Miro oli kaikille osallistujille suhteellisen uusi työskentelyväline. Osallistujat perehdytettiin ripeästi liikkumaan ja suunnistamaan Miron yhteistyöalustalla, luomaan ja liikuttamaan tarra-lappuja ja kirjoittamaan sisältöä tarralappuihin. Jokainen osallistuja valitsi tietyn väriset tar-ralaput, joille kirjoitti ideansa ja siirsi idean sille kuuluvaa kontekstiin. Ideoinnille oli va-rattu 15 minuuttia aikaa. Ideoita tulikin runsaasti, ja työskentely Mirossa sujui aloittelijoilta alkuperehdytyksen jälkeen varsin hyvin. Lähinnä Teamsin kautta osallistuvilla oli teknisiä on-gelmia lappujen täyttämisen ja siirtelyn kanssa, mutta hekin pääsivät lopulta aktiivisesti osal-listumaan.



Kuvio 8. Työpajan lopputuotos Miron yhteistyöalustalla

Aivoriihen arviointivaiheessa on tarkoituksena nostaa esiin erilaisia ja hyvin erikoisiakin ide-oita (Innokylä 2022). Osallistujia kannustettiin kirjaamaan kaikki ideansa tarralappuille, konk-reettisista kaikkein vilsimpiin. Samanlaisia ideoita sai kirjata, ja toisen osallistujan ideaa sai täydentää omalla idealla. Aivoriihen valintavaiheessa ideoita voi ryhmitellä ja niistä voi ää-nestää ryhmän mielestä parhaimmat ideat (Innokylä 2022). Osallistujat ehdivät jonkun verran esitellä ideoita toisillensa, ja tutkija ryhmitellä toisiinsa liittyviä ideoita. Yhteinen

valintavaihe jäi ajan päättyessä valitettavasti työpajassa kesken, ja äänestäminen parhaista ideoista toteutumatta.

Yhteinen näkemys kuitenkin oli, että itseohjautuvuuden mahdollistaminen on tärkeä ja olennainen aihe, ja kehittämistyötä on merkityksellistä jatkaa. Työryhmän lopputuloksena sovittiin, että tutkija koostaa raportin tutkimuksellisen kehittämistyön teoriasta, teemahaastattelun tutkimustulosten ja kehittämistyöpajan tuloksista, jonka tuomaa tietoa ja ideoita itseohjautuvuuden mahdollistamisesta Autismisäätiöllä voidaan hyödyntää organisaation toiminnan systemaattisessa ja strategisessa kehittämisessä.

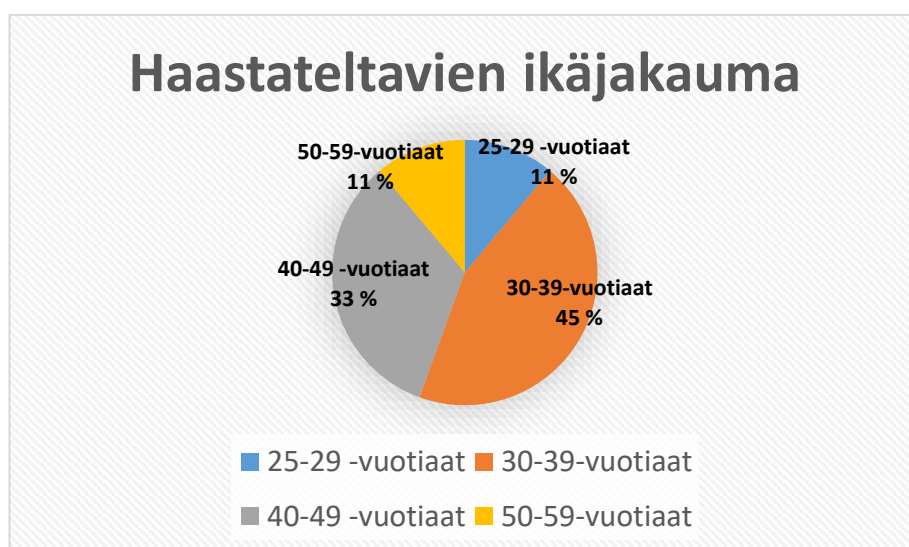
## 5 Tulokset

Kappaleessa 5.1 ja sen alakappaleissa on esitelty työntekijöiden teemahaastattelun tulokset itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista omassa työssään. Kehittämistyöpajan tulokset kehitetyistä itseohjautuvuuden mahdollistamisen keinoista esitellään kappaleessa 5.2.

### 5.1 Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja motivaation kokemukset työssään

#### 5.1.1 Haastateltavien taustatiedot

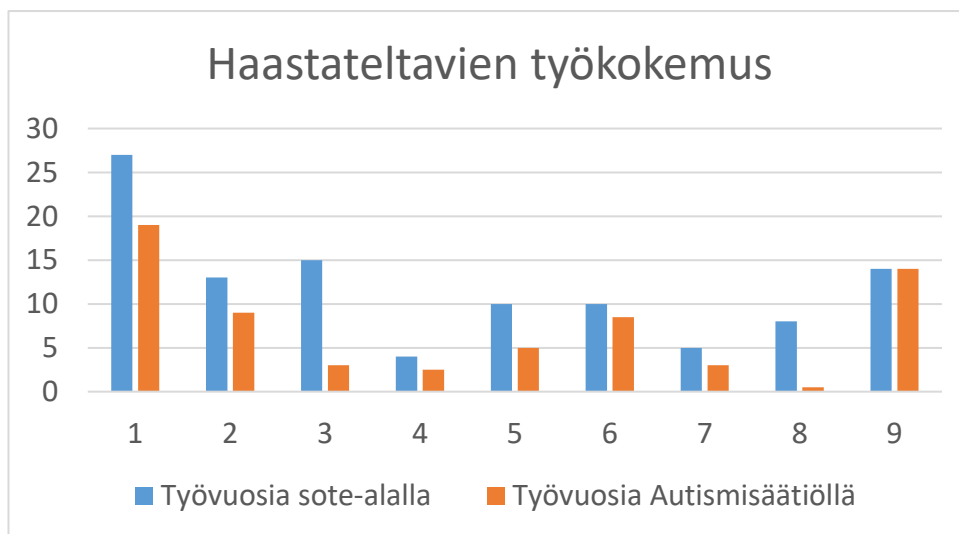
Tutkittavat henkilöt muodostivat varsin heterogeenisen edustuksen Autismisäätiön palvelu- toiminnassa työskentelevistä työntekijöistä. Haastateltavana oli seitsemän valmentajaa ja kaksi varaesihenkilöä, joista viisi työskenteli ohjaus- ja valmennuspalvelujen eli päiväaikaisten palvelujen yksiköissä ja neljä asumispalvelujen yksiköissä. Haastateltavat edustivat eri ikäluokkia, mutta suurin osa haastateltavista oli iältään 30-39 -vuotiaita (n= 4), ja 40-49 -vuotiaita oli toiseksi eniten (n=3).



Kuvio 9. Haastateltavien ikäjakauma

Haastateltavien ikärakenne vastasi melko hyvin Autismisäätiön koko henkilöstön ikärakennetta, jossa enemmistö on 30-39 -vuotiaita ja keski-ikä vuoden 2022 alussa oli 39,02 vuotta. (Autismisäätiö 2022a, 10). Alle 30-vuotiaat olivat Autismisäätiön henkilöstön ikärakenteeseen nähden hieman aliedustettuna, mikä selittyi tavoitteella haastatella itseohjautuvasta työskentelystä kokemusta omaavia työntekijöitä.

Haastateltavista kuudella oli sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto, kahdella lähihoitajan tutkinto ja yhdellä muun alan tutkinto. Haastateltavista yksi opiskeli parhaillaan lähihoitajaksi, kaksi sosionomi AMK:ksi ja kaksi oli aloittanut juuri Johtamisen erikoisammattitutkinnon opinnot. Lisäksi lähes kaikilla haastatelluilla oli erilaisia sosiaali- ja terveysalan osaamista vahvistavia lisä- ja erikoistumisopintoja. Seitsemän haastateltavan työkokemus oli pääasiassa sosiaali- ja terveysalalta, ja kaksi haastateltavista oli alan vaihtajia. Yhden työntekijän koko sosiaali- ja terveysalan työkokemus muodostui Autismisäätiöllä työskentelystä, muut haastateltavat olivat työskennelleet myös muilla alan työnantajilla.



Kuvio 10. Haastateltavien työkokemus sote-alalla ja Autismisäätiöllä

Kolme haastateltavista oli työskennellyt useammassa kuin yhdessä Autismisäätiön yksikössä. Kaikki haastateltavat työskentelivät asiakastyössä erilaisissa palveluissa: tehostetussa palveluasumisessa, tukiasumisessa, päivätoiminnassa ja erilaisissa yksilömuotoisissa palveluissa kuten neuropsykiatrisessa valmennuksessa, Kelan Oma Väylä -kuntoutuksessa ja ammatillisessa tukihenkilötoiminnassa. Yksi haastateltava toimi asiakastyön ohessa organisaatiotasoisessa vastuutehtävässä, ja kaksi haastateltavaa koulutti ja konsultoi osana työnkuvaansa.

### 5.1.2 Narikat 2.0 -projektin kokemukset itse- ja yhdessäohjautuvuudesta

Keskustelu Narikat 2.0 -kehittämiprojektin kokemuksista toi konkreettista tietoa ja näkemyksiä työyhteisöissä tapahtuneesta kehittämistyöskentelystä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Seitsemän haastateltavaa (n=7) oli toiminut Autismisäätiön sisäisessä Narikat 2.0 -kehittämiprojektissa yksikkönsä tavoitteen yhteyshenkilöinä. He kertoivat olevansa yleisesti luonteeltaan kehittämismyönteisiä ja -halukkaita, ja yhteyshenkilöksi päätyminen oli enemmän ja vähemmän vapaaehtoista. Jotkut olivat päätyneet yhteyshenkilöksi perehdyttyään jo aiemmin kehitettävään aiheeseen, jolloin yhteyshenkilönä toimiminen ja tavoitteen edistäminen tuntui luontevalta. Uuden kehittämiprojektin toteuttamisen koettiin tuovan myös lisää mielenkiintoa työhön oman perustyön oheen. Jotkut yhteyshenkilöt olivat aktiivisia tavoitteen suunnitteluvaiheessa, jolloin työyhteisö koki kyseisen henkilön olevan hyvä valinta yhteyshenkilöksi.

Yksikön kehittämiprojektissa työyhteisöjen oli mahdollista valita 1-3 aihetta yksikkönsä toiminnan kehittämiseksi. Haastateltavien tavoitteista neljä tavoitetta liittyi asiakkaisiin eli asiakaslähtöisten työkalujen ja toimintamallien kehittämiseen. Kolme tavoitetta liittyi työtehtäviin eli työntekijöiden tehtävien jäsentämiseen, selkeyttämiseen ja kehittämiseen. Tavoitteiden nähtiin olevan hyödyksi niin asiakkaille kuin työntekijöille, vaikka tavoite olikin nimetty tiettyyn kohderyhmään.

Neljä haastateltavaa koki, että tavoite oli jo saavutettu. Jokainen heistä kuitenkin koki, että tavoiteltua toimintaa voi kehittää edelleen, vaikka valmiuden taso olikin saavutettu. Onnistumisen taustalla oli heidän mielestään hyvä ja toimiva tiimityöskentely. Onnistuneissa työyhteisöissä työntekijät ovat yleensäkin kehittämismyönteisiä ja -aktiivisia, ja tiimissä vallitsee hyvä keskinäinen luottamus. Tavoite koettiin työyhteisössä omaksi, ja tehtävät ja vastuut jaakaantuivat myös luontevasti. Tavoitteen edistäminen ei ollut vain yhteyshenkilön vastuulla, vaan yhteyshenkilöstä ja parista muusta henkilöstä koostuva pieni ydinporukka edisti tavoitetta. Ydinporukka oli kiinnostunut ja motivoitunut tavoitteesta, ja he pitivät asiaa suhteellisen säännöllisesti työyhteisössä esillä. Onnistuneissa työyhteisöissä tavoitteen edistäminen oli organisoitu hyvin, tavoite eteni vaiheittain joko yhdestä työvaiheesta toiseen tai pienemmästä osa-alueesta suurempaan. Isommassa työyhteisössä ymmärrettiin lempeästi joillakin työntekijöillä muutokseen liittyvää huolta ja arkuutta, ja toiminnan muutoksen hallittu eteneminen vahvisti myös epäroivien työntekijöiden luottamusta tavoiteltavan asian tärkeydestä ja toimivuudesta. Koettu esihenkilön tuki ja luottamus vahvistivat tiimin onnistumista tavoitteessaan.

Kolme haastateltavaa koki tavoitteen jonkin verran edistyneen, mutta olevan vielä keskenäinen. Yhteisenä taustatekijänä oli näissä työyhteisöissä työntekijöiden kahtiajakautunut motivoituminen tavoitteeseen. Osa työntekijöistä edisti tavoitetta innostuneesti ja sitoutuneesti, mutta osalla työntekijöistä oli haastateltavien mielestä motivaatiossa, oma-



aloitteisuudessa ja vastuun ottamisessa puutteita. Tavoitteen edistäminen ja kokonaisuudessaan toteuttaminenkin jäi pitkälti yhteyshenkilöiden vastuulle. Kiireisessä ja runsaasti muutoksia sisältävän arjen työn ohella kehittäminen tuntui haastavalta. Yksi yhteyshenkilönä toiminut arvioi, että hän olisi voinut pitää tavoitetta vahvemmin kiireisessä arjessa esillä. Toinen taas kaipasi tukea esihenkilöiltään ja projektia vetäneiltä suunnittelijoilta työyhteisön motivoimiseen ja tavoitteen esillä pitämiseen. Haastava ajankohta vaikutti myös kyseisten tavoitteiden keskeneräisyyteen. Kyseisten yksiköiden työntekijöillä oli merkittävän paljon poisaoloja, johon koronan poikkeusaika toi lisähaasteensa. Lisäksi yksiköiden työntekijöissä oli paljon vaihtuvuutta, myös kehittämisprojektin yhteyshenkilöt olivat vaihtuneet joissakin yksiköissä.

### 5.1.3 Tyytyväisyys ja innostus työhön, koettu motivaatio

Haastateltavien kokemukset oman työn merkitykselliseksi tekevästä asioista oli mahdollista luokitella työhön liittyviin mielenkiintoisiin sisältöihin, itseohjautuvuuden muodostaviin psykologisiin perustarpeisiin sekä hyväntekemiseen Taulukossa 6 esitellyllä tavalla:

Mielenkiintoisuus	Vapaaehtoisuus, autonomia	Osaaminen, kyvykkyys	Yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus	Hyväntekeminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Että meillä on kyllä siistejä tyypejä asiakkaana!”</li> <li>• Autismikirjon ja neuropsykiatriset asiakkaat</li> <li>• Autistinen ajattelu ja sen ymmärtäminen</li> <li>• Yksilöllisen, tavoitteellisen ja mielekkään toiminnan toteuttaminen</li> <li>• Työn kiinnostavat sisällöt antavat voimaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietynlainen itsenäisyys ja vapaus</li> <li>• voi vaikuttaa työhönsä ja sen tekemiseen yhdessä tiimin kanssa</li> <li>• Vaikka perusraamit työllä on, tapa tehdä työtä on vapaa</li> <li>• Esihenkilö luottaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saa käyttää osaamistaan</li> <li>• Saa jakaa osaamistaan</li> <li>• Saa kehittää osaamistaan</li> <li>• Näkee konkreettisesti työnsä tuloksen – joskus viiveellä</li> <li>• Onnistumiset vahvistavat</li> <li>• Sisäiset koulutukset ovat tukeneet osaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisö vaikuttaa paljon viihtyvyyteen</li> <li>• Saa arvostusta</li> <li>• Saa tukea</li> <li>• Haasteista selviäminen yhdessä vahvistaa keskinäistä luottamusta ja yhteenkuuluvuutta</li> <li>• Verkostojen, esim. asiakkaiden omaisten kanssa työskentely – ”ihana olla heidän kanssaan tekemisissä”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työ vastaa arvojani</li> <li>• Auttamisen mahdollisuus</li> <li>• Koen tekeväni tärkeää työtä. Tiedän tehneeni elämässäni jotain merkityksellistä.</li> <li>• ”Mulle henkilökohtaisesti tärkeää, että mä voin eettisesti kokea tekeväni tärkeää työtä. – Meillä halutaan tuottaa hyvää palvelua asiakkaalle.”</li> </ul>

Taulukko 6. Työn merkitykselliseksi tekevät asiat.

Haastateltavia työhönsä motivoivissa asioissa (Taulukko 7) oli nähtävissä itseohjautuvuuden psykologisiin perustarpeisiin yhteisöllisyyteen ja osaamiseen sekä hyväntekemiseen liittyviä, mutta myös ulkoisesti motivoivia asioita. Lihavoidut kokemukset voi nähdä liittyvän useampaan perustarpeeseen, esimerkiksi oman osaamisen jakaminen tyydyttää hyväntekemisen, yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden tarpeita.

Hyväntekeminen	Yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus	Osaaminen, kyvykkyys	Palkkiot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Haluan ihmisille lähtökohtaisesti hyvää”</li> <li>• Työssään voi auttaa ja tukea ihmisiä kohti omanlaista hyvää elämää</li> <li>• Asiakkaan onnistumiset</li> <li>• Nykyinen työ jopa korjaava kokemus aiempaan työhön</li> <li>• <b>Työnsä vaikutukset voi nähdä jopa yhteiskunnallisella tasolla</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvin toimiva ja yhdessä tekevä työyhteisö</li> <li>• Työyhteisön tuki, heidän kanssaan koetut ja jaetut onnistumiset</li> <li>• Arvostuksen ja hyväksymisen kokemus omana itsenään sekä esihenkilön että työyhteisön osalta</li> <li>• <b>Oman osaamisen jakamisella voi auttaa kollegoja löytämään ratkaisuja ja keinoja</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työssä perusarki toimii, mutta on tarpeeksi uutta opittavaa, haasteellisiakin kehitettäviä asioita</li> <li>• Yhteinen työn kehittäminen, esim. Narikat kuntoon 2.0</li> <li>• <b>Työnkierto mahdollisuus kehittää osaamistaan</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saa palkkaa, jolla voi huolehtia omasta hyvinvoinnistaan</li> <li>• Työn ja palkan tasapuolisuus suhteessa työn määrään ja osaamiseen</li> <li>• Pienetkin palkkiolisät motivoivat (hälyrahat, ylityöt rahana, Epassi, vastuulisät)</li> <li>• Esihenkilön kiitokset ja oman venymisen ja joustamisen huomiointi</li> </ul>

Taulukko 7. Työssä motivoivat asiat.

Pääpainotus työssä motivoivissa asioissa oli kuitenkin sisäisesti ja sisäistetysti motivoivilla asioilla. Yksi haastateltava totesikin:

”Kyllä mä saan tästä työstäni paljon muutakin, kun sen palkan kerran kuussa. Tää on jotenkin niin kauheen palkitsevaa.”

