



# Itseohjautuvuuden mahdollistaminen ja vahvistaminen julkishallinnollisessa organisaatiossa

Nyqvist Marika, Siitonen Miia

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Itseohjautuvuuden mahdollistaminen ja vahvistaminen julkishallinnollisessa organisaatiossa

Marika Nyqvist, Miia Siitonen  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
Opinnäytetyö, YAMK  
Kesäkuu, 2023

Marika Nyqvist, Miia Siitonen

### **Itseohjautuvuuden mahdollistaminen ja vahvistaminen julkishallinnollisessa organisaatiossa**

Vuosi

2023

Sivumäärä

87

Työelämän muutokseen on reagoitava sosiaali- ja terveysalalla. Sikäli kun organisaatiot haluavat lisätä veto- ja pitovoimaansa sekä pitää osaavat työntekijänsä, on julkisten sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamisajatus väistämättä päivityttävä kohtaamaan nykymaailman tarpeet. Organisaatioiden veto- ja pitovoiman lisäämiseksi on syytä harkita radikaalejakin toimenpiteitä johtamistavan muuttamiseksi sosiaali- ja terveysalalla. Organisaatioissa tulisikin pohtia, voitaisiinko voimakas hierarkia-ajattelu ja byrokratia purkaa pois samalla johtamisjärjestelmää yksinkertaistaen. Itseohjautuvuus on yksi aikamme suurimmista työelämän trendeistä ja sen on tutkittu lisäävän työhyvinvointia ja sitoutumista työpaikkaan. Motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä on organisaatioille voimavara. Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskiössä ovat itseohjautuvuuden määritelmät ja itseohjautuvuusteoria, johon liittyy lisäksi ihmisen sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä psykologiset perustarpeet. Näiden lisäksi opinnäytetyössä käsitellään motivaation vaikutusta työn imuun, itseohjautuvuuden vahvistamiseen ja työhön sitoutumiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää lähtötilannekartoituskyselyn avulla kahden julkishallinnollisen sosiaali- ja terveysalan organisaation itseohjautuvuuden nykytilaa sekä tutkia kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa itseohjautuvuuteen. Vastaajia oli 37. Tätä seurasi kaksivaiheinen yhteiskehittämisen prosessi, jossa tarkoituksena oli ideoida ja ratkaista itseohjautuvuutta estäviä sekä sitä vahvistavia tekijöitä. Työpajaprosessiin osallistui ensimmäisellä kerralla 11 henkilöä ja toisella kerralla 10 henkilöä. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli luoda julkishallinnollisille organisaatioille käyttöön sellainen kehittämisväline, jonka avulla voi systemaattisesti tehdä selvitys-, vertailu- ja kehittämistyötä, mikäli itseohjautuvuuden vahvistaminen tulee organisaatiolle ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyön välittömät hyödynsaajat ovat työelämäkumppanit, jotka saivat tietoonsa kyselytutkimuksen sekä yhteiskehittämisen tulokset. Opinnäytetyöstä muodostuneiden kehittämisvälineiden osalta hyödyn saajia ovat kaikki sosiaali- ja terveysalan organisaatiot, jotka haluavat vahvistaa henkilöstön itseohjautuvuutta ja sitä kautta pyrkiä lisäämään esimerkiksi veto- ja pitovoimaansa. Opinnäytetyön tulokset viestivät tarpeesta autonomiaan, oman työn sisällyttämisestä päättämiseen ja mahdollisuuteen vaikuttaa myös organisaatiotasoiseseen päätöksentekoon sekä kehittämiseen. Näissä on tulosten perusteella kehitettävää, mikäli työntekijöiden itseohjautuvuutta halutaan vahvistaa. Itseohjautuvuutta merkittävimmin estävät tekijät julkishallinnollisessa organisaatiossa ovat tulosten perusteella jäykkä ja hierarkkinen toimintakulttuuri sekä päätöksenteon rajoittuneisuus. Tulosten mukaan avointa vuorovaikutusta ja koko henkilöstön aitoa päätöksentekoon osallistamista lisäämällä voitaisiin itseohjautuvuutta vahvistaa organisaatioissa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi laajat itseohjautuvuuden mahdollistamiseen suunnatut kehittämisvälineet. Kehittämisvälineet muodostuvat kyselylomakkeesta sekä yhteiskehittävän työpajatyöskentelyn mallista. Kehittämisvälineet mahdollistavat tulevaisuudessa myös useiden julkishallinnollisten organisaatioiden keskinäisen keskustelun ja osaamisen jakamisen toimintakulttuurin muutoksista.

Asiasanat: itseohjautuvuus, johtaminen, yhteiskehittäminen, terveydenhuoltoala, sosiaaliala

Marika Nyqvist, Miia Siitonen

### Enabling and Strengthening Self-Determination in Public Organizations

Year

2023

Pages

87

The social and healthcare sector must react to changes in working life. If organizations wish to enhance their attractiveness and retain skilled employees, the leadership principles of public social and healthcare organizations must inevitably be updated to meet the needs of the modern world. To bolster employee retention and increase the attractiveness of organizations, even radical measures should be considered to change the leadership approach in the social and healthcare sector. Organizations should contemplate a paradigm change away from bureaucracy and strong hierarchical thinking, by dismantling those structures and simplifying the leadership system. Self-determination is one of the major working life trends of our time. Research has shown that self-determination enhances well-being and commitment to the workplace. A motivated and thriving employee is an asset to the organization. The theoretical framework of this thesis focuses on the definitions of self-determination and the theory of self-determination, which also includes intrinsic and extrinsic motivation, as well as basic psychological needs. Additionally, the thesis explores the impact of motivation on work engagement, strengthening self-determination, and commitment to work.

The purpose of the thesis was to conduct a baseline survey to examine the current state of self-determination in two public social and healthcare organizations and explore how leadership can influence self-determination. There were 37 respondents. This was followed by a co-development process designed to generate ideas and resolve factors that hinder or enhance self-determination. There were 11 people participating in the workshop process the first time and 10 people the second time. Another objective of the thesis was to create a developmental tool for public administrative organizations that would enable them to systematically conduct surveys, comparisons, and development work, should strengthening self-determination become relevant for the organization.

The immediate beneficiaries of this thesis are those work-life partners who received the immediate results of the survey and co-development processes. Regarding the development tools generated from the thesis, the beneficiaries are all social and healthcare organizations that aim to strengthen employee self-determination and, consequently, enhance their attractiveness and retention, among other factors. The results of the thesis convey the need for autonomy, decision-making power in the content of one's own work, and the opportunity to influence organizational-level decision-making and development. If there is a desire to strengthen employee self-determination, the results point to these areas as having room for improvement. However, the results show that the most significant factors perceived to hinder self-determination in public administrative organizations are a rigid and hierarchical organizational culture and constricted decision-making. The results suggest that increasing open communication and genuinely involving the entire staff in decision-making could enhance self-determination in organizations.

As a result of the thesis, an extensive development tool focused on enabling and developing self-determination was created. This tool consists of a survey questionnaire and a co-developing workshop working model. In the future, these development tools will further enable discussions and sharing of expertise among several public administrative organizations regarding cultural changes.

Keywords: self-determination, leadership, co-development, healthcare sector, social sector.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Julkishallinnolliset organisaatiot opinnäytetyön toimintaympäristönä .....	7
3	Itseohjautuvuus.....	10
3.1	Itseohjautuvuuden määritelmiä.....	11
3.2	Itseohjautuvuusteoria .....	12
3.2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	13
3.2.2	Psykologiset perustarpeet.....	14
3.2.3	Motivaatio ja työn imu.....	15
3.3	Motivaation vaikutus työhön sitoutumiseen .....	17
4	Johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen .....	18
4.1	Johtamiskulttuurin muutos .....	19
4.2	Itseohjautuvuutta tukevat johtamisen tavat.....	20
4.3	Itseohjautuvuus organisaation menestystekijänä.....	22
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	23
6	Kehittämisasetelma ja tutkimusmenetelmät.....	24
6.1	Aineiston keruu.....	26
6.2	Aineiston hallinta ja eettiset näkökulmat .....	29
6.3	Aineiston analyysi .....	30
7	Yhteiskehittävä työpajaprosessi.....	31
7.1	Yhteiskehittäminen mahdollistamassa itseohjautuvuutta .....	31
7.2	Työpajatyöskentelyn prosessin kuvaus .....	33
8	Tulokset.....	40
8.1	Lähtötilannekartoituskyselyn tulokset .....	40
8.1.1	Itseohjautuvuuden toteutuminen julkishallinnollisessa organisaatiossa ....	42
8.1.2	Itseohjautuvuutta estävät ja mahdollistavat tekijät .....	46
8.1.3	Esihenkilön keinoja ja toimintatapoja itseohjautuvuuden vahvistamiseksi	49
8.2	Työpajaprosessin tulokset .....	50
9	Pohdinta .....	54
9.1	Tulosten tarkastelu .....	54
9.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettiset näkökulmat.....	56
9.3	Opinnäytetyön arviointi ja jatkokehittämisideat .....	58
10	Johtopäätökset .....	61
	Lähteet.....	63
	Liitteet .....	71

## 1 Johdanto

Työelämän muutos on väistämätöntä ja sen seuraukset koskettavat myös sosiaali- ja terveysalan organisaatioita. Halutessaan pitää osaavat työntekijänsä sekä rekrytoida onnistuneesti lisää henkilöstöä, on julkisten sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden välttämätöntä päivittää johtamisajatuksensa vastaamaan nyky maailman tarpeita ja käsitystä hyvästä johtamisesta. Organisaatioiden veto- ja pitovoiman lisäämiseksi on syytä harkita radikaalejakin toimenpiteitä johtamistavan muuttamiseksi sosiaali- ja terveysalalla. Organisaatioiden johdossa olisi syytä pohtia, tulisiko voimakas hierarkia-ajattelu ja byrokratia purkaa pois samalla johtamisjärjestelmää yksinkertaistaen. (Sydänmaalakka 2015, luku 1.)

Ihmisten urakehitys on aiemmin perustunut hierarkkisen mallin pyramidiin, jossa erilaisia keskitettyjä järjestelmiä on pidetty tehokkaina. Nykyään tämä malli on alkanut työelämän muutoksen myötä murtua. Moni organisaatio tunnistaa itsensä enemmän palvelu- kuin tuotantoorganisaationa, uudet sukupolvet alkavat olla entistä koulutetumpia sekä osaavampia ja vaativat sitä kautta työltään kehittymistä, enemmän haasteita ja sisältöä. Rutiinityö ei houkuttele ja oma kehittyminen on olennainen osa työssä viihtymistä. Lisäksi digitaaliset kommunikointijärjestelmät vaikuttavat osaltaan työelämän mullistuksessa. (Martela & Jarenko 2017, 176-177.) Kaikki edellä mainitut reunaehdot tuottavat uudenlaisia haasteita organisoitumiselle vaatien asemaan perustuvien valtapositioiden purkamista kyetäkseen vastaamaan olemassa oleviin vaatimuksiin. Muuttuva maailma edellyttää yhä enemmän vaativaa lajia eli itseohjautuvuutta, joka tuottaa kuitenkin mukanaan niin hyödyllisiä kokemuksia kuin haasteita. Organisaatioissa täytyy oppia ymmärtämään mitä itsensä johtaminen on ja miten se tehdään. (Savaspuro 2019, 11-12, 40.)

Tässä opinnäytetyössä työelämäkumppaneina toimivat kaksi organisaatiota sosiaali- ja terveysalalta. Työelämäkumppaneiden kanssa sovittiin, ettei opinnäytetyöhön kirjata tarkkoja tietoja organisaatioista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli sen ensimmäisessä vaiheessa selvittää kohdeorganisaatioiden itseohjautuvuuden tilaa kyselytutkimuksen avulla tavoitteenaan tuottaa taustatietoa toisessa vaiheessa toteutettavaa työpajatyöskentelyä varten. Molemissa yhteistyöorganisaatioissa tavoitteena oli ideoita ja ratkaista työpajaprosessissa itseohjautuvuutta estäviä sekä sitä vahvistavia tekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena oli samalla luoda kohdeorganisaatioiden käyttöön kehittämismallit, joiden avulla voidaan tukea ja mahdollistaa itseohjautuvan työkuulttuurin kehittymistä ja toteutumista. Kehittämismallista tavoiteltiin hyötyä laajemminkin julkishallinnollisten organisaatioiden selvitys, vertailu- ja kehittämistyöhön aiheen parissa.

Tämä opinnäytetyö edustaa tutkimuksellista kehittämistyötä, jossa pääteemana on itseohjautuvuuden tarkastelu julkishallinnollisessa organisaatiossa niin johdon kuin työntekijöiden näkökulmasta ja kuinka johtamisella voidaan mahdollistaa itseohjautuvuuden vahvistumista. Opinnäytetyön keskeinen ajatus on, että muutosta julkishallinnollisessa hierarkiassa totuttuihin toimintamalleihin ja -tapoihin ei saada aikaan, jollei siihen sitoudu koko henkilöstö aina työntekijöistä johtoportaan. Aihepiirin aiempien tutkimusten valossa itseohjautuvuutta on pyritty tehostamaan valmentamalla henkilöstöä, mutta esihenkilöitä koskevaa tutkimusta löytyi vähemmän. Sivonen (2022, 156, 158) kirjoittaa, kuinka perinteisen tavan mukaan johtamiskulttuuria kehitetään usein erilaisten valmennusohjelmien avulla, mutta vähäisemmälle jäävät johtamisen käytäntöjä tukevat tai tilannekohtaiset keskustelut. On selvää, että organisaatioita tulee kehittää ja monesti yhdessä keskusteleminen ja vastuista sopiminen tukevat arjen sujuvuutta. Toikan & Salovaaran (2021, 71) toteaman mukaisesti: ”Kun muutat keskustelua, muutat organisaatiota!”

## 2 Julkishallinnolliset organisaatiot opinnäytetyön toimintaympäristönä

Julkinen sektori yhteiskunnassa tarkoittaa sitä kansantaloudellista osaa, joka toimii valtion tai kuntien omistuksessa. Kyseiseen sektoriin lasketaan niihin varsinaisesti kuuluvan toiminnan lisäksi muun muassa julkiset sosiaaliturvarahastot (Kela), kuntayhtymät, liikelaitokset ja valtionyhtiöt. Verotulot rahoittavat suurimmaksi osaksi julkisen sektorin toimintaa, jonka koko vaihtelee valtiosta toiseen. Julkisen sektorin ulkopuolelle jää yksityisen sektorin toimijat. Julkisen sektorin johtaminen on usein leimautunut byrokraattiseksi, hierarkkiseksi ja jämähtäneeksi ja siihen on liittynyt johtamista enemmän hallinto. Tämä pohjautuu Suomessa vanhanaikaisena pidettyyn julkishallintoon. Julkista hallintoa ovat myös sen toimimattomuuden ja huonon johtajuuden syytösten rinnalla haastaneet säästöt, tuottavuustavoitteet ja resurssipula. Yksityinen sektori on panostanut työvoiman saatavuudessa enemmän johtamiseen ja johtamisjärjestelmien kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2015.) Sama asia tunnistetaan myös Työ- ja elinkeinoministeriön (2021) tiedotteessa, jossa mainitaan sote-alalla olevista haasteista veto- ja pitovoiman osalta. Työvoimapula on kasvussa ja yksityisen sektorin rooli työllistäjänä on suuri.

Jo vuonna 2020 on sote-uudistusta koskevassa hallituksen esityksessä HE 241/2020 mainittu julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöpula, joka johtaa peruspalveluiden saatavuusongelmiin. Rekrytointiongelmia ovat sote-alalla yleisempiä kuin muilla toimialoilla. Sote-alan avoimia työpaikkoja tarkasteltuna työnantajasektoreittain ajalla tammikuu-joulukuu 2019 voidaan kokonaisuuteen nähden todeta kuntasektorin etsineen eniten henkilöstöä. Yksityinen sektori on puolestaan työllistänyt eniten täyttyneitä sote-alan työpaikkoja sektoreittain

tarkasteltaessa samalla ajanjaksolla. Kiinnostavaa on myös se, että sote-palvelualan palkatuista työsuhdemuodoista yleisin oli määräaikainen työsuhde. Sote-palveluiden rekrytointisyynä vaikutti poistuma (yli 40%) ja vaihtuvuus (yli 30%). Huomiota tulisi kiinnittää juuri määräaikaisten työsuhteiden määrään ja vaihtuman suuruuteen liittyen veto- ja pitovoimatekijöihin. (Tevameri 2021:2, 49-52.)

Tulevaisuuden työvoimatarpeita tarkasteltaessa on syytä huomioida työttömien sote-alan ammattilaisten määrä suhteessa alalla palkkaamatta jääneiden osajien saatavuuden määrään nähden. Vuoteen 2035 mennessä on arvioitu Valtiovarainministeriön ja tutkijoiden toimesta, että sosiaali- ja terveyspalveluihin syntyy noin 200 000 uuden työntekijän tarve. Eläköitymiset ja kasvavat palvelutarpeet nostavat määrää vielä entisestään. Opetushallituksen ennakointifoorumin arvio puolestaan poikkeaa edellisistä ennustamalla vuoteen 2035 mennessä 10 prosenttia nykyistä pienempää työvoimatarvetta. Työvoimatarpeeseen on liitoksissa monenlaisia vaikuttimia. Koko toimialaa ja sen vetovoimaa tulisi tarkastella alalla olevien näkökulmasta ja kokonaisvaltaisesti. Veto- ja pitovoimatekijöitä tarkemmin tarkasteltaessa liittyy kysymykseen myös johtaminen: vaikuttamalla työoloihin ja työn tekemisen ympäristöön, saadaan aikaan aidosti merkityksellistä työn tekemistä. (Tevameri 2021:2, 83-85, 90-91.)

1900-luvun alussa alkoi muodostua perinteinen julkisen johtamisen malli, jossa ylhäältä johdetun ja hallitun kokonaisuuden tehtävänä oli toteuttaa tehokkaasti poliittisia tavoitteita. Tässä tehtävässä kansalaiset ja kuntalaiset nähtiin toiminnan kohteina ja toimintaa edellytettiin säänneltävän ja valvottavan tarkasti. Kaiken perustuessa demokratiaan, virkamiesjohtajille asetettiin valmisteleva ja toteuttava rooli, kun poliittiset johtajat tekivät päätöksiä. Malli pohjautui asiantuntemukseen ja oikeus johtamiseen ja vallankäyttöön tuli annettuna. Tämä perinteinen malli toimi aiemmin hyvin, mutta nykyaikana se on vanhanaikainen ja jäykkä, eikä politiikan ja hallinnon erottaminen toisistaan ole helppoa. Valmisteluilla on vaikutuksia asiasisältöihin ja asiat saattavat muuttua toimeenpanon yhteydessä, jolloin se kaventaa poliittista päätöksentekoa. Perinteinen malli sisältää substanssiosaamisen kautta etenemistä, ei niinkään johtamisaamisen ja nojaa paljon säädöksiin ja normeihin, jolloin se on pitkälti hallinnoivaa ja valvontaa. Tämä puolestaan haastaa henkilöstön motivointia ja innostamista. (Sydänmaalakka 2015.)

Uuteen julkiseen johtamiseen liittyy tehokkuus, tuloksellisuus, asiakaslähtöisyys ja hyvä ihmisten johtaminen. Julkiseen hallintaan perustuvassa järjestelmässä pidetään tärkeänä itseohjautuvia toimintayksiköitä ja raja-aidat ylittävää yhteistyötä. Julkiseen hallintaan kuuluu myös yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden liitoksisuus ja yhteistyö. Verkostomainen yhteistyö haastaa uudella tavalla johtajuutta. Toimintatapoja muuttamalla voitaisiin päästä turhasta byrokratiasta eroon ja yksinkertaistettaisiin polkuja. Luomalla uudenlaista



toimintakulttuuria ja vaalimalla yhteistyötä siiloutumista voisi estää. Verkostomaisuutta rakentamalla jäykät ja suljetut hierarkiat heikentyisivät. Uudistamalla kestävästi ja hahmottamalla kokonaisuudet kaikilla tasoilla, strateginen ajattelu voisi siirtyä uusille raiteille. Jaettu johtaminen tehostaisi toimintaa ja toisi ketteryttä reagointiin. (Sydänmaalakka 2015.)

Teoksessa Siedätystä johtamisallergiaan kirjoitetaan itseohjautuvista organisaatioista mitä johtajuus on ilman esihenkilöitä: Hierarkian lisäksi byrokraattisessa organisaatiossa ilmenee usein ennakointi, ennustettavuus ja lineaarinen käsitys asioiden etenemisestä. Itseorganisointuva malli poikkeaa tavanomaisesta johtamisajattelusta ja ratkaisevana tekijänä on oppia näkemään organisaatio muuttavana, jatkuvassa prosessissa olevana. Tämä mahdollistaa kehittämisen, prosessien muuttamisen ja ketterän reagoinnin tarpeenmukaisesti. (Salovaara 2019, 119.)

Tämän opinnäytetyön työelämäedustajina toimivat kahden erilaisen ja erikokoisen julkishallinnollisen organisaation edustajat. Opinnäytetyöhön haluttiin saada mukaan sekä sosiaali- että terveysalan organisaatio, jotta löydettäisiin monipuolisia näkökulmia niin työpajatyökentelyyn kuin muodostettavien kehittämisvälineiden käytettävyyteen molemmilla aloilla. Opinnäytetyö rajattiin tietoisesti koskemaan näiden kahden organisaation itseohjautuvuuden haasteiden ja itseohjautuvuutta vahvistavien tekijöiden tunnistamista ja tämän jälkeistä kehittämistyötä.

Opinnäytetyön toinen pienempi julkishallinnon organisaatio (noin 30 henkilöä) sijoittuu kyseisen kunnan sivistys- ja hyvinvointitoimialalle ja vastaa nuorisolain (1285/2016) mukaisesta palvelutuotannosta kunnassa. Kyseinen laki säätelee nuorisotyön ja -toiminnan edistämistä, nuorisopolitiikasta sekä valtionhallinnan ja kunnan vastuusta niihin liittyen, samoin valtionrahoituksesta. Nuorisolain (1285/2016, 3 §) määritelmä koskee kaikkia alle 29-vuotiaita ja nuorisotyöllä pyritään tukemaan nuorten kasvua, itsenäistymistä ja osallisuutta yhteiskunnassa. Nuorisotyö ja -politiikka kuuluvat nuorisolain (1285/2016, 8 §) mukaisesti kunnan tehtäviin. Kunnan tulee luoda paikallisten olosuhteiden mukaisesti edellytyksiä nuorisotyölle ja -toiminnalle palveluita ja tiloja järjestämällä sekä tukemalla nuorten kansalaistoimintaa. Tehtävää hoitaessaan kunta tekee tarvittaessa yhteistyötä muiden nuorille palveluita tuottavien viranomaisten kanssa sekä nuorten, heidän perheiden ja järjestöjen, seurakunnan ja muiden nuorisotyötä tekevien tahojen kanssa.

Kyseisessä kohdeorganisaatiossa tuetaan nuorten kasvua painottamalla itsestään ja ympäristöstään huolehtimista sekä vastuullisuutta ja osallisuutta. Organisaation palveluissa rakennetaan yhteisöllisyyttä ja pidetään nuorten aktiivista toimijuutta vahvasti keskiössä. Yhteistyöorganisaation johto määritteli opinnäytetyöprosessin kohdennettavan nuorisotilojen henkilöstölle, jossa on yhteensä viisitoista (n= 15) työntekijää. Organisaation johto oli vahvasti

opinnäytetyön aiheen ja toteutuksen takana, ja antoi tukensa sen edistymiselle. Johto koki aiheelle olevan tilausta, ja sen olevan oikea-aikainen heille, koska matalan organisaatorakenteen vuoksi organisaatiossa kaivataan itseohjautuvuuden tuottamia etuja ja hyötyjä.

Suurempaa julkishallinnollista organisaatiota edustaa terveydenhuoltoalan iso organisaatio, joka vastaa alueensa erikoissairaanhoidon tuottamisesta. Organisaation kokonaishenkilöstömäärä on 27 000 työntekijää, mutta opinnäytetyöhön valikoitunut tulosalue on henkilöstömäärältään n. 2000 henkilöä. Opinnäytetyö kohdennettiin lähi- ja sairaanhoitajille, joita kyseisellä tulosalueella työskenteli maaliskuussa 2023 n. 750 henkilöä. Organisaation palveluntarjonta perustuu terveydenhuoltolakiin (1326/2010). Laissa määritellyn mukaisesti organisaatiossa hoidetaan sellaiset tutkimukset ja toimenpiteet, jotka ovat erityisen vaativia taikka harvoin esiintyviä. Lain perusteella valtakunnallinen erikoissairaanhoido on keskitettävä vähempään kuin viiteen yliopistolliseen sairaalaan.

### 3 Itseohjautuvuus

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskiössä ovat itseohjautuvuuden määritelmät ja itseohjautuvusteoria, johon liittyy lisäksi ihmisen sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä psykologiset perustarpeet. Näiden lisäksi opinnäytetyössä käsitellään motivaation vaikutusta työn imuun, itseohjautuvuuden vahvistamiseen ja työhön sitoutumiseen. Edellä mainittujen teemojen avulla syntyi monipuolinen ja looginen kokonaisuus aiheesta opinnäytetyön tietoperustaksi.

Itseohjautuvuuden määritelmä on edelleen keskeneräinen, vaikkei ilmiö itsessään olekaan uusi. Itseohjautuvuus on mainittu jo 1930-luvulla vastakohtana byrokralle Luther Gulikin toimesta. Itseohjautuvuutta on määritelty ajan myötä eri tavoin ja eri henkilöiden sanoittamana aina Frederic Lalouxin moderniin klassikkoteokseen *Reinventing Organizations* (2016) asti.

Itseohjautuvuuden jalkauttamisessa organisaatioiden toimintaan tulee käyttää harkintaa, vaikka tämänhetkiset tulokset puhuvatkin sen puolesta, että sen lisäämisellä onkin runsaasti positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Käytännössä itseohjautuvuus on totutusta erilainen organisoitumisen tapa, eikä sitä tule ymmärtää anarkiana, jossa kaikilla on oikeus tehdä juuri mitä itse haluaa. Tutkimuksissa on tunnistettu erilaisten ihmisten mahdollisuus, kyky ja halu toimia itseohjautuvasti. Esimerkiksi ikä ja koulutustaso vaikuttavat siihen, kuinka itseohjautuvia työntekijät ovat ja millaiset ovat heidän kykynsä sisäistää itseohjautuvuuden periaatteet. Toimiessaan itseohjautuvuus ei siis ole yhtä kuin rakenteiden puuttuminen kokonaan, vaan yhteistoiminnan vaatima tekemisen koordinointi tulee saavutetuksi

muutoin, kuin perinteisen hierarkiajohtamisen keinoin. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 9-12.)

### 3.1 Itseohjautuvuuden määritelmiä

Itseohjautuvuuden määrittelyä on kirjallisuudessa tehty jo ainakin 1900-luvun alusta alkaen. Esimerkiksi Mary Parker Follet kirjoitti teoksessaan *The new state: Group organization the solution of popular government* siitä, kuinka ihmisen suurimman potentiaalin vapautuminen on mahdollista vain ryhmässä toimimisen ja yhteistyön kautta. Folletin ajatuksissa määräävän vallan tilalla olisi yhteinen valta siten, ettei kenelläkään olisi mahdollisuutta dominoida toisia. Teoksessa todetaan, ettei johtajan tulisi pyrkiä kontrolloimaan yksittäisiä ihmisiä, vaan tilanteita. Näin kontrollin perusta "sijaitsee itseohjautuvuudessa, itseorganisoituvissa ryhmissä ja yksilöissä, jotka ovat tunnistanee yhteisen etunsa ja yhdistävät tehtävänsä tavoitteidensa saavuttamiseksi". Nämä aikaansa edellä olevat ajatukset auttoivat jatkossa ihmishuokoulukunnan synnyssä ja sen kehittymisessä. (Kostamo 2017, luku 4.) Salovaara (2019, 100) mainitsee, ettei itseohjautuvuus ole historian näkökulmasta katsottuna uusi asia, vaan enemmänkin yhteistyön järjestämisen tapa, joka on kehittynyt aikojen saatossa. Yksilön näkökulmasta kyseessä ei ole vain itsensä johtaminen, vaan myös itseorganisoituminen yhteisössä. Teollistumisen aikakausi ja Taylorismin aikana syntyneet hierarkiat ovat toimineet jatkona ihmisten väliselle yhteistyölle.