Haastateltavien kanssa käytiin läpi Hakasen (2011, 38) määritelmä työn imusta, joillekin haastateltavista määritelmä oli ennestään tuttu. Jokainen vastaaja kertoi kokevansa työn imua työssään. Pitkänkin työuran Autismisäätiöllä tehneet työntekijät kertoivat kokevansa päiviä, jolloin työ imaisee mukaansa ja muut elämän asiat unohtuvat työhön uppoutuessa. Työn imussa yksi haastateltava koki olevansa tietyillä osa-alueilla erityisen tehokas. Toinen taas kuvasi työn imussa olevansa parhaimmillaan työntekijänä. Työn imua koettiin sekä yksilöllisenä tunteena perehtyessään tai syventyessään johonkin asiaan, mutta myös yhteisesti jaettuna tunteena työyhteisön tai asiakkaan kanssa.

Työssä koettiin innostavina ja työn imua aikaansaavina asioina uusien asioiden kehittämiseen, ongelmien ratkaisemiseen, asiakkaisiin ja asiakastyöhön sekä omaan ja toisten osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat.

Uusien asioiden kehittäminen	Ongelmien ratkaiseminen	Asiakkaat ja asiakastyö	Oman ja toisten osaamisen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävät, joissa annetaan vastuuta ja vapautta suunnitella ja toteuttaa mieluisia juttuja asiakkaille ja työntekijöille</li> <li>• Lyhyet kehittämisprojektit, joissa on selkeä alku ja loppu</li> <li>• Itse kehittämänsä asian eteenpäin vieminen ja toteuttaminen</li> <li>• Kaikki uudet asiat eivät innosta, mutta jotkut muutokset tuovat mukavaa vaihtelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimimattomien tai huonosti toimivien asioiden kehittäminen paremmaksi – ”organisoijat” innostuvat</li> <li>• Tuttujen ja turvallistenkin asioiden uudelleen ajattelu voi luoda toimivampaa arkea</li> <li>• Asiakastyöstä yksikkö- ja organisaatiotasoihin pulmiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat itsessään, sillä he ovat mahtavia persoonia</li> <li>• Asiakkaan kanssa jaetut oivallukset ja yhdessä kehitetyt ratkaisut</li> <li>• Asiakas on oppinut avullamme uusia, tarvittavia taitoja</li> <li>• Palveluiden toteuttamissuunnitelmien laatiminen</li> <li>• Itsemääräämisen tukemiseen liittyvä ohjaaminen ja suunnittelu</li> <li>• Tavoitteellinen, asiakkaalle mielekäs ja suorastaan nautinnollinen toiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omaa osaamista sopivasti haastavat tehtävät</li> <li>• Erikoisosaamisen hallitseminen ja jakaminen työyhteisössä tai organisaatiotasoisesti</li> <li>• Kollegoiden kouluttaminen, työpajojen vetäminen</li> <li>• Työyhteisöjen valmentaminen</li> </ul>

Taulukko 8. Työssä innostusta ja työn imua haastateltaville aikaansaavat asiat.

Työn ja vapaa-ajan suhteessa sekä työstä irrottautumisessa oli haastateltavilla yksilöllisiä kokemuksia. Yleensä ottaen haastateltavat kokivat työstä irtaantumisen onnistuvan hyvin, ja siihen oli monenlaisia keinoja. Aktiivinen tekeminen ja harrastaminen vapaa-ajalla oli monelle hyväksi havaittu tapa irrottautua työstä, ja tavat olivat moninaisia. Koronan poikkeusaika oli rajoittanut tai jopa estänyt monen haastateltavan harrastusten toteutumista, ja sen myötä haastanut työstä palautumista. Haastattelun hetkellä moni koki kuitenkin toiveikkuutta ja iloa, kun pääsi taas käymään kuntosalilla tai ohjatuissa liikuntaharrastuksissa. Luontoon ja eläimiin liittyvät harrastukset kuten ratsastaminen, maastopyöräily sekä koiran kanssa ulkoilu ja hoitorutiinit olivat joidenkin mielestä hyväksi todettuja palautumiskeinoja. Omasta hyvinvoinnista haastateltavat pitivät huolta monin keinoin ja nukkumalla riittävästi. Työn ohella opiskeleminen auttoi toisaalta irtaantumaa työstä hyvin, mutta toisaalta myös haastoi kokonaisvaltaista palautumista. Työpaikan ulkopuoliset sosiaaliset suhteet ystävien ja läheisten kanssa sekä perhe-elämä saivat myös ajatukset pois työstä.

Vuorotyöntekijöillä työasiat saattoivat lyhyenä työvuorojen välisenä aikana jäädä mieleen pyörimään. Vuorotyöstä irtaantumista koki yksi haastateltava kuitenkin helpottavan, jos saattoi luottaa seuraavan vuoron tekijöiden jatkavan hankalassakin tilanteessa siitä, mihin jäätiin. Kahdella haastateltavalla oli tullut vähän aikaa sitten työaikoihin muutoksia. Toisen työvuoroihin oli tullut enemmän aamu- ja arkipäivävuoroja verrattuna aiempaan ilta-, yö- ja viikonloppupainoitteiseen työaikaan. Hän koki tämän tasapainottaneen työn ja vapaa-ajan suhdetta ja lisänneen myös työmotivaatiota. Toinen haastateltava koki vaihdoksen vuorotyöstä päivätyöhön lisänneen vapaa-aikaansa merkittävästi.

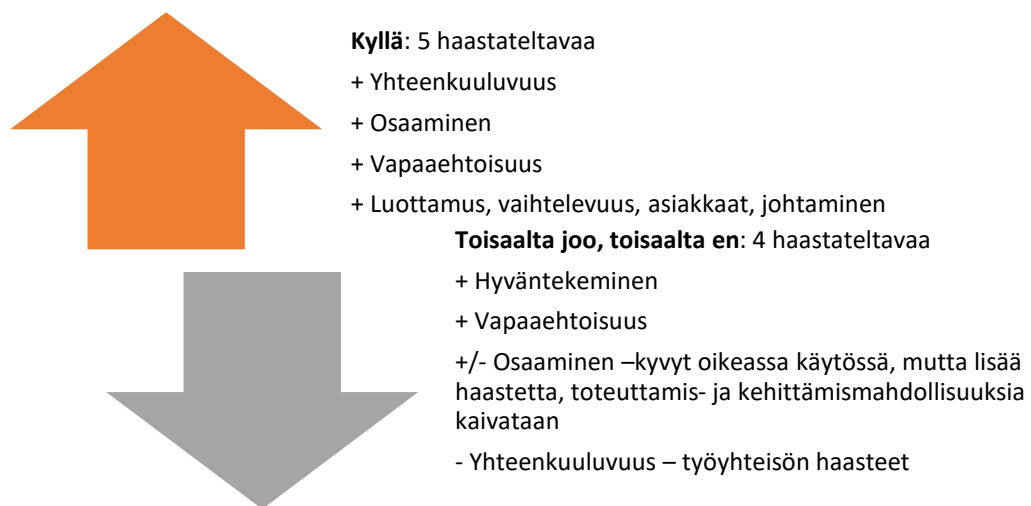
Yksi haastateltava koki, että nykyisestä ryhmämuotoisesta päivätoiminnan työstä on helpompaa irrottautua kuin aiemmasta yksilömuotoisesta valmennustyöstä. Hän koki yksilövalmennuksessa vastuun olevan henkilökohtaisempi ja suurempi, ja tavoitteet olivat suhteessa

suurempia ja lyhyemmän aikaa työstettäviä kuin ryhmämuotoisessa toiminnassa. Nykyisessä ryhmämuotoisessa toiminnassa tavoitteet olivat armollisempia, niiden tavoitteluun oli enemmän aikaa ja asiakkaan tilanteeseen on mahdollisuus vaikuttaa kokonaisvaltaisemmin. Toinen haastateltava koki, että nykyisestä valmentajan työstä on helpompi irrottautua kuin aiemmasta varaesihenkilön työstä.

Työstä irtaantumista haastaa erityisesti yksikön resurssipula, joka on korostunut koronan poikkeusaikana entisestään. Työasioista on vaikea irrottautua, jos puhelin alkaa soida vapaa-ajallakin vuorovaihtotarpeiden takia. Kun erittäin haastavien asiakkaiden kanssa työskentelevien pienessä tiimissä on tullut paljon poissaoloja, ja työntekijä työskentelee toistuvasti potentiaalisesti haastavan asiakkaan kanssa aistit valppaina jatkuvassa valmiustilassa, lisääntyy kuormitus ja palautuminen vapaa-ajalla ei olekaan enää niin helppoa.

Jos työn sisällöt koetaan erityisen innostaviksi, työ saattaa tulla myös vapaa-ajalla mieleen. Suoritettavien opintojen työhön liittyvät aiheet saavat myös joskus miettimään työasioita. Uuden työn kehittämisvaiheessa ideoita tulee mieleen vapaa-ajallakin, ja silloin saattaa innostua tekemäänkin jotain työhönsä liittyvää. Tätä haastateltavat eivät kokeneet kuormittavaksi asiaksi, vaan merkiksi työn mielenkiintoisuudesta ja innostavuudesta.

Haastateltavien kokema tyytyväisyys omaan työhön ja työnkuvaansa jakautui Kuvio 11:ssä esitetyllä tavalla:



Kuvio 11. Työhönsä ja työnkuvaansa koettu tyytyväisyys.

Itseohjautuvuuden osa-alueet eli psykologiset perustarpeet nousivat viiden työhön ja työnkuvaansa tyytyväisen haastateltavan vastauksissa esiin. Tyytyväisyyttä vahvistava yhteenkuuluvuus koettiin omassa lähityöyhteisössä yhteistyön toimivuutena, keskinäisenä luottamuksena, avoimuutena, kunnioituksena ja tukena. Tyytyväisyyttä osaamiseen liittyen sanoitettiin mahdollisuutena käyttää osaamistaan tekemällä ja kokeilemalla sekä mahdollisuutena oppia

uutta. Uusi sopivan haasteellinen työnkuva koettiin työarkea piristävänä ja vastaavan omaa koulutustakin paremmin. Vapaaehtoisuus koettiin saatuna vapautena ja koettuna luottamuksena esihenkilöltä. Työtään saa kehittää ja hyväksi katsomiaan ratkaisuja saa kokeilla. Työnkuvan vaihtelevuus, mielenkiintoiset asiakkaat ja hyväksi koettu johtaminen olivat myös tyytyväisten työntekijöiden tyytyväisyyden aiheita.

Neljä haastateltavaa koki olevansa osittain tyytyväisiä työhönsä ja työnkuvaansa, mutta parannettavaakin olisi. Hyväntekemisen mahdollisuus toteutui, omassa työssään pääsee auttamaan ihmisiä. Hyvänä asiana koettiin myös työssä koettu vapaaehtoisuus eli autonomia, työtä saa tehdä itsenäisesti. Osaamisen kokemuksissa oli tässä ryhmässä eniten ristiriitaisuutta. Vastaajat kokivat yleisesti, että omat kyvyt ovat oikeassa käytössä. Kaksi pitkäaikaista ja erityistä osaamista omaavaa työntekijää kaipasi kuitenkin lisää haasteita työhönsä ja uusia elementtejä työnkuvaansa, jotta työ pysyisi heille mielekkäänä. Toinen heistä kertoi harkitsevansa työpaikan vaihtoa, jos oman erityisosaamisensa toteuttaminen tai osaamisen kehittämisen ei osoittaudu jatkossa mahdolliseksi. Yhdelle tyytyväisyytensä kannalta pohtivalle työntekijälle uusi työnkuva oli vahvistanut tunnetta, että hänen kykynsä ovat oikeassa käytössä, mutta oli paljastanut myös uudenlaisia oman osaamisensa kehittämistarpeita.

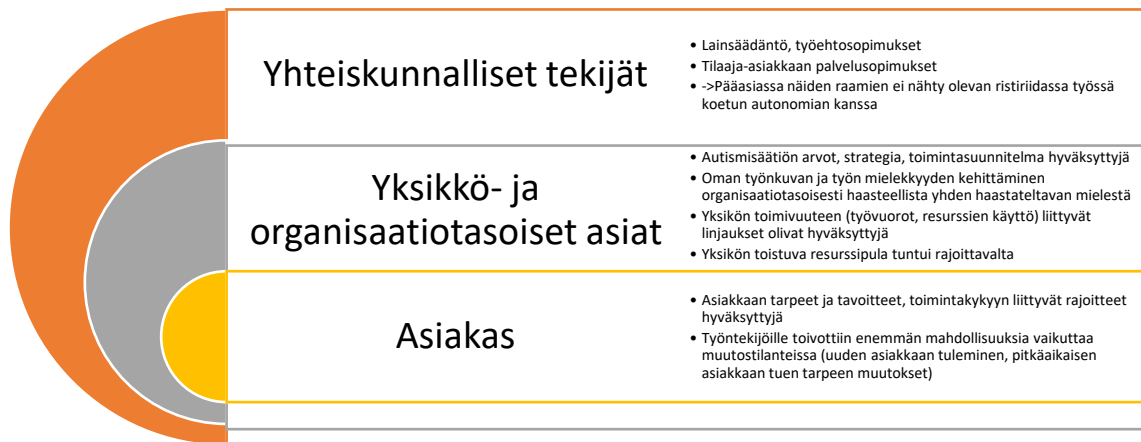
Lähityöyhteisön haasteet heikensivät kahden vuorotyötä tekevän yhteisöllisyyden tunnetta ja sen myötä tyytyväisyyttä työhön. Kollegoiden lukuisat poissaolot ja niistä viime hetkellä ilmoittaminen on saanut yhden haastateltavan toisinaan miettimään työpaikan vaihtoa, kun jatkuva vuorojen vaihtotarve aiheuttaa haasteita perheellisen elämään. Työyhteisön yhteisten tapaamisten harva toteutuminen resurssipulan takia ja työyhteisössä koetut ristiriidat heikentävät myös työtyytyväisyyttä.

#### 5.1.4 Itseohjautuvuuden osa-alueiden toteutuminen ja mahdollistuminen

Teemahaastattelun itseohjautuvuuden osa-alueiden toteutumisen osassa keskusteltiin tutkittavien kanssa heidän psykologisten perustarpeidensa vapaaehtoisuuden, osaamisen ja kyvykkyiden, yhteenkuuluvuuden sekä hyväntekemisen kokemuksista omassa työssä.

Vapaaehtoisuuteen ja autonomiaan liittyvissä keskusteluissa ilmeni, että kaikilla tutkittavilla oli myönteinen kokemus, että omaan työhönsä yksikössä voi vaikuttaa paljonkin ja pääsääntöisesti hyvin. Tiimin vapaus tehdä työtä koettiin rikastavana ja isona motivaatiotekijänä, ja sen koettiin tuottavan tuloksellista ja tehokasta työskentelyä. Haastateltavat kokivat autonomian mahdollistuvan asiakastyön ja vastuutehtävien suunnittelussa ja toteuttamisessa, verkostojen kanssa tehtävässä yhteistyössä, työaikoihin sekä omaan työnkuvaan vaikuttamismahdollisuuksina. Esihenkilön luottamus koettiin vapaaehtoisuutta ja autonomiaa mahdollistavaksi tekijäksi, ja autonomian tunnetta lisäsi myös työyhteisön keskinäinen luottamus. Nykyinen vapauden määrä omassa työssä tuntui vastaajista sopivalta, eikä autonomian lisäämistä osattu juurikaan kaivata.

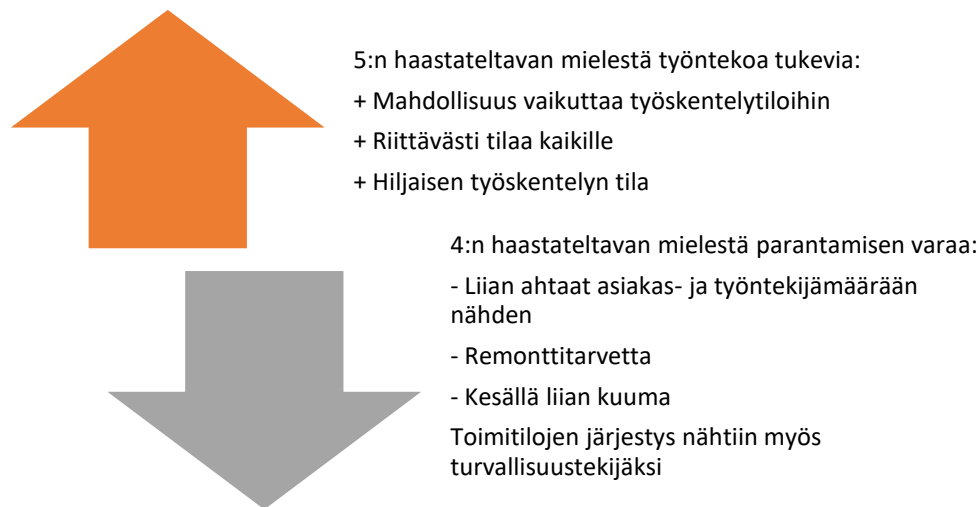
Haastateltavat tunnistivat työn tekemistä ja autonomiaa raamittavia ja rajoittavia tekijöitä, jotka koettiin Kuvio 12:n kuvaamalla tavalla:



Kuvio 12. Työn tekemistä ja autonomiaa raamittavia tekijöitä

Osaamisesta ja kyvykkyydestä keskustellessa ilmeni, että tutkittavat kokivat omaan työhön liittyvän osaamisensa keskimäärin hyväksi, ja osaamisellaan he kokivat pystyvänsä vastaamaan asiakkaiden, verkostojen, työyhteisön, yksikön ja organisaation tarpeisiin. Osalla vastaajista oli vahvaa osaamista ja kokemusta autismi- ja neuropsykiatrisen kirjon ihmisten kanssa työskentelystä. Kahdella oli myös erityisosaamista, jota he kouluttavat organisaation ulkopuolellakin. Aiemman kouluttautumisen ja kokemuksen koettiin takaavan omaa osaamista ja kyvykkyyttä. Pari vastaajaa koki uudenlaisen työtehtävän sopivasti haastavan osaamista ja tuovan esiin uudenlaisia osaamisen kehittämisen tarpeita.

Osaamista ja kyvykkyyttä mahdollistavista työolosuhteista keskusteltiin haastateltavien kanssa myös työtilojen ja työvälineiden (puhelimet, tietokoneet, tabletit, järjestelmät) toimivuuden ja asianmukaisuuden kannalta. Työskentelytiloihin yli puolet haastateltavista oli tyytyväisiä, alle puolet näki niissä parantamisen varaa Kuviossa 13 esitettyjen tekijöiden mukaisesti.



Kuvio 13. Työskentelytilat osaamisen ja kyvykkyyden mahdollistajina

Tietokoneita ja puhelimia koettiin osassa haastateltavien yksiköitä olevan riittävästi, mutta joissakin yksiköissä toimivista ja asianmukaisista työvälineistä oli puutetta. Yksi haastateltava totesi, että suoritettava työ hoituu paremmin, kun välineet ovat toimivat, tarpeen mukaiset ja niitä on riittävästi. Laitteiden ja ohjelmien ajanmukaisuus nousi myös pohdinnan aiheeksi. Yhden haastateltavan kokemus oli, että digitaalisia laitteita ja uusia ohjelmia on otettu käyttöön aktiivisestikin, mutta niiden käytön kehittäminen, esimerkiksi sisältöjä päivittämällä on jäänyt puutteelliseksi. Päivätoiminnan asiakkaiden käytössä olevien digitaalisten laitteiden toivottiin olevan myös ajanmukaisempia ja toimivia. Jotkut haastateltavat kokivat kuitenkin, että jos yksikössä tunnistetaan tarve uudelle tietokoneelle tai useammalle puhelimelle, työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa uusien välineiden saatavuuteen. Asiakastietojärjestelmän mobiilikirjaaminen koettiin käteväksi ja työntekoa palvelevaksi ja helpottavaksi asiaksi.

Omaa osaamista voi vahvistaa ja kehittää haastateltavien mielestä opiskelemalla ja koulutautumalla, mutta myös omaa osaamistaan jakamalla muille. Yleinen vastaus kuitenkin oli, että jos oma osaaminen ei riittäisi, työntekijä kysyisi sellaiselta, joka voisi tietää asiasta enemmän: esihenkilöltä tai esihenkilön avulla joltain muulta, työkaverilta tai työyhteisöltä, tukipalveluiden työntekijöiltä tai organisaation ulkopuolelta asiakkaan sosiaalityöntekijältä tai terveydenhuollosta. Haastateltavien mainitsemat oman osaamisen kehittämistarpeet saatiin luokitella kolmeen kategoriaan:

### Opiskelu

- Monella haaveena kehittää erityisosaamistaan ja pätevyyttään
- Ylempi AMK
- Erilaiset terapiaopinnot

### Sisäinen koulutus

- Syventävää tietoa autismikirjosta ja heidän tarpeidensa mukaisesta työskentelystä
- Kommunikaation tukeminen
- Aistiosaaminen
- Psykkiset ja fyysiset sairaudet, kohtaaminen
- Asiakkaan työllistyminen

### Oman osaamisen jakaminen

- Mahdollisuudet jakaa osaamistaan omassa ja muissa yksiköissä kouluttamalla, vetämällä työpajoja ja valmentamalla työyhteisöjä

## Taulukko 9. Tutkittavien osaamisen kehittämistarpeet

Haastateltavat kokivat yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden omassa työyhteisössään eri tavoin. Toisille yhteenkuuluva ja hyvin toimiva työyhteisö oli voimavara, toiset taas kokivat yhteenkuuluvuudessa olevan vielä parantamisen varaa. Seuraavia yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteeseen vaikuttavia vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä oli löydettävissä haastateltavien kanssa käydyistä keskusteluista:

Yhteenkuuluvuutta vahvistavat tekijät	Yhteenkuuluvuutta haastavat tekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimin tiivis ja toimiva yhteistyö isossakin yksikössä</li> <li>• Säännöllinen kohtaaminen, säännölliset palaverit, sujuva tiedonkulkua</li> <li>• Työyhteisön keskinäinen avoimuus, rehellisyys, arvostus ja luottamus</li> <li>• Yhteinen, jaettu näkemys tavoitteista ja työn tekemisestä</li> <li>• Yhteinen ymmärrys työn merkityksellisyydestä</li> <li>• Esihenkilön luottamus, kiinnostus ja palaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erillään toimivat tiimit - ei tunneta toisiamme, toistemme työtä ja asiakkaita</li> <li>• Yksikön sisäisen viestinnän pulmat, palaverit eivät toteudu säännöllisesti, vuorotyössä kohdataan harvoin</li> <li>• Vastuu jakautuu epätasaisesti</li> <li>• Yksilön sitoutumattomuus yhteisiin toimintatapoihin</li> <li>• Yksilön sosiaalisten taitojen ja itsetunnon haasteet</li> <li>• Haastava asiakastyö myös koettelee</li> </ul>

## Taulukko 10. Yhteenkuuluvuuteen ja yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät

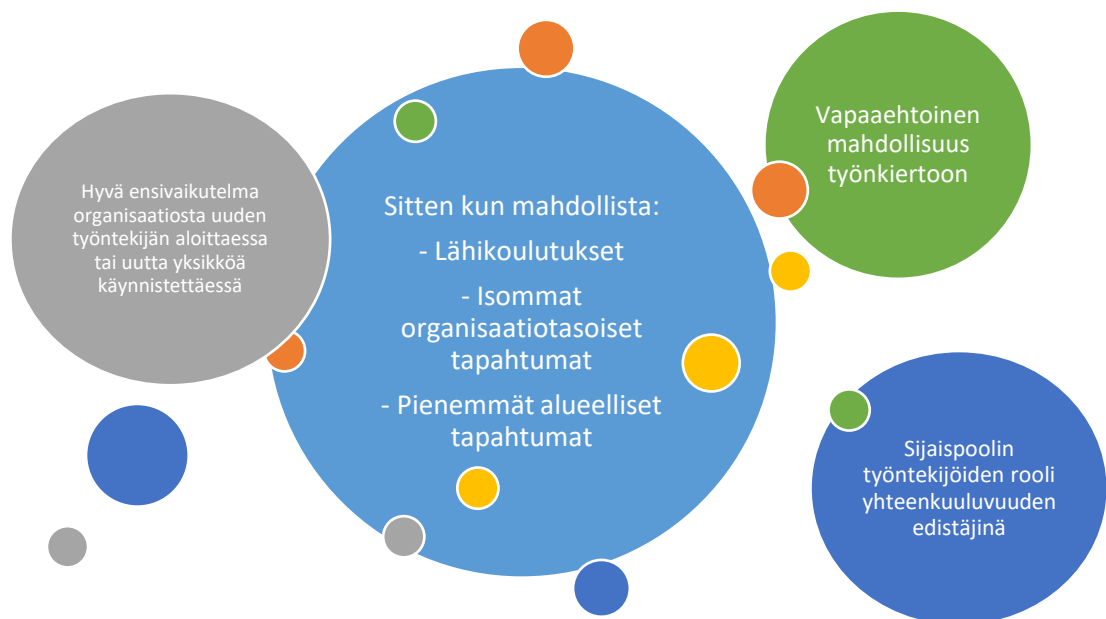
Kysymykset yhteenkuuluvuuden organisaatiotasoisesta kokemuksesta saivat monet haastateltavat miettiä: mitä organisaatiotasoinen yhteenkuuluvuus Autismisäätiöllä on? Onko sitä ollenkaan? Moni haastateltavista koki tekevänsä työtä ”oman yksikön kuplassa”, ja tämän koettiin entisestään korostuneen koronapandemian poikkeusaikana. Valmentajat arvioivat olevansa melko vähän tekemisissä Autismisäätiön muiden yksiköiden työntekijöiden kanssa,



varaesihenkilöt olivat yksikön ulkopuolelle yhteyksissä tiiviimmin ja säännöllisemmin. Yksi haastateltava osallistui säännöllisiin etätapaamisiin muiden Kelan palveluita toteuttavien valmentajien kanssa, mutta koki että yhteistyötä tulee kuitenkin harvoin tehtyä muiden yksiköiden kanssa. Yhden haastateltavan erityisen vastualueen kautta tuli säännöllisesti yhteydenottoja muista yksiköistä, mutta ilman vastuutehtävää tulisi hänen mukaansa oltua hyvin vähän yhteydessä muiden yksiköiden työntekijöiden kanssa. Jotkut haastateltavista kertoivat seuraavansa Intraa ja yksiköiden Instagram-tilejä, joiden kautta kokivat saavansa aika hyvin tietoa, mitä tapahtuu Autismisäätiöllä ja muissa yksiköissä.

Haastateltavat kokivat, että yksikön ulkopuolelle on sitä helpompaa olla yhteydessä ja tuntea yhteenkuuluvuutta, jos on ennestään tuttu kyseisen henkilön kanssa tai tuntee yksikön. Yhteydenpito oli helpompaa säännöllisen kohtaamisen tai tekemisissä olemisen myötä, etenkin jos oli aiemmin tehnyt töitä kyseisessä yksikössä tai tiimissä joko pidemmän tai lyhyemmän aikaa. Säännölliset etäpalaverit ja yhteinen työskentely samalla porukalla, esimerkiksi vuoden kestänyt Autismiosaaja-koulutus tai some-vastaavien tapaamiset ja yhteiset projektit, tekivät muiden yksiköiden työntekijät tutummaksi ja vahvistivat koettua yhteenkuuluvuutta. Kohtaaminen ja keskustelumahdollisuus yksikkövierailulla, sisäisessä koulutuksessa ja koulutuksen lounastauolla tai muussa Autismisäätiön yhteisessä tapahtumassa olivat myös haastateltavien mielestä antoisia hetkiä, jotka tekivät kohdatut ihmiset entistä helpommin lähestyttäviksi.

Hyväksi koettuja keinoja vahvistaa organisaatiotasoisia yhteenkuuluvuutta haastateltavien mielestä ovat olleet ja olisivat tulevaisuudessa:



Kuvio 14. Organisaatiotasaisen yhteenkuuluvuuden vahvistamisen keinot

Hyväntekeminen oli monen haastateltavan mukaan omaan työhön liittyvä eettinen perusarvo, ja sen nähtiin liittyvän kaikkeen ihmisten kohtaamiseen yleensäkin elämässä. Sosiaali- ja terveysalan työn koettiin olevan lähtökohtaisesti hyvään pyrkivää työtä. Mahdollisuus tehdä hyvää nähtiin erittäin merkityksellisenä oman työn kannalta. Haastateltavat näkivät tekemänsä työn hyväntekemisen vaikutukset laajasti asiakkaasta lähipiiriin ja yhteiskuntaan. Yksi haastateltava kuvasi heidän tekemänsä työn mahdollistavan asiakkaalle monenlaisia asioita: uusia opittuja taitoja, onnistumisia, hyvää oloa, elinpiirin laajentumista sekä yhteenkuuluvuutta. Kaksi haastateltavaa pohti kokemukseensa viitaten, että autismikirjon asiakkaalle hyväntekeminen ei ole aina yksiselitteistä:

”Se ei ole aina itsestään selvää, että sen, autismin kirjon -- ihmisen elämä lähtee, sit ku pitää kotoa muuttaa, niin hyvin menemään. Että se on aina iso onnistumisen hetki, jos siinä onnistutaan.”

Työntekijän arvostavan läsnäolon, vuorovaikutuksen ja kommunikaation tuen kautta haastateltavat näkivät kuitenkin hyväntekemisen autismikirjon henkilölle olevan mahdollista. Asiakkaalle voi tehdä myös hyvää jakamalla tietoa ja osaamista hänen kohtaamisestaan sekä asiakkaan toimintaa ja osallistumista mahdollistavista tekijöistä niin työyhteisössä kuin yhteiskunnassa. Tämä voi mahdollistaa erityisenkin autismikirjon henkilön integroitumista omaan lähiyhteisönsä:

” Et tois vähän sitä esiin, että tää on normaalia elämää. Se kuuluu tähän arkeen samall’ lailla ku ohi ajava auto ni kuuluu, ni siinä kävelee joku ihminen, joka ei oo just samanlainen, ku te ootte.”

Osa haastateltavista mainitsi, että asiakkaan eteen hyväntekeminen tuo myös työntekijälle itselleen hyvää oloa. Kun asiakkaan tarpeista lähtien on tehty asioita, joiden kautta asiakas voi hyvin ja hänen elämänlaatunsa paranee, tulee työntekijällekin ilahtunut tunne hyvin tehdystä ja onnistuneesta työstä. Eräs haastateltava huomioi, että työntekijän on pidettävä myös itsestään huolta ja tarvittaessa rajattava hyväntekemistä pysyäkseen itse hyvinvoivana.

Kaksi haastateltavaa toi esiin, että sekä työkaverina että esihenkilönä voi tehdä hyvää työyhteisölleen. Toinen heistä pohti työyhteisön hyvinvoinnin laajempia vaikutuksia:

”-- yleensä siit’ lähtee semmonen dominoefekti, et jos työyhteisö voi huonosti, niin asiakkaat voi huonosti ja sitten läheiset reagoi. Reagoi kielteisesti. Mutta sitte ...-- jos pystyy vaikuttaan siihen, että meillä on täällä hyvä tehdä töitä, ni asiakkaatkin voi paremmin ja sitten läheisetkin...”

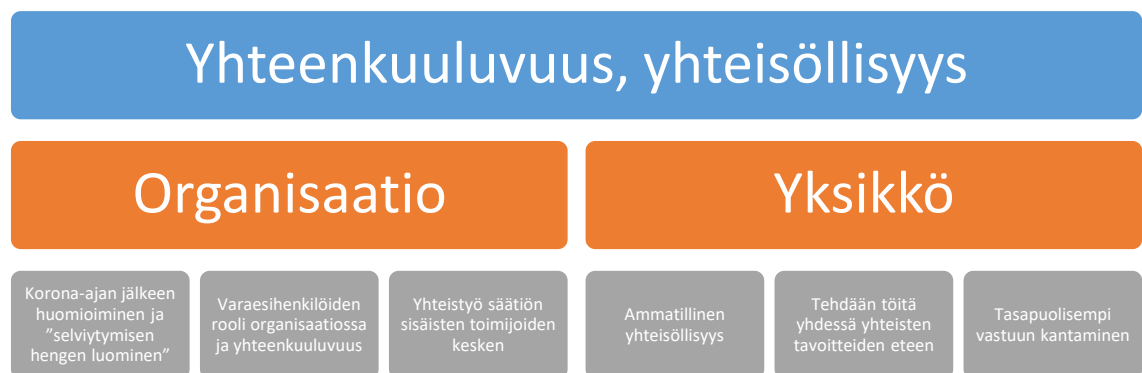
Haastateltavien oman työn ja motivaation kannalta tärkeintä itseohjautuvuuden osa-aluetta oli kahden haastateltavan mielestä mahdotonta nimetä. Heidän mielestään vapaaehtoisuus,

kyvykkyys, yhteisöllisyys ja hyväntekeminen ovat kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttavat toisiinsa ja kaikkien toteutuminen on tärkeää. Joku osa-alueista saattaa nousta joskus enemmän pinnalle kuin toinen. Seitsemän haastateltavaa kuitenkin koki pystyvänsä nimeämään oman työn ja motivaation kannalta tärkeimmän osa-alueen. Neljä heistä nimesi osaamisen ja kyvykkyyden tärkeimmäksi, sillä kyvyn tehdä työtä, kehittyä ja oppia uutta koettiin tuntevan hyvältä, mahdollistavan onnistumisia ja vahvistavan itsetuntoa. Nuorin haastateltavista totesi:

”Se että pystyy ja saa tehdä, ni se - tuo sitä motivaatioo ja ruokkii mun mielestä myös noita (muuta itseohjautuvuuden) osa-alueita silleen.”

Kokeneempi työntekijä taas koki oman osaamisen ja näkemyksen jakamisen muille erityisen antoisaksi. Vapaaehtoisuuden yksi haastateltavista koki tärkeimmäksi, sillä jos nyt olemassa oleva vapaus otettaisiin pois, olisi hankalaa jatkaa. Yksi haastateltavista mainitsi omiin arvoihin liittyvän hyväntekemisen olevan tärkein osa-alue ja syy siihen, miksi hän on sosiaali- ja terveysalalla töissä.

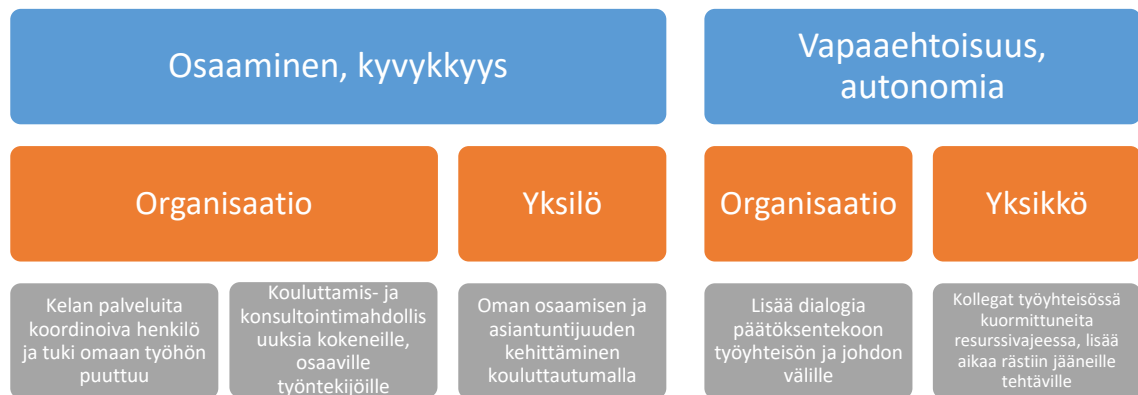
Kukaan haastatelluista ei nimennyt tärkeimmäksi yksittäiseksi osa-alueeksi yhteenkuuluvuutta, vaikka se yhdessä muiden kanssa tärkeäksi koettiin. Yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys koettiin useimpien haastateltavien osalta oman työn ja motivaation kannalta kehittävimäksi osa-alueeksi joko organisaatio- tai yksikötasolla:



Taulukko 11. Yhteenkuuluvuuden kehittämistarpeet

Yksi haastateltava näki korona-ajan jälkeen organisaatiotasaisen yhteisöllisyyden kehittämisen tärkeäksi asiaksi. Poikkeuksellinen aika on haastanut paljon yksiköiden työtä, ja tämä olisi hyvä huomioida ja korostaa yhdessä selviytymisen merkitystä. Toinen haastateltava näki, että säätiön sisäisten toimijoiden yhteistyön kehittämisellä voisi olla pitkäaikaisia vaikutuksia. Varaesihenkilönä toimiva haastateltava kaipasi varaesihenkilöiden roolin organisaatiotasosta selkeytystä ja varaesihenkilöiden yhteisöllisyyden kehittämistä. Yksikötasolla yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys nähtiin kehitettäväksi osa-alueeksi tietyissä omissa yksiköissä ammatillisen yhteisöllisyyden, yhdessä yhteisten tavoitteiden työskentelyn vahvistamisen, tasapuolisemman vastuunkantamisen ja keskinäisen luottamuksen vahvistamisen kannalta.

Osaaminen ja vapaaehtoisuus nousivat muutamien haastateltavien mielestä eniten kehittämistä vaativiksi osa-alueiksi seuraavasti:



Taulukko 12. Osaamisen ja vapaaehtoisuuden kehittämistarpeet

Vähemmän aikaa työskennelleet haastateltavat kokivat tärkeimmäksi kehitettäväksi asiaksi oman osaamisensa ja asiantuntijuuden kehittämisen kouluttautumisen ja organisaation tukipalvelujen tuen kautta. Pitkäaikaisemmat työntekijät kaipasivat lisää haastetta osaamiselleen organisaatiotasoisien kouluttamis- ja konsultointimahdollisuuksien myötä. Vapaaehtoisuuden kehittämisen kannalta yksi haastateltava nosti tarpeen lisätä vuorovaikutuksellista keskustelua työyhteisön ja johdon välille päätöksenteon tueksi, jolloin kummankin osapuolen osaaminen tulisi parhaiten hyödynnetyksi ja päätökset voisivat olla onnistuneempia. Yksi haastateltava mietti autonomian tunteen lisäämisen työyhteisön kollegoilleen olevan tärkeää resurssivajeen jälkeen, jotta olisi enemmän vapautta tehdä tehtäviä, jotka ovat jääneet odottamaan kiireisessä arjessa.