Itseohjautuvuus on yksi aikamme suurimmista työelämän trendeistä ja yhä useampi organisaatio on ilmoittanut lähteneensä ottamaan eri mittaisia askeleita itseohjautuvuuden tiellä. Ilmiötä, sen suosiota huolimatta, on kuitenkin toistaiseksi tutkittu melko vähän. Itseohjautuvuus käsitteenä mielletään monella eri tavalla ja sitä myös käytetään lennokkaasti. Puheessa termiä on käytetty jopa kuvaamaan organisaatiota, jolla ei ole esihenkilöitä ollenkaan, tai sitten yksittäisen ihmisen toimintakykyä ja -mahdollisuutta. Eräässä tutkimuksessa määritellään, että itseohjautuvuudella viitataan yksilöön, ja se tarkoittaa "henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta". Organisaatiotasoisesta itseohjautuvuudesta puhuttaessa voidaan käyttää termiä "organisaation itseorganisoituminen". (Martela ym. 2021, 12-13.) Englanninkielisessä käsitteistössä on itseohjautuvuudelle useita termejä: self-management, self-leadership, self-determination ja self-control. Kyseiset termit ovat liitoksissa itsensä johtamiseen, kun taas self-organizing, autonomous teams ja self-managed organization liittyvät tiimi- tai organisaatiotason termistöön. (Salovaara 2019, 104.)

Työntekijän itseohjautuvuudella on kolme eri tasoa, joista ensimmäinen on *työn teon oikeudet*. Työntekijällä on siis valta päättää oman työnsä tekemisen tavoista. Toinen

itseohjautuvuuden taso on *työn johtamisen oikeudet*, jolla viitataan siihen, että työntekijä saa itse päättää tekemänsä työn tavoitteet ja prioriteetit. Kolmas taso on *oikeus organisaation kehittämiseen*, eli työntekijällä on lupa ja mahdollisuus osallistua organisaatiotasoisten käytänteiden ja rakenteiden kehittämiseen sekä jalostamiseen. (Martela ym. 2021, 4.)

Tässä opinnäytetyössä itseohjautuvuutta määritellään kahdesta näkökulmasta käsin: Opinnäytetyön tietoperusta pohjaa pitkälti yksilön näkökulmaan itsensä johtamisessa ja siihen vaikuttavissa tekijöissä, jotta ymmärretään millä tavoin organisaation henkilöstö motivoituu ja kokee työssään merkityksellisyyttä. Kehittämisprosessissa paneudutaan selvittämään organisaatioiden puitteita ja mahdollisuuksia yhteisössä ohjautumisen näkökulmasta. Nämä kaksi näkökulmaa yhdistettynä ja huomioituna tuottavat opinnäytetyössämme lopulta keinoja kohti itseohjautuvaa organisaatiomallia.

### 3.2 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteorian (englanniksi self-determination theory) ovat alkujaan julkaisseet Edward L. Deci ja Richard M. Ryan vuonna 1985. Etenkin 1990-luvun loppupuolella tapahtuneen positiivisen psykologia- ja organisaatiotutkimuksen vallankumouksen myötä Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria alkoi saamaan arvostusta entistä enemmän. (Deci & Ryan 2000, 260-262; Martela & Jarenko 2014, 12-13.) Kyseistä itseohjautuvuusteoriaa on alkuperäisen julkaisun jälkeen niin tutkittu ja laajennettu jatkuvasti, kuin myös testattu suurilla määrillä erilaisia empiirisiä tutkimuksia. Vuosikymmenten aikana itseohjautuvuusteoria on saavuttanut paikansa johtavana ja tieteellisenä motivaatioita selittävänä teoriana ja sitä voidaan soveltaa useilla eri elämän osa-alueilla, kuten työelämässä, urheilussa ja koulutuksessa. (Vakkilainen 2022, 23.)

Itseohjautuvuusteorian perusajatuksena on näkemys ihmisestä passiivisen sijaan aktiivisena, inhimillisenä ja itseään toteuttavana toimijana. Teorian oletuksena on, että ihminen omaehtoisesti hakeutuu tekemään itselleen mielekkäitä, kiinnostavia ja merkittäviä asioita, mutta saattaa motivoitua tekemään myös vähemmän mielekkäitä tehtäviä, silloin kun niiden merkitys ja arvo on sekä selitetty että ymmärretty (Martela & Jarenko 2014, 13; Vakkilainen 2022, 23). Itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen pyrkii luonnostaan tyydyttämään psykologisia perustarpeitaan, joita ovat kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöllisyys. Näiden psykologisten perustarpeiden voimakkuuteen, ja siten myös siihen mistä asioista kukin motivoituu, vaikuttaa sosiaalinen kasvuympäristö. (Ryan & Deci 2000, 68.)

Itseohjautuvuusteoria määrittelee motivaatiota siten, etteivät ihmiset eroa toisistaan ainoastaan siinä, kuinka paljon jokin asia heitä motivoi vaan myös siinä, minkä vuoksi näin on. Deci & Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan motivaation laatu ja lähde on tärkeämpää, kuin sen olemassa oleva määrä ja se keskittyykin erottelemaan erilaisia motivaatiotyyppisiä toisistaan. Vasalampi (2017, luku 1) kirjoittaa, että itseohjautuvuusteorian keskeisin motivaatioiden välinen jaottelu on sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Itseohjautuvuusteoria paneutuu myös siihen, millaisia vaikutuksia erilaisilla motivaatiotyypeillä on yksilön kasvuun ja kehitykseen.

### 3.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön motivaation voi jaotella joko sisäiseen, tai ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio määritellään siten, että ihminen tosiasiallisesti on innostunut tekemisestä itsessään eikä tee jotakin ulkoisen rangaistuksen pelossa, tai esimerkiksi pelkästään luvatus palkkion toivossa. (Martela & Jarenko 2014.) Sisäistä motivaatiota lisää mahdollisuus toimia vapaasta tahdosta. Sisäisen motivaation pohjalta toimivien ihmisten on tutkittu olevan oppimis- ja suorituskyvyltään korkeammalla tasolla ja heidän kokonaisvaltainen hyvinvointinsa on parempi. Sisäisesti motivoituneen henkilön tehokkuus on yleensä kestävämmällä ja pysyvämmällä pohjalla ja toisaalta esimerkiksi ahdistuneisuus ja masennus vähäisempää. (Mayor & Risku 2015, luku 3; Martela & Jarenko 2014.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että ympäristö, jossa mahdollistuu psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen lisää sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation vahvistaminen ja sellaisen ympäristön luominen, jossa yksilö saa tyydytystä psykologisille perustarpeilleen, voi auttaa esimerkiksi esihenkilöä motivoimaan muita ihmisiä aina parhaimpaan ja laadukkaimpaan suoritukseensa. (Deci & Ryan 2000, 76.) Psykologisista perustarpeista kerrotaan lisää alaluvussa 3.2.2.

Erilaiset motivaatiot voidaan edelleen jakaa alatyyppeihin: autonomiseen ja kontrolloituun. Ihmisen ollessa altis vaikutuksille esimerkiksi sosiaalisessa ympäristössä, on todennäköistä, että joitain ulkoisia motivaatioita sisäistetään niin, että kyseinen ulkoinen motivaatio aiheuttaa autonomista toimintaa oikeasti sisäisen motivaation toiminnan kaltaisesti. Kohdatessaan joitain mielipiteitä, käyttäytymismalleja, tapoja tai arvoja, on ihmiselle tavallista omaksua ne myös omaan arvomaailmaansa. Omaksumisen ja sisäistämisen aste kertoo siitä, onko toiminta kontrolloitua vai autonomista. (Deci & Ryan 2009, 442-443.)

Ulkoinen motivaatio on ikään kuin reaktiivista, ulkoisiin uhkiin vastaamista ja ihmisen selviytymisen kannalta oleellisten resurssien keräämiseen keskittyvää. Ulkoisen motivaation pohjalta tekeminen voi tuntua usein pakotetulta, eikä ihminen ole erityisen innostunut, sitoutunut tai motivoitunut suorituksestaan. (Martela & Jarenko 2014, 12-14.) Itseohjautuvuusteoriassa ulkoinen motivaatio jaotellaan vielä neljään alatyyppeihin. Motivaation tyyppi valikoituu sen mukaan, kuinka hyvin kyseinen motivaatio on sisäistetty. Ulkoisen motivaation alatyypit

ovat ulkoinen sääätely (external regulation), introjektoitu sääätely (introjected regulation), identifioitu sääätely (identified regulation) sekä integroitu sääätely (integrated regulation). (Deci & Ryan 2009, 443.)

*Ulkoinen sääätely* on ulkoisten motivaatioiden alatyypeistä vähiten autonominen. Tämä alatyypin vastaa eniten yleiskuvausta ulkoisesta motivaatiosta. Ulkoisen sääätelyn alatyypissä sisäistämistä ei ole tapahtunut, vaan kaikki perustuu ulkoisiin tekijöihin. Ulkoinen sääätely voi olla motivoivaakin, mutta ei kerro mitään yksilön omasta tahtotilasta, kiinnostuksen kohteista tai esimerkiksi arvoista. (Deci & Ryan 2009, 443; Vakkilainen 2022, 25.)

*Introjektoitu sääätely* on alatyypeistä hieman ulkoista sääätelyä autonomisempi, mutta silti kuitenkin selkeästi vielä kontrolloidun puolella. Introjektoitu sääätely kuvaa usein sellaista ulkoisen motivaation tyyppiä, jota hallinnoi osittain sisäiset tekijät, kuitenkin sellaiset, joita yksilö ei ole täysin sisäistänyt ja ottanut omakseen. Tässä alatyypissä toimia tehdään esimerkiksi välttyäkseen ulkopuolisten tuomitsemisen, saadakseen hyväksyntää, tai vahvistaakseen muilla keinoin omaa itsetuntoaan. (Deci & Ryan 2009, 443.)

*Identifioitu sääätely* on autonominen ulkoisen motivaation alatyypin. Tässä alatyypissä yksilö on voimakkaasti sisäistänyt ja samaistanut toiminnan arvot, tarkoituksen ja tavoitteet. Kun toiminta on identifioitua sääätelyn aikaansaamaa, on se helppo kokea olevan omaehtoista, sillä yleensä toiminta on jo paremmin yhteensopiva yksilön omien tavoitteiden ja arvojensa kanssa. (Deci & Ryan 2009, 443.)

*Integroitu sääätely* on sellainen ulkoisen motivaation alatyypin, joka ilmenee, kun sisäistämisen prosessi on ollut tehokkaimmillaan. Tämä on autonomisin ulkoisen motivaation alatyypin ja se on myös hyvin lähellä sisäistä motivaatiota. Integroidussa sääätelyssä toiminta, sen tavoitteet sekä ulkoiset arvot vastaavat yksilön omia. Integroidun sääätelyn peruseräkkeinä ovat itsenäisyys ja joustavuus niin ajattelussa ja käyttäytymisessäkin. Erona sisäiseen motivaatioon on se, että tässä alatyypissä tietyt arvot ja toimintamallit ovat täydellisesti sisäistettyjä, kun taas sisäisessä motivaatiossa toiminta perustuu sisäsyntyiseen kiinnostukseen ja nautintoon. (Deci & Ryan 2009, 443.)

### 3.2.2 Psykologiset perustarpeet

Itseohjautuvuusteorian toinen ydinajatus sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäksi on käsitys ihmisen psykologisista perustarpeista. Teorian mukaan kaikilla ihmisillä on kolme synnynnäistä psykologista perustarvetta; autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarve. Näiden perustarpeiden nähdään olevan universaaleja ja ne toistuvat ihmisessä samansisältöisinä

syntyperästä ja kulttuuritaustasta huolimatta. Psykologisten perustarpeiden voimakkuusaste on yksilöllinen ja voimakkuuden vaihteluun vaikuttaa sisäsyntyisten seikkojen lisäksi myös sosiaalinen ympäristömme. Se, millaisessa ympäristössä ja minkälaiden ihmisten sekä asioiden keskellä kasvamme ja elämme, vaikuttaa yksilöllisten ominaisuuksiemme lisäksi siihen, miten tarpeet meissä jakautuvat. Itseohjautuvuusteorian mukaan näiden perustarpeiden tukeminen on edellytyksenä sille, että ihminen on hyvinvoiva ja motivoitunut. (Deci & Ryan 2000, 262-263.)

*Autonomia*, eli omaehtoisuus, viittaa tilanteeseen, jossa ihminen on valinnut tekemisen omasta halustaan, ei minkään ulkoisen paineistuksen vuoksi. Omaehtoisessa toiminnassa tekeminen on joko itsessään riittävän mielekästä, tai ihminen arvostaa päämääriä, joita uskoo tekemisellä saavutettavan. Autonominen ihminen voi hyvin olla samaan aikaan osa jotakin ryhmää tai yhteisöä, eli ero itsenäisyyteen ja toisista riippumattomaan toimintaan on tunnistettava. *Kyvykkyys* tässä yhteydessä kuvastaa sitä, että ihmisellä on todellinen kokemus omasta pärjäämisestään. Hän tietää hallitsevansa tehtävänsä ja selviytyy niistä hyvin. Ihmisellä on aikaansaamisen kokemus ja hän tietää mitä tekee ja mistä syystä. Tehtävien tulee kuitenkin olla riittävän haasteellisia, jotta kyvykkyuden tunne tulee täytetyksi. *Yhteenkuuluvuudella* viitataan siihen, että ihmisellä on omiin tarpeisiinsa riittävä määrä sosiaalisia suhteita ja hän kykenee saamaan aikaan heidän näkökulmastaan jotakin merkittävää ja hyvää. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, luku 2; Stone, Deci & Ryan 2009, 77.)

Psykologisten perustarpeiden tukeminen luo tilaa autonomisen motivaation lisääntymiselle, kun taas näiden tarpeiden häivyttäminen tai huomiotta jättäminen lisää kontrolloitua motivaatiota (Deci & Ryan 2009, 445-446). Itseohjautuvuusteoria esittää psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen tuovan rinnallaan autonomista motivaatiota. Autonomisesta motivaatiosta taas tiedetään se, että sillä saavutetaan enemmän psyykkistä hyvinvointia, tasokkaampaa suorituskyykyä sekä sinnikkyyttä. (Martela ym. 2017, luku 2.)

### 3.2.3 Motivaatio ja työn imu

Ihmisen motivaatio on sidoksissa psykologisten perustarpeiden tyydyttymiseen. Psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen lisää hyvinvointia, joka lisää ihmisen innostusta työtään kohtaan. Hyvinvointi myös lisää sitoutumista organisaatiota kohtaan. Innostus ja hyvinvointi vahvistavat ihmisen käsitystä omasta kyvykkyydestään ja kyvykkyuden tunne taas on merkittävä tekijä ihmisen etsiessä merkityksellisyyttä työstään. Merkityksellisyyden kokemus taas lisää motivaatiota ja tukee ihmisen hyvinvointia. Omalla toiminnallaan organisaatiot voivat vaikuttaa ihmisen psykologisten perustarpeiden tyydyttymiseen. Tämä nähdäänkin ensisijaisen tärkeänä toimena, mikäli organisaation tavoitteena on säilyttää osaamisensa ja elinvoimansa.

Psykologisten perustarpeiden tukeminen voi olla organisaatiolle melko vaivatonta ja myös kustannustehokasta. Tarpeiden tukeminen takaa ihmisen optimaalisen kehityksen ja suorituskyvyn. (Martela 2017, Mayor ym. 2015.) Psykologisia perustarpeita tukemalla tuetaan myös ihmisen kognitiivista joustavuutta ja kykyä selviytyä vaativistakin tehtävistä (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 246-247; Gagné & Deci 2005, 339).

Nykytyöelämän haasteiden ratkaisemiseksi kaivataan ennen kaikkea innovatiivisuutta ja luovuutta (Viitala & Jylhä 2019, luku 1). Luovuuden syntymistä edesautetaan tukemalla psykologisia perustarpeita (Gagné, Deci 2005, 339). Työelämässä sisäinen motivaatio toteutuu, kun ihmiset löytävät mielekkäitä tehtäviä omasta arjestaan. Motivoitunut henkilö pyrkii tavoitteeseensa aktiivisesti ja hänellä on sisällöllisesti erilaisia motivaatiotekijöitä. Sisäisesti motivoitunut ihminen nauttii itse tehtävän tekemisestä ja kokee innostumista työstään ja hän pyrkii saavuttamaan tavoitteensa, sillä se lisää sisäisesti motivoituneilla henkilöillä psyykkistä hyvinvointia. Työtehtävien kierrättäminen ja työntekijöille valinnanvapauden suominen lisää sisäistä motivaatiota. Mielekkäät, riittävän haastavat työtehtävät ja niistä suoriutuminen tukee sisäistä motivaatiota ja näin myös työssä viihtyvyyttä, työn imun kokemusta ja hyvinvointia. (Launonen, Kostamo & Marttinen 2017, 38-42.)

Työn imua on määritelty hieman eri tavoin ajan myötä: on ajateltu, että työn imuun kuuluvat tekijät mahdollistavat ihmisen toiminnan ja ilmaisen monipuolisesti. Työn imu on positiivinen, tyydytystä tuottava ja työhön kuuluva tila, jossa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen näkyvät. Käsite on usein rajattu koskemaan työntekijän suhdetta omaan työhönsä. Tutkimuksen kentällä työn imuun vaikuttavat kolme kärkeä: työntekijää, työtä ja työtehtävää painottavat näkökulmat. Toiset tutkijat ovat ehdottaneet työn imun tilalle myös puhuttavaksi tehtävän imusta. Työn imu voi myös vaihdella ajallisesti tai tehtäväkohtaisesti. (Launonen ym. 2017, 48.)

Työn imua on tutkittu paljolti yksilötasolla, mutta sitä tulisi tutkia lisää myös yhteisöllisellä tasolla. Työn ilossa tarmokkuus liittyy henkilön korkeaan energiatasoon ja henkiseen sietokykyyn ja panostamiseen työtä tehdessä, omistautunut henkilö puolestaan sitoutuu työhönsä vahvasti ja kokee sitä tehdessään merkityksellisyyden tunnetta, innostusta ja ammattiilpeyttä. Uppoutunut henkilö on täysin keskittynyt tekemiseensä. Näitä työn imuun liittyviä käsitteitä vahvistaa runsaat työ- ja henkilökohtaiset resurssit, joilla on erityinen merkitys työn vaatimusten kasvaessa ja ne näkyvät arjessa. Korkealla työn imulla on myönteisiä liitoksia työntekijöiden mielenterveyteen ja kykyyn tehdä töitä, kun taas alhainen työn imu aiheuttaa päinvastaista. Tämä sama pätee myös tuottavuuteen, kehittymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Työn imussa on harvoin tarkasteltu tunteiden roolia, vaikka ne saattavatkin vahvistaa työn imuun liittyviä seikkoja. (Launonen ym. 2017, 49-50.) Hakanen (2011, 42, 49)



mainitsee myös työn imun vastavuoroisuudesta, jossa työolojen ja johtamisen synnyttäessä työn imua, työntekijälle syntyy tahtotila tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Työn imua kokevat pystyvät vahvistamaan työn voimavaroja, jota kautta työn imu jälleen lisääntyy. Tätä kautta syntyy kestävää hyvinvointia, joka tukee työntekijän ja työpaikan menestystä.

Työn imuun liittyy myös ”pimeitä puolia”, kuten negatiivisia tunteita ja niiden vaikutuksia työn ulkopuoliselle elämälle, vaatimusten kasvua ja työholismin syntyä. Työholismissa sitoudutaan työhön jo ulkoisia vaatimuksia ylittäen ja muita elämän osa-alueita unohtaen. Usein työn imu toimii kuitenkin mahdollistavana tekijänä muun muassa uusien kykyjen oppimiselle ja positiivisten tunteiden muodostumiselle. Työn imun ja työholismin erottavat tekijät ovat, että työn imussa henkilö kokee työn vetävän häntä puoleensa, kun taas työholisti kokee olevansa pakotettu tekemään työtä. (Launonen ym. 2017, 51-52.)

### 3.3 Motivaation vaikutus työhön sitoutumiseen

Työntekijöiden motivoinnin tärkeys ymmärretään useimmiten hyvin, mutta jostain syystä syvintä motivaation perustaa eli merkityksellisyyden kokemusta saatetaan heikentää. Tätä voi selittää se, että merkityksellisyyttä sanoitetaan ja kuvaillaan jo valmiina kokemusmaailmana. Huomionarvoista on se, ettei strategiasta, visiosta ja missiosta nouse välttämättä työn merkityksellisyys. Työntekijän tiedostaessa oman tärkeän roolinsa työyhteisössä, muodostuu merkityksellisyyden kokemus työstä, jolla puolestaan on kauaskantoisempia vaikutuksia. Ihmisiä motivoi eri asiat ja johtajan tulee tunnistaa mikä työntekijöitä motivoi, kyetäkseen luomaan heille ympäristön, josta jokainen voi löytää oman sisäisen merkityksensä. Keskustelu työn uudenaikaisesta johtamisesta tulee myös jatkumaan ja kaikenlaisia jopa uusia syntyviä töitä yhdistää se, miten jokaisen työntekijän osaamisen kehittyminen, sisäinen motivaatio ja inspiraatio toimivat tukevana pohjana tuottavuudelle. (Kilpinen 2017, 165, 171-172, 213.)

Työ on ihmisille entistä enemmän muutakin kuin toimeentulon lähde. Työstä etsitään jatkuvasti elämään merkityksellisyyttä ja arvokkuuden kokemusta. Työn merkityksellisyyden kokeminen voidaan yhdistää suoraan siihen, kuinka todennäköisesti ihminen kokee elämänsä elämisen arvoiseksi. Työ on noussut nykyihmisellä yhdeksi merkittävimmäksi osa-alueeksi uskonnon, perheen ja muiden tärkeiden ihmissuhteiden rinnalle. (Martela & Riekkö 2018, 2-3.) Hyvinvoinnin lisäämisellä, kompetenssin, itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden kokemuksen lisäämisellä on tutkimusten mukaan siis suora vaikutus ihmisten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Hyvinvoivat ihmiset ovat myös motivoituneita ja motivoituneet ihmiset ovat tyypillisesti sitoutuneita ja innostuneita työntekijöitä. (Martela & Jarenko 2014, 23-26.) Monille on tärkeää saada tehdä töitä sen mukaan, mikä on itselle luontaista ja tukee arjen hyvinvointia.

Nykyisin pysyvyys tarkoittaa erilaisia asioita kuin aiemmin. Niin kauan, kun kahdella osapuolella on toisilleen annettavaa, pysyvyys säilyy. (Kajala 2016, 91.)

Johtamisen näkökulmasta organisaatioissa on kolme avaintekijää vaikuttamassa työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen. Ensimmäisenä työntekijöiden täytyy kyetä yhdistämään yrityksen tarkoitus omiin tavoitteisiinsa ja tulevaisuuteensa sekä merkityksellisyyden kokemuksiin. Toisena tulee yksilön oma tulevaisuus osana yrityksen tulevaisuutta: tässä on kyse siitä, miten halukas työnantaja on kasvattamaan organisaation vahvuuksia, mutta samalla auttamaan ihmisiä kehittymään heille tärkeillä alueilla. Yrityksen visiossa ja strategisissa tavoitteissa työntekijöiden sitoutumisen kanssa korreloi myös varmuus yrityksen tulevaisuudesta. Kolmantena tullaan yrityksen suhtautumiseen työelämän ja vapaa-ajan tasapainoon: raja-aita työelämän ja vapaa-ajan välillä on madaltunut ihmisillä. Elämänmittaiset työsuhteet alkavat väistyä ja liikkuvampi työntekijä saa tilaa. Työntekijä heijastaa omia arvojaan organisaation arvoihin ja pyrkii löytämään samankaltaisuutta. Arvojen muutos yksilöllistymisen suuntaan on kehityspiirre, joka vaikuttaa keskeisesti yhteiskuntaan. Epätavalliset työsuhteet yleistyvät, ihmiset vaihtavat nopeasti projekteja ja organisaatioita. (Wilenius 2015, 148-150, 171.)

Perinteinen hierarkkinen organisaatio on yleisin organisaatiotyyppi, joka on johdon silmin enustettava ja kontrolloitavissa. Tämä ei kuitenkaan tarjoa työntekijöille mahdollisuuksia päästä esille, kehittyä ja kehittää toimintaa. Hierarkkinen organisaatio on ongelmallinen kolmesta syystä: ensimmäisenä päätöksenteon osalta, jossa ei hyödynnetä olemassa olevaa kaikkea resurssia. Toisena kokeilukulttuurin rajoittuneisuus, kun henkilöstö joutuu toimimaan pitkien hyväksyntäketjujen ja rakenteiden kautta. Kolmantena tulee byrokratian aiheuttama hitaus, joka vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn. (Martela ym. 2017, 16-17.)

#### 4 Johtamisen vaikutus itseohjautuvuuteen

Moderni johtaminen perustuu kaikkien organisaatiossa toimivien ihmisten yhteiseen käsitykseen siitä millainen järjestys ja tehtävänjako on. Modernin johtamisen oppeihin ei kuulu pakkotaminen, tai rangaistuksen uhka. Jo 1920-luvulla Yhdysvalloissa alkunsa saanut johtamistutkimuksen ihmissuhdekoulukunta kyseenalaisti aiemman työprosessien optimointiin ja erilaisiin mittauksiin perustuvan tutkimusperinteen. Ihmissuhdekoulukunta pyrki vastaamaan tuottavuusvaatimukseen lisäämällä työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, laajentamalla ja rikastamalla työntekijöiden työnkuva, rohkaisemalla heitä yhteistyöhön ja korostamalla ryhmädynamiikan merkitystä. (Kuokkanen 2015, 37-39.) Ihmissuhdekoulukunta tarjosi mahdollisuuksia ratkaista asioita, joiden nähtiin vaikuttavan negatiivisesti tuottavuuteen. Tällaisia olivat

esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus, konfliktit ja työntekijöiden alhainen motivaatio työtään kohtaan. Ihmissuhdekoulukunta kannusti työnkuvien laajentamisen lisäksi työtehtävien rohkeampaan kierrättämiseen. (Seeck 2009, 41-44.)

#### 4.1 Johtamiskulttuurin muutos

Johtamiskäytännöt ovat kautta aikain muotoutuneet erilaisten kokemusperäisten käsitysten, tarinoiden ja perimätiedon myötä. Viimeisen vuosisadan aikana johtamistutkimus on vakiinnuttanut paikkansa myös tieteellisen tutkimuksen kentällä. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Aikaisemmin johtajiin liitettiin jopa yli-inhimillisiä piirteitä, joiden katsottiin olevan syntyperäisiä ominaisuuksia ihmisessä. Sittemmin johtamistutkimus keskittyi tarkastelemaan erilaisia johtamistyyliä, joista tutuimpina voitaneen mainita autoritääriäinen, demokraattinen ja laissez-faire-tyylit. Autoritääriäisen johtamistyylin tunnusmerkkinä on johtajan harjoittama käskytyks ja vallan keskittäminen pienelle piirille. Demokraattisen johtamistyylin ominaisuuksina ovat olleet luottamus, yhteistyön tekeminen ja päätöksentekoon osallistaminen. Laissez faire-tyylille luonteenomaista on työntekijöiden omavaltaisuus, mahdollisuus tehdä mitä haluavat. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7-10.)

1970-luvulla johtamistutkimus keskittyi tutkimaan ympäristötekijöiden ja tilanneolosuhteiden muutoksen vaikutusta johtamiseen. Tämän aikakauden tutkimus osoitti, ettei pitäytyminen tiukasti yhdessä johtamistyyllissä välttämättä vie haluttuun päämäärään, vaan johtajan on kyettävä joustavasti vaihtamaan tyyliään johtaa aina tilanteen niin vaatiessa. Ajatuksen taustalla oli käsitys siitä, että erilaiset ihmiset kaipaavat riippuen omasta kypsyystasostaan erilaista johtamista. 1980-luvulla esiin nousi johtajuuden syvällisempi tarkastelutapa, ns. transformationaalinen johtajuus. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7-10.) Transformationaalinen johtamistyyli näkee työntekijänsä yksilöinä erilaisine emotionaalisine tarpeineen, pyrkii motivoimaan ja stimuloi älyllisesti. Tavoitteena on oman edun sijaan motivoida jokainen toimimaan yhteisen tavoitteen hyväksi. (Ahtilina 2021, 9-10.)

Viimeaikaisessa tutkimuksessa ja keskustelussa ovat korostuneet sellaiset toimintaympäristöjen haasteet, joiden ratkaisuun kaivataan innovatiivisuutta ja luovuutta (Viitala & Jylhä 2019, luku 1). Johtamisen vallankumouksen tarpeeseen liittyen turhan hierarkian ja byrokratian purkamisen, sekä organisaatioiden johtamisjärjestelmän yksinkertaistamisen uskotaan olevan avain onnistuneeseen, uudistuneeseen johtamiskulttuuriin. Yhteistyöhön perustuva uudenlainen johtaminen korostaakin luovuutta ja innovatiivisuutta perinteisen tehokkuuden korostamisen sijaan. (Sydänmaalakka 2015, luku 1.) Myös ihmisten johtamiseen liittyvät käsitykset ovat nyt murroksessa, vaikka jo aikoinaan 1920-luvulla ihmisten väliseen vuorovaikutukseen panostava tutkimus nostikin päätään. Kontrollloiminen, käskeminen ja korjaaminen ei johtamisessa enää riitä. On edettävä kohti innostumista, innostamista ja innovointia, jos

organisaatioissa toivotaan saatavan työntekijöiden potentiaali käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. (Sydänmaalakka 2015, luku 2; Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Yksi johtamisoppien uusista suurista trendeistä korostaa työntekijöiden itseohjautuvuutta, työn tekemisen ketteryyttä ja jaettua johtajuutta (Sydänmaalakka 2015, luku 2).

Johtaminen kehittyy niin tutkimustiedon, kuin käytännön esimerkkien sekä tarinoiden ja teorioiden kautta. Tyypillisesti uudet johtamisopit valtaavat alaa juuri kokeilemisen, onnistumisen, dokumentoinnin ja onnistumisten analysoinnin kautta. Johtamistavat eri aikakausilla poikkeavat toisistaan, sillä yhteiskunnalliset uskomukset ja ajatusmallit ovat myös johtamisoppien taustavaikuttajina. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Johtamistutkimus ei ole yksinkertaista, eikä sen perusteella voida muodostaa yhdenlaista totuutta. Tutkimusten ja niiden tulosten taustalla vaikuttaa aina tutkijan omat intressit sekä valittu tutkimusmetodi. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) Kaikkien johtamistutkimuksen suuntautumisten yhteinen mielipide on kuitenkin se, että johtamisella ja sen laadulla on suuri merkitys organisaatioille ja yksittäisille työntekijöille. Sillä on vaikutus koko organisaation toimintaan, mutta myös yksilön hyvinvointiin. (Juuti 2016, luku 1.)

#### 4.2 Itseohjautuvuutta tukevat johtamisen tavat

Johtajuutta tarvitaan yhä, mutta sen painopiste on siirtymässä, kun suurimpana tapahtuvana muutoksena on tarve ihmisten oman vastuunoton kasvuun ja asianomistajuuden vahvistumiseen. (Tanner 2020.) Tulevaisuuden työn näkymiin ja ennakointiin tulisi organisaatioissa keskittyä lisää, koska nähtävillä on useita trendejä, jotka vaikuttavat lähes kaikkiin, vaikei muutokseen vielä vastatakaan. Työsuhteet ovat muuttumassa, perinteiset pitkät työsuhteet ovat monella alalla vähemmän suosittuja, kuin epätavalliset osa-aikaiset ja määräaikaiset työsuhteet. Muutoksen taustalla on osaamisen kasvava tarve niin työntekijän, kuin työnantajankin näkökulmasta. Tällöin itseohjautuvuus korostuu ja työntekijän odotetaan huolehtivan itse ammattitaitonsa säilymisestä. (Tanner 2020.) Toisaalta myös työnantajilta odotetaan enemmän, kuin pelkkää toimeentuloa. Työntekijät eivät enää tyydy näennäiseen työhyvinvointiin vaan odottavat työltään paljon muutakin. (Martela 2017, 253.)

Tässä luvussa käydään läpi neljä tunnettua johtamistyyliä, jotka voivat tukea itseohjautuvuudessa:

*Jaettu johtajuus*, jonka tarkoituksena on saada aikaan hyvää vuorovaikutusta, tuloksia ja ajattelua vaativan työtehtävän äärellä. Sen tavoitteena on vapauttaa yksilöiden energia yhteisöllisten päämäärien tavoitteluun. Jaetussa johtajuudessa toiminnan keskiössä ei olekaan

esihenkilö, vaan työyhteisön perustehtävä. Tyypillisesti tämä perustehtävä liittyy jollain lailla asiakkaisiin ja kun perustehtävän äärelle pysähdytään, tulee sen myötä keskusteluja ja tietojen, sekä taitojen jakamista. Tämä vaikuttaa myönteisesti asiakkuussuhteisiin. Jaetun johtajuuden onnistumisen taustalla on luottamus. Humaanit arvot, tasapaino päämäärätietoisuudessa ja keskustelevuudessa sekä hyvä yhteishenki edesauttavat luottamuksen syntyä ja mahdollistavat jaetun johtajuuden. (Juuti 2016, luku 3.)

*Valmentava johtaminen* määritellään kokonaisvaltaiseksi tavaksi vaikuttaa muihin, mutta tulla myös itse vaikutetuksi. Toteutuessaan valmentava johtaminen on tavoitteellista ja arvostavaa yhteistoimintaa, joka mahdollistaa yksilön potentiaalin tiimin, työyhteisön tai jopa organisaation käyttöön. Valmentavalla johtamisella pyritään lisäämään myös yksilön hyvää. Sen tärkein tavoite on auttaa ihmisiä kasvamaan, oppimaan ja kehittymään. Parhaimmillaan valmentava johtajuus auttaa työyhteisöä ottamaan itse vastuun omasta työstään, työympäristöstään ja työyhteisöstään. (Uutela 2019, 21-23.) Valmentava johtaminen perustuu valmentajan ja valmennettavan tiiviiseen luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen ja myös lähtökohtaisesti positiiviseen ihmiskäsitykseen (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2020, osa 1, luku 3).

*Transformationaalinen johtaminen*, eli uudistava johtaminen kuvaa muutosjohtajuutta. Se pyrkii ennakoimiseen, haastamaan nykytilannetta ja pyrkii uudistumiseen sekä pitkän aikavälin tuloksen tuottamiseen. Transformationaalisen johtamisen keskiössä ovat ihmiset ja usko heihin muutoksen toteutumisen tärkeimpänä voimavarana. Johtajuuden keskiössä on usko ihmisen olemassa ja piilossa oleviin kykyihin, kehittymiseen ja sisäiseen motivaatioon. Transformationaalinen johtaja ottaa ihmiset huomioon yksilöinä ja innostaa entistä parempaan suoriustasoon ja antaa tilaa autonomiselle toiminnalle. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

*Tunneälyjohtaminen* nähdään edellä mainitun transformationaalisen johtamisen täydentäjänä. Sen keskiössä on emootioiden ja tunteiden merkitys johtamistyössä. Tunteiden käsittely ja ulospäin näyttäminen on tunnetusti hyvin kulttuurisidonnaista. Siihen vaikuttaa myös yhteisön normit ja käytännöt. Näin ollen työyhteisön kulttuurilla on merkitystä siihen, millaiset tunteet on työpaikalla sallittuja, miten niitä saa näyttää ja miten tunteista puhutaan. Tunnekyvykästä johtajaa kuvataan innokkaaksi ja innostavaksi. Johtaja ei käskytä, vaan innostaa muut mukaan tunteisiin vetoamalla. Tunneälyjohtajan keinot saada ihmiset ylittämään itsensä sitoutuvat arvoihin ja työn merkitykseen vetoamalla. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13-16.)

### 4.3 Itseohjautuvuus organisaation menestystekijänä

Itseohjautuvuutta edustavia organisaatiomalleja on maailmalta tiedossa useita erilaisia. Kaikkia niitä yhdistää samankaltainen ajattelumalli siitä, että jaetulla johtamisella ja itseohjautuvalla työskentelyllä kautta linjan on mahdollista saavuttaa kilpailuetua organisaation menestykselle. Itseohjautuvuus liittyy yksilön ominaisuuksiin, jolloin henkilöllä on kyky toimia omaehtoisesti eikä hän tarvitse kontrollointia. Kuitenkin ollakseen itseohjautuva, tulee henkilön olla myös itsemotivoitunut. Tällä tarkoitetaan henkilöllä olevaa tahtotilaa pysyä liikkeessä ja saada aikaan asioita ilman pakottamista. Lisäksi henkilöllä on tietous siitä, mitä kohti hän on menossa eli päämäärä, jota tukee hänellä oleva osaaminen. Kyky johtaa itse itseään niin ajanhallinnan, tehtävien priorisoinnin kuin resurssien osalta on yksi olennaisin osa-alue itseohjautuvuudessa. Itseorganisoituminen puolestaan käsitteenä liittyy ryhmän ominaisuuksiin, jolloin johdosta tulevat valmiit rakenteet on pyritty minimoimaan. Tarpeet määrittävät ryhmän keskinäistä organisoitumisen tapaa ja tarpeet uudelleenmuokkaavat sitä. Vuorovaikutteisuus liittyy niihin henkilöihin, joita tehtävässä tarvitaan sen suorittamiseksi ja erilaisia tiimejä syntyy tilanteiden muuttuessa. Itseorganisoitumisessa puuttuvat jäykät komentoketjut ja hierarkiat, tietyt roolit ja esihenkilö, joka antaa luvan päätöksiin. (Martela 2017, 12-13.)

Kun yhteisöllinen ajattelutapa nivotaan yksiin yhteistyökykyisyyden käsitteen kanssa, syntyy uskomuksia, jotka rikkovat vanhoja tottuja periaatteita. Demokraattisia yhteisöohjautuvuuden periaatteeseen nojaavia työyhteisöjä löytyy maailmalta omanlaisella taustallaan ja toimintamalleillaan. Käymme seuraavaksi läpi muutaman esimerkin lyhyesti sellaisista organisaatioista toimintatapoineen, joista ajattelemme, että julkishallinnollisissa johtamisen tavoissa olisi mahdollista soveltaa.

Yksi tällainen esimerkki on Buurtzorg, joka on vuonna 2006 perustettu organisaatio terveydenhuollon alalta. Buurtzorg on aloittanut Alankomaista, mutta skaalautui hyvin nopeasti toimien nykyisellään 24 eri maassa ja yli 10 000 ammattilaisen voimin. He ovat saaneet aikaan henkilöstön sitoutumisen ja tyytyväisyyden sekä tehneet taloudellisia säästöjä saavuttaen silti korkeimmat asiakastytyväisyysasteet kaikista terveydenhuollon organisaatioista. Buurtzorg on luonut hoito- ja toimintamallin, jossa yhteistyö on avainsana. Buurtzorgin tiimit ovat itseohjautuvia omalla vastuullansa: He päättävät työn organisoinnista, vastuunjakamisesta, päätöksenteosta ja kehittävät jatkuvasti organisaatiota ja palveluita. (Buurtzorg 2023.) Buurtzorgilla ei ole esihenkilöitä, mutta ihmisillä on sovitut roolinsa ja tilanteisiin on yhdessä sovitut prosessimallit. Heillä on tiimit, joilla on valmentajia, muttei johtoa, johtoryhmää tai HR-, talous-, myynti- tai markkinointijohtajaa. (Laloux 2016, 64, 66.)

Toinen hyvä esimerkki löytyy Morning Star-nimisestä yrityksestä, joka toteaa rakentuneensa päätöksentekoa varten. Yritys sijaitsee Kaliforniassa ja se tunnetaan maailmanlaajuisesti

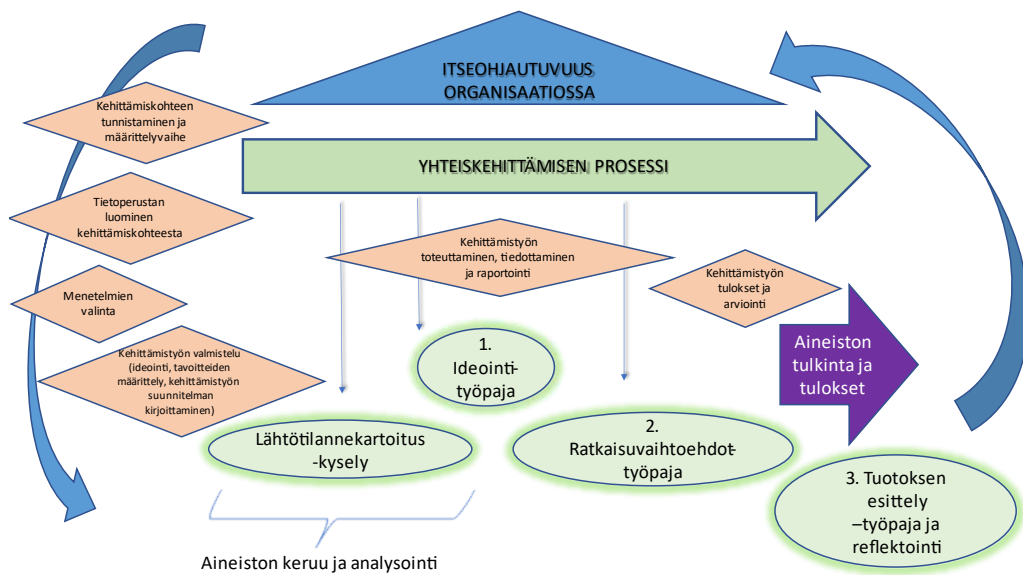
innovatiivisuudestaan tomaatinjalostuksessa. Yrityksessä keskitytään tehtäväkeskeiseen itsejohtamiseen ilman auktoriteettihierarkiaa. Johtajuus perustuu osaamiseen ja dynaamiseen tekemiseen. (Morning Star 2023.) Morning Starilla on tehty useita innovaatioita ja suurimman osan menestyksestä on taannut yrityksessä vaalittu itseohjautuvuus. Siitä yhtenä osoituksena on erilaiset neuvonantoprosessit, joita hyödynnetään yrityksessä monin tavoin ohjaten työntekijät käyttäytymään vastuullisesti ja välttämällä perinteiset esihenkilö-alaisuuden sudenkuopat. (Laloux 2016, 77-78.)

Perinteisissä organisaatioissa uskotaan johdon olevan vastuussa suorituksen johtamisesta ja tuloksien tekemisestä. Hierarkkiset pyramidit vaativat henkilöstöä noudattamaan pyramidin huipulla tehtyjä päätöksiä ja hiljalleen innokkaiden ja idearikkaiden työntekijöiden into alkaa laantua. Tulisi kuitenkin muistaa, että monesti arkitodellisuus on työntekijälle hierarkiaa tehokkaampi motivoija ja kollegalta on haastavampaa piiloutua kuin johdolta. (Laloux 2016, 79.) Valtahierarkian puuttuessa on tavanomaista, että tilalle syntyy muita luonnollisia ja terveitä hierarkioita. Nämä muodostuvat osaamisen, tunnustuksen ja vaikuttamisen pohjalta ja toimintamallien ja prosessien kannalta on olennaista, että roolit kanavoituvat sopivimmalle henkilölle. Tavoitteena on mahdollistaa työntekijöiden kasvu ja saada heidät kukoistamaan. (Laloux 2016, 80-81.)

## 5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kahden erilaisen julkishallinnollisen organisaation itseohjautuvuuden tilaa lähtötilannekartoituskyselyn avulla. Lähtötilannekartoituskysely suoritettiin molempiin organisaatioihin yhdistetysti. Kyselyn tavoitteena oli tuottaa taustatietoa työpajatyöskentelyä varten. Yhteiskehittävän työpajaprosessin tarkoituksena oli ideoida ja ratkaista itseohjautuvuutta estäviä sekä sitä vahvistavia tekijöitä (kuvio 1).

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda itseohjautuvuuden vahvistamisesta kiinnostuneille julkishallinnollisille organisaatioille kehittämisvälineiksi kyselypohja ja yhteiskehittävän työpajatyöskentelyn malli. Kehittämisvälineiden avulla tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot voivat tulevaisuudessa tutkia, verrata tuloksia ja jatkokehittää lisää aihepiiriä. Lisäksi mikä tahansa julkishallinnollinen organisaatio voi ottaa samat kehittämisvälineet käyttöönsä tehdäkseen selvitys-, vertailu- ja kehittämistyötä aiheen parissa. Molempiin mukana oleviin organisaatioihin suunniteltiin oma prosessinsa työpajatyöskentelyn osalta.



Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessikuvaus

Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi laadittiin kolme tutkimuskysymystä. Lähtötilanekartoituskyselyn tavoitteena oli tuottaa vastauksia kaikkiin alla mainittuihin tutkimuskysymyksiin ja työpajatyöskentely kohdennettiin vastaamaan itseohjautuvuutta mahdollistavien tekijöiden ja toimintatapojen kehittämiseen.

1. Miten itseohjautuvuus toteutuu julkishallinnollisessa organisaatiossa?
2. Millaisia esteitä ja mahdollistavia tekijöitä itseohjautuvuuden toteutumiseksi tunnustetaan julkishallinnollisessa organisaatiossa?
3. Millaisilla keinoilla tai toimintatavoilla esihenkilöt voisivat vahvistaa itseohjautuvuuden toteutumista organisaatiossa?

Seuraavissa luvuissa kuvataan tarkemmin opinnäytetyön tekemiseen liittyvät vaiheet aineiston keruuseen, sen säilyttämiseen ja analysoimiseen liittyen. Lisäksi kuvataan eettisyyteen ja luottavuuteen liittyviä seikkoja.

## 6 Kehittämisasetelma ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön asetelmaksi valittiin tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyössä hyödynnettiin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen, sekä voimavaraistavan yhteiskehittämisen



menetelmiä. Tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessä hyödynnetään tutkimuksellista logiikkaa ja kehittämistyössä pureudutaan todellisen käytännön kehittämiseen systemaattisesti kehitettyä tietoperustaa hyödyntäen. Kehittämistoiminnasta tulee tutkimuksellista silloin, kun kehitettävä toiminta dokumentoidaan huolellisesti ja tehdyn työn tuloksia myös analysoidaan ja arvioidaan. Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii sellaisiin tuloksiin, jotka ovat laaja-alaisesti hyödynnettävissä, ne ovat yhteisöä kehittäviä ja eteenpäin vieviä ja niistä on mahdollista keskustella myös yleisellä tasolla. (Toikko & Rantanen 2009, 155-160.) Valittu asetelma sopii hyvin tähän opinnäytetyöhön ja sen tavoitteisiin. Tässä opinnäytetyössä päätettiin hyödyntää sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen menetelmiä, koska ilmiöstä halutaan saada riittävän kattava, monipuolinen ja luotettava tieto. Vain toisen menetelmän valitsemalla ei olisi ollut mahdollista saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Monimenetelmällisyys on tunnistettu jo 1980-luvulta alkaen ja sen ajatellaan sopivan juuri sosiaalisten ilmiöiden tarkasteluun hyvin (Mertens 2015).

Määrällistä tutkimusmenetelmää käytettiin tässä opinnäytetyössä tietoperustaan pohjautuvassa lähtötilannekartoituskyselyssä ja vastauksista saadun aineiston analysoinnissa. Määrällinen tutkimus on perusteltu vaihtoehto silloin, kun halutaan kuvata ja ymmärtää millaisia käsityksiä ihmisillä on ja miten ne jakautuvat ihmisten keskuudessa. Sen avulla voidaan myös tulkita ja ymmärtää numerotiedon keinoin jakaumia sekä kokemusten ja käsitysten välisiä syyseuraussuhteita. Määrällinen tutkimus toimii tutkimusmenetelmänä silloin, kun halutaan selittää ilmiöitä tai ihmisten kokemuksia tai ylipäätään kuvata, kartoittaa tai verrata tietoa. Määrällinen tutkimus tuottaa numeraalista tietoa, jota ei tulkinnallisten metodien avulla saada ja täten olennaista on tutkittavan ilmiön muunnettavuus mitattavaan muotoon. (Vilka 2021, 23, 25.)

Määrällistä tutkimusmenetelmää tavataan käyttää silloin, kun otanta on riittävän suuri ja edustava, mutta myös pienempien ryhmien tutkimukseen määrälliset menetelmät ovat sopivia, joskin tutkittavien määrän vaikutus tulosten analysoinnissa on huomioitava. (Tuomi 2008, 95.) Yleistämisen vuoksi tulosten käsittelyssäkin tulee olla tarkkana ja huomioida virheen mahdollisuus, sikäli jos vastaajajoukko ei olekaan samankaltainen kuin tutkimuksen todellinen kohderyhmä ja näin ollen tuloksia ei voida soveltaa halutulla tavalla. (Kananen 2008, 12-13.) Kyselylomake on yksi yleisimmistä tavoista kerätä aineistoa ja sitä myös tässä opinnäytetyössä käytettiin (Valli 2018, 261). Määrällinen tutkimusmenetelmä tulee kyseeseen silloin, kun tutkimuksen kohteena oleva ilmiö tunnetaan riittävän hyvin (Kananen 2008, 10). Määrällinen tutkimusmenetelmä ei kuitenkaan yksinään olisi palvellut tämän opinnäytetyön tarkoitusta, sillä tarkoituksena oli selvittää myös kohdeorganisaatioiden henkilöstön kokemusta ja näkemystä itseohjautuvuuden tämänhetkisestä tilanteesta. Kokemuksen selvittämiseksi hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmää.

Tässä opinnäytetyössä laadullisia keinoja käytettiin kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin ja niiden analysointiin. Kyselylomakkeen avoimet kysymykset koskivat vastaajien kokemusta organisaationsa itseohjautuvuuden nykytilasta. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä käytettäessä tutkimus tyypillisesti sisältää vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä käytetään silloin, kun halutaan kuvata jotakin sosiaalista ilmiötä tai pyritään ymmärtämään ihmisten tuottamia monitulkintaisia merkityksiä. (Vilkkä 2021, luku 5.) Laadullisen tutkimuksen menetelmä sopi tähän opinnäytetyöhön osittain. Sen hyödyntäminen tulee kyseeseen silloin, kun tehtävä tutkimus on kiinnostunut ihmisten tunteista, heidän ajatuksistaan ja siitä millaisia merkityksiä kukin tutkimuksen kohteena olevalle asialle antaa (Puusa & Juuti 2020, osa 2, luku 4). Työyhteisöjen hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden, sekä ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen tutkimisessa hyödynnetään usein laadullisen tutkimuksen menetelmiä (Vilkkä 2021, luku 5).

Yhteiskehittämisen menetelmällä pyritään tuomaan yhteen kaikki kehittämisen kohteena olevaan asiaan liittyvät toimijat. Tässä opinnäytetyössä tämä tarkoitti kohdeorganisaatioiden edustajia, jotka kutsuttiin mukaan itseohjautuvuutta kehittävään työpajaprosessiin. Yhteiskehittämisen tavoitteena on uuden oppiminen, ideoiden luominen ja haasteiden tunnistaminen ja ratkominen. Se on monivaiheinen prosessi, joka vaatii tasavertaista kohtaamista, tavoitteiden yhtenäistämistä, tutkimisen sinnikkyyttä ja rohkeaa etenemistä kohti tuntematonta. Yhteiskehittämisen prosessi vaatii tavoitteen saavuttamiseksi aidon toimintaympäristön ja koordinoitua ohjausta. (Kauppinen, Kesäniemi, Luojus, Lange & Lönn 2020, 4-5.) Yhteiskehittämisen menetelmässä korostuu vuorovaikutuksen merkitys. Dialogi mahdollistaa yhteisten uusien merkitysten syntymisen. (Hirvikoski, Äyväri, Hagman, Wollstén & Laurea AMK 2018, 17.)

## 6.1 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin lähtötilannekartoituskyselylomakkeella (liite 1). Kyselylomake luotiin Microsoft 365 Forms-palveluun jonka linkki lähetettiin sähköpostilla kohdeorganisaatioiden valikoiduille työntekijöille. Kysely lähetettiin yhteensä 750 henkilölle. Kyselylomakkeeseen muodostettujen kysymysten täytyy tukea kehitettävään asiaan saatavaa tietoa suhteessa tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2021, 105). Kysymysten tulee olla täsmällisiä, varsinkin mitä etäisempi rooli tutkijalla on tutkimuskohteeseen. Kyselyn muodostaminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja huolellisuutta. (Vilkkä 2021, 111.)

Se soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi etenkin niissä tapauksissa, kun vastaajia on paljon ja aihe on erityisen arkaluontoinen tai henkilökohtainen (Vilkkä 2007, 28). Kyselylomakkeen tarkkaan harkitut ja asetellut kysymykset tai väittämät pyrkivät auttamaan saamaan

vastauksia koskien tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Kananen 2008, 12). Tosin Alkula, Pöntinen & Ylöstalon (2002, 120-122) mukaan asenteita ja arvoja selvittävässä kyselyissä jopa seitsemän vastausta kymmenestä saattaa sisältää epätarkkuuksia, mutta niitä voi pyrkiä ehkäisemään huolellisella ja jäsenytyneellä suunnittelutyöllä. Kyselylomakkeen on todettu olevan nopea tutkimusmenetelmä ja digitalisaation myötä sen saa vaivattomasti toimitettua monille potentiaalisille vastaajille. Kyselylomakkeen etuihin voidaan vaivattomuuden lisäksi lukea kustannustehokkuus. (Luoto 2009, 1647-1649.)

Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä ei suinkaan ole täysin ongelmaton. Virheen mahdollisuuksia syntyy, sillä tässä opinnäytetyössä käytettävässä kyselylomakkeessa on väittämien lisäksi avoimia kysymyksiä, joihin ei välttämättä saada riittävästi vastauksia. Avoimet kysymykset saattavat jäädä vastauksiltaan myös suurpiirteisiksi ja epätarkoiksi, jonka lisäksi vastaaja saattaa vastata ikään kuin kysymyksen vierestä (Kananen 2015, 216; Valli 2018, 114). Tästä syystä lähtötilannekartoituskysely perustuu suurimmaksi osaksi väittämiin. Kyselyyn sisällytettiin kuitenkin myös avoimia kysymyksiä, mukaan ne saattavat tuoda esiin sellaisia ajatuksia ja näkemyksiä, joita ei ole valintakysymyksiä luodessa osattu ottaa huomioon. Lisäksi vastaamista rajoittamattomat avoimet kysymykset tuottavat vastaajien spontaaneja mielipiteitä esiin (Luoto 2009, 1648; Vilka 2021, 106.)

Lähtötilannekartoituskyselyn kysymykset ja väittämät pohjautuvat opinnäytetyön tietoperustaan. Kyselylomake on muodostettu niin, että esitetyt väittämät ja kysymykset tuovat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kyselyn väittämät on jaoteltu seuraavien kategorioiden alle: 1. itseohjautuvuus omassa työssä 2. itseohjautuvuus työyhteisössä ja 3. itseohjautuvuus organisaatiossa. Avoimet kysymykset ovat seuraavien kategorioiden mukaiset: 1. itseohjautuvuuden merkitys organisaatiossa tai työyhteisössä ja 2. itseohjautuvuutta estävät ja mahdollistavat tekijät organisaatiossa tai työyhteisössä. Lähtötilannekartoituskyselyä luodessa otettiin huomioon tietyt pääseikat, jotta kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Näitä pääseikkoja ovat Kananen (2015, 215) mukaan kyselylomakkeen helppokäyttöisyys, yksinkertaisuus, selkeä ulkoasu ja sujuva käyttäminen.

Kyselylomake tätä opinnäytetyötä varten muodostettiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta, vaikka ideaalitalanne esimerkiksi Vallin (2018, 261-262) mukaan olisikin hyödyntää jo aiemmin käytettyä ja hyväksi todettua lomaketta. Tähän opinnäytetyöhön sopivaa kyselylomakepohjaa ei kuitenkaan ollut saatavilla. Muodostettu kyselylomake sisältää väittämiä itseohjautuvuudesta ja sitä mahdollistavista sekä ehkäisevistä tekijöistä. Mitta-asteikoksi kyselylomakkeeseen valittiin Likertin viisiportainen asteikko. Kyseisessä mitta-asteikossa vastaaja valitsee, parhaiten omaa käsitystään kuvaavan vaihtoehdon (Heikkilä 2014, 51). Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot ovat väliltä 1-5 siten, että 1 = "täysin eri mieltä" ja 5 = "täysin samaa

mieltä”. Likertin viisiportainen asteikko valittiin, sillä sen katsotaan soveltuvan hyvin juuri mielipideväittämiin ja kuvaavan vastaajien asenteita. (Heikkilä 2014, 51-52). Lisäksi kyselylomakkeeseen on tuotu avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään vastaajien kokemuksia ja näkemyksiä itseohjautuvuuden toteutumisesta omassa organisaatiossaan. Ennen kyselylomakkeen muodostamista toteutettiin määrällisen tutkimuksen menetelmää hyödynnettäessä tärkeä työvaihe, operationalisointi, joka tarkoittaa teoreettisten käsitteiden määrittämistä arkikielelle ja mitattavaan muotoon. Operationalisointia ennen on varmistettava siitä, että kohderyhmän ja tietoperustan tuntemus on riittävällä tasolla. Kyselylomakkeen väittämissä käytettyjen käsitteiden tulee olla siinä muodossa, että niitä voi mitata eikä tulkinnanvaraa jää. (Vilka 2015, 100; Vilka 2021, 101-102.)

Kyselylomakkeen testaaminen on tärkeä osa tutkimusprosessia. Testaamisella tavoitellaan saatavan muutamilta soveltuville ihmisiltä kriittisiä arvioiteja kyselylomakkeen toimivuudesta. (Vilka 2021, luku 4.) Tämän opinnäytetyön kyselylomake testattiin kahdeksalla perusjoukkoa vastaavalla henkilöllä. Testiryhmä kommentoi sen toimivuutta, kysymysten asettelua, niiden muotoilua sekä sisältöä. Muun muassa Vilka (2021, luku 4, kappale 3) kirjoittaakin, että testaamisen tarkoitus on juuri siinä, että tutkija saa perusteltuja mielipiteitä kyselylomakkeesta. Testiryhmän kommenttien perusteella opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymysten määrää vähennettiin, tiedoteosuutta selvennettiin ja muutamien kysymysten muotoilua paranneltiin helpommin ymmärrettäväksi.