Kukaan haastateltavista ei valinnut hyväntekemistä kehitettäväksi kohteeksi. Tästä voisi päätellä, että hyväntekemisen mahdollisuudet omassa työssä koettiin varsin hyväksi. Yksi haastateltavista kannattaisi sitä, että Autismisäätiöllä kannustettaisiin työntekijöitä itseohjautuvaan toimintaan entistä enemmän, jos mahdollista, toki yksilölliset valmiudet ja halukkuus huomioiden. Hän näkee, että tällainen muutos ei tapahdu hetkessä, vaan ajan kanssa. Hänen oma kohtainen kokemuksensa oli:

” -- kyl se vaan niin on, et mitä enemmän sä saat itse olla vaikuttamassa ja tekemässä niit’ päätöksiä, niin se vastuun ottaminen siit’ työstä on myös ihan eri asteella.”

#### 5.1.5 Kehittämis- ja kehittymismahdollisuudet Autismisäätiöllä

Oikeus ja mahdollisuus osallistua organisaatiotasoiseen kehittämiseen jakoi haastateltavien näkemyksiä. Osa haastateltavista näki, että organisaatiotasoiseen kehittämiseen oli hyvät osallistumismahdollisuudet, jos työntekijällä on siihen halua, innokkuutta ja aktiivisuutta.

Yksi pitkäaikainen työntekijä totesi, että organisaatiotasoisia vaikuttamismahdollisuuksia on viime aikoina ollut enemmän tarjolla aiempaan verrattuna. Osa haastateltavista pohti mahdollisuuksia olevan jonkin verran, mutta henkilökohtaista tarvetta tai halua organisaatiotasoi- seen kehittämiseen ei heillä ollut vielä ilmennyt. Yksi haastateltava taas koki, että yksittäisellä työntekijällä on aika vähän oikeuksia kehittää asioita organisaatiotasoisesti. Hän koki, että hänen ja tiimensä useammankin kerran tekemiin aloitteisiin ei ollut tullut vastauksia organisaation johdolta. Hän koki itse toimineensa aktiivisesti ja kannustaneensa kollegoitaan aktiiviseen vaikuttamiseen, mutta koki lannistuneensa jäätyään ilman vastauksia. Hän mietti, että organisaation johto ei ole vielä valmis keskustelemaan organisaatiotasoisista linjauksista ja päätöksistä työntekijöiden kanssa, tai keskustelua näistä asioista ei pidetä merkityksellisenä.

Haastateltavat näkivät Autismsäätiöllä uralla etenemisen olevan tällä hetkellä mahdollista pääasiassa kahta eri polkua pitkin. Valmentajan on mahdollista edetä hallinnollisiin johtotehtäviin varaesihenkilöksi ja siitä yksikön johtajaksi. Toinen uralla etenemisen polku on tällä hetkellä tukipalveluiden suunnittelijan tehtävät joko palvelutoiminnan tukena tai projektityössä. Monelle haastateltavalle havaitut etenemismahdollisuudet Autismsäätiöllä ovat kuitenkin saaneet pohtimaan, onko esihenkilötyö tai suunnittelijan tehtävät sellaisia työnkuvia, mitä he haluaisivat tavoitella. Useampi vastaajista mietti, että monimuotoisempi työnkuva, joka pitäisi sisällään sekä valmentajan tehtäviä asiakastyössä että oman erityisosaamisen mukaisia suunnittelu-, kehittämis- tai koulutustehtäviä, voisi olla kiinnostava ja innostava urakehityksen tavoitetilä. Tukipalveluiden nähtiin keskittyneen tällä hetkellä Helsinkiin, ja suunnittelu- ja koulutustehtävien toteuttamismahdollisuudet pääkaupunkiseudun ulkopuolella nähtiin epävarmoina. Tämä aiheutti epävarmuutta oman urakehityksen kannalta pääkaupunkiseudun ulkopuolella asuville työntekijöille.

Haastateltavat henkilöt olivat varsin halukkaita kehittämiseen ja lisävastuun ottamiseen, jos heille sellainen mahdollisuus tarjoutuisi. Omassa yksikössä hallinnolliset tehtävät ja muut yksikön toimintaan liittyvät vastuutehtävät kiinnostivat, yksi haastateltavista näki varaesihenkilön työn seuraavaksi mahdolliseksi tavoitteekseen. Organisaatiotasoinen horisontaalinen kehittäminen kiinnosti vastaajia enemmän kuin johtaminen. Yksi varaesihenkilönä toimiva pohti yksikön johtajan työn vaikuttavan niin hallinnolliselta tällä hetkellä, että olisiko siitä hänen tavoitteekseen. Kahden henkilön mielestä juuri tällä hetkellä uusille vastuualueille ei ollut tarvetta. Toinen koki suhteellisen tuoreen työnkuvansa haastavan riittävästi, toinen taas koki valmentajan työn ja organisaatiotasaisen vastuutehtävänsä olevan sopivassa tasapainossa.

Lisävastuun ottamisen vaatimuksiin liittyvät haastateltavien vastaukset olivat jaoteltavissa työtehtävän resursseihin, työntekijän omaan osaamiseen ja itseohjautuvuuteen sekä organisaatioon liittyviksi osa-alueiksi:

### Omaa osaamista ja itseohjautuvuutta

- Oman osaamisen kehittämistä, jotta voi tarjota jotain erityistä osaamista ja hallita vastuutehtävän
- Vuorovaikutus- ja verkostoitumistaitoja
- Paljon motivaatiota ja kiinnostusta vastuualuetta kohtaan
- Itsenäistä ideointia ja asioiden eteenpäin viemistä
- Joustavuutta eri tehtävien tekemiseen ja hallintaan

### Työtehtävien ja työajan järjestelyä

- Aikaa: Oman työajan nähtiin olevan jo työtä täynnä - jostain pitäisi luopua, jotta voisi ottaa jotain uutta tilalle
- Asiakastyön vähentämistä - joillekin tämä ristiriitaista, sillä asiakastyötä haluaa tehdä
- Resurssointi: selkeä oma aika lisätehtävälle, etteivät asiakkaat ja työkaverit kärsi (huono omatunto)

### Organisaatiolta

- Aktiivista alan ja toimintaympäristön tarkkailua ja uudenlaisia mahdollisuuksia työntekijöille - "pysytään raikkaina", ei jähmetytä historiaan ja peruspalveluihin
- Johdolta kehitettävän asian tunnistamista, ymmärtämistä sekä sitoutumista kehittämiseen
- Työntekijöille mahdollisuuksia ideoida uusia, kehitettäviä asioita ja viedä niitä eteenpäin
- Ymmärtävää, joustavaa ja kannustavaa ilmapiiriä johdosta lähityöyhteisöön

### Asiallinen korvaus

- Vastuun ottaminen huomioidaan myös tehtäväkohtaisena lisänä
- Hyväksyttävää, että tehdystä lisätyöstä saa lisäpalkkion
- "Ei sen tarvi mikään infernaalinen olla, mutta että jotain pientä."

Taulukko 13. Haastateltavien arvioimat lisävastuun ottamisen vaatimukset

## 5.2 Itseohjautuvuuden mahdollistamisen työpajan tulokset

Työpajan osallistujat saivat lyhyestä ajasta huolimatta luotua runsaasti kehittämisideoita itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi Autismissäätiöllä. Tutkija jatkoi arviointivaihetta itsenäisesti, ja koosti itseohjautuvuutta ja sen osa-alueita käsittelevistä ideoista teemoitettuja kokonaisuuksia. Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden, osaamisen ja kyvykkyyden sekä vapaaehtoisuuden eli autonomian ideat olivat jaoteltavissa organisaatiotasoihin ja työyhteisössä toteutettaviin ideoihin, jotka on esitelty seuraavissa kolmessa taulukossa.

#### Yhteenkuuluvuuden vahvistamisen organisaatiotasoiset keinot

- Yhteisöllisten metataitojen eli yhteisen työn tekemisen taitojen vahvistaminen
- Yhteistä tekemistä, projekteja, kampanjoita osaksi palvelutoimintaa ja arjen työtä
- Yhteisiä livetapahtumia
- Yhteiset kehittämisspäivät toukokuussa 2022
- Yksiköiden yhteisiä alueellisia tapahtumia, joissa voi kohdata muita työntekijöitä
- Yhteisiä vapaa-ajan aktiviteetteja halukkaille työajan ulkopuolella
- Yksiköiden yhteistä toimintaa etäyhteyksiä hyödyntämällä
- Varaesihenkilön toimenkuvan aukikirjaaminen ja varaesihenkilöiden keskinäisen yhteistyön vahvistaminen

#### Yhteenkuuluvuuden vahvistamisen keinot työyhteisössä

- Yhteisöllisyyden kulttuurin kehittäminen
- Puhumisen ja palautteen antamisen kulttuurin kehittäminen
- Tiimien toiminnan suunnitelmallinen hyödyntäminen
- Työyhteisön omat pelisäännöt
- Säännölliset työyhteisön tapaamiset

Taulukko 14. Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamisen keinot

Osaamisen vahvistamisen organisaatiotasoiset keinot	Osaamisen vahvistamisen keinot työyhteisössä
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Urapolkujen kehittäminen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mahdollisuus käyttää erityisosaamistaan oman ja muiden yksiköiden hyväksi</li> <li>•Vaatii työntekijöiden osaamisen tunnistamista säätiötasoisesti: Osaamispankki? Osaamisen jakaminen tietoisuilla? Työpajoissa?</li> <li>•Työntekijöiden mielenkiinnon kohteiden hyödyntäminen</li> </ul> </li> <li>•Mahdollisuus työnkiertoon vahvistaa sekä osaamista että yhteenkuuluvuutta</li> <li>•Kannustetaan kehittämään osaamistaan kouluttautumalla</li> <li>•Mahdollisuus syventää osaamista mielenkiinnon mukaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Huolehditaan, että päivittäinen työ on mahdollista hallita</li> <li>•Digitaalisten työkalujen ohjaus/opetus työntekijöille (Intra, Teams ym.)</li> <li>•Osaamisen ja tiedon jakaminen arjessa esim. tiimitapaamiset</li> <li>•Yhteinen ongelmanratkaisu</li> <li>•Osaamisen reflektointi käytännöksi</li> <li>•Huomataan ja huomioidaan onnistumiset</li> <li>•Annetaan palautetta avoimesti arjessa</li> <li>•Tuetaan innostumista ja annetaan hitaille innostujille riittävästi perusteluita, miksi jokin asia on tärkeä muuttaa/kehittää</li> <li>•Tutustutaan yhdessä yksilöiden vahvuuksiin, tuodaan niitä esille ja mietitään, miten niitä voidaan hyödyntää parhaiten</li> </ul>

Taulukko 15. Osaamisen ja kyvykkyyden vahvistamisen keinot

Vapaaehtoisuuden vahvistamisen organisaatiotasoiset keinot	Vapaaehtoisuuden vahvistamisen keinot työyhteisössä
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Päätöksenteko avointa ja läpinäkyvää</li> <li>•Selkeät vastuu- ja valta-alueet</li> <li>•Selkeät ja sovitut rajapinnat, missä voi toimia</li> <li>•Mikä osa työn organisoinnista, roolituksesta ja tavoitteista on omilla käsissä</li> <li>•Vaikuttavuuden kehä muistuttamassa olennaisesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lähijohtaminen mahdollistaa työnteon</li> <li>•Esihenkilö antaa vastuuta</li> <li>•Osaava ja kyvykäs työntekijä saa vastuuta</li> <li>•Oman työnkuvan kirkastaminen ja vastuualueiden selkeä sopiminen sekä toteutumisen seuraaminen</li> </ul>

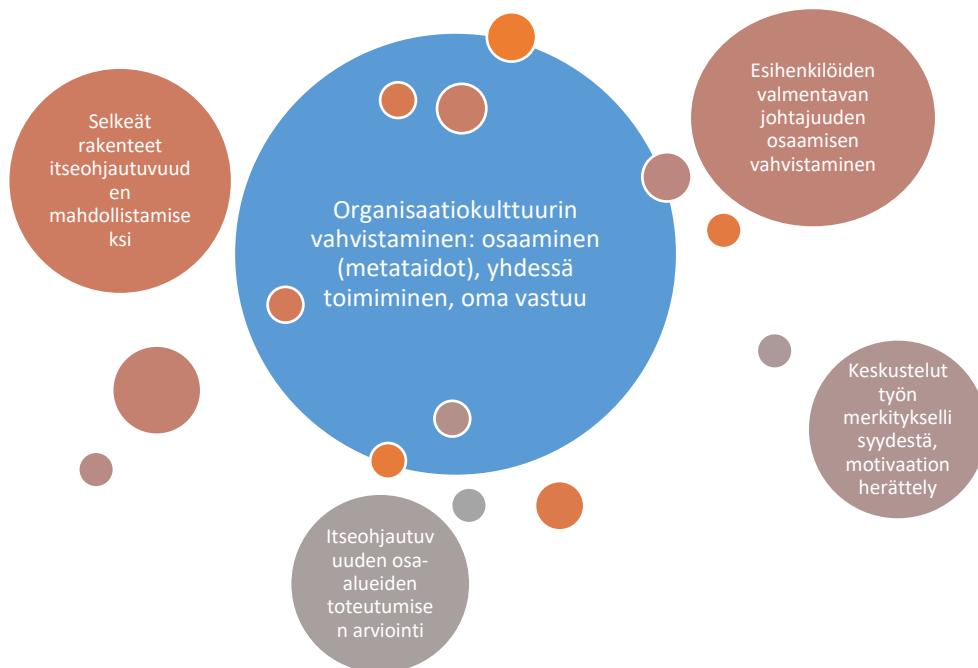
Taulukko 16. Vapaaehtoisuuden ja autonomian vahvistamisen keinot.

Hyväntekemisen mahdollistamiseen liittyen työpajan osallistujilta tuli määrällisesti hieman vähemmän ideoita. Osallistujat ideoivat kuitenkin seuraavasti:

Hyvänteckemisen vahvistamisen keinot
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Arvojen auki puhuminen yhdessä</li> <li>•Kiittämisen ja kannustamisen kulttuurin vahvistaminen</li> <li>•Keskinäiseen vuorovaikutukseen huomion kiinnittäminen</li> <li>•Huomataan hyvä myös haastavissa tilanteissa</li> <li>•Saadun palautteen esiin tuominen - asiakaspalautteet näkyväksi, tiedoksi ja käyttöön</li> <li>•Yksilöllinen sparraus oman hyvinvoinnin huomioimiseen: "Mitä sinä voisit tehdä itsesi hyväksi, jotta jaksat työssäsi paremmin ja voit hyödyntää osaamistasi koko työyhteisön hyväksi?"</li> </ul>

Taulukko 17. Hyvänteckemisen vahvistamisen ideat.

Itseohjautuvuuden mahdollistaminen herätti kokonaisuudessaan kehittämistyöpaan osallistujissa Kuvio 14:ssä esiteltyjä kehittämisideoita:



Kuvio 15. Itseohjautuvuuden mahdollistamisen yleiset keinot

### 5.3 Kehittämistyön tuotos

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö antaa yleisen kuvan Autismisäätiön työntekijöiden itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista sekä tietoa siitä, miten työntekijöiden itseohjautuvuutta voitaisiin mahdollistaa entistä paremmin Autismisäätiön tulevaisuudessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset osoittavat, että Autismisäätiöllä itseohjautuva työskentely on mahdollista ja sen kehittämiseen on olemassa hyviä mahdollisuuksia ja konkreettisia keinoja.



Narikat 2.0 -kehittämisprojektiin liittyvien kokemuksellisten haastattelutulosten mukaisesti itseohjautuvuus sosiaali- ja terveysalalla toteutuu tuloksellisesti ja toimivasti tiimin ja esihenkilön yhdessäohjautuvuutena, jonka kehittämiseen kannattaa yksikön tuloksellista ja laadukasta toimintaa tavoitellessa panostaa.

Näiden tulosten pohjalta on luotu Autismisäätiön työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistamisen suunnitelma, joka pitää sisällään tiivistelmän itseohjautuvuuden, yhdessäohjautuvuuden ja niitä mahdollistavan johtamisen teoriasta, opinnäytetyön keskeisimmät tutkimustulokset sekä kehitetyt itseohjautuvuuden mahdollistamisen keinot. Teemahaastattelun sekä kehittämistyöpajan tulosten pohjalta Autismisäätiön itseohjautuvuuden suunnitelman keskeiset kehittämisaalueet ovat:

1. Organisaatiotasaisen itseohjautuvuutta mahdollistavan kulttuurin vahvistaminen: yhteenkuuluvuus ja osaaminen ensisijaisina kehittämisen kärkinä
2. Yksikötasaisen yhdessäohjautuvuuden kulttuurin kehittäminen ja johtaminen

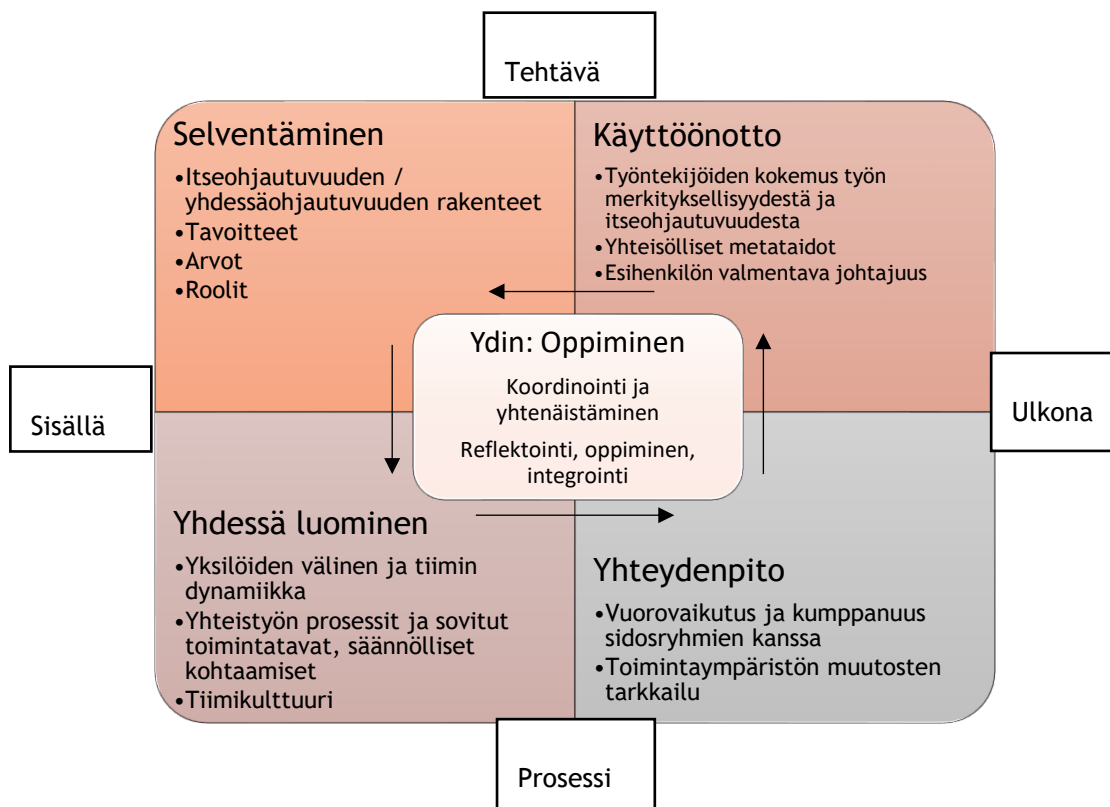
Psykologiset perustarpeet yhteenkuuluvuus eli yhteisöllisyys ja osaaminen eli kyvykkyys nousivat haastattelutuloksissa vahvimmin kehitettäviksi itseohjautuvuuden osa-alueiksi sekä haastateltavien kokeman työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden että kehitettävimmän itseohjautuvuuden osa-alueen pohjalta. Keskeisimmät keinot yhteenkuuluvuuden ja osaamisen kehittämiseksi ovat:

Yhteenkuuluvuuden eli yhteisöllisyyden kehittämisen keinot	Osaamisen eli kyvykkyyden kehittämisen keinot
<p>Organisaatiotasaisesti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Yhteisöllisten metataitojen eli yhteisen työn tekemisen taitojen vahvistaminen</li> <li>•Yhteistä tekemistä, projekteja, kampanjoita osaksi palvelutoimintaa ja arjen työtä</li> <li>•Yhteisiä livetapahtumia organisaatiotasaisesti ja alueellisesti</li> <li>•Yksiköiden ja työntekijöiden yhteistä toimintaa ja toiminnan kehittämistä etäyhteyksiä hyödyntäen</li> </ul> <p>Yksikötasaisesti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Toimiva sisäinen viestintä</li> <li>•Yhteiset tavoitteet ja toimintatavat</li> <li>•Säännölliset työyhteisön kohtaamiset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Työntekijöiden osaamisen organisaatiotasainen tunnistaminen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Osaamispankki</li> </ul> </li> <li>•Urapolkujen kehittäminen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mahdollisuus käyttää erityisosaamistaan oman ja muiden yksiköiden hyväksi</li> <li>•Osaamisen jakaminen tietoisuilla, työpajoissa tai koulutuksissa</li> </ul> </li> <li>•Kannustetaan työntekijöitä kehittämään osaamistaan kouluttautumalla</li> <li>•Vapaaehtoinen mahdollisuus työnkiertoon vahvistaa niin osaamista, yhteenkuuluvuutta kuin hyvän tekemistään</li> </ul>

Taulukko 18. Yhteenkuuluvuuden ja osaamisen kehittämisen keinot Autismisäätiöllä.