Otanta tarkoittaa sitä menetelmää, jolla otos valikoituu perusjoukosta. Otantamenetelmävaihtoehtoja on useita. (Vilka 2007, 52.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin ositettua otantaa. Ositettu otanta sopii otantamenetelmäksi niissä tapauksissa, kun perusjoukko on jakautunut jo valmiiksi ilmenemistavoiltaan ja oletetuilta ajatuksiltaan ryhmiin (Nummenmaa 2004, 24; Vilka 2007, 54). Ositettu otantamenetelmä valittiin, sillä perusjoukkokin koostuu suurelta osin työntekijätason henkilöistä ja vähäisemmästä määrästä esihenkilötason ihmisiä. Samanlainen jakauma tuli myös tämän opinnäytetyön otokseen.

Onnistunut perusta määrälliselle tutkimukselle on huolella tehdyssä otannassa, jossa on tarkoituksena kysyä haluttua asiaa laajalta perusjoukolta. Tavoitteena on kyetä yleistämään tutkimuksen tuloksia suhteessa perusjoukkoon. Tutkittavat kohderyhmät ovat kuitenkin usein laajoja, jonka vuoksi kokonaisuuden tutkimisen sijaan otannan kokoa voidaan pienentää. Oikeaa määrää ei kuitenkaan otannalle ole olemassa, vaan se riippuu aina tutkittavasta asiasta sekä perusjoukon koosta. Tutkittavan ilmiön voimakkuudella on myös vaikutuksia otoskokoon ja näin ollen otos on aina tilannesidonnainen. (Valli 2015, 21-23.)

Otos on valikoitunut vastaamaan kiinnostuksen kohteena olevaa perusjoukkoa. Otoksen tarkoitus on olla ominaisuuksiltaan mahdollisimman hyvin perusjoukkoa vastaava, mutta kooltaan

merkittävästi pienempi. (Nummenmaa 2004, 20-21.) Perusjoukolla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan julkishallinnollisen sosiaali- ja terveysalan organisaation työntekijöitä. Koko perusjoukkoa olisi mahdotonta tutkia, mutta rajaaminen hyvin pieneen määrään voisi vaikuttaa negatiivisesti siihen, että tuloksista voitaisiin tehdä yleistyksiä koskien perusjoukkoa (Nummenmaa 2004, 20-22). Tässä opinnäytetyössä rajattiin otos ammattinimikkeen perusteella, eikä muita rajoituksia, kuten ikä- tai sukupuoli, tehty. Onnistunut otos on keskeisin tekijä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Otoksen koosta ei ole mitään yleistä joka tilanteeseen sopivaa lukumäärää. (Valli 2001, 13-15; Valli 2015, 21-22.) Otoksen kokoa ei ole kuitenkaan järkevää kasvattaa loputtomiin, sillä jossain vaiheessa tullaan pisteeseen, ettei koon kasvattaminen enää tee merkittävää muutosta otoksen edustavuuteen (Nummenmaa 2004, 24-25). Tavoitteenamme oli saada kyselyyn otokseksi vähintään 50 % organisaatioiden henkilöstöstä, jotta voimme tehdä sen perusteella riittävän luotettavia johtopäätöksiä.

## 6.2 Aineiston hallinta ja eettiset näkökulmat

Eettisesti kestävä tutkimustyön keskiössä on ihmisarvon kunnioittaminen. Opinnäytetyöprosessissa tulee pyrkiä turvaamaan ihmisten itsemääräämisoikeus, yksityisyys ja vahingoittamattomuus. (Kuula 2011, luku 2.) Vastuu eettisestä toiminnasta ja normien noudattamisesta on tutkimustyön tekijällä itsellään (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 2-4). Hyvän tieteellisen käytännön (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11-12) mukaan tutkijan on toimitettava noudattaen rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Nämä toimintatavat kulkevat mukana läpi prosessin ja ne huomioidaan myös aineiston keruun, sen hallinnan ja analysoinnin sekä tulosten julkaisemisen aikana. Ennen aineiston keruun ja varsinaisen tutkimustyön aloittamista huolehdittiin siitä, että asianmukaiset tutkimusluvut oli saatu ja vastaajajoukolla oli toimitettu tiedote tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä vapaaehtoisuudesta kuten Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemän hyvän tieteellisen käytännön (2012) mukaan kuuluu. Kaikki kerätty aineisto tallennettiin ja säilytettiin niin, ettei sitä pääse käsittelemään muut kuin opinnäytetyön tekijät.

Lähtötilannekartoituskyselyyn vastaajien anonymiteetti haluttiin turvata lähettämällä sama kysely molempiin kohdeorganisaatioihin, jolloin myös tulosraportin data muodostuisi niistä molemmista. Tästä ei muodostunut opinnäytetyölle haittaa, koska kyselyn tavoitteena oli muodostaa yleiskuvaa itseohjautuvuuteen suhtautumisesta sekä sitä estävistä ja mahdollistavista tekijöistä. Anonymiteetti turvattiin myös mahdollistamalla kyselyyn vastaaminen työpaikalla yhteiskäytössä olevilla työkoneilla. Kyselylomakkeeseen vastaamisen kesto testataan ennen sen lähettämistä ja vastaamiseen kuluvasta ajasta informoidaan organisaatioita ja osallistujia realistisesti (Vilkka 2007, 90-91). Tämä tieto sisällytettiin kyselylomakkeen alkutietoihin

ja mainittiin, että työpajatyöskentely perustuu vapaaehtoisuuteen ja oman osallistumisensa voi perua koska tahansa opinnäytetyöprosessin aikana ja myös jälkikäteen.

Opinnäytetyön aineisto tulee kerätä ja käsitellä suunnitelmallisesti, siten, että noudatetaan ajankohtaista lainsäädäntöä ja huomioidaan kohdeorganisaatioiden tietosuojahjeet (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 3-4). Kysely toteutettiin Forms-ohjelmistoa hyödyntäen ja sinne tallennettu aineisto on salasanalla suojattu ja pääsy aineistoon oli vain opinnäytetyön tekijöillä. Aineisto siirrettiin Forms-palvelusta analysointia varten opinnäytetyön tekijöiden kesken jaettuun salanasuojattuun kansioon, jonka salasana on vain opinnäytetyön tekijöiden tiedossa. Opinnäytetyön tekijöiden henkilökohtaiset tietokoneet ovat suojattu asianmukaisilla viruksentorjuntaohjelmilla, sekä salasanoilla, jotka eivät ole ulkopuolisten tiedossa.

Opinnäytetyöprosessin päätyttyä, organisaatioihin toimitetaan kyselystä yhteenvetotiedot sekä kehittämisprosessista muodostettu kokonaismateriaali. Prosessin päätyttyä kaikki tallennettu materiaali poistetaan opinnäytetyön tekijöiden tietokoneilta.

### 6.3 Aineiston analyysi

Tämän opinnäytetyön aineiston analysointiin käytettiin kyselylomakkeen strukturoitujen väitämien osalta tilastollista analyysia. Tilastollisessa analysoinnissa käytetään kuvailevia tunnuslukuja, kuten esimerkiksi prosenttiosuuksia. (Vilkkä 2015, 109.) Analyysitavan valinnassa on huomioitava se, halutaanko tutkia yhtä tiettyä muuttujaa vai kahden tai useamman muuttujan välistä suhdetta (Vilkkä 2007, 119).

Opinnäytetyössä aineiston analyysimenetelmänä avointen kysymysten osalta oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi (kuvio 2). Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen perusmenetelmistä ja sen tarkoituksena on auttaa järjestelemään kerätty aineisto pelkistetympään ja selkeämpään muotoon kuitenkin siten, ettei keskeinen tietoaines katoa (Puusa & Juuti 2020, osa 4, luku 9). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopii toiseksi analyysimenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön, sillä Tuomen & Sarajärven (2018, 117) mukaan sen avulla etsitään tekstiaineistosta merkityksiä. Tässä opinnäytetyössä aineistolähtöinen sisällönanalyysi aloitettiin pelkistämällä vastaukset siten, että epäolennainen tieto karsittiin pois. Pelkistämävaiheen tarkoituksena on etsiä tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Pelkistämisen jälkeen toteutettiin klusterointi, eli ryhmittely ja abstrahointi, jolla tarkoitetaan teoreettisten käsitteiden muodostamista. Klusterointivaiheessa käytiin läpi koko alkuperäisaineisto etsien siitä toisistaan eroavia tai samanlaisia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat vaiheet yhdistettiin ryhmiksi ja näitä ryhmiä yhdistelemällä muodostuivat alaluokat. Alaluokkia

yhdistelemällä jatkettiin muodostaen yläluokkia. Sisällönanalyysia tehtäessä huomioitiin, että luokkia muodostaessa on syytä varmistaa niiden olevan toisensa poissulkevia sekä yksiselitteisiä, kuten muun muassa Tuomi & Sarajärvi (2018, 123-125) kirjoittavat. Abstrahointivaiheessa eroteltiin alkuperäisaineiston kielelliset ilmaukset ja muodostettiin opinnäytetyön teoreettinen käsitteistö. Abstrahointivaiheeseen kuuluu näiden toimien lisäksi myös tiedon erottelu oleelliseen ja epäoleelliseen (Kananen 2014, 111-112; Tuomi & Sarajärvi 2018, 125-126).

alkuperäinen ilmaus	pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka	pääluokka
Saan itse suunnitella missä järjestyksessä teen työni ja kenestä potilaasta aloitan.	Mahdollisuus suunnitella ja vaikuttaa omaan työhön	Suunnittelu, vaikutusmahdollisuus ja ideointi	Autonomia	Autonomia ja päätöksenteko
Voin esittää ratkaisuja tai työssä etenemistä. Voin edetä työssäni valtuuksieni rajoissa	Ratkaisuehdotusten esittäminen ja itsenäinen työskentely	Itsenäinen työskentely ja ratkaisujen esittäminen	Päätöksentekomahdollisuus	Autonomia ja päätöksenteko
Saan suunnitella toimintoja, työvuoroja ym. itsenäisesti.	Toimintojen suunnittelu ja itsenäinen työskentely	Suunnittelu, itsenäinen työskentely	Autonomia	Autonomia ja päätöksenteko
Tutkitun tiedon ja koulutuksen saatavuus työnteon tueksi on parantunut.	Tutkitun tiedon ja koulutuksen saatavuus on parantunut	Osaamisen ja kehittämisen tukeminen	Osaaminen ja tiedonsaanti	Osaaminen ja kehittäminen
Hoitajan työnkuvan sisällöllisyys on laajentunut.	Työnkuva on laajentunut	Osaaminen muuttuvassa työssä	Osaaminen ja koulutus	Osaaminen ja kehittäminen

Kuvio 2: Esimerkkitaulukko aineistolähtöisestä sisällönanalyysista

Koko aineiston analysoinnin ajan tulee tarkkailla, että alkuperäisdata pysyy, sen sisältö ei muutu ja polku alkuperäisdataan säilyy (Tuomi & Sarajärvi 2018, 126). Aineistoa analysoitaessa on huomioitava, että se tulee lukea läpi yhä uudelleen ja uudelleen kunnollisen kokonaiskäsityksen saavuttamiseksi (Valli 2015, 110; Kananen 2012, 116-117).

## 7 Yhteiskehittävä työpajaprosessi

Yhteiskehittäminen on monivaiheinen prosessi, joka tarjoaa välineitä yhteistyöhön ja vaatii tasavertaista kohtaamista, tavoitteiden ja resurssien yhtenäistämistä, tutkimisen sinnikkyyttä ja tuntematonta kohti etenemistä. Yhteiskehittämisen prosessi vaatii myös ohjausta, koordinaointia ja aitoa toimintaympäristöä ratkaisun aikaansaamiseksi. (Kauppinen, Kesäniemi, Luojus, Lange & Lönn 2020, 4-5.)

### 7.1 Yhteiskehittäminen mahdollistamassa itseohjautuvuutta

Yhteiskehittäminen voi lähteä liikkeelle organisaation tarpeista ja ideoista. Tavoitteena on uusien ideoiden luominen ja uuden oppiminen. Yhteiskehittäminen voi lisätä vuorovaikutusta, luoda ymmärrystä ja opettaa uusia toimintatapoja. Tavoitteena on löytää kehittämistarpeita tai ratkaisuja ongelmiin yhdessä toimijoiden kanssa. (Haltia-Nurmi, Vainio & Keränen 2020,

10,14.) Pöyry-Lassila (2017, 27) mainitsee yhteiskehittämisen edellytyksenä olevan tiedon jakaminen kaikille osapuolille ja osallistuminen yhteiseen toimintaan, jossa tavoitteena on uuden tiedon rakentaminen. Yhteiskehittäminen tukee yksilön itseohjautuvuutta, sillä niin itseohjautuvassa toiminnassa kuin yhteiskehittämisessäkin tarkoituksena on mahdollistaa osallistumis- ja päätöksentekomahdollisuus jokaiselle toimijalle. Tässä opinnäytetyössä yhteiskehittämisen menetelmä valikoitui edistämään vuorovaikutusta yli roolirajojen, joka puolestaan edesauttaisi muodostamaan ratkaisuja organisaatioiden itseohjautuvuuden vahvistamiseksi.

Yhteiskehittämisen toimintamallissa korostuu vuorovaikutuksen merkitys ja dialogi mahdollistaa yhteisten uusien merkitysten syntymisen. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu myös itseohjautuvassa toiminnassa. Avoin vuorovaikutus ja luottamuksellinen, kannustava ilmapiiri ovat itseohjautuvan toiminnan kulmakiviä. (Juuti 2016, luku 3; Ristikangas ym. 2020, osa 1, luku 3.) Luottamuksen rakentuessa yhteinen kieli ja merkitykset rakentuvat (Hirvikoski ym. 2018, 17). Yhteiskehittäminen on innostavaa ja prosessissa oppii kaikki uutta. Se on myös tavoitteellista ihmisten välistä yhteistyötä. (Hirvikoski ym. 2018, 20-21.) Itseohjautuvuuden näkökulmasta nimenomaan innostus ja motivaatio sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen on merkityksellistä.

Saleebeyn 2014 mukaan voimavaraistavan kehittämisen lähtökohtana on, että ihmisten toiveet ja unelmat ovat tärkeitä, vaikka ne vaikuttaisivat epärealistisilta. (Keskitalo & Vuokila-Oikkonen 2018, 85-86.) Voimavaraistavan ajattelun keskiössä pyritään löytämään näkökulma, joka keskittyy voimavaroihin ja on siten toiveikkaampi kuin ongelmalähtöinen ajattelu. Siinä hyödynnetään olemassa olevia kykyjä, taitoja, osaamista pulman ratkaisemisessa. Voimavaraistuminen on moniulotteinen käsite ja keskeistä on vastavuoroisuus, kunnioitus ja aktiivinen osallistuminen. Voimavaraistumisessa ympäristö on tarjonnut mahdollisuuksia, tietoa, tukea ja resursseja tavoitteenaan tukea osallistuvuutta ja saada aikaan hallinnan tunne. (Arifulla & Leino 2021, 51-52.) Voidaan ajatella, että kohdeorganisaatioiden edustajat voimavaraistuvat työpajoihin osallistuessaan, koska he pääsevät kohtaamaan toisiaan, keskustelemaan ja oppimaan toisiltaan. Tämän lisäksi heillä oli mahdollisuus aktiivisesti osallistua vaikuttamaan oman työympäristönsä uudenlaisen toimintakulttuurin ja -mallin kehittämiseen.

Tässä työpajaprosessissa tavoiteltiin osallistujien saavuttavan itselleen samanlaisen ajatuksen, josta Mahatma Gandhi on puhunut: ”ole muutos, jota etsit”. Osallistujia haluttiin aktiivoida voimavaraistavan yhteiskehittämisen avulla tekemään itse niitä tekoja, jotka edesauttavat heitä löytämään oikean polun tavoittelemaansa organisaation toimintamalliin. Omasta motivaatiosta kumpuava vapaaehtoinen tekeminen esiintyy myös itseohjautuvuuden teoriatieläisessä. Sisäisen motivaation tukeminen mahdollistaa itseohjautuvan toiminnan. (Deci & Ryan 2000, 76.)



## 7.2 Työpajatyöskentelyn prosessin kuvaus

Työpajatyöskentelyn prosessiin oli suunniteltu kaksi eri sisältöistä, mutta toisiaan tukevaa työpajaa paikan päällä toteutettavaksi (kuvio 3). Ensimmäisen työpajan aiheena oli ideointi ja se oli kestoltaan pidempi kuin toinen työpaja, jossa puolestaan aiheena oli ratkaisut. Prosessin tavoitteena oli yhteiskehittämällä osallistujien kanssa luoda uudenlaisia toimintamalleja sekä toimintatapoja itseohjautuvuuden vahvistamiseksi heidän organisaatioissaan. Monesti käytännössä helpotkin toimenpiteet saattavat jäädä arjessa toteuttamatta. Sellaista työkalupakkia ole olemassakaan, jonka avulla päästään ongelmattomaan organisaatioon. Tämä kannattaa muistaa erilaisten keinovalikoimien ja itsestään selvien työkalujen keskellä. (Savaspuro 2019, 159-160.) Otimme tämän huomioon sanoittamalla aloitetun prosessin merkitystä muutoksen alkuna sekä pyrkimällä kuljettamaan prosessia koko ajan eteenpäin mahdollisimman lähellä heidän arkeaan sekä huolehtimalla jatkon sopimisesta.



Kuvio 3: Työpajaprosessin etenemisen kuvaus

Tavoitteena oli saada työpajatyöskentelyn prosessiin mukaan vähintään 1/3 osa kyselyyn vastanneiden joukosta. Yhteiskehittämisen työpajaprosessi saatiin järjestettyä vain toisessa yhteistyöorganisaatiossa suunnitelman mukaisesti. Osallistunut organisaatio on pienempi julkishallinnon organisaatio sosiaalialan puolelta. Toisen organisaation edustajat eivät päässeet osallistumaan johtuen aikataulusyistä. Kananen (2012, 85) huomauttaakin käytännössä mahdolliseksi haasteeksi muodostuvan kehittämistyön kustannukset ja sen toteuttaminen voi olla haasteellista johtuen juuri resurssirajoitteista.

**Työpajaprosessin ensimmäinen tapaaminen** järjestettiin huhtikuun lopulla 2023 paikan päällä teemanaan ideointityöpaja ja sinne oli kutsuttuna (liite 2) organisaation yhden

tulosyksikön henkilöstö ja esihenkilöedustus (N= 16). Työpajaan osallistui vapaaehtois pohjalta yhteensä yksitoista (n= 11) henkilöä, joista yksi oli esihenkilö. Paikan päällä työskentelyssä haluttiin saavuttaa etua läsnä olevammalla kohtaavalla työskentelyllä, aktiivisemmalla vuorovaikuttamisella ja luovalla konkreettisella yhteistyöskentelyllä. Ajankäytöllisesti työpaja suunniteltiin kestävän kolme tuntia, jonka aikana tavoiteltiin syntyvän ymmärrys prosessin taustalla olevasta tietoperustasta esitellyn materiaalin pohjalta, läpikäytiin lähtötilannekartoituskyselyn tuloksista nostoja sekä määritettiin yhteiskehittämisen tavoitteet. Näiden lisäksi hyödynnettiin yhteiskehittämisen menetelmistä Tulevaisuuden muistelu-nimistä työkalua saadaksemme osallistujat luomaan vuoden kuluttua olemassa olevia ihanneorganisaatiokuvauksia. Tulevaisuuden muistelu perustuu osallistavalle ennakoitdialogille, jossa tulevaisuuden kuvaan asettuen pyritään löytämään uusia näkökulmia, toivoa ja laadukkaampaa toimintaa. Menetelmä sopii erityisesti tilanteeseen, jossa halutaan nykyiseen toimintaan muutosta. Siinä luodaan ensin toivoa tulevaisuuden suhteen ja pohditaan tapoja suunnanmuutokselle yhteisen vuoropuhelun avulla. Menetelmä soveltuu hyvin verkostomaiseen kehittämistyöhön. Menetelmän käytössä jokainen mukana oleva saa itse kertoa ja kuulla myös muiden näkemyksiä toivonulmaisesta tulevaisuudesta ja toiminnasta sekä kuvata huolia ja tarpeita niiden vähentämiseksi tai poistamiseksi. (Innokylä 2023.)

**Työpajaan virittäytyttiin** esittäytymällä puolin toisin. Työn onnistumisen ja yhteiskehittämisen turvaamisen kannalta oli tärkeää onnistua luomaan luottamuksellinen ilmapiiri suhteessa organisaation edustajiin. Tapaaminen aloitettiin kirjaamalla vastauksia Mentimeter.com-sivustolla olevalle kysymyspohjalle ”millaisilla fiiliksillä kohti yhteiskehittämistä”? Vastauksia saatiin osallistujilta ja niiden sisältö vaihteli selkeästi odottavasta mahdolliseen epäilevyyteen (kuvio 4). Tämän kevyen osallistavan harjoituksen jälkeen sanoitettiin kaikkien tuntemusten olevan ihan luvallisia ja oikeutettuja, epäilläkin saa prosessia, kunhan päästään avoimin mielin yhdessä liikkeelle käymään vuoropuhelua. Lisäksi pyrimme avoimeen toimintaan koko prosessin ajan.



Kuvio 4: Työpajan aloitusfiilikset

Avoimesta vuoropuhelusta syntyvästä ymmärryksestä on kirjoittanut myös Savaspuro (2019, 22) osuvasti. Ymmärrystä siitä, ettei ole vain yhden tahon totuutta, vaan molempien totuus on yhtä olennainen. Näin ollen työpajatyöskentelyssä huolehdittiin jokaisen ääneen pääsemisestä, kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa. Tämän toteutuminen mahdollistettiin eri toimintavälinein, kuten kirjoittamalla digialustoille, käymällä ryhmäkeskusteluja sekä kirjaamalla ajatuksia post-it-lapuille.

**Tietoperusta itseohjautuvuudesta** esiteltiin työpajassa seuraavaksi varmistaaksemme osallistujille yhteisen ymmärryksen aihepiiriä kohtaan, jotta yhteistyöskentelyssä he voisivat nojata samaan jaettuun tietoon. Tietoperustasta oli koottu osallistujille myös ennakkoon tutustuttavaksi lähetetty materiaali, joka sisälsi itseohjautuvuuden käsitteen avaamista, itseohjautuvuusteorian esittelyn sekä osiot sisäisen ja ulkoisen motivaation, psykologisten perustarpeiden ja työn imun liitoksisuudesta itseohjautuvuuteen. Pehdytysmateriaali kuvasi lisäksi mitä voimavaraistava yhteiskehittäminen on ja kuinka johtamisen eri mallit voivat tukea ja mahdollistaa itseohjautuvuutta organisaatioissa.

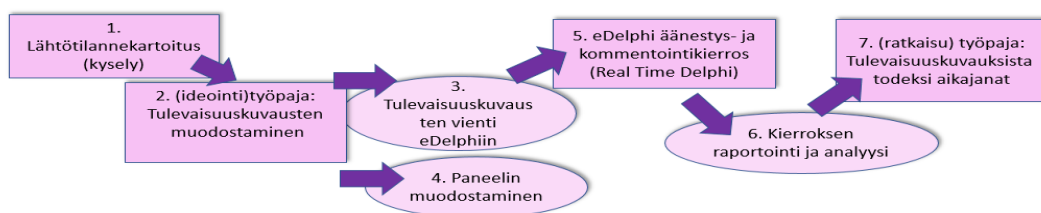
**Lähtötilannekartoituskyselystä** päätettiin tuoda työpajaan erikseen olennaisia nostoja keskusteltavaksi. Kyselyn väittämäosiosta tuotiin nostoina parhaat ja heikoimmat tulokset saaneet väittämät niin oma työ-, työyhteisö- kuin organisaatiotasoilta. Kaikki yhdeksän avointa kysymystä esiteltiin vastausten osalta ryhmiteltyinä, joista suurimpia ryhmiä avattiin enemmän kuulijoille. Kyselyn tulokset kerrottiin olevan suuntaa antavia, mutta toimivan pohjana työpajaprosessin työskentelylle.

**Yhteiskehittämisen tavoitteet** määriteltiin yhdessä työskentelyn aluksi, jotta kaikilla on tiedossa yhteisesti päätetty päämäärä. Osallistujia heräteltiin kysymyksillä mitä kaikkein eniten organisaatioissa kaivataan ja millainen muutos olisi heille merkityksellisin. Tämän lisäksi heitä pyydettiin pohtimaan millaiseen muutokseen heillä olisi eniten energiaa. Samalla osallistujia muistutettiin siitä, että vanhan tilalle on aina muodostettava jotain uutta. Osallistujista muodostettiin keskusteluryhmät, joilta kysyttiin miksi itseohjautuvuuden vahvistaminen ja yhteiskehittäminen on tärkeää, mihin yhteisen työskentelyn uskotaan vaikuttavan ja millaisia tuloksia odotetaan tai mitä pitäisi olla prosessin jälkeen valmiina. Tavoitemäärittely synnytti osallistujilla ajatuksia kahteen ensimmäiseen kysymykseen (ks. alla), mutta yhteistyöskentelyn lopputulosta ei osattu arvioida tässä kohtaa lainkaan:

1. **Miksi tärkeää?** Halutaan aikaansaada yhteinen visio ja tavoitteet, joka helpottaisi työn sujuvuutta ja työhyvinvointia. Osaaminen lisääntyisi, kun vahvuudet saadaan esiin ja ryhmädynamiikan ja motivaation paraneminen vaikuttaisi myös työn laatuun positiivisesti.

2. **Mihin työskentely vaikuttaa?** Avoimuuteen, yhteistyöhön, jakamiseen, oivalluksiin ja hyödynnettävien työkalujen saantiin kaikkien yhteiseen käyttöön.

**Tulevaisuuden muistelu- menetelmä** käytettiin yhteisen tavoitemäärittelyn jälkeen työstämään tulevaisuuden ihanneorganisaation kuvauksia ja käymään läpi mitä organisaatioiden muutospolku vaatii. Tulevaisuuden muistelun ohjeistuksessa osallistujia pyydettiin kuvittelemaan organisaation toimintaa vuoden kuluttua, jolloin uudenlainen itseohjautuvuuden toimintatapa ja -malli on valmis ja käytössä. Heidän tuli kuvailla ”ihanneorganisaation arki”, ainoastaan siitä näkökulmasta millainen arki halutaan saavuttaa, ei niinkään miten siihen päästään. Menetelmä, jota käytettiin, oli entuudestaan tuttu ainoastaan yhdelle osallistujalle, joten osallistujat saivat samalla oppia menetelmän käytöstä itselleen. Ideointia varten esiteltiin erilaisia käytännön konkreettisia toimintamalleja itseohjautuvuudessa maailmalla pidemmällä olevista organisaatioista. Tämän tarkoituksena oli toimia ajatusten ja ideoiden herättelijänä. Osallistujat tuottivat kolme tulevaisuuskuvausta ohjeistuksen ja apukysymysten pohjalta ja nuo kuvaukset vietiin opinnäytetyöntekijöiden toimesta eDelphi-nimiselle alustalle työpajojen väliajalla äänestettäväksi ja kommentoitavaksi todennäköisyys ja toteutettavuus-perustein (kuviot 5 ja 6). Tällä tavoiteltiin jokaisen osallistujan kuulemista ja keskinäistä dialogin syntymistä sekä vaikuttamismahdollisuutta valittuun suuntaan. Alusta oli täysin vieras osallistujille, joka huomioitiin mahdollisimman selkeällä etukäteisohjeistuksella siitä mitä tulee tehdä.



Kuvio 5: eDelphi prosessin kuvaus

**Äänestyksessä käytetty eDelphi-alusta** on Delfoi-asiantuntijametodin yksi verkko-ohjelmisto, jota voidaan hyödyntää kehittämis- ja tutkimustyökaluna. Sen avulla voidaan tehdä erilaista suunnittelu-, toteutus- ja tutkimustyötä, jonka lisäksi se alustana mahdollistaa

asiantuntijoiden prosessiin sitouttamisen ja yhteisen keskustelun kautta uuden tiedon muodostamisen. (Delfoi-menetelmän verkkosovellus 2023.)

### Ihanneorganisaation arki

Vuosi 2024, on huhtikuu. Organisaatiossa on sitoutunut henkilökunta ja vähän vaihtuvuutta. Uusia työntekijöitä on perehdytetty kattavasti ja koko työyhteisö tuntee toisensa. Työkuorma on vähentynyt, kun henkilöstöresurssia on lisätty ja määräaikaisia työntekijöitä on vakinaistettu. Itseohjautuvuus on oleellinen osa työntekoa, jota edesauttaa yhteinen ja selkeä visio sekä ammattitaitoinen henkilökunta.

Organisaation toimintakulttuuri on avointa ja läpinäkyvää. Työntekijöitä osallistetaan työntekoon. Tiedonkulku työyhteisössä on tasapuolista, nopeaa ja selkeää. Työkavereihin ja työyhteisöön on vahva luottamus. Myös esihenkilö luottaa henkilöstöön ja antaa vastuuta ja vapautta. Työyhteisössä kaikki on sujuvaa ja selkeän toimintamallin avulla energia keskittyy työntekoon. Avoimesta ja läpinäkyvästä toimintakulttuurista sekä ammattitaidosta saa kiitosta.

Suunnitteluprosessi toi uskoa tulevaan. Muutoksen aikana jokainen -yksin ja yhdessä- osallistui aktiivisesti prosessiin. Olimme huolisamme henkilökunnan vaihdoksista sekä resurssien vähentämisestä. Organisaatiomuutoksissa ei olisi kuunneltu työntekijöitä. Huolet eivät toteutuneet.



Kuvio 6: Yksi äänestettävä tulevaisuuskuvaus eDelphissä

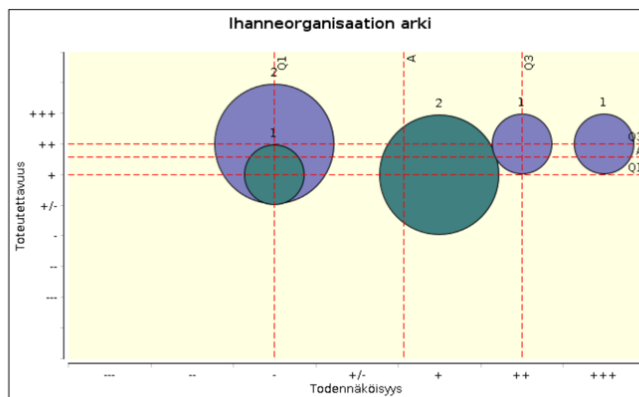
**Työpajan lopuksi** palautettiin mieliin yhteenveto tilaisuuden sisällöstä ja ohjeistettiin osallistujat seuraavaa tapaamiskertaa varten sekä pyydettiin täyttämään palautelomake työpajasta (liite 3). Palautekyselyn avulla saadaan jokaisen työpajakerran jälkeen tietoa osallistujien näkemyksistä, ovatko he muun muassa kokeneet saaneensa hyötyä työskentelystä, onko valittu menetelmä tukenut työskentelyä ja miten he arvioivat opinnäytetyön tekijöiden työskentelyä prosessin eteenpäin johtamisessa. Palautekyselyä hyödynnetään koko prosessin ajan sen edistämisen reflektointiin. Myös Kostamon, Airaksisen & Vilkan (2022, 71) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö edistyy vaiheittain toimijoiden kanssa dialogisessa vuorovaikutuksessa. Yhteinen kehittämistyö edellyttää keskustelua, arviointia ja toiminnan uudelleensuuntausta. Näin ollen se sisältää jatkuvan palautteen antamisen ja vastaanottamisen.

**Toinen työpajaprosessin tapaaminen** järjestettiin toukokuun alussa 2023 paikan päällä teemaan ratkaisutyöpaja ja sinne oli kutsuttuna saman organisaation sama edustajisto (N=16). Osallistujia kyseiseen vapaaehtoiseen työpajaan saapui yhteensä kymmenen (n=10), joista yksi oli esihenkilöroolissa. Tämä työpaja oli kestoltaan kaksi ja puoli tuntia, jona aikana tavoiteltiin aikaansaatavan ratkaisuja edellisemmän ideointityöpajassa luotuun ja eDelphin kautta äänestettyyn todennäköisimpään ja toteutettavimpaan tulevaisuuskuvaukseen. Työpajan aluksi **orientoiduttiin tapaamisen aiheeseen** eli esiteltiin osallistujille ryhmiteltyinä ne asiakokonaisuudet, joihin liittyen he olivat edellisellä tapaamisella sekä alun perin kyselyssä ideoineet muutoksia.

**Äänestystulokset ja kommentit eDelphistä** käytiin läpi seuraavaksi eli miten osallistujat olivat arvioineet kolmen eri tulevaisuuskuvausten todennäköisyys-toteutettavuus-kelpoisuuden ja miten tuloksia tulkittiin eDelphin raportissa (kuvio 7). Tässä kohden heille avattiin eDelphin tulosanalyysissä käytettyä liikennevalo-metaphoria, jotka kuvaavat alustalle vietyjen tulevaisuusnäkemysten erilaisuuksia sekä niiden toimivuutta keskustelupohjana tulevaisuudesta. Osallistujille palauteltiin mieleen myös, että eDelphin äänestyksen tarkoitus on auttaa ideoiden jatkokehittämisessä ja työstämisessä. Tarkoituksena oli löytää vaihtoehtoja ja ennakoita suuntaa, johon halutaan kulkea.

#### IHANNEORGANISAATION ARKI

Ihanneorganisaation arki Vuosi 2024, on huhtikuu. Organisaatiossa on sitoutunut henkilökunta ja vähän vaihtuvuutta. Uusia työntekijöitä on perehdytetty kattavasti ja koko työyhteisö tuntee toisensa. Työkuorma on vähentynyt, kun henkilöstöresursseja on lisätty ja määräaikaisia työntekijöitä on vakinaistettu. Itseohjautuvuus on oleellinen osa työntekoa, jota edesauttaa yhteinen ja selkeä visio sekä ammattitaitoinen henkilökunta. Organisaation toimintakulttuuri on avointa ja läpinäkyvää. Työntekijöitä osallistetaan työntekoon. Tiedonkulku työyhteisössä on tasapuolista, nopeaa ja selkeää. Työkaverihin ja työyhteisöön on vahva luottamus. Myös esihenkilö luottaa henkilöstöön ja antaa vastuuta ja vapautta. Työyhteisössä kaikki on sujuvaa ja selkeän toimintamallin avulla energia keskittyy työntekoon. Avoinesta ja läpinäkyvästä toimintakulttuurista sekä ammattitaidosta saa kiitosta. Suunnitteluprosessi toi uskoa tulevaan. Muutoksen aikana jokainen -yksin ja yhdessä- osallistui aktiivisesti prosessiin. Olimme huolissamme henkilökunnan vaihdoksista sekä resurssien vähentämisestä. Organisaatiomuutoksissa ei olisi kuunneltu työntekijöitä. Huolet eivät toteutuneet.



Kuvio 7: Eniten ääniä saanut tulevaisuuskuvaus eDelphin tuloksetraportissa

**Päivän ratkaisuteemaa lähestyttiin backcasting-menetelmän avulla**, joka esiteltiin osallistujille aluksi. Backcasting on osa tulevaisuuskenaarioiden lajeja, joissa käytetään induktiivista lähestymistapaa ja menetelmän avulla tehdään suunnitelmaa toivotunlaisen vision saavuttamiseksi. Menetelmän alussa määritellään tulevaisuuden tahtotila (tässä tapauksessa jo äänestetyt tulevaisuuskuvaukset), jonka jälkeen seuraa tapahtumien ja toimenpiteiden sekä riskien ja mahdollisuuksien määrittely. Menetelmän tarkoituksena on tuoda esiin vision puutteet ja näkemuserot tulevaisuuden tapahtumaketjussa. (Rubin 2023.) Työpajassa jätettiin tietoisesti määrittelemättä aikajanelle tarkkoja toteutumisaikankohdita, koska niistä oli sovittu kohdeorganisaation jatkavan keskenään keskustelua ja sopimista työpajaprosessin jälkeen omissa tulevissa kehittämistilaisuuksissaan. Työpajaprosessin tarkoituksena oli kartoittaa nykytilaa

haasteineen ja mahdollisuuksineen, määrittää suuntaa toimenpiteineen ja antaa kehittämisvälineitä kyselyn ja työpajassa käytettyjen menetelmien avulla.

Työpajan osallistujat jaettiin tietoisesti sekoitettuihin ryhmiin (3) työskentelemään backcastingin ajaksi, jotta syntyisi mahdollisimman paljon uutta keskustelua ja yhdessä vaihdettuja näkökulmia. Työskentelyn tueksi heille jaettiin pöytiin tilaisuuden alussa esiteltyt ja ryhmiteltyt asiakokonaisuudet, joita he olivat ideoineet muutostarpeina. Backcasting toteutettiin learning cafe-menetelmän yhdistelmällä, jossa kierroksia tehtiin yhteensä kolme. Ensimmäisen kierroksen aikana osallistujat loivat tulevaisuuden ihanteen sekä nykytilan post it-lappujen avulla kartongille hyödyntäen valittua tulevaisuuskuvausta eDelphistä. Tässä kohden he kirjasiivat nykytilasta muuttuneet asiat vihreillä post it-lapuilla janan oikeaan päähän ja vastaavat asiat nykytilanteesta punaisilla post it-lapuilla janan vasempaan pätyyn. Seuraavassa vaiheessa ryhmät täydensivät kuvausta kirjaamalla keltaisilla post it-lapuilla aikajanelle tulevaisuuskuvausta nykytilaa kohti edeten tapahtumia ja tekoja, jotka ovat edellytyksenä tulevaisuuskuvausten toteutumiseen (kuvio 8). Heidän tuli myös huomioida tapahtumien syy-seuraussuhteet ja ketjun loogisuus. Tapahtumaketjun valmistuttua he kirjasiivat tapahtumien yhteyteen niihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Sama porrastus toistettiin ryhmiä kierrättämällä learning cafe-mukaisesti siten, että jokainen ryhmä oli päässyt täydentämään aloitusryhmien kuvauksia. Työskentelyn lopuksi ryhmät esittelivät kirjaamansa ajatukset ja ratkaisut. Näistä käytiin samalla kaikkien osallistujien kesken tarkentavaa yhteistä keskustelua, joka sisälsi näkemyksiä organisaation haasteista ja tarpeista, joita johdon edustus kirjasi ylös sekä keskusteli mukana.

**Työpajan lopuksi** koottiin päivän työskentely yhteen ja käytiin keskustelu jatkon toimenpiteistä ja aikatauluista. Samalla osallistujia informoitiin opinnäytetyön tuottaman materiaalin ja tulosten julkaisusta sekä muistutettiin täyttämään palautelomake työpajatyöskentelystä.



Kuvio 8: Toisen työpajan backcasting-menetelmän tuotokset

Molemmissa työpajoissa työskenneltiin perinteisin paperi-kynävarustuksin, koska organisaatiossa ei ollut käytössä riittävästi nykyaikaisia teknisiä välineitä, jotta työskentely olisi voitu suunnitella tapahtuvaksi digialustoilla. Tuotosten säilyvyyden ja jatkokäyttämisen vuoksi opinnäytetyön tekijät saattoivat kaiken materiaalin digitaaliseen muotoon (paperisista tuotoksista

otettiin valokuvat ja tulevaisuuskuvaukset siirrettiin alustalle, josta ne saatiin taltioitua tulosraporttiin). Organisaatioon ja työpajoihin osallistuneille henkilöille luvattiin työpajojen päätyttyä toimittaa kaikki käytetty materiaali eli kyselytulosten raportti, eDelphin raportti ja kooste, työpajaa varten suunniteltu diasarja sekä backcastingin avulla muodostetut aikajanat.

Lisäksi prosessin etenemisestä pidettiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta toimintapäiväkirjaa ja tehtiin jatkuvaa itsearviointia (liite 4) vastaamalla samana toistuviin kysymyksiin kummankin toimintakerran jälkeen. Itsearvioinnilla tavoiteltiin täydennettävän osallistujien palautteiden rinnalla kokonaisvaltaista prosessin onnistumisen arviointia.

## 8 Tulokset

Opinnäytetyön tulokset esitellään sen kaksivaiheisuuden mukaisesti jaoteltuna. Ensimmäisenä esitellään kyselystä muodostuneen tausta-aineiston tulokset. Tausta-aineistoa kerättiin lähtötilannekartoituskyselylomakkeella, joka lähetettiin molempien kohdeorganisaatioiden valikoidulle henkilökunnalle (n=750). Kyselyyn vastasi 37 henkilöä. Vastausprosentti kyselyyn oli 5 %. Pieneksi jäänyt vastausprosentti ei aiheuttanut kyselyn uusimistarvetta, sillä vastausten katsottiin riittävän tausta-aineistoksi työpajatyöskentelyä varten. Toisessa vaiheessa kuvataan työpajaprosessista syntyneet tulokset. Työpajaprosessissa oli mukana vain toinen organisaatioista.

### 8.1 Lähtötilannekartoituskyselyn tulokset

Lähtötilannekartoituskysely koostui väittämistä ja avoimista kysymyksistä. Vastattavia kohtia oli yhteensä 43. Näistä kohdista väittämiä oli kolmekymmentä (30) kappaletta, avoimia kysymyksiä yhdeksän kappaletta ja taustatietoja selvittäviä kysymyksiä kolme kappaletta. Lisäksi kyselyssä oli yksi monivalintakysymys, jonka avulla selvitettiin mitkä kolme väittämää annetuista vaihtoehdoista kuvaavat vastaajien mielikuvan mukaan itseohjautuvuutta parhaiten (kuvio 10). Kyselyssä väittämät ja avoimet kysymykset oli jaoteltu kategorioihin (liite 5). Nämä kategoriat olivat ”itseohjautuvuus omassa työssä”, ”itseohjautuvuus työyhteisössä” ja ”itseohjautuvuus organisaatiossa”. Kategoriat muodostuivat pohjautuen opinnäytetyön tietoperustaan. Väittämällä ja kysymyksillä tavoiteltiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Kyselyn tulosten perusteella muodostui viisi pääluokkaa, jotka ovat merkittävimpiä itseohjautuvuuteen vaikuttavia seikkoja. Nämä pääluokat ovat 1. autonomia ja päätöksentekomahdollisuus, 2. osaaminen ja kehittäminen, 3. myönteinen ja salliva ilmapiiri, 4. luottamuksen ja arvostuksen saaminen sekä 5. tuen saaminen (kuvio 9).



autonomia ja päätöksenteko	osaaminen ja kehittäminen	myönteinen ja salliva ilmapiiri	luottamuksen ja arvostuksen saaminen	tuen saaminen
"Yleisesti oman työn organisointi on myös suuressa osassa; meillä ei ole niin paljon tarkkoja sääntöjä/toimintatapoja <b>vm</b> , tärkeintä <b>on</b> että laadukas potilashoito toteutuu."	"Koulutusmahdollisuuksia on tarjolla paljon, niihin osallistuminen lisää omaa varmuutta ja kykyä itsenäiseen toimintaan ammatillisen varmuuden lisääntyessä."	"Yleisesti salliva ilmapiiri sekä useissa asioissa sovitut tietyt rajat, joiden piirissä voin työskennellä vapaasti."	"Hän arvostaa oma-aloitteisuuttani ja kykyä ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä."	"Hän auttaa heti kun minulla on joku kysymys ja tarvitsen konsultaatiota, ja tarvitsen päätöksen ennen toimintaa (oma esihenkilö on päättävässä asemassa). Antaa palautetta."
"Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön ja sen painotusten kehittämiseen."	"Mahdollisuuksien tarjoaminen edistää itseohjautuvuutta"	"Kaikilla on mahdollisuus ja velvollisuus osallistua yhteisiin työtehtäviin liittyviin keskusteluihin."	"Tunne siitä että hän luottaa tekemäämme työhön."	"Minua kannustetaan sanallisesti ottamaan selvää asioista."

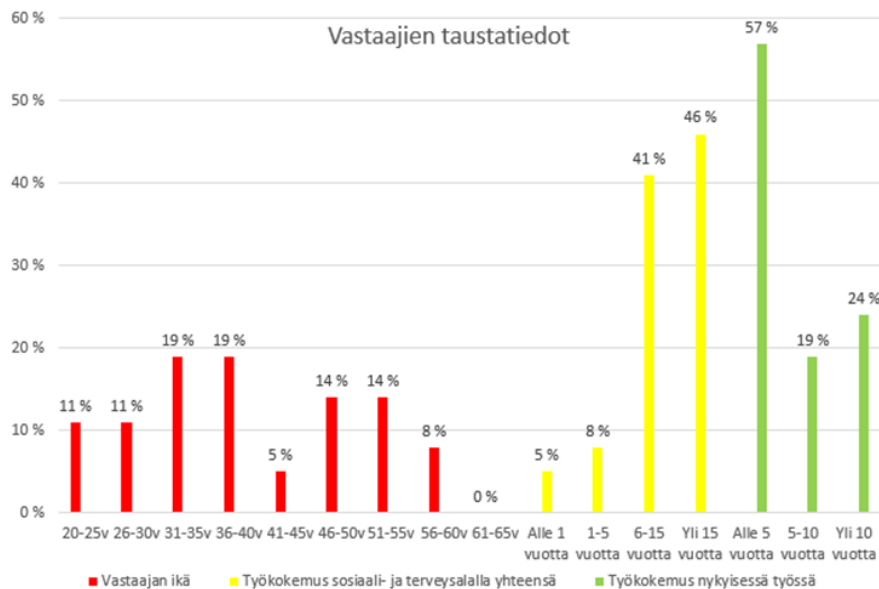
Kuvio 9: Esimerkki pääluokkien muodostumisesta

Kyselyyn vastanneilla oli monivalintakysymyksen tulosten perusteella melko hyvä alkukäsitys itseohjautuvuudesta ilmiönä (kuvio 10). Eniten vastauksissa itseohjautuvuutta kuvaavaksi valitut väittämät nousevat myös teorialiedossa esiin.



Kuvio 10: Monivalintakysymys ja sen vastausjakauma prosentuaalisesti

Kyselyssä ei selvitetty vastaajien henkilötietoja, eikä muitakaan tunnistetietoja. Taustatiedoiksi katsottiin riittävän vastaajan ikä sekä työkokemus. Kyselyyn vastanneista enemmistöllä oli pitkä työkokemus sosiaali- ja terveysalan töistä. Kyselyyn vastaajia oli kaikista muista ikäryhmistä, paitsi 61-65 vuotiaista (kuvio 11).



Kuvio 11: Vastaajien taustatiedot prosentuaalisesti

### 8.1.1 Itseohjautuvuuden toteutuminen julkishallinnollisessa organisaatiossa

Kyselyssä esitettiin väittämiä ja kysymyksiä, joiden avulla selvitettiin kuinka vastaajat arvioivat itseohjautuvuuden toteutuvan julkishallinnollisessa organisaatiossa tällä hetkellä.

Autonomia ja päätöksentekomahdollisuus koettiin hyväksi omaan työhön liittyvissä asioissa. Väittämän ”voim päättää työhöni liittyvistä asioista riittävän itsenäisesti” kanssa täysin eri mieltä oli 0 % (n=0), osittain eri mieltä oli 19 % (n=7), ei samaa eikä eri mieltä 24 % (n=9), osittain samaa mieltä 41 % (n=15) ja täysin samaa mieltä 16 % (n=6) vastaajista (kuvio 12). Myös useassa avoimien kysymyksen vastauksessa kuvattiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työpäivien sisältöön. Tätä mahdollisuutta pidettiin positiivisena asiana.

Suunnittelen omaa työtäni ja päivän/viikon kulkua, ja ohjaan sidosryhmien välistä yhteistä toimintaa.

Teen itsenäisiä ratkaisuja miten ja milloin alan toteuttaa osaston kehittämishankkeita yhdessä henkilökunnan kanssa.

Tuloksista ilmeni, että työyhteisön mahdollisuus päättää omasta tekemisestään on organisaatioissa vähäinen. Väittämän ”työyhteisöllä on riittävästi vapautta päättää omasta toiminnastaan” kanssa suurin osa oli joko täysin, tai osittain eri mieltä (kuvio 12). Työyhteisön oman päätäntävällän tiedetään olevan yksi itseohjautuvan toiminnan kulmakivistä.

Nyt pyritään siihen että kaikissa yksiköissä olisi samantyylliset toimintatavat.

Jos yksiköt voisivat kehittää toimintaansa yksilöllisemmin niin se olisi hyvä.

	täysin eri mieltä % (n)	osittain eri mieltä % (n)	ei samaa eikä eri mieltä % (n)	osittain samaa mieltä % (n)	täysin samaa mieltä % (n)
Voin päättää työhöni liittyvistä asioista riittävän itsenäisesti	0 % (0)	19 % (7)	24 % (9)	41 % (15)	16 % (6)
Työyhteisöillä on riittävästi vapautta päättää omasta toiminnastaan	8 % (3)	35 % (13)	24 % (9)	24 % (9)	8 % (3)

Kuvio 12: Omaan työhön liittyvän päätöksenteon väittämien vastausjakauma

Tulosten perusteella nähdään, että vastaajat kokevat organisaatiotasaisen päätöksenteon olevan kaukana omasta työstään. Organisaatioiden kehittämisprosessien kuvataan olevan kankeita ja suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei organisaatiolle esitettyihin kehitysehdotuksiin suhtauduta riittävän avoimesti (kuvio 13). Päätöksenteon ja kehittämisprosessien kankeuden kuvattiin olevan esteenä itseohjautuvuudelle julkishallinnollisessa organisaatiossa. Kehittämisprosessien toimintatavat ovat usein yksittäiselle työntekijälle kaukaisia ja vieraita, eikä selvitystyöhön ole välttämättä riittävästi aikaa. Itseohjautuvan toiminnan toteutumisen näkökulmasta kaikilla toimijoilla tulisi olla tasapuolinen mahdollisuus osallistua päätöksentekoon organisaatiossa.

	täysin eri mieltä % (n)	osittain eri mieltä % (n)	ei samaa eikä eri mieltä % (n)	osittain samaa mieltä % (n)	täysin samaa mieltä % (n)
Organisaatiolle esitettyihin kehitysehdotuksiin suhtaudutaan avoimesti	0 % (0)	41 % (15)	22 % (8)	32 % (12)	5 % (2)
Kaikilla on mahdollisuus organisaatiotasoiseen päätöksentekoon	32 % (12)	32 % (12)	27 % (10)	5 % (2)	3 % (1)

Kuvio 13: Päätöksentekoon ja kehittämis ehdotuksiin liittyvien väittämien vastausjakauma

Tuloksissa korostuu organisaatioiden hierarkkisuus, byrokratia, ja “ylhäältä alaspäin” johtaminen.

Näennäisesti annetaan vaikuttaa asioihin, vaikka asioista on oikeasti jo päätetty ennalta.

Tulosten perusteella organisaatioissa kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen (kuvio 14). Tämä osaltaan kasvattaa yksilön kyvykkyyttä työhönsä ja siten lisää mahdollisuutta itseohjautuvuuteen. Myös mahdollisuus organisaation sisäiseen urakehitykseen on itseohjautuvan toiminnan kulmakiviä. Vastaajista 8 % (n=3) oli kyseistä asiaa selvittävän väittämän

“organisaatiossa on mahdollisuus urakehitykseen” kanssa täysin eri mieltä, 24 % (n=9) osittain eri mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä oli 30 % (n=11), osittain samaa mieltä 27 % (n=10) ja täysin samaa mieltä 11 % (n=4) (kuvio 14). Avoimien kysymysten tuloksissa ei urakehityksen mahdollisuus noussut keskeisenä esiin.

	täysin eri mieltä % (n)	osittain eri mieltä % (n)	ei samaa eikä eri mieltä % (n)	osittain samaa mieltä % (n)	täysin samaa mieltä % (n)
Organisaatiossa kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen	0 % (0)	41 % (15)	22 % (8)	32 % (12)	5 % (2)
Organisaatiossa on mahdollisuus urakehitykseen	8 % (3)	24 % (9)	30 % (11)	27 % (10)	11 % (4)

Kuvio 14: Kehittymismahdollisuuksia kuvaavien väittämien vastausjakauma

Vuorovaikutukseen liittyvien teemojen tärkeys nousi esiin niin väittämien, kuin avointen kysymysten tuloksissa. Salliva, myönteinen ilmapiiri sisältäen avoimen ja läpinäkyvän toimintakulttuurin nähdään olevan avainasemassa itseohjautuvan toiminnan toteutumiseksi. Avoin vuorovaikutus nähtiin hyvin merkityksellisenä itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta. Vuorovaikutuksen haasteet organisaatioissa tunnistettiin, eikä itseohjautuvuus toteudu organisaatiotasoisesti erityisen hyvin vuorovaikutuksen näkökulmasta (kuvio 15). Organisaatioiden epäselvät roolijaot, tiedonkulun haasteet ja puuttuvat tai epäselvät pelisäännöt tunnistettiin tuloksissa. Vastajat kuvasivat, että itseohjautuvuus toteutuisi organisaatioissa paremmin yleisesti vuorovaikutusta parantamalla ja keventämällä.

Vuorovaikutusta parantamalla voitaisiin mielestäni itseohjautuvuutta kehittää.

Johtaminen on hyvin hierarkkista. Isoimmat johtajat eivät todellakaan tiedä mitä tapahtuu kentällä.

Toisaalta vastaajat kokivat olevansa sitoutuneita tavoitteisiin ja yhteisiin päämääriin, vaikka tietyt vuorovaikutuksen haasteetkin tunnistettiin. Yhteisiin päämääriin sitoutumiseen on vaadittu avointa ja selkeää kommunikaatiota. Väittämien “työni tavoitteet ovat selkeät”, “olen sitoutunut organisaatiomme tavoitteisiin” ja “työskentelemme yhteisen päämäärän saavuttamiseksi” kanssa suurin osa vastaajista oli joko osittain tai täysin samaa mieltä (kuvio 15).

	täysin eri mieltä % (n)	osittain eri mieltä % (n)	ei samaa eikä eri mieltä % (n)	osittain samaa mieltä % (n)	täysin samaa mieltä % (n)
Organisaatiossa toimii arkinen vuorovaikutus kaikkien välillä	5 % (2)	24 % (9)	27 % (10)	32 % (12)	11 % (4)
Olen sitoutunut organisaatiomme tavoitteisiin	0 % (0)	3 % (1)	16 % (6)	41 % (15)	41 % (15)
Työni tavoitteet ovat selkeät	0 % (0)	3 % (1)	19 % (7)	38 % (14)	41 % (15)
Työskentelemme yhteisen päämäärän saavuttamiseksi	3 % (1)	3 % (1)	16 % (6)	46 % (17)	32 % (12)
Työyhteisössämme on haasteita vuorovaikutuksessa	14 % (5)	24 % (9)	24 % (9)	27 % (10)	11 % (4)

Kuvio 15: Vuorovaikutusta kuvaavien väittämien vastausjakauma

Tuloksissa näkyi myös epävarmuustekijät itseohjautuvuuteen liittyen, kuten epäselvä työyhteisön sisäinen kommunikaatio ja mahdollisuus siihen, ettei työt sen vuoksi tulisikaan tehtyä.

Joskus kommunikaatio hankaloittaa työyhteisön yhteistä päämäärää. Kommunikointi helpottaisi itseohjautuvuutta, sillä selkeämpi kommunikointi päivän suunnitelmista sujuvoittaisi päivän kulkua.

Kärssiikö yhdessä tekemisen meininki jos kaikki tekevät vaan omaa asiaansa.

Ongelmia tulee, mikäli alkuvaiheessa työntekijä ei saa riittävästi tukea omalle päätöksenteolle. Aina voi olla joku, joka ei sitten teekään sovittuja asioita sovittulla tavalla. Ryhmässä joku voi pyrkiä dominoimaan muita, tasavertaisuus ei toteudu.