Itseohjautuvuuden psykologisista perustarpeista hyväntekemisen mahdollisuudet omassa työssä koettiin erityisen myönteisinä. Vapaaehtoisuuden kokemukset omassa työssä olivat myös hyvät, mutta muutamia kehittämiskohtia nousi valta- ja vastuurakenteiden selkeyttäminen sekä päätöksenteon vaikuttamismahdollisuuksien suhteen. Autismisäätiön itseohjautuvuuden mahdollistamisen suunnitelmassa esitetäänkin, että vapaaehtoisuuden ja hyväntekemisen mahdollisuudet tulee ylläpitää vähintään yhtä hyväksi koetulla tasolla huomioimalla ja kehittämällä organisaatiotasoisesti näitä perustarpeita tyydyttäviä edellytyksiä.

Yksikötasoisesta yhdessäohjautuvuuden kulttuuria on mahdollista lähteä tavoittelemaan kokonaisvaltaisesti kehittämistyön tuotoksen, Autismisäätiön yhdessäohjautuvan yksikön kehittämisen mallin kautta. Malli on luotu yhdistämällä kehittämistyöpajassa kehitetyt yleiset itseohjautuvuuden mahdollistamisen keinot (Kuvio 15) Hawkinsin (2021, 51-54; Kuvio 6) toimivan tiimin viiden osa-alueen kehittämismallin kanssa. Niiden yhdistelmästä muodostuu Kuvio 16:ssa esitelty Autismisäätiön yhdessäohjautuvan yksikön kehittämisen malli.



Kuvio 16. Autismisäätiön yhdessäohjautuvan yksikön kehittämisen malli (mukaillen Hawkins 2021, 51-54).

Ensimmäisessä käyttöönoton vaiheessa tulee kartoittaa itseohjautuvuuden nykytila yksiköissä jokaisen työntekijän kohdalla. Itseohjautuvuuden mahdollistamisen suunnitelmassa esitetään konkreettiseksi työkaluksi itseohjautuvuuden mahdollistamiseen yksiköissä työn merkityksellisyttä ja itseohjautuvuuden osa-alueita käsittelevää kehityskeskustelurunkoa, jonka pohjalta

johtajan olisi luontevaa keskustella työntekijän kanssa hänen kokemastaan työn merkityksellisyydestä, ja arvioida itseohjautuvuuden osa-alueiden eli vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen toteutumista omassa työssä. Keskustelu avaisi kuvaa työntekijän kokemasta motivaatiosta niin esihenkilölle kuin työntekijälle itselleen, ja paljastaisi konkreettisia kehittämiskohteita työntekijän motivaation, hyvinvoinnin ja työhönsä sitoutumisen vahvistamiseksi. Työyhteisön yhteisöllisten työskentelytaitojen vahvistaminen on myös tärkeää.

Jotta työyhteisön yhdessäohjautuvuus on mahdollista, on yksikön johtajien ja varaesihenkilöiden valmentavaa johtajuuden osaamista vahvistettava, sillä Ristikankaan ym. (2021, 76) mukaan valmentavan johtajuuden kautta on mahdollista johtaa yhdessäohjautuvaa työyhteisöä. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla ja olla yhteydessä toisiin (Ristikangas & Ristikangas 2017, 43), joten sen sisäistäminen vaatii vahvaa ymmärrystä itseohjautuvuuden ja motivaation tarpeista sekä kykyä systeemiseen, kompleksiseen ajatteluun (Ristikangas ym. 2021, 36; Snowden & Boone 2007). Johtajien omaa itseohjautuvuutta ja motivaatiota tulee myös vahvistaa tukea ja tietoa antavalla, vuorovaikutteisella työympäristöllä (Trépanier ym. 2012, 5).

Käyttöönoton perustan luomisen pohjalta työntekijät ja esihenkilöt voivat luoda yhdessä toiminnan tavoitteiden ja arvojen mukaiset selkeät rakenteet ja roolit yhdessäohjautuvalle työskentelylle. Toteutuakseen tämä vaatii tuekseen organisaatiotasosta keskustelua ja päätöksentekoa itseohjautuvuuden ja yhdessäohjautuvuuden rakenteista ja työntekijöiden sekä yksiköiden päätöksenteon ja autonomian raameista.

Yhdessä luomisen vaiheessa työyhteisö huolehtii yhdessä työskentelyn kulttuurista sekä kehittää ja toteuttaa yhdessäohjautuvan työskentelyn toimintatapoja säännöllisissä kohtaamisissa. Hawkinsin (2021, 53) mukaan yhdessä luominen on toimivan tiimin kehittymisessä kaikkein haastavin vaihe. Yhteisen tiimikulttuurin luominen vaatii työyhteisöltä sekä johtajalta jatkuvaa itsensä ja yhteisen toiminnan arviointia ja kehittämistä. Työntekijöiden tulee tuoda rohkeasti omaa osaamistaan näkyviin, mutta myös arvostaa kollegoiden näkemyksiä ja mielipiteitä ja taipua tarvittaessa joustavasti kompromisseihin, jotta yhteinen tapa toimia voi kehittyä aina vaan paremmaksi.

Aktiivinen yhteydenpito ja kumppanuus sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja muiden yksiköiden kanssa sekä toimintaympäristön aktiivinen tarkkailu ja tutkiminen muokkaavat ajantasaisesti yksikön toimintaa, ja yhdessäohjautuva työyhteisö muuntaa toimintaansa proaktiivisesti yhteistyötahojen tarpeiden ja tarjoamien mahdollisuuksien mukaan. Yksikön sidosryhmänä ovat myös organisaation johto ja muut yksiköt. Työyhteisö ja yksikön johtaja tarvitsevat tukea, huolenpitoa ja laadukasta vuorovaikutusta organisaation johdolta ja muilta yksiköiltä yhdessäohjautuvan työskentelytapansa kehittämiseen (mukaillen Trépanier ym. 2012, 5).

Työyhteisön ja esihenkilön jatkuva oppiminen kulkee mukana jokaisessa vaiheessa. Tiimi arvioi omaa suoritustaan ja jakaa osaamistaan, jonka myötä jokaisen tiimin jäsenen työsuoritus ja osaaminen kehittyy. Työyhteisön yhdessäohjautuvuus kehittyy sitä mukaa, kun jokaisen yksilön itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden valmiudet kehittyvät, esihenkilö, työyhteisö ja organisaatio osaavat vastata työyhteisön jäsenten psykologisiin perustarpeisiin tyydyttävästi ja työtä opitaan tekemään toimivien prosessien kautta yhdessä kunkin yksilön osaamista hyödyntäen. Yksikön yhdessäohjautuvuuden kehittämisen malli on jatkuva prosessi, joka mahdollistaa myös jo aiemmin itse- ja yhdessäohjautuvuuden toimintamallit löytäneen yksikön kehittämisen entistä toimivammaksi, sekä tukee uusien työntekijöiden liittymistä yhdessäohjautuvuuden kulttuuriin.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö antaa yleisen kuvan Autismisäätiön työntekijöiden itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista sekä tietoa ja keinoja itseohjautuvuuden mahdollistamiseen organisaatiossa. Kehittämistyöpajan yleisen tason tuloksissa nousi ajatus yhdessä toimivan, osaamista kehittävän ja vastuullisen organisaatiokulttuurin vahvistamisesta, ja itseohjautuvuuden mahdollistumisen todettiin olevan vahvasti sidoksissa organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri perustuu yleensä tietyn ihmisryhmän yleisesti omaksumiin uskomuksiin, ajattelu- tai toimintatapoihin, joiden omaksuminen erottaa kyseisen ihmisryhmän muista ihmisryhmistä (Puusa & Juuti 2020, 66).

Organisaatiokulttuuri ei ole kuitenkaan organisaationkaan sisällä täysin yhteneväinen, vaan organisaation eri ryhmillä, kuten johdolla ja työyhteisöillä, on erilaisia osa- ja alakulttuureita (Puusa & Juuti 2020, 69). Itseohjautuvuuden ja yhdessäohjautuvuuden kulttuurissa on Autismisäätiön yksiköissä tutkimustulosten mukaan vaihtelevuutta. Joissakin yksiköissä työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja tiimit yhdessäohjautuvasti tuottaen yksilösuoritusten summaa suurempaa arvoa asiakkaille. Toisissa yksiköissä jotkut työntekijöistä ovat itseohjautuvia, mutta yhdessä tekemisen kulttuuri on vasta etsintä- tai muodostumisvaiheessa. Kulttuuria tutkiessa saavutettua tietoa voidaan hyödyntää johtamisessa, kun organisaation kulttuuri nähdään muuttujana, ja asetettuja tavoitteita on mahdollista edistää organisaatiokulttuuria tietoisesti muokkaamalla. Johdon on mahdollista vaikuttaa kulttuurin johtamisen kautta myös työntekijöiden työpanokseen. (Puusa & Juuti 2020, 69-70). Kehittämistyöpajassa todettiin, että itseohjautuvuus tarvitsee mahdollistuaan organisaation ja työyhteisön selkeitä rakenteita, joita myös Hawkins (2021, 52-53) peräänkuuluttaa. Launosen ja Ruotsalaisenkin (2017, 131) mukaan toimiva itseohjautuva organisaatio tarjoaa työntekijälle hyvät tukirakenteet

sekä avoimen tiedon kulun, jotka mahdollistavat työntekijän riittävän tuen ja resurssit mahdollisimman hyvään suoriutumiseen työssään.

Haastateltavien kokema työn merkityksellisyys (Taulukko 6) pohjautui sisäisen motivaation mukaisiin mielenkiinnon kohteisiin ja itseohjautuvuuden muodostavien psykologisten perustarpeiden sekä hyväntekemisen tyydyttymiseen. Itseohjautuvuutta mahdollistavat perustarpeet ja sisäisesti motivoivat tekijät ovat siis tiiviisti yhteydessä työn merkityksellisyyden kanssa. Haastateltavia työhönsä motivoivat asiat (Taulukko 7) painottuivat myös itseohjautuvuuden psykologisiin perustarpeisiin, yhteisöllisyyteen ja osaamiseen sekä hyväntekemiseen, ja muutama vastaaja mainitsi lisäksi ulkoisesti motivoivia asioita. Joillekin siis ulkoiseksi motivaatiotekijäksi laskettava palkka on yksi motivaatiota lisäävistä tekijöistä (Deci ym. 2017, 21), mutta pääpainotus kaikilla vastaajilla oli sisäiseen tai sisäistettyyn motivaatioon yhdistettävillä asioilla. Vapaaehtoisuus ei kuitenkaan noussut motivoivien asioiden analyysissä teemaksi, vaikka se olikin yksi työn merkitykselliseksi tekevistä teemoista. Nämä tutkimustulokset vahvistavat sisäisen ja sisäistetyn motivaation koettua merkitystä omalle työlle. Martelan ja Jarenkon (2015, 34) mukaan onkin tärkeää varmistaa, että työssä on sisäsyntyisesti innostavia hetkiä, ja että tehtävät kokonaisuudessaan sitoutuvat työntekijöiden sisäistämiin arvokkaisiin päämääriin.

Myönteistä oli, että jokainen haastateltava koki Hakasen (2011, 38) määritelmän mukaista työn imua työssään. Mielenkiintoista oli, että työntekijät kokivat työn imua sekä yksilöllisenä että yhteisesti jaettuna tunteena työyhteisön tai asiakkaan kanssa. Työssä innostavat ja työn imua eli sitoutumista aikaan saavat ilmiöt liittyivät uusien asioiden kehittämiseen, ongelmien ratkaisemiseen, asiakkaisiin ja asiakastyöhön liittyviin tehtäviin sekä oman ja toisten osaamisen kehittämiseen. Työn imua aikaan saavat tekijät olivat melko yksilöllisiä. Esihenkilön ja työntekijän itsensä on tärkeää tunnistaa yksilöllisesti innostavia työn elementtejä ja miettiä, miten niitä voitaisiin mahdollistaa sekä hyödyntää yksikön toiminnassa.

Myönteisistä työn imun kokemuksista huolimatta osa haastateltavista koki olevansa vain osittain tyytyväisiä työhönsä (Kuvio 11), mikä kertonee työtyytyväisyyden kokemuksen koostuvan itseohjautuvuuteen ja motivaatioon liittyvien tekijöiden laajasta kokonaisuudesta. Osittain tyytyväisten kohdalla osaamiselle ja kyvykkyydelle moninaisempien toteuttamis- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen ja lähityöyhteisön yhteenkuuluvuuden kehittäminen voisivat nostaa orastavan työhönsä leipääntyneen kokemuksen tyytyväiselle tai jopa aktiiviselle työn imun tasolle (esim. Warr 1999, 395; Kuvio 1).

Työstä irtaantumisen haastateltavat kokivat pääsääntöisesti onnistuvan hyvin, ja työ ja vapaa-aika koettiin olevan tasapainoisessa suhteessa keskenään. Työstä irtaantumista haastaviksi tekijöiksi koettiin vuorotyö, yksilövästuihin, nopeatempoinen ja omaa osaamista liikaa haastava työtehtävä sekä yksikön työntekijäresurssipula. Hakasen ja Peetersin (2015, 607)

mukaan työhönsä sitoutuneet ja innokkaasti työskentelevät työntekijät saavat työstään uusia taitoja, positiivisia tunteita sekä parantunutta itsetuntoa, joilla on myös vapaa-ajan elämää rikastuttavia vaikutuksia pitkällä tähtäimellä. Työn innostavat ja mielenkiintoiset aiheet saattoivat haastateltavilla tulla mieleen vapaa-aikanakin ja johtavan jopa työtä edistäviin tekoihin, minkä he kokivat myönteisenä.

Itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota mahdollistavien psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä koskevissa teemoissa ilmeni, että itseohjautuvaan ja yhdessäohjautuvaan työskentelyyn on Autismisäätiöllä hyviä mahdollisuuksia, mutta sekä organisaatio- että yksikötasoisia kehittämistarpeita on olemassa.

Yhteenkuuluvuus eli yhteisöllisyys on ensisijainen tutkimustuloksista nouseva, organisaatiotasoisesti kehitettävä itseohjautuvuuden osatekijä. Yhteenkuuluvuutta vahvistamalla sekä organisaatio- että työyhteisötasoisesti voidaan merkittävästi vaikuttaa työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen omaan työhönsä. Organisaatiotasoisesti kysymys yhteenkuuluvuudesta pysäytti useimmat haastateltavat miettimään, mikä Autismisäätiön organisaatiotasaisen yhteenkuuluvuuden tilanne poikkeuksellisten korona-aikojen rajoitusten jäljiltä on. Haastateltavilla oli hyviä ja konkreettisia ideoita organisaatiotasaisen yhteenkuuluvuuden vahvistamiseen (Kuvio 14). Kehittämistyöpajassa nousi yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavaksi ideaksi yhteisöllisten metataitojen kehittäminen, jonka Jarenko ja Galla (2017) kuvaavat tarkoittavan yhteisön yhteisiä toimintatapoja, jotka johtavat tehokkaaseen, vaikuttavaan ja mielekkääseen yhteistyöhön. Lisäksi kehittämistyöpajassa ideoitiin teemahaastattelujen tutkimustulosten pohjalta monenlaista organisaatiotasoisista yhteistä tekemistä ja tapaa-misia niin aidosti tavattuna kuin etäyhteydellä. Varaesihenkilön toimenkuvan selkeyttäminen otettiin kehittämiskohteeksi ja pohdittavaksi, miten varaesihenkilöiden keskinäistä yhteenkuuluvuutta voisi vahvistaa. (Taulukko 14).

Haastattelutuloksissa työyhteisön yhteenkuuluvuus koettiin parhaimmillaan työn merkitykselliseksi tekijäksi ja voimavaraksi, mutta pulmien kanssa se vaikutti työtyytyväisyyteen negatiivisesti (Kuvio 11). Martelan ja Jarenkon (2014, 30) mukaan huono työilmapiiri voi vaikuttaa heikentävästi myös työntekijän motivaatioon ja työhyvinvointiin. Kaikki haastateltavat kokivat työskentelevänsä mukavien ihmisten kanssa, ja jokaisen yksikön vastualueissa pyrittiin hyödyntämään työntekijöiden yksilöllisiä vahvuuksia ja mielenkiinnonkohteita, jotka ovat Martelan ja Jarenkon (2014, 30-46) mukaan yhteenkuuluvuutta tyydyttäviä tekijöitä.

Yhteenkuuluvuuden koetut haasteet painottuivat yksikön sisäisen viestinnän pulmiin, yksilön sitoutumattomuuteen yhteisiin toimintatapoihin ja vastuun epätasaiseen jakautumiseen yksikössä. Näihin haasteisiin voi vastata kehittämällä tiimin keskinäistä kommunikaatiota (Martela & Jarenko 2015, 135), vuorovaikutustaitoja ja yhteistyökykyä osallistavin johtamisen keinoin (Ristikangas & Ristikangas 2017, 20). Tämän tutkimuksen tulosten mukaisesti työyhteisön

yhteenkuuluvuutta vahvistavana tekijänä ovat säännöllisesti ja sopivan tiiviisti toteutuvat yksikön tai tiimin palaverit, jotka vahvistavat yhteistä työn suunnittelua ja toteutusta sekä tiedon kulkua. Vuorotyöyhteisöissäkin on yhteenkuuluvuuden kannalta tärkeää, että kaikki työntekijät kohtaavat toisensa säännöllisesti. Kehittämistyöpajassa kiinnitettiin huomiota yhteisöllisen kulttuurin ja yhteenkuuluvuuden rakenteiden, kuten säännöllisten tapaamisten ja työyhteisön ”pelisääntöjen” kehittämiseen (Taulukko 14).

Osaamisen ja kyvykkyyden tarpeet nousevat tutkimuksen tuloksissa erityisesti organisaatiotasoisesti kehitettäväksi asiaksi. Henkilö kokee olevansa kyvykäs, kun hän tuntee hallitsevansa työtehtävän ja osaa tehdä sen taitavasti, saa asioita aikaan ja kokee oppivansa ja kehittyvänsä edelleen (Martela & Jarenko 2015, 98). Oman osaamisensa ja kyvykkyytensä oman työnsä suhteen kehittämismyönteiset haastateltavat kokivat hyväksi, ja heillä oli realistisia näkemyksiä oman osaamisensa kehittämistarpeista sekä toiveita osaamisen kehittämismahdollisuuksista. Tilanteissa, joissa oma osaaminen ei riitä, nähtiin ensisijaiseksi keinoksi kysyminen joltakin asiasta mahdollisesti tietävältä, tai tiedon hankkiminen opiskelemalla tai koulutautumalla. Tämä herätti kysymyksen itsenäisestä tiedon hankkimisesta työaikana. Onko siihen työntekijöillä riittävästi osaamista tai työvälineitä, vai onko uusiin asioihin syventyminen ylipäänsä työaikana asiakastyön ohessa mahdollista? Martelan ja Jarenkon (2015, 100) mukaan flow on mahdollista, jos on riittävästi aikaa syventyä kehitettävään tehtävään. Yksi haastateltava totesikin, että kehittäminen vaatii oman aikansa, asiakastyön ohessa pikaisesti se ei onnistu.

Oman osaamisen kehittämistarpeet (Taulukko 9) liittyivät oman osaamisen syventämiseen sekä mahdollisuuksiin oman osaamisen jakamisesta muille. Hakasen ja kollegoiden (2021) mukaan laaja mahdollisuus käyttää kykyjään on yksi olennaisista työhön sitoutumiseen vaikuttavista työn voimavaroista. Tutkimustuloksissa tämä näkyi koetun työtyytyväisyyden ja osaamisen tarpeiden tyydyttymisen yhteytenä. Kun työntekijän mielestä hänen osaamisensa oli oikeassa käytössä ja mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan olivat hyvät, työtyytyväisyyskin oli korkealla. Jos työntekijä kaipasi uudenlaisia mahdollisuuksia osoittaa kyvykkyyttään tai koki omassa osaamisessaan työn vaatimuksiin liittyen vajetta, vaikuttivat nämä tekijät työtyytyväisyyteen negatiivisesti. (Kuvio 11). Yhtenä keinona oman osaamisen kehittämisen kannalta on haastatteluissa esiin tullut vapaaehtoinen työnkierto, joka tarjoaa mahdollisuuden työntekijälle jakaa omaa osaamistaan, oppia uutta, vahvistaa organisaatiotasoisista yhteenkuuluvuutta, mutta myös olla avuksi eli tehdä hyvää eri työympäristöissä. Kehittämistyöpajan jälkeen tullut idea kokeneiden työntekijöiden mentorin roolista sisäisissä koulutuksissa vastaisi myös osaavien työntekijöiden kyvykkyyden tarpeisiin, ja vahvistaisi lisäksi organisaatiotasoisista osaamisen jakamista.

Työolosuhteet ovat työn hygieniatekijöitä, joiden kunto vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, ja koetut puutteet aiheuttavat tyytymättömyyttä työhön (Martela & Jarenko 2014, 48).

Työolosuhteiden eli työn teolle optimaalisten työskentelytilojen ja työvälineiden riittävän määrän ja toimivuuden suhteen oli haastateltavien kokemuksissa vaihtelevuutta. Yksityisen sosiaali- ja terveysalan palveluntuottajan taloudelliset resurssit ovat kilpailutetun palvelutoiminnan puitteissa toki rajalliset. On kuitenkin tärkeää huomioida, että työntekijöillä on riittävästi tilaa, mahdollisuus tarvittaessa hiljaiseen työskentelyyn sekä mahdollisuus vaikuttaa työskentelytilojensa toimivuuteen ja viihtyvyyteen. Asiakastyöhön olennaisesti kuuluva kirjailminen ja yhteydenpito hoituu paremmin, kun työpuhelimet, tietokoneet ja muut työvälineet ovat toimivia, tarpeen mukaisia ja niitä on riittävästi. Yksikön johtajan sekä työntekijöiden yhteisenä vastuuna on työvälineiden toimivuudesta huolehtiminen.

Vapaaehtoisuuden suhteen kaikilla vastaajilla oli myönteinen kokemus, että heillä on pääsääntöisesti hyviä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Vapaus koettiin luottamuksen osoituksena, ja se motivoi ja lisäsi koettua työhön tyytyväisyyttä. Nykyinen vapauden määrä omassa työssä tuntui vastaajien mielestä sopivalta, eikä autonomian lisäämistä osattu kaivata. Voiko tämä johtua siitä, että ei osata hahmottaa sitä, mihin kaikkeen voisi olla mahdollista vaikuttaa, vai eikö siihen todella koeta tarvetta? Työn tekemistä ja autonomiaa raamittavista tekijöistä (Kuvio 12) yhteiskunnallisen ja organisaatiotason asioiden koettiin olevan yleisesti hyväksyttyjä ja arvojen mukaisia. Yksikön toimintaan liittyvät linjaukset olivat myös yleisesti hyväksyttyjä, mutta esimerkiksi toistuvaan resurssipulaan liittyvät muutostarpeet tuntuivat rajoittavan omaa vapaaehtoisuutta. Yksiköiden työntekijätilanteen suhteen on organisaation johdon jatkossa toimittava proaktiivisesti kestäviä ratkaisuja etsien reaktiivisen jälkireagoinnin sijaan, jotta työntekijöiden autonomian tunne työssään voisi säilyä hyvänä. Asiakkuuksiin liittyvässä päätöksenteossa johdon tulee keskustella entistä aktiivisemmin työntekijöiden kanssa ja hyödyntää heidän näkemyksiään tuloksellisemman päätöksenteon tukena.

Hyväntekemisen mahdollisuudet nähtiin Autismisäätiöllä tehtävässä työssä hyvänä ja työhön sekä elämäntapaan liittyvänä eettisenä perusarvona. Martelan ja Jarenkon (2015, 61-62) näkemyksen mukaisesti työntekijät kokivat työllään olevan hyviä vaikutuksia asiakkaille, omalle, työkavereille ja jopa koko yhteiskunnalle. Toisille tehtävän hyvän koettiin vahvistavan myös omaa hyvinvointia. Kehittämistyöpajassa (Taulukko 17) hyväntekemistä ideoitiin vahvistettavan arvokeskustelulla ja huomioimalla hyvää tekeviä asioita haasteellisissakin tilanteissa. Asiakaspalautteista saatua tietoa tulisi hyödyntää myös hyväntekemisen näkyväksi tekemisen kannalta. Jokaista työntekijää tulisi tukea ja sparrata huomioimaan omaa hyvinvointiaan, mitä voisi tehdä itsensä hyväksi ja huomioimaan oman hyvinvointinsa vaikutuksia työlle, asiakkaille ja työyhteisölle.

Vaikuttavan ja hyvää tekevän työn mahdollisuutta kannattaa Autismisäätiön pitää vahvasti esillä, sillä sitoutumiseen alttiilla henkilöillä on Meyerin ja kollegoiden (2010, 69) mukaan yleensä vahva käsitys henkilökohtaisista arvoistaan. Organisaatiot voivat houkutella tällaisia henkilöitä rekrytointiprosessissa kuvaamalla selkeästi organisaation arvoja ja miten



työntekijät voivat toteuttaa näitä arvoja työssään. Organisaation tulee tietenkin myös täyttää esittämänsä odotukset, jotta korkean potentiaalin omaavat työntekijät kokevat jatkossakin työnsä sitoutumisen arvoiseksi. Työntekijöiden sitoutumista työhönsä voi vahvistaa myös sitoutumista suosivalla ilmapiirillä. Työn merkityksellisyys on erityisen tärkeää sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten motivaation ja sitoutumisen kannalta, mutta valitettavasti mahdollisuus tehdä sosiaali- ja terveysalalla merkityksellistä ja hyvää tekevää työtä vaikuttaa Tevameren (2021, 90-91) raportin mukaan olevan suuresti uhattuna. Mahdollisuus merkityksellisen työn tekemiseen on tutkimustulostenkin mukaisesti Autismisäätiön valttikortteja rekrytointimarkkinoilla.

Haastateltavien kokemukset Narikat 2.0 -projektista antoivat konkreettisen kuvan onnistuneen yhdessäohjautuvan kehittämistyöskentelyn vaatimuksista. On tärkeää, että työntekijät kokevat tavoitteen omaksi ja tärkeäksi, eli se on heitä joko sisäisesti tai sisäistetysti motivoiva. Vaikka tavoite olisikin organisaation määrittämä, voi se herättää vahvaa sisäistettyä motivaatiota, jos päämäärä on työntekijän mielestä arvokas ja tekemisen arvoinen (Martela & Jarenko 2015, 34). Uusia kehitettäviä asioita kannattaa tiimissä ja yksikössä edistää ydintiimin vetämänä, joka pyritään muodostamaan kahdesta tai kolmesta kehittämismyönteisestä ja -halukkaasta työntekijästä, jotka ovat kiinnostuneita ja oma-aloitteisia kehitettävän asian suhteen. Aiemmasta aiheeseen liittyvästä perehtymisestä ja osaamisesta sekä organisointikyvystä on myös hyötyä.

Onnistuminen oli haastateltavien mielestä hyvän ja toimivan tiimityöskentelyn, tiimin keskinäisen luottamuksen ja kehittämismyönteisen ilmapiirin tulosta, ja näissä kuvauksissa on samankaltaisuutta psykologisen perustarpeen, yhteenkuuluvuuden ja yhdessäohjautuvan tiimin teorian kanssa. Yhdessäohjautuva eli tiimin ja esihenkilön yhdessä toteutuva itseohjautuva työskentely näyttääkin tuovan onnistuneita yksikkökohtaisia tuloksia. Yhdessäohjautuvassa tiimissä jokaisella on oma rooli muutoksen toteuttamisessa, ja esihenkilö vahvistaa työskentelyä luottaen työntekijöihin, olemalla sopivan kiinnostunut ja tukien tiimin toimintaa tarvittaessa. Luottamuksellisessa tiimissä ymmärretään myös muutoksen aiheuttamia negatiivisia tunteita, kuten huolta ja arkuutta. Ryanin ja Decin (2017, 540) mukaan muutostilanteissa työntekijöiden autonomista motivaatiota voidaankin vahvistaa sillä, että johtajat ja muutosagentit ovat vastaanottavaisia työntekijöiden tarpeille ja tukevat työntekijöiden pyrkimyksiä ja näkökulmia. Kehittämistavoitteen edistäminen vaiheittaisesti joko yhdestä työvaiheesta toiseen tai pienemmästä osa-alueesta suurempaan, vahvistaa myös epäilevien työntekijöiden luottamusta tavoiteltavan asian tärkeydestä ja toimivuudesta. Kehittämistavoitetta on tärkeää pitää säännöllisesti esillä, arvioida etenemistä ja tehdä arvion pohjalta tarvittaessa muutoksia.

Jotta motivoituneet osaajat haluavat jatkossakin sitoutua organisaatioon, heidän johtamiensa on kiinnitettävä huomiota psykologisia perustarpeita tyydyttämällä (Meyer ym. 2010, 68). Oppimisen mahdollisuudet ovat motivaation suhteen erittäin tärkeitä, eli työntekijöille

tulee tarjota jatkuvia kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 19). Työntekijän organisaatioon sitoutumishalukkuuteen vaikuttavatkin näkyvissä olevat uralla etenemismahdollisuudet. Osalle Autismisäätiön työntekijöistä nyt olemassa olevat etenemismahdollisuudet hallinnollisempiin johtotehtäviin tai tukipalveluiden suunnittelijaksi ovat varmasti motivoivia tavoitteita. Varsin moni haastateltavista nosti kuitenkin esiin toiveen mahdollisuudesta yhdistää asiakastyö ja suunnittelijan tehtävät, projektityö tai kouluttaminen. Yhdellä haastateltavalla oli omakohtainen, myönteinen kokemus tällaisen monipuolisen työnkuvan tasapainoisesta toimivuudesta. Nykyinen tukipalvelujen keskittyminen pääkaupunkiseudulle tuntui myös rajoittavan muilla alueilla työskentelevien uralla etenemistään Autismisäätiöllä. Monimuotoisempi tukipalvelujen rakenne, joka mahdollistaisi suunnittelu- ja koulutus-tehtävät asiakastyön ohessa ja paikasta riippumatta, rikastaisi tulevaisuudessa sekä palvelutoimintaa että henkilöstön kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia.

Työntekijän oikeuksia voi laajentaa työn tekemiseen, työn johtamiseen ja osallisuuteen organisaation kehittämisessä liittyen. Itseohjautuvuus vaatii toteutuakseen sekä organisaatiolta ja esihenkilöltä annettua vapautta, että yksilön itsensä ottamaa vastuuta. (Martela 2020, 23). Kokemusta organisaatitasoisesta kehittämisestä ja lisävastuun ottamisesta oman työn kuvan ohien oli muutamalla haastateltavalla, halukkuutta olisi useammalla. Haastateltavien näkemykset lisävastuun ottamisen vaatimuksista (Taulukko 13) työressurssien järjestelyjen, vahvan oman osaamisen ja itseohjautuvuuden kehittämisen sekä organisaatioon liittyvien näkemysten kannalta olivat realistisia ja monipuolisia. Valmiutta ottaa lisää vastuuta ja hallita nykyistä monimuotoisempia työtehtäviä vaikuttaisi työntekijöillä olevan. Autismisäätiöllä voitaisiin vahvistaa tätä halukkuutta sitoutumalla työntekijöiden entistä laajempiin mahdollisuuksiin kehittää omaa työtään ja työnkuvaansa. Näin hyvän kehä (Launonen & Ruotsalainen 2017, 127-128; Kuvio 5) pääsisi toteutumaan.

Organisaatiota hyödyttävä itseohjautuvuuden mahdollistuminen vaatii Autismisäätiöltä haastateltavien mukaan aktiivista alan ja toimintaympäristön tarkkailua, kehitettävien asioiden huomaamista sekä entistä osallistavampaa vuorovaikutusta sidosryhmien eli työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Lisäksi työntekijöiden tarpeet tulee ottaa huomioon monipuolisesti lisätyön korvauksesta kehittämistyön joustavien mahdollisuuksien tarjoamiseen. (Taulukko 13). Hawkinsin (2021, 51-55) toimivan tiimin kehittämisen mallin yhteydenpito-osio pitää sisällään samanlaisia osa-alueita, joten toimivan tiimin ja toimivan organisaation kehittämisessä saat-  
taa olla yhteneväisyyttä.

Mielosen (2021) mukaan sujuva yhteistoiminta ja vuorovaikutus vaativat organisaatiossa erilaisia yhdessä tekemisen ja kehittämisen alustoja. Etäteknologia tarjoaa mahdollisuuden olla yhteydessä organisaatiossa sujuvasti ympäri maata olevien kollegojen kanssa, ja teknologisten yhteistyöalustojen avulla yhdessä tekeminen ja kehittäminen on organisaatitasoisesti mahdollista. Tämä vaatii toki työntekijöiltä teknologisen osaamisen kehittämistä ja rohkeutta

ottaa uudenlaisia työvälineitä käyttöön, jotta osallistuminen ja yhdessä kehittäminen on etäyhteyksillä aidosti mahdollista. Yksikön sisäisten tiimien yhdessäohjautuvuuden kehittämisen lisäksi Autismisäätiöllä voisi tulevaisuudessa enemmänkin hyödyntää palvelutoiminnan kehittämässä yksiköiden yksittäisten työntekijöiden työryhmiä, joissa keskityttäisiin tehokkaiden yhteisten tapaamisten kautta kehittämään tietyn aikaa jotain organisaatiotasoista, tärkeää tehtävää (vrt. Hawkins 2021, 35).

Itseohjautuvuus on paljon tutkittu, mutta työelämän kehittämisessä edelleen ajankohtainen aihe. Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin vuosikymmeniä kestäneen uransa aikana kehittämään itseohjautuvuusteoriaan pohjautuvan monialaisen tutkimustyön pohjalta voidaan todeta, että itseohjautuvuuden mahdollistuminen vahvistaa työntekijän kokemaa työn merkityksellisyyttä, työhön sitoutumista ja hyvinvointia koetun autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen kautta. Itseohjautuvuus on nähty kiinnostavaksi, työkuultuuria muuttavaksi mutta myös johtajuuden muutosta vaativaksi työelämän ilmiöksi myös Autismisäätiötä suuremmissa organisaatioissa. Esimerkiksi Järvenpään kaupunki on toteuttanut vuonna 2022 päättyneen Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeen, jossa sekä kokeiltiin monimuotoista itseohjautuvuutta käytännössä että tuotettiin julkiselle sektorille soveltuvia itseohjautuvuuskäytäntöjä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset osoittavat, että yksityisessä sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa, Autismisäätiöllä, itseohjautuva työskentely on mahdollista ja sen kehittämiseen on hyviä mahdollisuuksia ja konkreettisia keinoja olemassa. Tutkimuksen tulosten mukaisesti itseohjautuvuus sosiaali- ja terveysalalla toteutuu tuloksellisesti ja toimivasti tiimin ja esihenkilön yhdessäohjautuvuutena, jonka kehittämiseen kannattaa yksikön tuloksellista ja laadukasta toimintaa tavoitellessa panostaa.

## 6.2 Pohdintaa

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tietoa Autismisäätiön työntekijöiden itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista omassa työssään sekä kehittää keinoja itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi Autismisäätiöllä. Laadullinen, puolistrukturoitu teemahaastattelu osoittautui kokemuksen keräämisen kannalta onnistuneeksi menetelmäksi. Etäyhteydellä toteutetut haastattelut olivat luontevia ja tutkija sai vaikutelman, että haastatellut työntekijät pystyivät kertomaan rehellisesti ja luottamuksellisesti itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksistaan omassa työssään. Tutkija ohjeisti haastateltavia jo kutsussa varaamaan itselleen mahdollisimman rauhallisen ja mukavan tilan etähaastattelua varten. Joitakin teknisiä tai ympäristöön liittyviä keskeytyksiä tuli haastattelujen aikana, jotka hieman häiritsivät keskusteluun keskittymistä, mutta pääasiallisesti haastatteluissa kahdenkeskeinen keskustelu oli intensiivistä ja häiriötöntä.