Luottamuksen ja arvostuksen toteutuminen kuvattiin tuloksissa organisaation mahdollisuutena vaikuttaa itseohjautuvuuteen, mutta tämän toteutumisessa organisaatiotasoisena itseohjautuvuuteen vaikuttavana tekijänä on vielä ristiriitaa. Tuloksissa väittämän "organisaation johtaminen perustuu yhteistyöhön ja jaetun johtajuuden malliin" väittämän keskiarvo oli 2,97 ja enemmistö oli sen kanssa joko täysin, tai osittain eri mieltä. Toisaalta taas väittämän "organisaatiossa työntekijöihin ja heidän arviointikykyysä luotetaan" keskiarvo oli 3,49 ja sen kanssa suurin osa vastaajista oli vähintään osittain samaa mieltä (kuvio 16).

	täysin eri mieltä % (n)	osittain eri mieltä % (n)	ei samaa eikä eri mieltä % (n)	osittain samaa mieltä % (n)	täysin samaa mieltä % (n)
Organisaation johtaminen perustuu yhteistyöhön ja jaetun johtajuuden malliin	8 % (3)	24 % (9)	35 % (13)	27 % (10)	5 % (2)
Organisaatiossa työntekijöihin ja heidän arviointikykyynsä luotetaan	3 % (1)	16 % (6)	22 % (8)	49 % (18)	11 % (4)

Kuvio 16: Organisaatiolta saatuun luottamukseen ja arvostukseen liittyvien väittämien vastausjakauma

Motivaatio työtä kohtaan oli tulosten perusteella jokseenkin ristiriitainen. Innostuminen ja merkityksellisyiden kokemus ovat tuloksissa merkittäviä motivaatiota selittäviä ja lisääviä tekijöitä. Yhtäältä vastaajat kokivat oman työnsä merkitykselliseksi mutta toisaalta eivät pitäneet organisaation tarjoamia työtehtäviä erityisen merkityksellisinä. Tulosten perusteella vastaajat innostuvat usein työstään. Innostusta ja motivaatiota kuvaavien väittämien kanssa suurin osa oli osittain tai täysin samaa mieltä (kuvio 17).

	täysin eri mieltä % (n)	osittain eri mieltä % (n)	ei samaa eikä eri mieltä % (n)	osittain samaa mieltä % (n)	täysin samaa mieltä % (n)
Innostun usein työstäni	0 % (0)	0 % (0)	27 % (10)	35 % (13)	38 % (14)
Koen työni merkitykselliseksi	0 % (0)	0 % (0)	14 % (5)	22 % (8)	65 % (24)
Organisaatiossa mahdollistetaan merkityksellisten työtehtävien tekeminen	3 % (1)	16 % (6)	27 % (10)	46 % (17)	8 % (3)

Kuvio 17: Motivaatiota ja merkityksellisyiden kokemusta kuvaavien väittämien vastausjakauma

### 8.1.2 Itseohjautuvuutta estävät ja mahdollistavat tekijät

Riittävän osaamisen tiedetään olevan perusta itseohjautuvalle, motivoituneelle toiminnalle. Tulosten perusteella vastaajista suurin osa koki oman osaamisensa riittäväksi (kuvio 18) ja organisaatioiden myönteinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen nähtiin itseohjautuvuutta mahdollistavana tekijänä (kuvio 14)

Jos jotain en osaa hankin tiedon ja opettelen, ei tarvi sanoa minulle "voisitko mennä tekemään"-koska olen sen jo tehnyt. Havainnoin ympäristöäni jatkuvasti ja teen asioita kun ne huomaa ja/tai teen töitä aina askeleen edellä aikataulua.

	täysin eri mieltä % (n)	osittain eri mieltä % (n)	ei samaa eikä eri mieltä % (n)	osittain samaa mieltä % (n)	täysin samaa mieltä % (n)
Minulla on riittävästi työhöni liittyvää osaamista	0 % (0)	3 % (1)	11 % (4)	59 % (22)	27 % (10)

Kuvio 18: Omaa osaamista kuvaavan väittämän vastausjakauma

Tulosten mukaan yksi merkittävä itseohjautuvuutta estävä tekijä on päätöksenteon rajoittamisen vain valikoidulle joukolle ja koskemaan vain tiettyjä työtehtäviä. Myös saadun luottamuksen ja arvostuksen puute tunnistetaan itseohjautuvuutta estävänä tekijänä. Toisaalta tuloksissa huomioitiin myös henkilökohtaiset ominaisuudet ja se, ettei itseohjautuvuus välttämättä sovi kaikille työntekijöille. Niin tulosten, kuten teorian tiedonkin mukaan itseohjautuvuuteen ei tule suhtautua täysin varauksettomasti ja sen jalkauttamisessa toimintaan on käytettävä harkintaa. Vieraan toimintatavan jalkauttamiseksi tarvitaan suunnitelma ja yhteinen konsensus kehittyä toimimaan uudella tavalla. Vastausten perusteella itseohjautuvuuden lisäämisessä nähdään riski siihen, että vastuu jakautuisi kuitenkin epätasaisesti työntekijöiden kesken, kehitystyön suunnitteluun ja toteutukseen ei käytettäisi riittävästi aikaa ja vastuun välttelylle voisi aueta enemmän tilaa. Työntekijän tyytymättömyyden ja jopa ahdistuksen lisääntymisen nähdään olevan mahdollista, mikäli itseohjautuvuutta lisättäisiin organisaatioissa.

Kaikille tekijöille ei itseohjautuvuus sovi, mikä voisi saada aikaan ahdistusta ja tekemättömiä töitä.

Ryhmässä joku voi pyrkiä dominoimaan muita, tasavertaisuus ei toteudu.

(Esteenä itseohjautuvuudelle) pikkupomojen esiintulo. Hiljaiset voisivat jäädä jalkoihin.

Vastaaajat tunnistivat jonkin verran haasteita vuorovaikutuksessa oman työyhteisönsä sisällä ja nämä haasteet nähtiin itseohjautuvuutta estävänä tekijänä (kuvio 15). Toisaalta tiettyjen vuorovaikutukseen liittyvien seikkojen arvioitiin myös olevan hyvällä tasolla. Väittämän ”työyhteisössämme uskalletaan tuoda esiin virheet ja epäonnistumiset” kanssa suurin osa vastaajista oli joko osittain, tai täysin samaa mieltä. Samankaltaiset tulokset näkyvät myös väittämän ”työyhteisössämme on kyky tunnistaa työn haasteet ja tuoda niitä esiin” vastauksissa. Myös uusia toimintatapoja kokeillaan tulosten perusteella työyhteisössä melko rohkeasti. Vastaaajat kokevat työyhteisönsä ilmapiirin kannustavaksi ja uskaltavat jakaa onnistumisia ääneen

työyhteisön kesken (kuvio 19). Nämä ovat tuloksissa itseohjautuvuutta mahdollistavia tekijöitä.

	täysin eri mieltä % (n)	osittain eri mieltä % (n)	ei samaa eikä eri mieltä % (n)	osittain samaa mieltä % (n)	täysin samaa mieltä % (n)
Työyhteisössämme uskalletaan tuoda esiin virheet ja epäonnistumiset	3 % (1)	8 % (3)	24 % (9)	49 % (18)	16 % (6)
Työyhteisössämme on kyky tunnistaa työn haasteet ja tuoda niitä esiin	0 % (0)	14 % (5)	14 % (5)	54 % (20)	19 % (7)
Kokeilemme rohkeasti uusia toimintatapoja	5 % (2)	8 % (3)	43 % (16)	27 % (10)	16 % (6)
Työyhteisössämme on kannustava ilmapiiri	0 % (0)	5 % (2)	11 % (4)	54 % (20)	30 % (11)
Jaamme onnistumisia aktiivisesti työyhteisössä	0 % (0)	11 % (4)	19 % (7)	51 % (19)	19 % (7)

Kuvio 19: Luottamusta ja arvostusta kuvaavien väittämien vastausjakauma prosentuaalisesti

Itseohjautuvuutta estävänä tekijänä tuloksissa nimettiin hierarkia ja jäykkä toimintakulttuuri sekä organisaatiotasoiset haasteet vuorovaikutuksessa.

Johtoportaan ymmärryksen lisääminen ja työntekijöiden oikea kuunteleminen asioista.

Jatkuva yhteinen keskustelu siitä, mitä ollaan tekemässä ja miten (tukisi itseohjautuvuuteen).

Itseohjautuvuutta mahdollistavana tekijänä julkishallinnollisessa organisaatiossa nähtiin lisäksi sisäisen motivaation ja merkityksellisten työtehtävien mahdollisuus, sekä todelliset urakehitysmahdollisuudet.

Työntekeistä ohjaa sisäinen motivaatio, ei ulkoinen sanktion/kontrollin pelko tai palkkion tavoittelu. Työn sisältö itsessään riittää motivoimaan tekemistä ja jaksamista.

Itseohjautuvuutta estävänä tekijänä taas julkishallinnollisissa organisaatiossa kuvattiin pitkät ja epäselvät suunnitteluprosessit, rohkeuden puuttuminen päätöksenteosta ja puutteelliset palkitsemisjärjestelmät.



### 8.1.3 Esihenkilön keinoja ja toimintatapoja itseohjautuvuuden vahvistamiseksi

Tuloksissa esihenkilön keinoiksi vahvistaa itseohjautuvuutta tunnistettiin etenkin luottamuk-  
sen ja arvostuksen antaminen, sekä riittävä apu ja tuki.

Esihenkilö luottaa siihen, että asiat hoituu, ja hänelle ilmoitetaan kun asia on hoidettu.

Tunne siitä että hän luottaa tekemäämme työhön.

Luottamusta kuvaavien väittämien tulosten perusteella vastaajat kokevat saavansa työssään luottamusta ja arvostusta. Luottamuksen ja arvostuksen kokemukseen vaikuttaa myös mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja työtehtävien jakautumiseen itse ilman, että esihenkilö puuttuu asiaan. Suurin osa vastaajista koki, että työyhteisöissä kyetään jakamaan esimerkiksi roolit osaamiseen perustuen itsenäisesti. Väittämän keskiarvo oli 3,54. Luottamuksen koke-  
mista kuvaavat tulokset myös väittämään “teemme työhömme liittyviä päätöksiä itsenäisesti ilman esihenkilöä”. Tämän väittämän keskiarvo oli 3,43 (kuvio 20).

	täysin eri mieltä % (n)	osittain eri mieltä % (n)	ei samaa eikä eri mieltä % (n)	osittain samaa mieltä % (n)	täysin samaa mieltä % (n)
Minuun ja arviointikykyyni luotetaan	0 % (0)	3 % (1)	14 % (5)	35 % (13)	49 % (18)
Työyhteisössämme roolit jakautuvat osaamiseen perustuen ilman esihenkilön puuttumista roolijakoon	3 % (1)	16 % (6)	27 % (10)	32 % (12)	22 % (8)
Teemme työhön liittyviä päätöksiä itsenäisesti ilman esihenkilöä	3 % (1)	14 % (5)	32 % (12)	41 % (15)	11 % (4)

Kuvio 20: Luottamukseen liittyvien väittämien vastausjakauma

Esihenkilön keinoja vahvistaa itseohjautuvuutta olivat vastausten perusteella myös riittävän tuen ja avun antaminen. Tuloksista päätellen esihenkilön toivotaan olevan lähellä ja helposti tavoitettavissa.

Saan häneltä (esihenkilöltä) tarvittaessa tukea työn edistämiseksi.

Keskustellaan asioista ja saan etsiä itse parhaiten sopivia ratkaisuja jotka esitän esihenkilölleni.

Tulosten mukaan esihenkilön apua ja tukea kaivataan työhön siitä huolimatta, että päätök-  
senteon ja vaikutusmahdollisuuksien toivotaan laajenevan myös työyhteisöille ja niiden

jäsenille. “Työ sujuu parhaiten, kun esihenkilö on siinä aktiivisesti mukana” väittämän keskiarvoksi saatiin 3.38. Iso osa vastaajista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä (38 %, n=14). Enemmistö vastaajista oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä (30 %, n=11) tai täysin samaa mieltä (14 %, n=5). Itseohjautuvuuden teoretiedon mukaan itseohjautuvaa toimintaa tukisi juuri mahdollisuus päättää esimerkiksi työn tekemisen paikasta ja mahdollisuuksien mukaan myös ajasta itse. Tällöin itseohjautuvassa toiminnassa ei siis tarvittaisi esihenkilöä aktiivisena osallistujana.

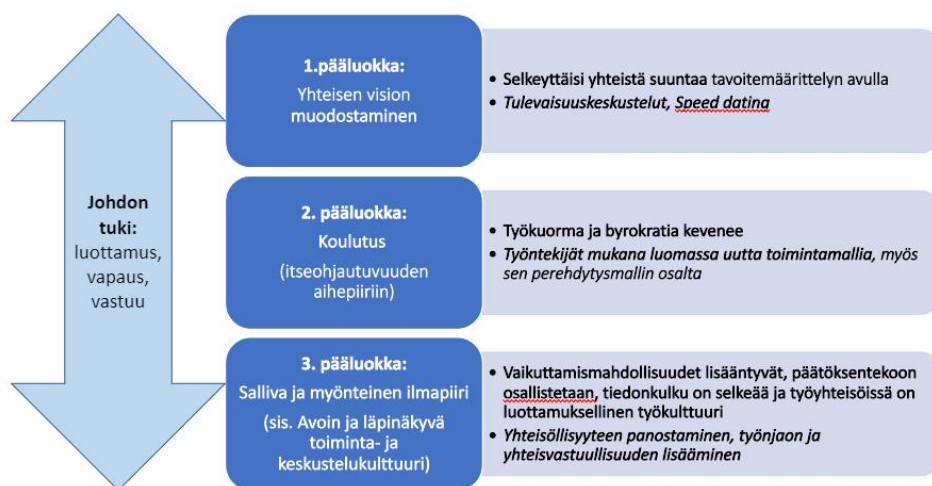
## 8.2 Työpajaprosessin tulokset

Työpajaprosessiin saatujen osallistujien määrä ei yltänyt kokonaisuudessaan tavoiteltuun osallistujamäärään. Osallistujaorganisaation suhteen puolestaan työpajaan kohdentunut osallistujamäärä ylsi 70%, johon voitiin olla erittäin tyytyväisiä. Lyhyestä yhteisestä kehittämisajasta huolimatta osallistujat pääsivät nopeasti aiheen pariin ja muodostivat ensimmäisessä työpajassa kolme erilaista tulevaisuuskuvausta, jotka sisälsivät kehittämisideoita itseohjautuvuuden vahvistamiseksi organisaatiossa. Kuvauksista oli keskenään vertaillen sisällönanalyysin keinoin löydettävissä samoja teemoja itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi. Näistä teemoista kyettiin muodostamaan tiiviit pääluokat, jotka osoittavat samalla aiemmin kyselytuloksista muodostuneen viiden pääluokan kaventumisen kolmeen (kuvio 22).

**Ensimmäinen pääluokista oli yhteisen vision muodostaminen**, joka sisältäisi tavoitemäärittelyn ja vision rakentamiseen tulisi kaikilla olla mahdollisuus osallistua. Valmistuessaan visio tavoitteineen selkeyttäisi yhteistä suuntaa. Tässä kohtaa osallistujat ideoivat tulevaisuuskeskustelut-mallia, joka mahdollistaisi jokaisen vaikuttamismahdollisuuden ja yhteisen keskustelun. Tästä voisi jatkaa speed dating-idealla, jossa myöhemmässä vaiheessa riittäisi nopeammatkin yhteiset tapaamiset, joissa tarkistaa suuntaa ja tahtotilaa. Kuvauksista oli myös löydettävissä **toinen pääluokka eli tarve itseohjautuvuuden aihepiiriin kouluttautumiselle**, jonka myötä organisaatioon luodaan uuden toimintamallin perehdytysuunnitelma. Tämä keventäisi työkuormaa ja byrokratiaa, kaikkien jakaessa saman käsityksen käytössä olevasta toimintamallista ja sitoutuessa siihen. Tätä edeltäisi luontevasti mahdollisuus päästä mukaan luomaan uutta toimintamallia yhdessä. Kaikki tulevaisuuskuvaukset peräänkuuluttivat lisäksi selkeitä toimintamalleja, toimintarajoja ja pelisääntöjä. Tulevaisuuskuvaukset paljastavat täten teoriassakin kuvatun dilemman: itseohjautuvuutta on vaikeaa vahvistaa, ennen kuin organisaatiossa on selvää mihin suuntaan siellä halutaan mennä ja mitkä yhteisesti nähdyt tavoitteet ovat. Toisaalta pidemmälle kehittyneessä itseohjautuvassa organisaatiossa sen tarpeita ja suuntaa tarkastellaan jatkuvasti siihen ketterästi reagoiden. **Kolmas pääluokka** muodostui laajemmasta kokonaisuudesta eli kaikista tulevaisuuskuvauksista nousi **salliva ja myönteinen**

**ilmapiiri**, joka sisälsi avoimen ja läpinäkyvän toiminta- ja keskustelukulttuurin. Tätä osallistujat kuvasivat organisaatiossa olevilla vaikuttamismahdollisuuksilla, päätöksentekoon osallistumisella, selkeällä ja tasapuolisella tiedonkululla sekä työyhteisöissä vallitsevalla vahvalla luottamuksella, turvallisella ja kiitokseen perustuvalla työkulttuurilla. Konkreettisenä ideana osallistujat nostivat yhteisöllisyyteen panostamisen (esimerkiksi tyhy-päivien muodossa) ja työnjaon ja yhteisvastuullisuuden lisäämisen.

Esihenkilön keinot ja toimintatavat itseohjautuvuuden vahvistamiseksi nostivat kehittämisside-oissa esiin johdon edustajien henkilöstöön luottamisen, vapauden ja vastuun antamisen. Arkea lähellä oleva esihenkilö koettaisiin helpottavana tekijänä nopean tiedonkulun ja saataavuuden vuoksi. Yksi tulevaisuuskuvaus tavoitteli johdon tukea jopa kuntatason päättäjistä asti sitä kautta, että kunta panostaisi itseohjautuvuuden mahdollistamiseen korkealla prioriteetilla.



Kuvio 21: Ideointityöpajan tulevaisuuskuvauksista muodostetut pääluokat itseohjautuvuuden vahvistamiseksi organisaatiossa.

Toisesta työpajasta syntyneet tulokset muodostivat osaltaan ratkaisuehdotuksia edellisiin ideointeihin, varsinkin äänestettyyn tulevaisuuskuvaukseen itseohjautuvasta ihanneorganisaatiosta. Osallistujilta syntyi konkreettisia toimenpiteitä ja tekoja, joilla tukea heidän kuvailemasta nykytilasta pääsemistä tulevaisuuskuvauksen mukaiseen tilanteeseen. Työpajan aluksi osallistujille esiteltiin edellisen ideointikerran kooste ikään kuin orientoivana materiaalina. Heille annettiin mahdollisuus poimia ideointimateriaalista myös ratkaistavaksi asioita, ihanneorganisaation tulevaisuuskuvauksen pääluokkien lisäksi.

Osallistujat nostivat ideointityöpajasta **ensimmäisen pääluokan eli vision muodostamisen** myös ratkaisutyöpajaan. He tuottivat toimenpiteeksi yhteisen suunnittelupäivän, johon osallistuminen mahdollistetaan kaikille. Suunnittelupäivässä tehtäisiin yhteistä visiointia organisaation suunnasta ja tavoitteista sekä pelisäännöistä, joihin kaikki sitoutuvat. Vision tueksi tarvitaan toimintasuunnitelmat mittareineen sekä yhteisesti sovittu aloitusajankohta. Riskinä suunnittelupäivän toteutumisessa osallistujat näkivät sen, etteivät kaikki pääsisi paikalle tai mikäli suunniteltuja asioita ei vietäisi käytäntöön saakka. Toisaalta taas mahdollisuutena nähtiin vision turvaavan jaetun käsityksen organisaation suunnasta ja tavoitteista sekä yhteiset pelisäännöt, joihin on päästy vaikuttamaan. Sovittujen työn raamien puitteissa olisi mahdollista myös ketterästi reagoida erilaisiin tilannemuutoksiin. Suunnittelupäivä mahdollistaisi myös itseohjautuvan toimintamallin ja uudenlaisen organisaatiomallin rakentamisen yhdessä. Näissä osallistujia huolesti niiden aiheuttama epätietoisuus, epävarmuus ja mahdollinen toimimattomuus. Toisaalta taas ajateltiin uuden itseohjautuvan toimintamallin mahdollistavan tietoisuuden, työhyvinvoinnin, työmotivaation ja sitoutuneisuuden lisääntymisen sekä selkeämmän arjen.

**Toinen pääluokka eli uuteen itseohjautuvaan toimintatapaan koulutus** sai aikaan keskustelua lähinnä siitä näkökulmasta, että itseohjautuvuuden tulisi olla oleellinen osa työntekeä, mutta sen toteutumista edesauttaa nimenomaan yhteinen ja selkeä visio. Näin ollen tämän ajateltiin seuraavan loogisesti prosessissa seuraavana. Itseohjautuvuuden toimintamalliin perehtyminen sai aikaan myös keskustelua organisaation tarpeesta saada luotua käyttöön kattava perehdytysohjelma vastuualueineen, jota päivitetäisiin säännöllisesti. Työntekijöiden hyvä perehdytys vähentää riskiä työhön liittyvästä osaamattomuudesta ja vahvistaa työntekijän itseohjautuvuuden valmiuksia. **Kolmas pääluokka eli salliva ja myönteinen ilmapiiri** (sisältäen avoimen ja läpinäkyvän toiminta- ja keskustelukulttuurin) sisälsi useita erilaisia asioita jo ideointivaiheessa. Tässä ratkaisutyöpajassa niistä koettiin tärkeimmäksi työstää tiedonkulkua ja työn priorisointia. Tiedonkulun osalta koettiin, ettei nykytilassa tieto liiku aina tasapuolisesti eikä se ole selkeää. Lisäksi koettiin, ettei työntekijöitä kuulla tarpeeksi ja he eivät pääse vaikuttamaan. Ratkaisutoimenpiteeksi työpajassa tuotettiin perustettavaksi yksi selkeä ja yhdessä sovittu viestintäkanava, jonka käyttöön jokainen sitoutuu ja jossa kaikki tarvittava tieto jaettaisiin. Tämän lisäksi työntekijät voisivat perustaa oman sisäisen viestintäkanavansa tarvittaessa. Tiedonkulun tehostamiseksi, työntekijöiden kuulluksi tulemisen ja vaikuttamisen osalta yhtenä ratkaisuna esitettiin rakenteiden kriittistä tarkastelua ja uusien tarpeenmukaisten rakenteiden luomista. Tiedonkulun haasteiden osalta riskinä nähtiin kuulopuheiden aiheuttama epätietoisuus, kun taas mahdollisuutena nopea ja tasapuolinen tiedonkulku voisi luoda puitteet toiminnan edellytysten paranemiselle ja jokaisen itseohjautuvuuden vahvistumiselle.

Työn priorisoinnin osalta työpajassa keskusteltiin tarpeesta käydä avointa yhteistä keskustelua työajan käytöstä. Nykytilassa koettiin, ettei työn suunnittelulle ole juurikaan aikaa - tai se on pois kohtaavasta työstä ja sen toteuttamisen laatu kärsii. Työn suunnittelu sujuvoittaisi arkea ja säästäisi mahdollisesti aikaa jostain muusta kohden. Tässä asiassa osallistujat näkivät hyvin selkeän ratkaisun; avointa toiminta- ja keskustelukulttuuria noudattaen sovitaan yhteiset suunnitteluajat ja huolehditaan että niistä pidetään kiinni. Tämän lisäksi tulisi käydä yhteistä työn priorisointikeskustelua siitä mihin kaikkeen osallistutaan ja mihin ei. Riskinä on muutoin, ettei aika riitä kaikkeen tai suunnittelu vie aikaa jostain muusta pois. Mahdollisuutena osallistujat näkivät jokaisen suunnittelutyöhön osallistumisen, jolloin osaaminen ja työkuorma jakaantuisivat. Työn priorisoinnin ja avoimen keskustelun koettiin auttavan myös nykytilan haasteissa henkilöstön vähyyteen. Ratkaisuna ajateltiin rekrytointin tehostamista palkkausta parantamalla ja panostamalla sijaispankin muodostamiseen sekä harjoittelijoiden ja oppisopimusten osalta työnantajakuvan vetovoiman lisäämiseen. Toisena ratkaisuna työpajassa pohdittiin määriteltäväksi työntekijöiden ja kohdattavien asiakkaiden suhdemäärää, jonka avulla olisi mahdollista arvioida vaihtoehtona oman henkilöstön muunneltavuutta ja siirreltävyyttä. Riskinä pohdittiin budjetin vähyyttä suhteessa kilpailukykyisiin palkkoihin sekä haastetta löytää vetovoimatekijät kohdeorganisaatiossa, mutta mahdollisuuksina nähtiin moniammatillisen yhteistyön lisääntyminen ja oman henkilöstön siirreltävyys.

1. pääluokka: YHTEISEN VISION MUODOSTAMINEN	2. pääluokka: ITSEOHJAUTUVAAN TOIMINTATAPAAN JA – MALLIIN KOULUTUS	3. pääluokka: SALLIVA JA MYÖNTEINEN ILMAPIIRI (sis. avoin ja läpinäkyvä toiminta- ja keskustelukulttuuri)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RATKAISU:</b> Suunnittelupäivän tuottaminen</li> <li>• <b>KEINOT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollistetaan kaikille osallistuminen</li> <li>• Yhteinen visiointi organisaation suunnasta, tavoitteista ja pelisäännöistä</li> <li>• Toimintasuunnitelmat mittareineen ja sovittu aloitusajankohta</li> </ul> </li> <li>• <b>RISKIT:</b> kaikki eivät pääse paikalle, suunniteltuja asioita ei viedä käytäntöön, uuden mallin epävarmuus ja toimimattomuus</li> <li>• <b>MAHDOLLISUUDET:</b> turvaa jaetun käsityksen suunnasta, mahdollistaa ketterän reagoinnin muutoksiin, yhdessä rakentaminen ja vaikuttaminen, työhyvinvointi, työmotivaatio ja sitoutuneisuus lisääntyvät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RATKAISU:</b> Seuraa prosessissa vision muodostamista. Järjestetään koulutusta.</li> <li>• <b>KEINOT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luodaan organisaatioon myös kattava perehdytysuunnitelma, perehdytetään tulokkaat uuteen toimintatapaan</li> </ul> </li> <li>• <b>RISKIT:</b> perehdytys ei onnistu, jolloin saatetaan kokea työhön liittyvää osaamattomuutta</li> <li>• <b>MAHDOLLISUUDET:</b> koulutuksen onnistuessa itseohjautuva toimintatapa vahvistaa työntekoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RATKAISU:</b> Tiedonkulun tehostaminen ja työn priorisointikeskustelut</li> <li>• <b>KEINOT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustetaan yksi selkeä ja yhdessä sovittu viestintäkanava, jonka käyttöön kaikki sitoutuu. Työntekijöille oma sisäinen nopean viestinnän kanava tarvittaessa.</li> <li>• Rakenteiden kriittinen tarkastelu ja uusien tarkoituksenmukaisten luominen</li> <li>• Mukana keskustelussa myös työajan tehokas käyttö, sijaispankki, työnantajakuvan vetovoimaisuus</li> </ul> </li> <li>• <b>RISKIT:</b> kuulopuheista epätietoisuutta, kaikki eivät sitoudu kanavan käyttöön</li> <li>• <b>MAHDOLLISUUDET:</b> nopea tiedonkulku parantaa työnteon mahdollisuuksia ja vahvistaa itseohjautuvuutta</li> </ul>

Kuvio 22: Ratkaisutyöpajassa viimeistellyt pääluokat itseohjautuvuuden vahvistamiseksi organisaatiossa.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tuloksena syntyi työpajaprosessissa kehittämismalli, joka on esitetty kuviossa 35. Kehittämismallin avulla kohdeorganisaatiossa voidaan edistää itseohjautuvuuden mahdollistamista ja vahvistamista. Lisäksi prosessia varten organisaatioille luodut kehittämissäilyneet itseohjautuvuuden selvitys-, vertailu- ja kehittämistyöhön valmistuivat. Niiden avulla kohdeorganisaatioiden on jatkossa mahdollista luoda itselleen vertailutietoa organisaation kehittämisestä sekä tuottaa tarvittavaa taustatietoa organisaation kehittämisen kohteista. Luotu lähtötilannekartoituskysely on toistettavissa organisaatiossa määritellyin väliajoin ja tulosten myötä syntyy kehittämisprosessi sekä vertailutietoa. Kysely on sisällöltään monipuolinen ja sen avulla saadaan esiin kokemukset itseohjautuvuudesta niin oman työn, työyhteisön kuin organisaatiotasoisena toiminnan näkökulmasta. Jatkossa suuremman vastausprosentin saamiseksi kyselyn tiivistämistä voisi miettiä kuitenkin niin, että mainitut kolme kategorialla säilyvät. Yhteiskehittämisen työpajaprosessissa käytettyjä menetelmiä on niiden monipuolisuuden vuoksi helppo hyödyntää jatkossakin. Kehittämissäilyneistä voi olla hyötyä myös muille kuin opinnäytetyöhön valikoituneille julkishallinnollisille organisaatioille. Kysely ja työpajatyöskentelyn malli mahdollistavat eri vaiheissa oleville organisaatioille käyttökelpoiset keinot tehdä selvitys- ja kehittämistyötä. Välineet ovat myös sovellettavissa, esimerkiksi poimimalla niistä organisaation tilanteeseen sopivat osuudet. Kyselystä on mahdollista käyttää vain tiettyjä osuuksia ja yhteiskehittämisen mallista niitä menetelmiä, jotka vastaavat parhaiten tarvetta. Hyödyllisin anti kehittämissäilyneistä saadaan yhdistämällä niiden käyttöön sekä organisaation henkilöstö että johdon edustus.

Koko yhteiskehittämisen työpajaprosessi vaati yhteistyöorganisaatiolta ja niiden edustajilta ajankäyttöä, avoimuutta sekä tahtotilaa organisaation ja johtamisen kehittämiseksi. Kehittämisprosessin rooliassa opinnäytetyön tekijät toimivat tietoperustan kokoajina sekä perehtyivät käytettävän kehittämistyön menetelmään, kun taas työelämäkumppani tuo oman organisaationsa sekä työelämän ympäristöjen tuntemuksen kautta nykytilan kuvausta, jota yhdessä lähdetään kehittämään. (Kostamo ym. 2022, 15.) Nykytilan kartoituksen jälkeen on olennaista lähteä luomaan toimintakulttuurin tavoitetta. Tässä pohdinnassa ovat etenemisen suunnat ja miltä halutaan kulttuurin näyttävän ja tuntuva tulevaisuudessa. Jokaisen organisaation on päätettävä mitä halutaan vaalia ja mistä luovutaan edetessään kohti tavoiteltua suuntaa. (Savaspuro 2019, 213.) Tämä haluttiin yhteiskehittämisessä muistaa yhtenä ohjaavana ajatukseksi, jotta saavutettaisiin tavoiteltu lopputulos.