Yhdeksän haastateltua työntekijää antoi heterogeenisyydellään varsin luotettavan kuvan työntekijöiden itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista Autismisäätiöllä. Työpajan osallistajat edustivat monipuolisesti Autismisäätiön eri palveluja ja johtoa erilaisista palveluista ja eri alueilta.

Opinnäytetyön tekijä on pitkään työskennellyt esihenkilöasemassa Autismisäätiöllä, millä on saattanut olla vaikutusta tutkimuksen objektiivisuuteen. Toisaalta pitkä kokemus organisaatiossa työskentelystä on varmistanut tutkijan perehtyneisyyden tutkittavan yhteisön kulttuuriin ja historiaan, ja on syventänyt sekä aineiston keruun menetelmillä saatua tietoa että tutkimuksen tulosten analysointia. Tutkimuksen aihekin kehittyi opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen kiinnostuksen ja esihenkilötyöstä kertyneen kokemuksen myötä. Itseohjautuvuuteen ja motivaatioon liittyvää tutkimusta ja teoriaa on tarjolla paljon, mikä aiheutti teoreettisen viitekehyksen rajaamisessa haasteita runsaudellaan. Opinnäytetyön tekijän omat kiinnostuksen kohteet ja motivaatio aiheeseen ovat saattaneet vaikuttaa teorian valintoihin ja suunnata teoreettista viitekehystä kiinnostuksen kohteiden mukaiseksi.

Teemahaastattelun kysymysrunko saattaa olla keskimääräistä laajempi, sillä opinnäytetyön tekijän kokemus ja näkemys organisaatiosta on ohjannut halua saada mahdollisimman kokonaisvaltainen, teoretietoon verrattava kuva työntekijöiden itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista. Organisaation ulkopuolisen tutkijan haastattelurunko olisi saattanut olla hyvin erilainen. Tutkimuksen objektiivisuutta olisikin saattanut vahvistaa tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttaminen organisaation ulkopuolisen tutkijan kanssa. Tutkijan työsuhte tutkittavassa organisaatiossa on kuitenkin melko yleinen asetelma ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä, jonka tavoitteena on kehittää työelämää ja olla näyte tutkijan oman ammatillisuuden kehittymisestä.

Haastateltavaksi kutsuttavien valinta toteutettiin objektiivisuuden varmistamiseksi niin, että haastateltavat olisivat opinnäytetyön tekijälle entuudestaan mahdollisimman tuntemattomia. Opinnäytetyön tekijä jätti kutsumatta teemahaastatteluun sellaiset organisaation sisäisen kehittämisprojektin yhteyshenkilöt, joiden esihenkilönä hän toimii tai on toiminut tai joiden kanssa hän on tehnyt muuten aktiivisesti yhdessä töitä. Yhdeksästä haastateltavasta kuusi oli opinnäytetyön tekijälle uusia tuttavuuksia, kolme haastateltavaa opinnäytetyön tekijä on vain satunnaisesti kohdannut organisaation yhteisissä asioissa. Tutkijan ja kolmen ennalta tutun haastateltavan yhteistyö tai yhteydet henkilökohtaisella tasolla eivät kuitenkaan ole muodostuneet missään vaiheessa niin syväluonteiseksi, että ne muodostaisivat kovinkaan suurta haastetta haastattelutulosten objektiivisuudelle.

Haastattelutilanteessa taustatietoja haastattellessa tutkija käytti tarpeen mukaan tietämystään haastateltavan yksiköstä hyväksi kysellessään haastateltavalta yksikön toiminnasta ja toimintamuodoista. Se, että tutkija tunsikin entuudestaan ainakin jonkin verran yksikön historiaa ja

toimintaa, vaikutti lisäävän haastateltavien luottamusta tutkijaan, ja rentoutti tunnelmaa. Narikat 2.0 -kehittämiprojektin kokemuksista haastatteleminen taustatietojen jälkeen orientoiti haastateltavat miettimään kokemuksiaan oman työyhteisönsä yhteisestä kehittämistoiminnasta, ja toi todennäköisesti itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksiin pohditumpia vastauksia. Vaikutti siltä, että haastateltavat kykenivät kertomaan rehellisesti ja aidosti itseohjautuvuuteen ja motivaatioon liittyvistä kokemuksistaan tutkijalle. Tutkijan esihenkilöasema organisaatiossa saattoi välillisesti vaikuttaa siihen, että kitkerintä kritiikkiä ei haastatteluissa esitetty oman yksikön esihenkilöä kohtaan. Tai sitten lähiesihenkilötyöskentely koettiin aidosti itseohjautuvuutta mahdollistavana toimintana.

Teemahaastattelujen toteuttaminen etäyhteydellä ja haastattelutapaamisen tallentaminen Teamsin tallennustoiminnolla oli onnistunut valinta. Haastattelutilanteessa tutkijan oli luontevaa syventyä haastatteluun ja tukea haastateltavaa kertomaan kokemuksiaan käsiteltävistä aiheista. Haastattelutulosten analysointi onnistui videotallenteista hyvin. Haastattelutilanteiden tunnelma oli tavoitettavissa videolta, ja sellaisetkin asiat, jotka olivat saattaneet tutkijalta mennä ohi intensiivisestä keskustelusta huolimatta, tulivat huomioitua litterointivaiheessa videotallenteelta.

Kehittämistyöpajan osallistujat olivat kaikki opinnäytetyön tekijälle ennestään tuttuja. Kehittämistyöpajassa opinnäytetyön tekijän rooli kuitenkin poikkesi tavanomaisesta työroolista. Opinnäytetyön tekijä esitteli yhteistyöskentelyyn orientoivan teoreettisen viitekehyksen ja haastattelujen tutkimustulokset sekä fasilitoi kehittämistyöpajan työskentelyä. Kehittämistyöpajassa teorian ja tutkimustulosten esittelyyn meni suunniteltua enemmän aikaa. Tutkimustulosten esittely olisi pitänyt olla tarkemmin rajattu itseohjautuvuuden ja psykologisten perustarpeiden osa-alueiden esittämiseen, eikä avata koko kokonaisuutta. Näin yhteistyöskentelylle olisi jäänyt enemmän aikaa, ja kehittämisideat olisivat saattaneet olla entistä monipuolisempia. Teoreettinen viitekehys ja tutkimustulokset kuitenkin herättivät osallistujissa paljon ideoita itseohjautuvuuden osa-alueiden vahvistamiseen, joten sen kannalta alustava esittely oli hyödyllinen. Itseohjautuvuuden mahdollistamisen kehittäminen on laaja aihe, eikä voi kokonaisuudessaan tulla valmiiksi parin tunnin työpajassa.

Aivoriihi-menetelmän toteuttaminen uudella virtuaalisella yhteistyöalustalla oli uusi kokemus sekä opinnäytetyön tekijälle että osallistujille, joten osa ajasta meni myös uuden toimintatavan haltuun ottamiseen. Kokemus uudella tavalla työskentelystä koettiin kuitenkin positiiviseksi, joten virtuaalinen yhteistyöskentely tuskin jää organisaatiossa viimeiseksi kerraksi.

Sekä haastatellut että kehittämistyöpajaan osallistuneet henkilöt päättivät vapaaehtoisesti tutkimukseen osallistumisesta heille etukäteen tutkimuksesta annetun asianmukaisen tiedon pohjalta. Teemahaastatteluun kutsutut työntekijät antoivat vapaaehtoisesta osallistumisesta kirjallisen suostumuksensa. Kehittämistyöpajaan osallistujat ilmoittautuivat työpajaan

vapaaehtoisesti sähköpostitse opinnäytetyön tekijälle organisaation johtoryhmälle ja yksikön johtajille osoitetun kutsun pohjalta.

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneiden henkilöiden tunnistamattomuus on pyritty varmistamaan opinnäytetyössä. Haastateltavista henkilöistä on kerätty vain sellaisia henkilötietoja, jotka ovat olleet perusteltuja tutkimustulosten analysoinnin kannalta. Kehittämistyöpajaan osallistuneista henkilöistä on mainittu koostetusti heidän työtehtävänsä, muita henkilötietoja ei heistä ole kerätty. Erityisille henkilötiedoille ei ole tutkimuksessa ollut tarvetta. Tutkimustulokset on opinnäytetyössä esitetty niin, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät olisi tunnistettavissa. Salassapitovelvollisuus haastateltavien henkilöllisyydestä sitoo opinnäytetyön tekijää myös tulevaisuudessa.

Itseohjautuvuutta on tutkittu paljon, mutta aihe antaa laajuudessaan edelleen mahdollisuuksia monenlaisiin tutkimushankkeisiin. Suomalaisesta kirjallisuudesta nouseva yhdessäohjautuvuuden käsite on mielenkiintoinen, ja kuvaa hyvin sosiaali- ja terveysalan toimivan työskentelyn rakenteita. Sosiaali- ja terveysalalla esihenkilön vastuullinen asema on lakien ja sopimusten muodostamisissa raameissa edelleen vankka, ja kukaan ei voi työelämässä omin päin itseohjautua täysin oman tahdon mukaisesti. Yhdessäohjautuva toiminta mahdollistaa työyhteisön yksilöiden, työntekijöiden ja esihenkilön yhteisen itseohjautuvuuden toteutumisen omien määriteltyjen roolien mukaisesti, ja yhdessäohjautuvuuden hyvät vaikutukset sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja työhönsä sitoutumiseen ovat ehdottomasti tarpeen. Kansainvälinen tutkimus vaikuttaa tällä hetkellä painottuvan kuitenkin yksilökeskeiseen itseohjautuvuuteen. Yhdessäohjautuvuuden kansallista ja kansainvälistä tutkimusta ja näyttöä sen toimivuudesta tarvitaan ehdottomasti lisää.

Opinnäytetyön toteuttamisen aikana on noussut esiin tarve tarkastella Autismisäätien esihenkilöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä ja itseohjautuvuuden osa-alueiden toteutumista omassa työssään, sillä johtaja voi toimia työntekijöidensä itseohjautuvuutta mahdollistavasti vain, jos hänellä on itsellään samat edellytykset työssään. Frank Martelan innoittamana organisaatiotasoinen työntekijöiden onnellisuuden mittaaminen taas voisi tuoda uudenlaista näkemystä työntekijöiden kokemista työn merkityksellisistä tekijöistä, kun työtyytyväisyyden sijaan mitattaisiinkin työkokemusta.

Itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation huomiointi sekä erityisesti sisäistetyn motivaation vahvistaminen autismikirjon henkilöiden kuntoutuksessa on myös tutkimusalue, jossa olisi etenkin suomalaisessa tutkimuskentässä tilaa. Joitakin kansainvälisiä tutkimusartikkeleita on löydettävissä itseohjautuvuudesta ja autismikirjosta, mutta suomalainen tutkimus vaikuttaa loistavan poissaolollaan.

Tämän opinnäytetyön tuotos, Autismisäätien työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistamisen suunnitelma yhdessäohjautuvan yksikön kehittämisen malleineen antaa kokonaisvaltaiset

suuntaviivat organisaation itseohjautuvan kulttuurin kehittämiseksi. Organisaation kulttuurin kehittäminen vaatii paljon aikaa, yhteistyötä, vuorovaikutusta, systeemistä ajattelua ja johdonmukaista kehittämistä. Todennäköisesti itseohjautuvuuden mahdollistamisen suunnitelmaakin tulee kehittää ja jäsentää edelleen vuorovaikutuksessa sen toimijoiden eli Autismisäätiön työntekijöiden, yksikön johtajien, tukipalveluiden ja johtoryhmän kanssa. Organisaation yhdessäohjautuvalla toiminnalla se on kuitenkin mahdollista.

## Lähteet

### Painetut

Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat: Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.

Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio: Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uud. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus. ss. 27-44.

Hakala, J. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uud. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus. ss. 14-26.

Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus. ss. 340-365.

Hawkins, P. 2021. Leadership Team Coaching. Developing collective transformational leadership. Fourth edition. United Kingdom: Kogan Page Ltd.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: Ryhmän johtamisen käsikirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laloux, F. 2014. Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker.



Laloux, F., Appert, E., Markula, J., Rautanen, A. & Waegele, R. 2021. Reinventing organizations: Kohti tulevaisuuden työyhteisöjä: kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista. Seinäjoki: Teal Suomi Osuuskunta.

Martela, F. 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus. ss. 30-62.

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

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent.

Meyer, J.P., Gagné, M. & Parfyonova, N.M. 2010. Toward an evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research. Teoksessa Albrecht, S. (toim.) Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice. Cheltenham: Edward Elgar. ss. 62-73.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. ss. 145–156.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: The Guilford Press.

Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent. ss. 49-78.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuori, J. & Martela, F. 2020. Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, A. t. & Melgin, E. 2020. Hallitsematon viestintä. Helsinki: Procom. ss. 108-121.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja: Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

#### Sähköiset

Aij, K. H. & Rapsaniotis, S. 2017. Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: A systematic review of the literature. Journal of healthcare leadership, 9, ss. 1-14. doi:10.2147/JHL.S120166

Arene ry, 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/> Viitattu 7.5.2022.

Aura, O. 2021. Itseohjautuvuuden johtamisen malli on valmis! <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/itseohjautuvuus-johtamisen-malli> .Viitattu 23.1.2022.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 - tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden\\_johtaminen\\_2020\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf) . Viitattu 20.4.2021.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. Journal of applied psychology, 88(2), ss. 207-218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207

Coun, M. J., Peters, P. & Blomme, R. J. 2019. 'Let's share!' The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. European management journal, 37(4), ss. 481-491. doi:10.1016/j.emj.2018.12.001

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017.4. ss. 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 11(4). ss. 227-268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2015. The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Teoksessa Gagné, M. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press, Incorporated. ss. 13 - 32.

Gagné, M. & Deci, E. L. 2015. The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management. Teoksessa Gagné, M. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press, Incorporated. ss. 1-12.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136798>

Hakanen, J. & Peeters, M. 2015. How Do Work Engagement, Workaholism, and the Work-to-Family Interface Affect Each Other? A 7-Year Follow-Up Study. *Journal of occupational and environmental medicine*, 57(6), ss. 601-609. doi: [10.1097/JOM.0000000000000457](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000457)

Hakanen, J., Bakker, A. & Turunen, J. 2021. The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*. April 2021. ss.1-17. doi:[10.1177/23409444211012419](https://doi.org/10.1177/23409444211012419)

Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J. & Mikkelsen, A. 2011. Leadership and Learning Climate in a Work Setting. *European Psychologist*: January 2011. 1-11. doi: 10.1027/1016-9040/a000037

Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A., Demerouti, E., Andreassen, C.S. & Pallesen, S. 2015. Psychological need fulfillment as a mediator of the relationship between transformational leadership and positive job attitudes. *Career development international*, 20(5), ss. 464-481. doi:10.1108/CDI-10-2014-0136

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja.

Kovjanic, S., Schuh, S. C. & Jonas, K. 2013. Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work

engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), ss. 543-555.  
doi:10.1111/joop.12022

Launonen, R. & Ruotsalainen, M. 2017. Tehtaita ja tietotyötä - sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat. Teoksessa Kostamo, T. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. ss. 77-135. [https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan\\_intona/mobile.html#pid=1](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/mobile.html#pid=1)

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä motivaatio ja innostus kohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta.

Martela, F. 2015. Tavallinen työnantaja mittaa tyytyväisyyttä, innovatiivinen mittaa innostusta. <https://frankmartela.fi/2015/03/23/tavallinen-tyonantaja-mittaa-tyytyvaisyytta-innovatiivinen-mittaa-innostusta/>

Martela, F. & Ryan, R. M. 2015. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of personality*, 84(6), ss. 750-764.  
doi:10.1111/jopy.12215

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta - Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn Tuuli* 2/2020. ss. 21-28. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020>

Martela, F., Hankonen, N., Ryan, R. M. & Vansteenkiste, M. 2021. Motivating voluntary compliance to behavioural restrictions: Self-determination theory-based checklist of principles for COVID-19 and other emergency communications. *European review of social psychology*, 32(2), ss. 305-347. doi:10.1080/10463283.2020.1857082

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series 3/2021. Helsinki: Aalto University.  
<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonimuSuomessa.pdf>

Meyer, J. 2015. Employee Commitment, Motivation and Engagement: Exploring the Links. Teoksessa Gagné, M. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford; New York: Oxford University Press. ss.33 - 49.

Nielsen, P. A., Boye, S., Holten, A., Jacobsen, C. B. & Andersen, L. B. 2019. Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public administration (London)*, 97(2), ss. 413-428. doi:10.1111/padm.12574

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), ss. 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

Salovaara, P. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn Tuuli* 2/2020. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020> ss. 14-20.

Snowden, David J. & Boone, Mary E. 2007. A Leaders Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, Nov 2007, ss. 69-76.

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Toikka, K. & Salovaara, P. 2022. Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus. Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista. Järvenpään kaupunki: Avidly.

Trépanier, S., Fernet, C. & Austin, S. 2012. Social and Motivational Antecedents of Perceptions of Transformational Leadership: A Self-Determination Theory Perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des sciences du comportement*. October 2012. ss. 272-277. doi: 10.1037/a0028699

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. 3/2019. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakkoarvioinnin-ohje>

Warr, P. 1999. Well-Being and the Workplace. Teoksessa Kahneman, D., Diener, E. & Schwartz, N. *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation. ss. 392-411.

#### Julkaisemattomat

Ammattibarometri, 2021. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 17.4.2022. <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=21ii&ammattikoodi=5321&kieli=fi#>

Autismisäätiö, 2022a. Tietoa meistä. Viitattu 15.3.2022. <https://www.autismisaatio.fi/tietoa-meista.html>

Autismisäätiö, 2022b. Henkilöstö- ja koulutus suunnitelma 2022.

Innokylä: Työkalut. Viitattu 6.4.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut> .