Yhteinen tavoitemäärittely mahdollisti osallistujien ajatusten fokuksinnon aiheeseen. Launis, Schaupp, Koli & Rauas-Huhtanen (2010, 52-53) kirjoittavat muutospajatyöskentelyssä

ilmenevistä rooleista ja yhteistyöstä, että työskentelyn edetessä työelämäedustajille siirtyy enemmän kehittämisen toimijuus. Vuorovaikutuksen toimivuuden suhteen on myös tärkeää, että työskentelyyn osallistuvat työelämän edustajat tulevat keskustelun kautta tietoisiksi vuorovaikutuksen toteutumisesta. Se miten organisaatiossa toimitaan johdon ja työntekijöiden kesken normaalisti, ei välttämättä päde tässä työskentelyssä, jossa pyritään yhteiskehittämään organisaation toimintakulttuuria. Tässä opinnäytetyössä haluttiin tarkoituksenmukaisesti osallistaa työskentelyyn sekä johto että henkilöstö, jotta kaikkia kuullaan ja yhteinen keskustelu itseohjautuvuuden mahdollistamisesta saisi riittävän kattavan pohjan. Organisaatiossa eteenpäin meneminen ei välttämättä onnistu, jollei henkilöstön tärkeää resurssiroolia hyödynnetä kehittämistyössä (Kananen 2012, 85). Johtaminen ja organisoituminen kuvastavat usein suoraan organisaation ihmiskäsitystä: itseohjautuvuus voi toteutua vain, jos johto luottaa työntekijöihinsä (Savaspuro 2019, 173).

Tulokset ovat samassa linjassa niin aiemmin tehdyn tutkimuksen, tämän opinnäytetyön lähtötilannekartoituskyselyn tulosten kuin myös työpajatyöskentelyn tuloksissa. Opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että yksilöt tunnistavat itseohjautuvuuteen positiivisesti vaikuttavat tekijät sekä psykologiset perustarpeet ja myös toivovat niiden vahvistamista. Toisaalta ajatus itseohjautuvasta toiminnasta julkishallinnollisessa organisaatiossa on vieras. Sosiaali- ja terveysalalla työskentelee ammattitaitoisia ja koulutettuja ihmisiä, mutta siitä huolimatta päätöksenteon suhteen on perinteisesti oltu hyvin varovaisia. Yhtäältä vastuullinen työ ja toisaalta asiakas- ja potilasturvallisuuden varmistaminen ovat edesauttaneet tiukan valvonnan ja ohjaamisen kulttuurin syntyä. (Ojala & Mäki 2017, luku 11.) Tulosten perusteella yksilöt kokevat päätöksentekomahdollisuuden positiivisena asiana. Omaehtoisuus tukee itseohjautuvuutta, sillä ihminen on tällöin valinnut itse itselleen mielekästä tekemistä ja tyypillisesti on myös sitoutunut toiminnalla tavoiteltaviin määreisiin. (Stone, Deci & Ryan 2009, 77.) Itseohjautuvuutta estävänä tekijänä kuvattiin käänteisesti hierarkkinen johtamiskulttuuri, jossa päätöksenteko on kaukana arjen työstä. Uudenlaisen toimintakulttuurin luomisessa tärkeää on luoda rakenteita, jotka tukevat henkilöstön mahdollisuuksia tuoda kehittämisideoitaan esiin ja osallistua luontevasti päätöksenteon ketjuun.

Samaan aikaan esihenkilön läsnäolo, luottamus, riittävä tuki ja apu koetaan tärkeäksi ja opinnäytetyön tuloksissa ne nähdään myös itseohjautuvuutta vahvistavina tekijöinä. Tämän opinnäytetyön tuloksissa näkyi epävarmuus liittyen itseohjautuvuuteen siten, toimisiko työyhteisön dynamiikka ilman määriteltyjä rooleja, tulisivatko työt hoidettua ja nousisiko yhteisössä esiin ”pikkupomoja”. Samanlaiset epävarmuudet ja niiden todellinen ilmenemismahdollisuus on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa. Aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksista nähdään myös, että nimenomaan vuorovaikutteinen ja avoin kulttuuri ja johtamistapa lisää yksilöiden mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen. Vuorovaikutteisen suhteen osapuolet luovat

parhaimmillaan sellaisia asioita, mihin yksittäinen ihminen ei pystyisi. (Kilpi 2017, luku 5.) Vuorovaikutteisuuteen on liitoksissa luottamus, jonka osalta tämän opinnäytetyön tuloksista nousi ero ydintyöyhteisöjen ja laajemman työyhteisön välillä. Saman organisaation sisällä ydintyöyhteisöissä nautittiin keskinäisestä luottamuksesta ja arvostuksesta, mutta laajemmin organisaatioissa sitä ei enää koettu yhtä vahvasti. Tässä vaikuttavana tekijänä oli heikompi toistensa tunteminen, jolloin luottamus ja arvostus jäivät kokemustasolla vähäisemmäksi, jonka myötä luontevaa ja kehittävää keskustelua oli haasteellisempi käydä. Keskinäinen luottamus ei välttämättä pääse oikeuksiinsa, jos laajempi työyhteisö ja esihenkilöt koetaan olevan ”liian kaukana” arjesta.

Vuorovaikutus on itseohjautuvan toiminnan kulmakivi, sillä parhaimmillaan toisistaan poikkeavat tavat rikastuttavat toimintaa ja täydentävät toisiaan. Opinnäytetyön tuloksissa, kuten myös teorian tiedossa on nähtävissä itseohjautuvuutta tukevana tekijänä vallan ja vastuun jakautuminen kaikille toimintaan osallistuville. Valtaa on Kilven (2017, luku 5) mukaan myös vastuunotto vuorovaikutuksen laadusta ja aktiivisesta kommunikoinnista.

## 9.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Opinnäytetyön tulosten luotettavuutta voidaan arvioida kahden pääkäsitteen avulla. Reliabiliteetti mittaa sitä, kuinka todennäköisesti tulokset toistuisivat, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen. Validiteetilla taas mitataan sitä, onko työssä tosiasiallisesti tutkittu niitä asioita, mitä oli tarkoituskin tutkia. Opinnäytetyön luotettavuutta voi lisätä vertaamalla saatuja tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin. (Kananen 2017, 71-75.) Tämän opinnäytetyön tuloksia on verrattu aiemmin saatuihin tutkimustuloksiin ja yhteyttä sekä eroavaisuuksia on esitelty pohdintaosuudessa. Tämän kaltaisten opinnäytetöiden luotettavuuden arviointi toistettavuusnäkökulmasta voi olla haasteellista, sillä tulokset perustuvat aina vastaajajoukon henkilökohtaiseen kokemukseen eikä juuri samanlaisen joukon saaminen vastaajaksi ole välttämättä mahdollista, tai ainakaan kovin helppoa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia on hyvä arvioida ennen kaikkea käyttökelpoisuuden kautta, vaikka myös reliabiliteetti ja validiteetti on syytä ottaa huomioon (Toikko & Rantanen 2009, 121). Tämän opinnäytetyön kohdalla onnistuttiin tutkimaan niitä asioita, mitä alun perin suunniteltiin. Saadut tulokset ovat linjassa aiemmin tehdyn tutkimuksen kanssa, joten on hyvin mahdollista, että ne toistuisivat samankaltaisena, jos opinnäytetyöprosessi toteutettaisiin uudelleen. Vastaajien määrällä ja taustatekijöillä on kuitenkin myös vaikutus tämän kaltaisten töiden tuloksiin. Opinnäytetyön kyselylomakkeen avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja hyvää tausta-aineistoa työpajatyöskentelyyn. Yhteiskehittäminen oli kokonaisuudessaan onnistunut. Opinnäytetyön



heikkoudeksi voidaan ajatella lähtötilannekartoituskyselyn kysymysten määrää (43). Lisäksi vastaajajoukon olisi voinut rajata alun perin harkitummin. Kyselylomakkeen muodostamisessa on huomioitava mitä kullakin kysymyksellä halutaan selvittää ja vastaako se tutkimuskysymyseen (Vilkkä 2021, osa 4, luku 3). Lyhyempi kysely olisi saattanut tuottaa suuremman vastajamäärän. Toisaalta ennen kyselylomakkeen lähettämistä sen jokainen kysymys käytiin huolellisesti ja kriittisesti läpi. Tällä haluttiin varmistaa, että kyselylomake vastaa tutkimussuunnitelmaa ja näin vahvistaa opinnäytetyön pätevyyttä.

Opinnäytetyöhön valitut menetelmät tukivat työn tekemistä ja vastasivat tarkoitukseen. Opinnäytetyön aineistoksi haluttiin mahdollisimman paljon ja mahdollisimman kuvailevaa tietoa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi sekä määrällinen tilastollinen tulosten analyysi, että laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi oli tarpeen. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödynnettiin myös yhteiskehittämisestä saadun materiaalin analysoimisessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön yhtenä peruseriaatteena on toimia etenkin yhteisön hyödyksi, sitä kehitettävänä toimintana. Toisena tärkeänä periaatteena tutkimuksellisessa kehittämistyössä on toteuttaa jokin tarpeeseen perustuva kehittämisprosessi tutkimuksellista logiikkaa hyödyntäen. (Toikko & Rantanen 2009, 155-157.) Tässä opinnäytetyössä nämä periaatteet toteutuivat. Opinnäytetyön kehittämistoiminnallinen vaihe, työpajatyöskentely, perustuu tutkimukselliseen osuuteen, eli itseohjautuvuuden teoriatietoon ja työmme tietoperustaan. Toikon & Rantasen (2009, 155-157) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön vaatimukseen kuuluu lisäksi kerätyn tiedon ja toteutuneen toiminnan huolellinen dokumentointi. Tämä toteutui opinnäytetyössä, sillä aineistoa kerättiin sekä kyselytutkimuksen että yhteiskehittämisen avulla. Aineisto tallennettiin ja analysoitiin kuten Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvä tieteellinen käytäntö (2023) ohjaa.

Opinnäytetyö toteutettiin noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat tulosten tallentamisen, esittämisen ja arvioimisen osalta rehellisyys, huolellisuus sekä tarkkuus. Lisäksi tiedonhankinnan ja tulosten julkistamisen aikana on noudatettava avoimuutta ja eettisiä menetelmiä. (Kuula 2011, luku Hyvä tieteellinen käytäntö.) Opinnäytetyö suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin tieteelliset vaatimukset täyttävällä tavalla.

Opinnäytetyön tuloksista ei voi johtuen kyselyn pienestä vastausprosentista tehdä suurempia johtopäätöksiä. Tulosten luotettavuuteen saattaa vaikuttaa myös yhteiskehittämisen prosessin toteutuminen vain toisessa organisaatiossa. Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee lähiesihenkilönä organisaatiossa, jossa työpajat eivät toteutuneet ja tämä on saattanut vaikuttaa osallistumisinnokkuuteen. Kuitenkin kyselyn tuloksissa esiin nousseet asiat ovat nähtävissä myös aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksissa sekä muussa kirjallisuudessa. Samoja teemoja käsiteltiin lisäksi työpajatyöskentelyn aikana osallistujien toimesta.

Tulosten lopullinen jalkauttaminen käytäntöön ja kehittämisprosessin eteenpäin vieminen jää organisaatioiden vastuulle. Päätös tehtiin osin aikataulullisista syistä ja osin siksi että organisaatioille haluttiin antaa vapaus päättää tulosten hyödyntämisestä jatkossa. Tästä syystä pitkäaikaista kehittämistyön vaikuttavuutta ei voida tässä opinnäytetyössä analysoida tai arvioida.

### 9.3 Opinnäytetyön arviointi ja jatkokehittämisideat

Määrällistä ja laadullista tietoa tuottava kysely toimi yhdistelmänä hyvin, koska avoimet kysymykset tuottivat väittämille vahvistusta sekä tarkennettua tietoa. Monimenetelmää pidetään hyödyllisenä silloin, kun halutaan ymmärtää erilaisten toimijoiden näkemyksiä ja välillään olevaa dynamiikkaa (Seppänen-Järvelä, Åkerblad & Haapakoski 2019, 332-335). Aineiston moninäkökulmaisuus toki toi haasteensa sen analysoinnille ja yhdistämiselle. Kyselyyn jokainen sai tuottaa puhtaasti omia näkemyksiään, joihin muut eivät päässeet vaikuttamaan. Vastaajia kyselyyn saatiin odotettua vähemmän, johtuen varsinkin toisen suuremman organisaation liian suuresta kohderyhmästä. Kysely lähetettiin useiden eri yksiköiden hoitohenkilökunnalle, mutta mahdollisesti järkevintä olisi ollut suoraan kohdentaa kysely yhdelle tai kahdelle valitulle yksikölle. Tämä ei olisi silti välttämättä tuottanut suurempaa vastaajamäärää. Pieni vastaajamäärä ei mahdollista laajempien johtopäätösten tekemistä näiden julkishallinnollisten organisaatioiden tilasta, mutta se antoi kuitenkin suuntaviivoja yhteiskehittämisen työpajaprosessiin, kuten oli tavoitteenakin. Kyselystä luotiin tutkimuksellisesti riittävän luotettava tiedonkeruumenetelmä, koska sen kysymykset muodostettiin perustuen opinnäytetyön tietoperustaan ja ne muodostivat kokonaisvaltaisen näkemyksen itseohjautuvuudesta organisaation eri tasojen toiminnassa.

Opinnäytetyön käytännön konkreettinen vaihe alkoi lähettämällä saatekirje tutkimuksen aiheesta kohdeorganisaatioihin. Saatekirje kuvaa tutkimuksen tärkeyttä ja tehtävää sekä sen avulla pyritään motivoimaan tutkimukseen osallistumiseen. Saatekirjeellä on siten vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. (Vilka 2015, 189.) Saatekirjeestä saatiin positiivista palautetta siitä kohdeorganisaatiosta, jossa työpajaprosessi ei toteutunut. Alkuinfon kerrottiin olleen informatiiviset ja opinnäytetyön aihetta pidettiin innostavana. Toisen organisaation esihenkilö mahdollisti työelämäyhteistyön eri vaiheiden toteutumista osaltaan ja heidän henkilöstönsä lähti vahvalla osallistujamäärällä mukaan koko prosessiin. Heidän edustajiltaan saatiin myös suullista palautetta aiheen ajankohtaisuudesta ja tarpeellisuudesta.

Työpajaprosessin alussa haluttiin tietoisesti esittää kyselyn tulokset mahdollisimman avoimesti ja ilman valikointia, jotta mahdollistettiin niistä vielä osallistujien kanssa tarkentava keskustelu oikean suunnan varmistamiseksi. Vilka (2015, 201) mainitsee myös tutkimuseettisiin periaatteisiin kuuluvan avoimuuden raportointivastuun osalta. Tällä tarkoitetaan tulosten

julkaisua sellaisenaan ilman painotuksia tai valikointeja. Työpajaprosessin osalta arvioitiin yhdeksi sen haasteeksi itseohjautuvuuden tietoperustan perehdytykseen käytetyn ajan vähyys. Osallistujille oli koottu erilaisia esimerkkejä itseohjautuvista organisaatioista maailmalta inspiroidakseen heidän omaa ideointiaan organisaation tulevaisuudesta. Työpajatulosten laajempien kokonaisnäkemysten ja ratkaisuiden aikaansaamista olisi saattanut hyödyttää itseohjautuvien organisaatioiden konkreettiset kehittämisen esimerkit siitä, minkälaisia asioita on mahdollista saada aikaan ja millä tavalla. Toisaalta onnistuminen prosessissa oli työntekijöiden ja johdon yhteisosallistaminen muutoksen alulle saamiseksi ja alustavien suunnitelmien tekemiseksi. Lähtökohta organisaatiossa oli jo hyvä, koska johdossa haluttiin hyödyttää heille ajankohtainen aihe ja mahdollistaa jokaisen työntekijän osallistuminen työpajaprosessiin. Työpajatyöskentelyyn valitut menetelmät tukivat osallistujien vuorottelua kuuntelevassa ja osallistuvassa otteessa, jonka perusteella voidaan sanoa kaikkien saaneen tilaa tulla kuulluksi ja sanoittaa omia näkemyksiään.

Työpajaprosessi täydensi tutkimusprosessia, koska yhteiskehittämisen työpajatyöskentely on menetelmänä itseohjautuvuutta tukeva. Perusajatuksena molemmissa on avoin vuorovaikutus, kaikkien tasapuolinen mahdollisuus päätöksentekoon sekä niin vastuun, kuin vapaudenkin ottaminen ja sen kantaminen. Jos työpajoja järjestetään organisaatiossa useita kehittämissessin aikana, on hyvä pohtia tulisiko työpajatyöskentelyyn valittuja menetelmiä toisinaan vaihtaa, jotta osallistujien mielenkiinto työpajatyöskentelyä ja yhteistä kehittämistä kohtaan säilyy. Vertailudatan saamisen kannalta on kuitenkin myös toistettava samoja menetelmiä, jotta nähdään, onko osallistujien ajatukset ja kokemukset aiheesta muuttuneet kehittämissessin aikana ja onko kehittämistyöllä saavutettu toivottua lopputulosta.

Työpajatyöskentelyn prosessista on haasteellista arvioida sen onnistumista ja vaikuttavuutta osallistujien näkökulmasta, koska heiltä ei saatu kuin yksi kirjallinen palaute, joka oli tosin sävyltään positiivinen niin työpajojen fasilitoijien toiminnan kuin oman kuulluksi tulemisen ja vaikuttamisen kokemuksen osalta. Prosessin aikana kuitenkin pyrittiin saamaan yhteisissä keskusteluissa esiin työpajoista saatu hyöty ja kokemukset, jolloin osallistujat tuottivat yhteistyöskentelyn palvelevan heidän tarvettaan dialogille ja kohtaamiselle työn tulevaisuudesta keskustellen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten ja onnistumisen arvioinnin kannalta voidaan todeta, että näissä julkishallinnollisissa kohdeorganisaatioissa on kiinnostusta ja mahdollistavia tekijöitä luoda itseohjautuvaa toimintamallia yhdessä rakentaen. Byrokratiasta ja historian painolastista huolimatta kyseiset organisaatiot kykenevät muokkaamaan omia rakenteitaan, toimintakulttuuriaan ja johtamisen tapojaan, jotta itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa. Työelämän kohdeorganisaatioissa tämän opinnäytetyön hyöty nähtiin suullisen palautteen

osalta siinä, että heille mahdollistui yhteinen kohtaaminen ja vuorovaikutteinen tilaisuus, jossa käytiin avointa keskustelua työntekijöiden ja johdon kesken organisaation tarpeista. Opinnäytetyön mahdollistama prosessi oli siten alkua muutokselle, jossa muodostettiin yhdessä toivotunlaista tulevaisuuskuvaa itseohjautuvuuden mahdollistamisen toimenpiteistä organisaatiossa. Prosessin sovittiin jatkuvan organisaation kehittämistilaisuudessa syksyllä 2023.

Opinnäytetyön tekijöiden suurin oppi prosessista teoretiedon lisäksi oli se, kuinka suuri merkitys työpajojen fasilitoinnilla on ja miten tärkeää on osallistujien tuottamien materiaalien yhteenveto. Työpajoissa käytetyissä menetelmissä fasilitoinnin rooli on suuri, jotta saavutetaan jatkuvilla tarkentavilla kysymyksillä ja työskentelyn ohjaamisella fokuoitu päämäärä. Lisäksi osallistujille haluttiin mahdollistaa keskinäisen vuorovaikutuksen aikaa ilman, että fasilitoijat ovat vieressä, jotta se ei kaventaisi heidän dialogiaan. Työpajojen päätteeksi käytiin läpi yhteenveto työskentelystä tuloksineen, joskin siitä olisi voinut olla hyödyllistä koota ihan visuaalisesti näkyviin heille aikaansaannokset. Kokonaisuudessaan oppimisprosessin aikana tapahtui opinnäytetyön tekijöiden ammatillista kasvua, kun työssä päästiin syventymään itseohjautuvuuden lähtökohtiin ja pohtimaan kuinka sitä voisi soveltaa tietynlaisten organisaatioiden arjen muuttamiseen. Tuottaakseen vieraaseen organisaatioon aiheeseen liittyvän kehittämisprosessin ja tavoitellakseen työstä syntyväksi kehittämisvälineitä laajempaan käyttöön, on tarvinnut tarkastella itseohjautuvuutta hyvinkin laajasti ja soveltaen. Tämä on mahdollistanut omaa oppimisen kasvua aiheen äärellä ja uudenlaista kriittistäkin näkökulmaa itseohjautuvuuden laajasta kirjosta sekä sen toteutumisesta. Tulevaisuudessa opinnäytetyön tekijöillä on osaamista ymmärtää itseohjautuvuuden perusteita ja lähtökohtia sekä auttaa luomaan sote-alan julkishallinnollisissa organisaatioissa uudenlaista toimintatapaa itseohjautuvuudessa.

Opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämistyönä on hyödynnettävissä laaja-alaisemminkin julkishallinnollisten organisaatioiden itseohjautuvuuden selvitys- ja kehittämistyöhön. Jatkokehittämisideana voisi olla selvittää useiden kyseisenlaisten eri organisaatioiden tilaa ja käydä vertaiskeskustelua yhteisellä aihetta varten perustetulla foorumilla. Julkishallinnolliset organisaatiot saattaisivat hyötyä keskinäisestä keskustelusta pohtiessaan itseohjautuvuuden mahdollistavia ja sitä estäviä tekijöitä sekä kuinka vahvistaa kyseistä toimintakulttuuria. Kyseisenlaiset organisaatiot ovat jo historiansa vuoksi usein jähmeitä ja byrokraattisia eikä itseohjautuvuutta mahdollistavan toimintakulttuurin luominen ole niissä helppoa tai nopeaa. Saattaa olla myös syytä pohtia, ovatko ne työnantajina sellaisia organisaatioita, joiden selkeät roolijaot ja toimintarajat tuovat toisille henkilöille enemmän juuri turvallisuuden tunnetta ja toimintakykyä? Kuinka sellainen tulisi ottaa huomioon toimintakulttuuria uudistettaessa? Teoretiedon valossa ihmisen hyvinvoinnilla on merkitystä työnantajaan sitoutumisessa, joten turvallisuuden kokemus tulisi uudistamistilanteissa ottaa erityisesti huomioon. Yhteisen keskustelufoorumin rinnalle voisi pohtia kummiorganisaatio-pankkia, johon luokiteltaisiin

organisaatiot niiden selvitetyn nykytilan vaiheen perusteella. Kummipankista olisi mahdollista yhdistellä eri vaiheissa olevia organisaatioita toistensa kummeiksi, oppimaan ja opettamaan toisiaan itseohjautuvuuden tiellä. Julkishallinnollisia organisaatioita yhdistää usein samankaltaiset haasteet, jolloin niiden johdon ja henkilöstön osaamisen jakaminen organisaatioiden ulkopuolelle saattaisi tehostaa itseohjautuvuuden kasvua kyseisenlaisissa organisaatiomalleissa.

## 10 Johtopäätökset

Tulosten perusteella voidaan todeta, että itseohjautuvuus näissä julkishallinnollisissa organisaatioissa voisi olla toteutettavissa, mutta se vaatisi rakenteellisia muutoksia ja uudenlaisten toimintamallien luomista. Itseohjautuvuuden käsite ja sen todellinen sisältö on tulosten perusteella vielä vieras ja esimerkiksi esihenkilön toivotaan olevan hyvinkin vahvasti mukana arjessa ja mahdollistamassa työn sujuvuutta. Toisaalta tuloksissa on nähtävissä sama, mikä itseohjautuvuuden teoritiedossakin tiedetään; esihenkilön valmentava johtamisote, vastuun, vallan ja vapauden jakaminen sekä päätöksenteon jalkauttaminen kaikille tukisi itseohjautuvuutta yksilötasolla. Haasteita itseohjautuvuudelle tuottaa asiakas- ja potilasturvallisuuslait, jotka ovat osaltaan muokanneet sosiaali- ja terveysalaa voimakkaan hierarkkiseksi.

Itseohjautuvuuteen ei opinnäytetyön tuloksissakaan suhtauduta täysin kriiikkittä. On hyvä tunnistaa myös suurten organisaatioiden rakenteiden aiheuttamat ja toisaalta pakollisetkin ketjut, jotta lain edellyttämä toiminta voidaan turvata. Tästä huolimatta itseohjautuvuuden luomisessa organisaatioihin on käytettävä suunnitelmallisuutta ja harkintaa, sillä rakenteiden ja tapojen muuttaminen voi olla hidasta ja se edellyttää koko henkilöstön osallistamista mukaan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Tämä vaatii erilaiseen toimintatapaan tottuneiden työntekijöiden kouluttamista uuteen ja lisäksi tulee varmistaa kaikkien toimijoiden osaaaminen. Uudenlaisen toimintakulttuurin rakentaminen tulee myös aloittaa silloin, kun organisaatiossa ei ole muita suuria muutoksia yhtä aikaa käynnissä, jotta uuden aloittamiselle on tilaa ja aikaa. On syytä huomioida, että yhtä merkittävää kuin saavutettava lopputulos, on se, kuinka sinne päästään. Yksittäisen työntekijän tukeminen kohti itseohjautuvuutta ei pelkästään auta. Pysyvän muutoksen saavuttamiseksi tulee mahdollistaa koko organisaation oppiminen yhdessä. Sivonen (2022, 124) toteaa myös itseohjautuvuuteen liittyvän psykologisten perustarpeiden kautta yhtenäisyyden tarpeen, johon puolestaan on liitoksissa psykologinen turvallisuus myös oppimiskulttuurien yhteydessä. Ympäristön ollessa turvallinen ja luottamuksellinen, se luo oppijalle uskallusta kokeilla uusia asioita ja ottaa riskejä.

Opinnäytetyön tulosten perusteella johtamisella on useita keinoja vaikuttaa yksilön ja yhteisön itseohjautuvuuteen. Vallan ja vastuun jakaminen, avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus autonomiaan ovat merkittäviä esihenkilön keinoja tukea itseohjautuvuutta. Itseohjautuva toiminta perustuu luottamukseen, siihen että jokainen työntekijä tietää mitä tehdään ja etenkin sen, miksi tehdään. Yhdessä rakennettu visio tavoitteineen ja jatkuva avoin vuorovaikutus tukevat työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä, omista vaikuttamismahdollisuuksista ja sitä kautta vahvistavat sitoutumista työnantajaan. Yhtä tärkeää on myös organisaation johdon kouluttaminen ja perehdyttäminen itseohjautuvuuteen ja sen hyödyntämiseen. Suurissa organisaatioissa useiden esihenkilöiden ollessa kyseessä, tulee ensin varmistaa heidän yhteinen ja jaettu käsitys itseohjautuvuuden merkityksestä ja siitä, kuinka kukin on omalla johtamisellaan mahdollistamassa itseohjautuvuutta.

Opinnäytetyön kehittämistyönä syntyi kyselylomake ja yhteiskehittävän työpajatyöskentelyn malli julkishallinnollisten organisaatioiden käyttöön. Kehittämisvälineiden avulla voidaan saada organisaatioita vietyä kohti itseohjautuvampaa toimintaa, mikäli niiden jatkokäyttö suunnitellaan ja toteutetaan tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti. Koko prosessin suunnitteluun on tärkeää ottaa mukaan henkilöstöä niin työntekijöistä kuin esihenkilöistäkin.

## Lähteet

### Painetut

Ahtilina, L. 2021. Henkilöstön sitouttaminen transformationaalisen johtajuuden keinoin. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto, johtamisen akateeminen yksikkö. Vaasa.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 2002. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2009. Self-determination theory: a consideration of human motivational universals. Teoksessa: Matthews & Corr (toim.) The Cambridge Handbook of Personality Psychology. Cambridge, UK, Cambridge University Press.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään - johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7-20.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Kananen, J. 2008. Kvanti - kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona - Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Bookwell Digital Oy.
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Tallinna: As Printon.
- Kuokkanen, A. 2015. Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa. Väitöskirja. Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta. Tampere: Juvenes Print.
- Laloux, F. 2016. Reinventing organizations- kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Kuvitettu kutsu liittyä keskusteluun seuraavan vaiheen organisaatioista. Suomentaneet: Markula, J., Rautanen, A. & Waegelein, R. 2021. Seinäjoki: Teal Suomi.
- Launis, K., Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Raportteja 71, Tykes. Helsinki.
- Launonen, R., Kostamo, T. & Marttinen, K. 2017. Intohimoinen käsitekaaos. Teoksessa: Kostamo, T., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Ruotsalainen, M. & Vuori, J. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Grano, Helsinki.
- Nummenmaa, L. 2004. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla- kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.). Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent Oy. BALTO Print, Liettua.
- Ryynänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä- autonomian edistämiseksi kohti työn imua. Työelämän tutkimus 18 (3).
- Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot - mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.). Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu, 119.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy, Balto Print Liettua.
- Seeck, H. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Kiuru, J. (toim.). Johdatus johtamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.



Sivonen, O. 2022. Yrityskulttuurit murroksessa. Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Alma Talent, Helsinki.

Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue. 1-2. painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Vakkilainen, R. 2022. Automaattinen motivaatio tietojohdattamisessa. Pro gradu-tutkielma. Lappeenranta-Lahden teknillinen yliopisto, kauppatieteiden laitos. Jyväskylä.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2.uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Valli, R. 2018. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa: Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5.uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

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

#### Sähköiset

Arifulla, D. & Leino, U. 2021. Voimavaraistava ohjaus- kyvyt, taidot ja osaaminen keskiöön! Teoksessa: Varsta, R., Raivio, A. & Ruotsalainen, T. (toim.) Kohtaatko ihmisiä uralla? Voimavaraistava ohjausote. Metropolia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Viitattu 19.11.2022. [Kohtaatko ihmisiä uralla? - Voimavaraistava ohjausote \(theseus.fi\)](#)

Buurtzorg 2023. Tietoja meistä. Viitattu 6.2.2023. [Tietoja Buurtzorg Internationalista](#)

Deci, E. & Ryan, R. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. 2000. Psychological Inquiry. Vol 11, No. 4, 227-268. Viitattu 20.2.2023. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Delfoi-menetelmän verkkosovellus. eDelphi 2023. Viitattu 30.3.2023. [eDelphi](#)

Gagné, M. & Deci, R. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior J.Organiz. Behav. 26, 331-362 (2005). DOI: 10.1002/job.322

Hakanen, J. 2011. Työn imu. E-kirja. Työterveyslaitos, Helsinki.

Haltia-Nurmi, M., Vainio, M. & Keränen, K. 2020. Yhteiskehittämisen ABC. Askeleet yhteiskehittämiseen Espoon toimintaympäristössä. Espoon kaupunki.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/353589/HaltiaNurmi\\_Vainio\\_Keränen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/353589/HaltiaNurmi_Vainio_Keränen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hirvikoski, T., Äyväri, A., Hagman, K., Wollstén, P. & Laurea-ammattikorkeakoulu 2018. Yhteiskehittämisen käsikirja. Espoon kaupunki. Viitattu 6.2.2023. ([Linkittyy ulkoiselle sivustolle.](#))

Innokylä 2023. Tulevaisuuden muistelu työkalu. Viitattu 3.5.2023. [Tulevaisuuden muistelu | Innokylä \(innokyla.fi\)](#)

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kauppinen, S., Kesäniemi, E., Luojus, S., Lange, P. & Lönn, N. (2020). [Tarpeesta ratkaisuksi: Yhteiskehittämisen opas sosiaali- ja terveydenhuollossa.](#) Forum Virium Helsinki.

Keskitalo, E. & Vuokila-Oikkonen, P. 2018. Voimavaralähtöisyys sosiaalisen kuntoutuksen viitekehysenä. Teoksessa Kostilainen, H. & Nieminen, A. (toim.) Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. DIAK Työelämä 13. Tampere: Juvenes Print Oy. Viitattu 20.11.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141721/Diak\\_Tyoelama\\_13\\_verkko.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141721/Diak_Tyoelama_13_verkko.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus- ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.). Itseohjautuvuus - miten organisoitua tulevaisuudessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu. Duodecim 125(15). Tampere: Terveystieteiden laitos. Viitattu 9.2.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-799>

Martela, F. 2017. Meaningfulness as contribution. South. J. Philos. 55, 232-256. Viitattu 16.1.2023. <https://doi.org/10.1111/sjp.12217>

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series. 3/2021. Viitattu 22.1.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>.

Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Helsinki. Viitattu 15.1.2023. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa? E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Martela, F., Rieki, T. 2018. Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. Organizational Psychology. Viitattu 16.1.2023. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Mertens, D. 2015. Mixed Methods and Wicked Problems. Journal of Mixed Methods Research. Vol. 9(1) 3-6. Viitattu 26.5.2023. DOI:10.1177/1558689814562944

Morning Star 2023. Yritys, joka on rakennettu päätöksentekoa varten. Viitattu 6.2.2023. [Liity tiimiimme - Morning Star -ura \(morningstarco.com\)](https://www.morningstarco.com)

Nuorisolaki 1285/2016. Viitattu 05.05.2023. [Nuorisolaki 1285/2016 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®](#)

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Pöyry-Lassila, P. 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Julkaisussa: Pohjonen, S., Noso, M. (toim.) Kansalainen keskiöön! Näkökulmia Sote-uudistukseen. KAKS-Kunnallisan kehittämissäätö. Kunnallisan kehittämissäätön Julkaisu 2. Viitattu 20.2.2023. [nakokulmia-sote-uudistukseen-3.pdf \(kaks.fi\)](#)

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo M. 2020. Valmentava mentorointi - opas tehokkaan vuorovaikutukseen. 2., uudistettu painos. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Rubin, A. 2023. Skenaarioiden lajeja. Topi- tulevaisuuden tutkimuksen oppilajeja. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 24.5.2023. [Skenaarioiden lajeja | TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali \(tulevaisuus.fi\)](#)

Ryan, R., Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. Viitattu 21.1.2023. [0080.tif \(selfdeterminationtheory.org\)](#)

Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. 2019. Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka* 84 (2019). Viitattu 26.5.2023. [YP1903\\_Seppanen-Jarve-laym.pdf \(julkari.fi\)](#)

Stone, D., Deci, E. & Ryan, R. 2009. Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. Viitattu 28.1.2023. <https://doi.org/10.1177/030630700903400305>

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Tanner, R. 2020. Johdon agendalla 2020. Viitattu 16.1.2023. [Johdon agendalla 2020 - Bonfire.fi](#)

Terveystuottolaki 1326/2010. Viitattu 10.5.2023. [Terveystuottolaki 1326/2010 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](#)

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

Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Viitattu 6.3.2023. Katsaus sote-alan työvoimaan - Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua (valtioneuvosto.fi)

Toikka, K. & Salovaara, P. 2021. Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus. Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista. Järvenpään kaupunki. Työsuojelurahasto. Viitattu 11.11.2022. <https://www.jarvenpaa.fi/fi-les/52656cf1674c7cc2eb3da9f5949c4c57d335394a/jarvenpaa-ihmisen-kokoinen-itseohjautuvuus-final.pdf>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. E-kirja. 3. korjattu painos. Tampere: Juvenus Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 10.4.2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (tenk.fi)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Toimialaraportti: sote-alalle on haasteellista houkutella työvoimaa ja pitää nykyisistä kiinni - alan työoloja kehitettävä. Tiedote 15.02.2021. Valtiovarainministeriö. Viitattu 25.5.2023. Toimialaraportti: Sote-alalle on haasteellista houkutella työvoimaa ja pitää nykyisistä kiinni - alan työoloja kehitettävä - Valtiovarainministeriö (vm.fi)

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Lappi. Viitattu 29.1.2023. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63708>

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kuviot	
Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessikuvaus .....	24
Kuvio 2: Esimerkkitaulukko aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä .....	31
Kuvio 3: Työpajaprosessin etenemisen kuvaus .....	33
Kuvio 4: Työpajan aloitusfiilikset .....	34
Kuvio 5: eDelphi prosessin kuvaus.....	36
Kuvio 6: Yksi äänestettävä tulevaisuuskuvaus eDelphissä .....	37
Kuvio 7: Eniten ääniä saanut tulevaisuuskuvaus eDelphin tulosraportissa.....	38
Kuvio 8: Toisen työpajan backcasting-menetelmän tuotokset .....	39
Kuvio 9: Esimerkki pääluokkien muodostumisesta .....	41
Kuvio 10: Monivalintakysymys ja sen vastausjakauma prosentuaalisesti .....	41
Kuvio 11: Vastaajien taustatiedot prosentuaalisesti.....	42
Kuvio 12: Omaan työhön liittyvän päätöksenteon väittämien vastausjakauma .....	43
Kuvio 13: Päätöksentekoon ja kehittämisehdotuksiin liittyvien väittämien vastausjakauma ..	43
Kuvio 14: Kehittymismahdollisuuksia kuvaavien väittämien vastausjakauma .....	44
Kuvio 15: Vuorovaikutusta kuvaavien väittämien vastausjakauma .....	45
Kuvio 16: Organisaatiolta saatuun luottamukseen ja arvostukseen liittyvien väittämien vastausjakauma .....	46
Kuvio 17: Motivaatiota ja merkityksellisyyden kokemusta kuvaavien väittämien vastausjakauma .....	46
Kuvio 18: Omaa osaamista kuvaavan väittämän vastausjakauma.....	47
Kuvio 19: Luottamusta ja arvostusta kuvaavien väittämien vastausjakauma prosentuaalisesti	48
Kuvio 20: Luottamukseen liittyvien väittämien vastausjakauma .....	49
Kuvio 34: Ideointityöpajan tulevaisuuskuvauksista muodostetut pääluokat itseohjautuvuuden vahvistamiseksi organisaatiossa. ....	51
Kuvio 35: Ratkaisutyöpajassa viimeistellyt pääluokat itseohjautuvuuden vahvistamiseksi organisaatiossa.....	53

## Liitteet

Liite 1: Lähtötilannekartoituskysely .....	72
Liite 2: Kutsu työpajatyöskentelyyn .....	80
Liite 3: Työpajatyöskentelyn palautekysely .....	81
Liite 4: Toimintapäiväkirja ja itsearviointilomake .....	82
Liite 5: Taulukko opinnäytetyön tietoperustasta lähtötilannekartoituskyselyn taustana .....	84

Liite 1: Lähtötilannekartoituskysely

### Kyselytutkimus itseohjautuvuudesta

YAMK-opinnäytetyö

Arvoisa vastaaja! Tämä on kyselytutkimus itseohjautuvuuteen liittyen. Olet saanut sähköpostiisi tiedotteen, josta tutkimuksen tarkempi tarkoitus ja tavoite selviää. Kyselyssä selvitetään näkemyksiäsi kolmessa kategoriassa: itseohjautuvuus omassa työssä, itseohjautuvuus työyhteisössä ja itseohjautuvuus organisaatiossa. Lisäksi kysymme kolme taustatietokysymystä vastausten ryhmittelyä varten. Kyselyyn vastaaminen kestää 10-15 minuuttia ja se on vapaaehtoista. Kiitämme lämpimästi jokaista vastaajaa osallistumisesta!

#### Lisätietoa kyselystä vastaajalle

Opinnäytetyö käsittelee itseohjautuvuutta, joka on yksi aikamme suurista työelämän trendeistä. Keskusteltaessa muuttuvasta työelämästä, on syytä tarkastella työn muuttuvaa tulevaisuutta sen sisältöjen, rakenteiden ja toimeentulon kautta. Muuttuvassa työelämässä on merkitystä myös osaamisella, johtamisella ja kulttuurilla. Ei ole yhdentekevää millaista työtä tehdään, miten työtä tehdään tai onko työ uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja luovaa.

Itseohjautuvuus liittyy yksilön ominaisuuksiin, jolloin henkilöllä on kykyä toimia omaehtoisesti eikä hän tarvitse kontrollointia. Ollakseen itseohjautuva, tulee henkilön olla myös itsemotiivoitunut. Motivaatiota lisää tietous päämäärästä ja siihen pyrkimistä helpottaa riittävä osaaminen. Kyky johtaa itse itseään niin ajanhallinnan, tehtävien priorisoinnin kuin resurssien osalta on yksi olennaisin osa-alue itseohjautuvuudessa.

Työntekijän itseohjautuvuudella on kolme eri tasoa, joista ensimmäinen on *työn teon oikeudet*, eli työntekijällä on valta päättää työnteon tavoista. Toinen itseohjautuvuuden taso on *työn johtamisen oikeudet*, jolla viitataan siihen, että työntekijä saa itse päättää tekemänsä työn tavoitteet ja prioriteetit. Kolmas taso on *oikeus organisaation kehittämiseen*, eli työntekijällä on lupa ja mahdollisuus osallistua organisaatiotasosten käytänteiden ja rakenteiden kehittämiseen sekä jalostamiseen.

Olet saanut tiedotteen tutkimuksesta sähköpostiin ja vastaamalla tähän kyselyyn annat suostumuksesi tutkimukseen osallistumisesta. Vastaukset ovat täysin anonyymeja eikä tuloksia voi yhdistää yksittäisiin vastaajiin.

Väittämien vastausvaihtoehdot ovat:



- 1 = täysin eri mieltä  
 2 = jokseenkin eri mieltä  
 3 = ei samaa eikä eri mieltä  
 4 = jokseenkin samaa mieltä  
 5 = täysin samaa mieltä

Lisäksi kyselyssä on avoimia kysymyksiä, joihin toivomme tilannetta ja ajatuksiasi mahdollisimman tarkasti kuvailevia tietoja.

Halutessasi voit olla yhteydessä opinnäytetyön tekijöihin Marika Nyqvist ([marika.nyqvist@student.laurea.fi](mailto:marika.nyqvist@student.laurea.fi), puh. xxx) tai Miia Siitonen ([mia.siitonen@student.laurea.fi](mailto:mia.siitonen@student.laurea.fi), puh. xx).

Kiitos ajastasi!

#### OSA 1: ITSEOHJAUTUVUUS OMASSA TYÖSSÄ

Tämän kategorian väittämillä ja kysymyksillä pyritään selvittämään henkilökohtaista kokemustasi mahdollisuuksistasi vaikuttaa oman työn tekemiseen. Väittämien vastausvaihtoehdot ovat 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

**1. Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat itseohjautuvaa toimintatapaa? Valitse mielestäsi kolme kuvaavinta väittämää.**

- Yksilön vapaus ja vastuu omasta työstä lisääntyy.
- Itseohjautuvuus tarkoittaa vähäisempää yhteistyötä.
- Itseohjautuvassa toiminnassa ei tarvita esihenkilöä.
- Itseohjautuvuus on ennen kaikkea henkilökohtainen ominaisuus.
- Itseohjautuvassa toimintamallissa jokainen yksilö päättää omista tavoitteistaan.
- Itseohjautuvuus lisää motivaatiota ja työn mielekkyyttä.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itseohjautuvassa toimintatavassa korostuu keskinäinen luottamus ja palautteesta oppiminen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itseohjautuva organisaatio perustuu anarkiaan.</li> </ul>
<p>2. Työni tavoitteet ovat selkeät.</p> <p>Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>3. Olen sitoutunut organisaatiomme tavoitteisiin.</p> <p>Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>4. Voin päättää työhöni liittyvistä asioista riittävän itsenäisesti.</p> <p>Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>5. Minulla on riittävästi työhöni liittyvää osaamista.</p> <p>Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>6. Koen työni merkitykselliseksi.</p> <p>Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>7. Minuun ja arviointikykyyni luotetaan.</p> <p>Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>8. Innostun usein työstäni.</p> <p>Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>9. Työ sujuu parhaiten, kun esihenkilö on aktiivisesti mukana.</p> <p>Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>10. Miten itseohjautuvuus näkyy työssäsi</p>

Vastaus:
<p>11. Millaista tukea itseohjautuvuuteen saat esihenkilöltäsi?</p> <p>Vastaus:</p>
<p><b><u>OSA 2: ITSEOHJAUTUVUUS TYÖYHTEISÖSSÄ</u></b></p> <p><i>Tämän kategorian väittämillä ja kysymyksillä pyritään selvittämään työyhteisönne vahvuuksia itseohjautuvuuden lisäämisen näkökulmasta. <b>Esihenkilö, vastaathan seuraaviin kysymyksiin suhteessa omaan johdettavaan tiimiisi.</b> Väittämien vastausvaihtoehdot ovat 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.</i></p>
<p>12. Työyhteisössämme on kannustava ilmapiiri.</p>
Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5
<p>13. Jaamme työyhteisössämme onnistumisia aktiivisesti.</p> <p>Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>14. Kokeilemme rohkeasti uusia toimintatapoja.</p> <p>Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>15. Työyhteisössämme uskalletaan tuoda esiin virheet ja epäonnistumiset.</p>
Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5
<p>16. Työyhteisössämme on kyky tunnistaa työn haasteet ja tuoda niitä esiin.</p>
Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5
<p>17. Työyhteisössämme on haasteita vuorovaikutuksessa.</p>
Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5
<p>18. Teemme työhön liittyviä päätöksiä itsenäisesti ilman esihenkilöä.</p>
Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5

<b>19. Työskentelemme yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.</b>
Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5
<b>20. Omalla toiminnallaan esihenkilö mahdollistaa työnteon sujuvuuden.</b>
Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5
<b>21. Työyhteisössämme roolit jakautuvat osaamiseen perustuen ilman esihenkilön puuttumista roolijakoon.</b>
Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5
<b>22. Miten oman työyhteisösi toimintaa voisi mielestäsi kehittää itseohjautuvammaksi?</b> Vastaus:
<b><u>OSA 3: ITSEOHJAUTUVUUS ORGANISAATIOSSA</u></b>
<i>Tämän kategorian väittämillä ja kysymyksillä pyritään selvittämään organisaationne itseohjautuvuuden tilaa. Väittämien vastausvaihtoehdot ovat 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.</i>
<b>23. Organisaatiossa työntekijöihin ja heidän arviointikykynsä luotetaan.</b> Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5
<b>24. Organisaation päätöksenteko on läpinäkyvää.</b>
Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5
<b>25. Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaatiotasoiseen päätöksentekoon.</b>
Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5
<b>26. Työyhteisöllä on riittävästi vapautta päättää toiminnastaan.</b> Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5

<p>27. Organisaatiolle esitettyihin kehitysehdotuksiin suhtaudutaan avoimesti. Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>28. Organisaatiossani toimii arkinen vuorovaikutus kaikkien välillä. Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>29. Kaikkien osaamista hyödynnetään organisaatiossa tehokkaasti. Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>30. Organisaatiossa mahdollistetaan merkityksellisten työtehtävien tekeminen. Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>31. Organisaatiossa kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen. Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>32. Organisaatiossa tietoa jaetaan avoimesti ja aktiivisesti. Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>33. Organisaation johtaminen perustuu yhteistyöhön ja jaetun johtajuuden malliin. Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>34. Organisaatiossa on mahdollisuus urakehitykseen. Vastaus: 1, 2, 3, 4, tai 5</p>
<p>35. Millaisten johtamisen käytäntöjen koet edistävän itseohjautuvuutta? Vastaus:</p>
<p>36. Millaisia käytännön toimia organisaatiossa on tehty yksilöiden itseohjautuvuuden tukemiseksi? Vastaus:</p>
<p>37. Millaisia hyötyjä organisaatiosi voisi saavuttaa itseohjautuvuuden lisäämisellä? Vastaus:</p>
<p>38. Millaisia haittoja itseohjautuvuuden lisäämisestä voisi olla organisaatiollesi? Vastaus:</p>

39. Millaisia esteitä itseohjautuvuuden toteutumiselle näet julkishallinnollisen organisaation rakenteissa?

Vastaus:

40. Millaiset asiat mahdollistavat itseohjautuvuuden toteutumista julkishallinnollisessa organisaatiossa?

Vastaus:

#### TAUSTATIEDOT

41. Vastaajan ikä

• 20-25v

• 26-30v

• 31-35v

• 36-40v

• 41-45v

• 46-50v

• 51-55v

• 56-60v

• 61-65v

42. Työsuhteesi kesto nykyisessä työssä

• Alle 5 vuotta

• 5-10 vuotta

- Yli 10 vuotta

**43. Työkokemuksesi sosiaali- ja terveysalalla yhteensä**

- Alle 1 vuotta

- 1-5 vuotta

- 6-15 vuotta

- Yli 15 vuotta

## Liite 2: Kutsu työpajatyöskentelyyn

**"KUN MUUTAT KESKUSTELUA, MUUTAT ORGANISAATIOTA!"**

**KUTSU YHTEISKEHITTÄMISEN TYÖPAJAPROSESSIIN**

**LÄHDE MUKAAN JA VAIKUTA**

Kiinnostaako itseohjautuvuus ja kuinka sitä edistetään organisaatiossa?  
Haluatko päästä luomaan uudenlaisia toimintatapoja ja -malleja yhteistyössä muiden kanssa?

Mikäli vastasit kyllä, nyt on ainutlaatuinen tilaisuus osallistua inspiroiviin yhteiskehittämisen työpajoihin (2kpl) mukaan! Aiempaa kokemusta tai osaamista et asiasta tarvitse, ainoastaan avointa kehittämismyönteistä mieltä ja yhteistyökykyä. Me tarjoamme työkalut ja menetelmät, joiden avulla päästä tavoitteeseenne.

**MITÄ SAAT ITSELLESI**

Prosessiin osallistuvana saat ymmärrystä itseohjautuvuuden rakentumisesta ja mahdollisuuksista sekä työkaluja ja toimintamalleja, joiden avulla kehittää ja /tai vahvistaa oman organisaation toimintakulttuuria itseohjautuvuuden suuntaan. Työpajoissa syntyvä materiaali jää organisaatioinne käyttöön.

**TYÖPAJOJEN VETÄJÄT**

Olemme kaksi opiskelijaa sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkinnon parista. Työskentelemme kumpikin julkishallinnollisessa organisaatiossa ja meitä kiinnostaa itseohjautuvuus ja sen mahdollistaminen kyseisenlaisissa organisaatioissa, jonka vuoksi olemme kohdentaneet opinnäytetyömme aiheen pariin.

**ILMOITTAUTUMISOHJEET**

**Pyydämme ilmoittautumisia sähköpostitse ti 18.4.23 mennessä.**



## Liite 3: Työpajatyöskentelyn palautekysely

# Työpaja- työskentelyn palautekysely

25.4.2023

Lomakkeella on kuusi kysymystä. Vastausten avulla arvioimme ja kehitämme toimintaamme työpajatyöskentelyn suunnittelijoina ja vetäjinä. Kiitämme teitä yhteisestä työskentelystä ja arvostamme kovasti saamaamme palautetta!

Kuvaile omin sanoin kuinka yhteiskehittäminen sujui?
Tukivatko valitut menetelmät työskentelyä? Voit myös kuvailla tarkemmin millä tavoin tukivat / eivät tukeneet.
Koitko tulleeesi kuulluksi ja sait vaikuttaa? Mitkä asiat vaikuttivat kokemukseesi?
Mikä oli vetäjien työskentelyssä hyvää? Mikä vaatisi vielä kehittämistä?
Koitko toimintakerrasta hyötyä oman työsi kannalta? Millaista hyötyä ajattelet saaneesi? Jos et saanut hyötyä, voit myös avata miksi näin.
Muu avoin palaute?

## Liite 4: Toimintapäiväkirja ja itsearviointilomake

Mitä tehtiin, mikä tavoite oli?	
Keitä paikalla?	
Sisältökuvaus työskentelystä - Meidän työskentelyn lyhyt kuvaus - Työelämäedustajien työskentelyn lyhyt kuvaus	
Mitä saatiin aikaan?	
Millaisilla fiiliksillä kaikki olivat?	
Ajan riittävyys? Menetelmien toimivuus?	
Haasteet? Onnistumiset?	

## ITSEARVIOINTILOMAKE

Miten tietoperusta näkyi työpajatyöskentelyssä?	
Miten työpajan valmistelut vastasivat työpajan onnistumista?	
Miten yhteiskehittäminen sujui?	
Miten työpajassa käytetyt menetelmät toimivat?	
Jakautuiko vastuu työparin kesken oikeudenmukaisesti?	

Mikä oli työskentelyssämme vahvaa? Mikä vaatii kehittämistä?	
Miten huomioimme osallistujat ja loimme heille tilaa tulla kuulluksi ja nähdyksi?	
Miten saimme luotua luottamuksellisen ja osallistavan ilmapiirin?	
Miten onnistuimme yhteisen suunnan luomisessa?	
Millä tavoin onnistuimme ideointi-tavoitteesamme? Saimmeko visualisoitua niitä?	
Miten työskentely tuki tavoitteen saavuttamista?	
Ideoita seuraavalle kerralle:	

Liite 5: Taulukko opinnäytetyön tietoperustasta lähtötilannekartoituskyselyn taustana

<p><b>OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA LÄHTÖKARTOITUSKYSELYN TAUSTANA:</b></p> <p>ITSEOHJAUTUVUUS</p> <p>Itseohjautuvuuden määritelmä</p> <p>Itseohjautuvuusteoria (sisäinen ja ulkoinen motivaatio, psykologiset perustarpeet, työn imu)</p> <p>JOHTAMINEN MAHDOLLISTAMASSA JA VAHVISTAMASSA ITSEOHJAUTUVUUTTA</p> <p>Johtamiskulttuurin muutos</p> <p>Itseohjautuvuutta tukevat johtamisen tavat</p> <p>Itseohjautuvuus organisaation menestystekijänä</p>
--

<p><b><u>TIETOPERUSTANA ITSEOHJAUTUVUUDEN MÄÄRITELMÄ JA ITSEOHJAUTUVUUSTEORIA</u></b></p>
<p><b>ITSEOHJAUTUVUUTTA KUVAAVAT VÄITTÄMÄT</b></p>
<p>Yksilön vastuu ja vapaus omasta työstä lisääntyy.</p>
<p>Itseohjautuvuus tarkoittaa vähäisempää yhteistyötä.</p>
<p>Itseohjautuvassa toiminnassa ei tarvita esihenkilöä.</p>
<p>Itseohjautuvuus on ennen kaikkea henkilökohtainen ominaisuus.</p>
<p>Itseohjautuvassa toimintamallissa jokainen yksilö päättää omista tavoitteistaan.</p>
<p>Itseohjautuvuus lisää motivaatiota ja työn mielekkyyttä.</p>

Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta.
Itseohjautuvassa toimintatavassa korostuu keskinäinen luottamus ja palautteesta oppiminen.
Itseohjautuva organisaatio perustuu anarkiaan.
<b>ITSEOHJAUTUVUUS OMASSA TYÖSSÄ</b>
Työni tavoitteet ovat selkeät.
Olen sitoutunut organisaatiomme tavoitteisiin.
Voin päättää työhöni liittyvistä asioista riittävän itsenäisesti.
Minulla on riittävästi työhöni liittyvää osaamista.
Koen työni merkitykselliseksi.
Minuun ja arviointikykyyni luotetaan.
Innostun usein työstäni.
Työ sujuu parhaiten, kun esihenkilö on siinä aktiivisesti mukana.
<i>Avoin kysymys: Miten itseohjautuvuus näkyy työssäsi?</i>
<i>Avoin kysymys: Millaista tukea itseohjautuvuuteen saat esihenkilöltäsi?</i>
<b>ITSEOHJAUTUVUUS TYÖYHTEISÖSSÄ</b>
Työyhteisössämme on kannustava ilmapiiri.
Jaamme onnistumisia aktiivisesti työyhteisössä.
Kokeilemme rohkeasti uusia toimintatapoja.

Työyhteisössämme uskalletaan tuoda esiin virheet ja epäonnistumiset.
Työyhteisössämme on kyky tunnistaa työn haasteet ja tuoda niitä esiin.
Työyhteisössämme on haasteita vuorovaikutuksessa.
Teemme työhön liittyviä päätöksiä itsenäisesti ilman esihenkilöä.
Työskentelemme yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.
Omalla toiminnallaan esihenkilöni mahdollistaa työni sujuvuuden.
Työyhteisössämme roolit jakautuvat osaamiseen ja kyvykkyyteen perustuen ilman esihenkilön puuttumista roolijakoon.
<b><i>Avoin kysymys: Miten oman työyhteisösi toimintaa voisi mielestäsi kehittää itseohjautuvammaksi?</i></b>
<b><u>TIETOPERUSTANA JOHTAMINEN MAHDOLLISTAMASSA JA VAHVISTAMASSA ITSEOHJAUTUVUUTTA:</u></b>
<b>ITSEOHJAUTUVUUS ORGANISAATIOSSA</b>
Organisaatiossa työntekijöihin ja heidän arviointikykyynsä luotetaan.
Organisaation päätöksenteko on läpinäkyvää.
Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation päätöksentekoon.
Työyhteisöillä on riittävästi vapautta päättää toiminnastaan.
Organisaatiolle esitettyihin kehitysehdotuksiin suhtaudutaan avoimesti.
Organisaatiossa toimii arkinen vuorovaikutus kaikkien välillä.
Kaikkien yksilöllistä osaamista hyödynnetään organisaatiossa tehokkaasti.
Organisaatiossa mahdollistetaan merkityksellisten työtehtävien tekeminen.

Organisaatiossa kannustetaan oman toiminnan kehittämiseen.
Organisaatiossa tietoa jaetaan avoimesti ja aktiivisesti.
Organisaation johto on työntekijöiden agendalla.
Valmentava johtamistapa näkyy organisaation arjessa.
Organisaatiossa on mahdollisuus urakehitykseen.
<i>Avoim kysymys: Millaisten johtamisen käytäntöjen koet edistävän itseohjautuvuutta?</i>
<i>Avoim kysymys: Millaisia toimia organisaatiossa on tehty yksilöiden itseohjautuvuuden tukemiseksi?</i>
<i>Avoim kysymys: Millaisia hyötyjä organisaatiosi voisi saavuttaa itseohjautuvuuden lisäämisellä?</i>
<i>Avoim kysymys: Millaisia haittoja itseohjautuvuuden lisäämisestä voisi olla organisaatiollesi?</i>
<i>Avoim kysymys: Millaisia esteitä itseohjautuvuuden toteutumiselle näet julkishallinnollisen organisaation rakenteissa?</i>
<i>Avoim kysymys: Millaiset asiat mahdollistavat itseohjautuvuuden toteutumista julkishallinnollisessa organisaatiossa?</i>
<b>TAUSTATIEDOT</b>
Vastaajan ikä (20-25v, 26-30v., 31-35v, 36-40v., 41-45v., 46-50v, 51-55v., 56-60v., 61-65v.)
Vastaajan työkokemus nykyisessä työssä (alle 5v, 5-10v, yli 10v.)
Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla yhteensä (alle 1v, 1-5v, 6-15v, yli 15v)