Jarenko, K. & Galla, J. 2017. Metaspektioidaanko teillä? Viitattu 18.4.2022. <https://filosofia-nakatemia.fi/blogi/metaspektioidaanko-teilla/>

Järvenpään kaupunki. Monimuotoinen itseohjautuvuus. Viitattu 6.4.2022. <https://www.jarvenpaa.fi/kaupunki-ja-paatoksenteke/jarvenpaa-tietoa/kaupungin-henkilosto-ja-johtamien/monimuotoinen-itseohjautuvuus>

Mielonen, J. 2021. Itseohjautuva organisaatio... Yhteinen tavoite määrää suunnan. Viitattu 24.1.2021. <https://www.innotiimi-icg.fi/insights/itseohjautuva-organisaatio/>

Miro -virtuaalinen yhteistyöalusta. Viitattu 28.3.2022. [www.miro.com](http://www.miro.com)

Mäkinen, J., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Miten Suomi voi -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä. Työterveyslaitos. Viitattu 10.3.2022. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työterveyslaitos. Miten Suomi voi? -hanke ajalla 1.5.2020 - 31.12.2022. Viitattu 10.3.2022. [www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi](http://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi)

## Kuviot

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Warr 1999, 395; Hakanen 2011, 24; Martela & Jarenko 2014, 18). .....	17
Kuvio 2. Työntekijän työhönsä sitoutumisen malli (Meyer 2015, 43; Meyer, Gagné & Parfyonova 2010, 68). .....	18
Kuvio 3. Yhdessäohjautuvuus. (Ristikangas ym. 2021, 73-74). .....	23
Kuvio 4. Itseohjautuvuuden johtamisen viitekehys (Aura 2021). .....	25
Kuvio 5. Hyvän kehä (Launonen & Ruotsalainen 2017, 127-128). .....	29
Kuvio 6. Toimivan tiimin kehittämisen viisi osa-aluetta (Hawkins 2021, 51). .....	37
Kuvio 7. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2015, 24). .....	41
Kuvio 8. Työpajan lopputuotos Miron yhteistyöalustalla .....	53
Kuvio 9. Haastateltavien ikäjakauma .....	55
Kuvio 10. Haastateltavien työkokemus sote-alalla ja Autismisäätiöllä .....	55
Kuvio 11. Työhönsä ja työnkuvaansa koettu tyytyväisyys. ....	60
Kuvio 12. Työn tekemistä ja autonomiaa raamittavia tekijöitä.....	62
Kuvio 13. Työskentelytilat osaamisen ja kyvykkyyden mahdollistajina .....	63
Kuvio 14. Organisaatiotasaisen yhteenkuuluvuuden vahvistamisen keinot .....	65
Kuvio 15. Itseohjautuvuuden mahdollistamisen yleiset keinot .....	72
Kuvio 16. Autismisäätiön yhdessäohjautuvan yksikön kehittämisen malli (mukaillen Hawkins 2021, 51-54). .....	74

## Taulukot

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 17). ..	12
Taulukko 2. Työryhmän ja tiimin erot (Hawkins 2021, 35). .....	21
Taulukko 3. Itseohjautuvuutta tukevat kommunikaatiotekniikat (Martela ym. 2021). .....	32
Taulukko 4. Teemahaastattelun teemat. ....	45
Taulukko 5. Esimerkki koetun työtyytyväisyyden tulosten teorialähtöisestä analyysistä .....	51
Taulukko 6. Työn merkitykselliseksi tekevät asiat. ....	57
Taulukko 7. Työssä motivoivat asiat. ....	58
Taulukko 8. Työssä innostusta ja työn imua haastateltaville aikaansaavat asiat.....	59
Taulukko 9. Tutkittavien osaamisen kehittämistarpeet.....	64
Taulukko 10. Yhteenkuuluvuuteen ja yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät .....	64
Taulukko 11. Yhteenkuuluvuuden kehittämistarpeet.....	67
Taulukko 12. Osaamisen ja vapaaehtoisuuden kehittämistarpeet .....	68
Taulukko 13. Haastateltavien arvioimat lisävastuun ottamisen vaatimukset .....	70
Taulukko 14. Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamisen keinot .....	71
Taulukko 15. Osaamisen ja kyvykkyyden vahvistamisen keinot .....	71
Taulukko 16. Vapaaehtoisuuden ja autonomian vahvistamisen keinot.....	71
Taulukko 17. Hyväntekemisen vahvistamisen ideat. ....	72
Taulukko 18. Yhteenkuuluvuuden ja osaamisen kehittämisen keinot Autismissäätiöllä. ....	73



## Liitteet

Liite 1. Kutsu teemahaastatteluun .....	98
Liite 2. Kirjallinen suostumus teemahaastatteluun .....	100
Liite 3. Teemahaastattelun kysymykset .....	101

## Liite 1. Kutsu teemahaastatteluun

Hei,

opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-opinto-ohjelmassa ja teen opinnäytetyöni tutkimuksellisenä kehittämistyönä työnantajallemme Autismisäätiölle. Opinnäytetyöni aihe on:

Itseohjautuvuuden mahdollistaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa.

Aihe on varsin ajankohtainen, sillä itseohjautuvuuteen liittyvien tekijöiden mahdollistumisen nähdään lisäävän työntekijän motivaatiota, hyvinvointia ja tyytyväisyyttä työssään. Koko sosiaali- ja terveysala on tällä hetkellä erittäin haasteellisessa henkilöstötilanteessa, jolloin tieto työntekijöiden työolosuhteita parantavista tiedoista on tervetullutta. Työntekijöiden itseohjautuvan työskentelyn nähdään myös tuottavan lisäarvoa asiakkaalle.

Tutkimuksellisen kehittämistyöni kaksi kehittämiskysymystä ovat:

- 1) Miten Autismisäätiön työntekijät kokevat itseohjautuvuuteen ja sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät työssään?
- 2) Miten työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen on johtamisen keinoin mahdollista?

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa haastattelen laadullisella, puolistrukturoidulla teemahaastattelulla 8-10 Autismisäätiön työntekijää itseohjautuvuuteen ja motivaatioon liittyvistä asioista työelämässä. Haastateltaviksi haluaisin kutsua 8-10 henkilöä teistä, Narikat 2.0 -kehittämiprojektissa oman yksikkönne yhteishenkilönä toimineista työntekijöistä. Näkisin haastattelunne olevan aiheen kannalta antoisaa, sillä teille on kertynyt jonkin verran kokemusta yksikön, työyhteisön tai toimintamallin kehittämisen tavoittelusta vähintään Narikat 2.0 -projektin tiimoilta. Ehkäpä teille on muutenkin työelämässänne vastaavanlaisia kokemuksia ollut tarjolla. Toiveena olisi, että haastateltavat edustaisivat mielellään Autismisäätiön erilaisia yksiköitä (asuminen, ohjaus- ja valmennuspalvelut) Suomen eri alueilta, jotta saisimme mahdollisimman kattavan kuvan Autismisäätiön työntekijöiden itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista.

Toteutan haastattelut Autismisäätiön Teams- etäyhteydellä työaikanasasi ja haastattelu tallennetaan Teamsin tallennustoimintoa käyttäen. Haastatteluun on hyvä varata noin 1 - 1,5h aikaa sekä sinulle mukava ja rauhallinen tila, jossa ei ole muita häiriötekijöitä. Voit osallistua Teams-etäyhteyteen joko työtietokoneella, puhelimella tai tabletilla, pääasia että kuva- ja ääniyhteytemme toimii.

Lähetän haastattelun teemat haastateltaville etukäteen nähtäväksi. Sinun ei tarvitse olla perehtynyt aiheisiin etukäteen, oikeita tai vääriä vastauksia ei aiheeseen ole. Olennaista on, että keskustelumme aikana voit kertoa omista kokemuksistasi aiheisiin liittyen. Litteroin tallennetut haastattelut itse ja tallennan litterointitiedostot henkilökohtaiselle tietokoneelleni. Haastateltavien tiedoista tallennan vain iän, työskentelyhistorian pituuden ja koulutustautan. Analysoinnin jälkeen poistan tallennetut haastattelutiedostot. Haastattelun tutkimustuloksista henkilöt eivät ole yksilöllisesti tunnistettavissa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön toisessa vaiheessa toteutan yksiköiden johtajien ja mahdollisesti johtoryhmän jäsenten kanssa työpajan, jossa etsimme keinoja työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistamiseen ja mahdollistamiseen.

Toivon, että opinnäytetyöni aihe kiinnostaa sinua, ja haluaisit olla mukana kehittämistyössäni ja vaikuttamassa tulevaisuuden työn tekemiseen Autismisäätiöllä. Voit ilmoittautua haastateltavaksi vastaamalla minulle suoraan tähän sähköpostiin. Tulen toteuttamaan haastattelut ajalla 7.2.-18.2.2022. Voit halutessasi jo ehdottaa sinulle sopivaa haastattelu-aikaa, jos sinulla on sellainen tiedossa. Jään opintovapaalle 1.2.2022 alkaen, mutta tavoitat minut työsähköpostistani tai Teams-viestillä.

Ystävällisin terveisin,

Anu Puranen

## Liite 2. Kirjallinen suostumus teemahaastatteluun



8.2.2022

### Kirjallinen suostumus teemahaastatteluun

Osallistun vapaaehtoisesti Anu Purasen toteuttamaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön ”Itseohjautuvuuden mahdollistaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa”. Osallistun tutkimuksen ensimmäisessä osassa toteutettavaan yksilöhaastatteluun, joka toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa keskustelemme itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksistani työelämässä.

Olen perehtynyt sähköpostilla minulle lähetettyyn teemahaastattelua koskevaan kutsukirjeeseen. Tiedän, että haastattelut toteutetaan työpaikkani tietosuojatulla Teams -etäyhteydellä ja että haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Opinnäytetyön raportissa saatetaan käyttää suoria lainauksia, mutta haastattelun tutkimustuloksista henkilöt eivät ole yksilöllisesti tunnistettavissa. Tutkimuksen tekijä poistaa haastattelutallenteet ja litteroidut tiedostot analyysin jälkeen. Olen tietoinen, että tutkimus on Laurean opinnäytetyönä julkinen asiakirja, joka julkaistaan theseus.fi -tietokannassa.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on minulle täysin vapaaehtoista. Minulla on oikeus missä vaiheessa tahansa ja syytä ilmoittamatta tutkimuksen aikana keskeyttää tutkimukseen osallistuminen tai voin perua suostumukseni tutkimukseen ilmoittamalla siitä tutkimuksen tekijälle. Tutkimuksen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia, eikä se vaikuta asemaani organisaation työntekijänä.

Tämä suostumuslomake tehdään kahtena kappaleena, joista toinen jää allekirjoitusten jälkeen itselleni ja toinen tutkimuksen tekijälle.

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.2022

Haastateltava

Anu Puranen

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

-opiskelija

Laurea-ammattikorkeakoulu

### Liite 3. Teemahaastattelun kysymykset

#### Teemahaastattelun teemat ja niihin liittyvät kysymykset

##### **Taustatiedot:**

Minä vuonna olet syntynyt?

Mikä on koulutustaustasi? Milloin valmistuit?

Minkälainen on työskentelyhistoriasi?

Kuinka pitkään olet työskennellyt Autismisäätiöllä?

Mikä on työnkuvasi Autismisäätiöllä?

Miten kuvailisit työyksikköäsi?

Minkälainen on lähityöyhteisösi? Kenen kanssa teet töitä? (yksikön ulkopuoliset?)

##### **Narikat 2.0 -kehittämisprojekti:**

Toimit yhteyshenkilönä yksikkösi Narikat 2.0 tavoitteessa. Miten päädyit yksikkösi yhteyshenkilöksi?

Mikä on/oli yksikkönne tavoite Narikat 2.0 -projektissa?

Missä vaiheessa tavoitteenne on? Onko tavoitteenne jo saavutettu, vai vielä keskeneräinen?

Minkä takia tavoitteenne on jo saavutettu? / on vielä saavuttamatta?

Mitä hyötyä tavoitteen saavuttamisesta on? Kenelle?

Kuinka paljon sinua motivoi tavoitteen saavuttaminen?

Miten motivoitunut työyhteisösi on/oli saavuttamaan tavoitteen?

Miten arvioisit henkilökohtaisen osaamisesi tavoitteen saavuttamisen suhteen tällä hetkellä?

Missä olet onnistunut?

Entä mikä on tavoitteen eteen työskentelyssä ollut vaikeaa tai hankalaa?

Miten arvioisit työyhteisösi osaamisen tasoa tavoitteen suhteen?

Mikä auttaa / auttoi teitä saavuttamaan tavoitteen?

Tarvitsetko tai tarvitseeko työyhteisösi lisää tukea tavoitteen saavuttamiseen? Keneltä tai mistä sitä voisi saada?

### **Tyytyväisyys ja innostus työhön, koettu motivaatio:**

Mikä tekee työstäsi sinulle merkityksellistä?

Oletko tyytyväinen työhösi ja työnkuvaasi tällä hetkellä? Minkä takia?

Mitkä asiat vaikuttavat työtyytyväisyyteesi?

Mikä tai mitkä asiat motivoivat sinua tekemään työtäsi?

Mikä / Minkälaiset tehtävät työssäsi innostavat sinua?

Onko työn imu (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen omaan työhön) sinulle tuttu tunne? Koetko sellaisia pitkäkestoisempia hetkiä työssäsi?

Työn ja vapaa-ajan suhde - miten se toteutuu sinun kohdallasi? (työstä irrottautuminen)

### **Itseohjautuvuus:**

Vapaaehtoisuus: Kuinka vapaasti koet voitavasi vaikuttaa työtehtäviisi ja voit toteuttaa itseäsi työssäsi?

Minkä takia?

Minkälaisiin asioihin liittyen toivoisit lisää vapautta työssäsi?

Kyvykkyyt: Miten koet osaamisesi ja kyvykkyytesi vastaavan työtehtäviesi vaatimuksia? Hallitsetko työtehtäväsi?

Minkä takia?

Koetko työolosuhteiden (tilat, työvälineet ym.) tukevan työntekoasi?

Entä jos osaamisesi ei riitäkään. Mitä silloin teet? Miten asiaan suhtaudut?

Minkälaisissa asioissa kaipaat lisää tukea osaamisellesi?

Kehittymismahdollisuudet? (organisaatiossa)

**Yhteenkuuluvuus:** Koetko yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä lähimpien työtovereidesi kanssa?

Minkä takia? Miten kuvailisit työyhteisösi yhteishenkeä? Yhteistyön sujuvuus?

Yksilöiden vahvuuksien hyödyntäminen työssä?

Yhteenkuuluvuuden kokemuksesi koko organisaation kannalta?

**Hyväntekeminen:** Minkä verran koet työntekoon kuuluvalla toiminnallasi olevan myönteisiä vaikutuksia muiden ihmisten elämään?

Minkä takia? Kenelle koet myönteisiä vaikutuksia työnteostasi tulevan?

Minkä edellä mainituista itseohjautuvuuden osa-alueista (vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen) nostaisit tällä hetkellä tärkeimmäksi oman työhyvinvointisi ja motivaatiosi kannalta? Minkä takia?

Missä osa-alueessa koet, että olisi eniten kehitettävää? (yksilö, työyhteisö, organisaatio)

**Kokemus itseohjautuvuuden mahdollistamisesta organisaatiossa:**

Työn tekemisen oikeudet: Miten kuvailisit yksikössänne tehtävää työhön liittyvää päätöksentekoa? (työtehtävien suunnittelu, toteuttaminen ja priorisointi; työvälineiden hankinta)

Koetko voivasi päättää työsi tekemisen tavoista itse tai yhdessä työkavereiden kanssa?

Mistä koet tämän johtuvan?

Työn johtamisen oikeudet: Mitä työsi tavoitteet ovat?

Kuka, ketkä tai mitkä asiat määrittelevät tekemäsi työn tavoitteet?

Kuka tai mikä määrittelee työssäsi onnistumisen?

Oikeus osallistua organisaation kehittämiseen: Koetko sinulla olevan mahdollisuuksia vaikuttaa Autismisäätiön asioihin organisaatiotasoisesti?

Minkälaisin keinoin vaikuttaminen organisaatiotason asioihin on tai voisi olla mahdollista?

Henkilökohtaisen vastuun ottaminen: Minkälaisia vastuualueita sinulla on tällä hetkellä työssäsi?

Jos sinulle annettaisiin mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta työn tekemisestä / työn suunnittelusta ja johtamisesta ja/tai organisaation kehittamisestä nykyisessä positiossasi, olisitko siihen valmis?

Mitä näkisit vastuun ottamisen vaativan? (yksilö, työyhteisö, organisaatio)



#### Liite 4: Kutsu kollegoille työpajaan

Hei kollegat,

tervehdys opintovapaalta! Pidän tiistaina 5.4.2022 klo 10-12 virtuaalisen työpajan Teamsin välityksellä itseohjautuvuuden mahdollistamisesta johtamisen keinoin Autismisäätiöllä. Kutsuisin teistä noin 12 halukasta työpajaan kehittämään yhdessä suunnitelmaa ja konkreettisia keinoja siihen, miten voimme mahdollistaa ja edesauttaa työntekijöidemme itse- ja yhdessäohjautuvuutta Autismisäätiöllä.

Opiskelen Sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK- opintoja Laurea-ammattikorkeakoulussa, ja toteutan opinnäytetyöni tutkimuksellisenä kehittämistyönä aiheesta ”Itseohjautuvuuden mahdollistaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Yleiskäsite itseohjautuvuus saate-taan käsittää melko yksilotteisesti yksilön itseohjautuvuutena ja itsensä johtamisena. Työ-elämässä itseohjautuvuus näkyy kuitenkin useimmiten yhdessäohjautuvuutena, sillä käytän-nössä kaikki tekemämme työ pitää sisällään ihmisten välistä yhteistyötä. Itseohjautuvuus mahdollistuu psykologisten perustarpeiden eli vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden sekä hyväntekemisen tarpeiden täytyessä. Itseohjautuvuuden mahdollistuminen vahvistaa muun muassa ihmisen kokemaa motivaatiota sekä sitoutumista työhönsä, hyvinvointia sekä psykologista turvallisuudentunnetta. Tärkeitä asioita erityisesti nykyisessä sosiaali- ja terveysalan työntekijätilanteessa.

Työpajassa perehdymme näihin aihealueisiin yhdessä. Olen haastatellut helmikuussa 2022 tutkimuksellisen kehittämistyön puitteissa yhdeksää Autismisäätiön työntekijää kahdeksasta erilaisesta yksiköstä heidän itseohjautuvuuden ja motivaation kokemuksista työssään. Kerron teille myös tämän haastattelun tuloksista. Alustavana tietona haastattelujen pohjalta voin hyvänä uutisena todeta sen, että työntekijöillämme on myönteisiä itse- ja yhdessäohjautuvuuden kokemuksia ja meillä on varsin motivoituneita työntekijöitä. Mutta alustavat tulokset tuovat esiin myös kehittämiskohtia. Voimmekin miettiä yhdessä, miten voisimme entisestään parantaa työntekijöidemme motivaatiota, hyvinvointia ja sitoutumista työhön ja organisaatioomme. Joten on sinulla sitten hyviä ideoita ja jo kokemusta siitä, miten työntekijöiden itseohjautuvuutta ja motivaatiota voi ”ruokkia” tai jos haluat lisää vinkkejä siihen, miten näitä asioita voisi edesauttaa, tervetuloa mukaan työpajaan! <3

Olen erittäin motivoitunut keskustelemaan ja pohtimaan aihealueeseen liittyviä asioita teidän kaikkien kanssa, mutta valitettavasti Teamsissä toteutettava työpaja saattaisi muodostua silloin valtavan isoksi, jolloin keskinäinen vuorovaikutuksemme ja jokaisen tasavertainen osallistuminen voi olla vaikeaa. Tästä syystä joudun rajaamaan osallistujien määrän noin 12 henkilöön, ja nopeimmat ilmoittautujat pääsevät työpajaan. Sen takia toivoisin, että jos olet kiinnostunut ja pääset osallistumaan ti 5.4.2022 klo 10-12 toteuttavaan Teams-työpajaan,

vastaathan minulle pikaisesti tähän sähköpostiin, mutta viimeistään 31.3.2022 mennessä. Jos et pääse kyseisenä ajankohtana osallistumaan ja halukkaita olisi riittävästi, voisin pitää vastaavan työpajan myöhemmin keväällä/kesällä/alkusyksystä 2022 myös toiselle ryhmälle. Opinnäytetyöni valmistelen 5.4.2022 tapahtuvaan työpajaan perustuen, mutta työntekijöiden itseohjautuvuuden mahdollistaminen on kokonaisuudessaan niin iso aihe, että se ei tule yhdellä työpajalla valmiiksi. Mutta jonkinlaiseen alkuun voimme päästä. Yhdessä.

Aurinkoista kevättä kaikille, ja ollaan yhteydessä!

Ystävällisin terveisin,

Anu Puranen