



# Itseohjautuvuus ja työn merkityksellisyys

**Onko itseohjautuvuus vaikuttanut työn merkityksellisyyden kokemukseen?**

Heidi Latvala

Sari Saloranta

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Marraskuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Latvala, Heidi & Saloranta, Sari

## **Itseohjautuvuus ja työn merkityksellisyys. Miten itseohjautuvuus on vaikuttanut työn merkityksellisyyden kokemukseen**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu, 2023 60 sivua

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

### **Tiivistelmä**

Maailman muuttuessa myös sosiaali- ja terveysalan on pysyttävä muutoksen perässä ja löydettävä tehokkaita keinoja vastata kasvavaan kysyntään. Yksi tämän hetken trendikkäin keino on pyrkiä uudistamaan ja tehostamaan toimintaa itseohjautuvuudella ja se näkyy myös sosiaali- ja terveydenhoitoalalla. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vastaanottopalvelut ovat Suomessa alansa edelläkävijänä lähteneet siirtymään kohti itseohjautuvia tiimejä vuonna 2019.

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin hoitohenkilöstön kokemusten kautta, onko itseohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen lisännyt työn merkityksellisyyden kokemusta. Aineisto kerättiin sähköisellä Forms-kyselylomakkeella, joka lähetettiin koko vastaanottopalveluiden hoitohenkilöstölle. Lomakkeessa oli viisiportaisia Likert-asteikkokysymyksiä, sekä syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi avoimia kysymyksiä. Vastausprosentiksi kyselyssä saatiin 28. Avoimien kysymyksiä vastaukset analysoitiin temaattisen analyysin avulla.

Tutkimustulosten perusteella todettiin, että niillä työntekijöillä, jotka kokivat saavansa esihenkilön tukea työhönsä, oli myös merkityksellisyyden kokemus lisääntynyt tiimimalliin siirtymisen myötä. Työntekijän kokemus tuki organisaation johdolta ja lähiesihenkilöiltä paransi siis työn merkityksellisyyden kokemusta sekä työntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi yhteenkuuluvuuden tunne ja työyhteisö koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi tiimityössä.

Jatkotutkimuksena aihetta voisi tarkastella esihenkilöiden näkökulmasta, kuinka he mielestään saavat luotua vuorovaikutuksen alaistensa kanssa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja hoitohenkilöstöltä minkälaista tukea he kaipaisivat esihenkilöiltään sekä organisaation johdolta.

### **Avainsanat (asiasanat)**

itseohjautuvuus, merkityksellisyys, työn merkityksellisyys, tiimi, tiimimalli, laadullinen tutkimus kyselytutkimus & temaattinen analyysi

Esim. opinnäytetyön liitteen salassapitoperuste, ks. raportointiohjeen luku 4.1.2

### **Self-direction and the Meaningfulness of Work. How has self-direction influenced the perception of the meaningfulness of work**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, September 2020, 40 pages.

Master of Social Services, Master's Degree Programme in Management and Development

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

#### **Abstract**

As the world changes, the social and healthcare sector must keep pace with these changes and find more efficient ways to meet the growing demand. One of the current trendy approaches is to enhance and streamline operations through self-directed teams, and this trend is also visible in the field of social and healthcare. In 2019, the reception services of the Keski-Uudenmaan Welfare Area in Finland, as a pioneer in the field, began transitioning towards self-directed teams.

This thesis investigated, through the experiences of healthcare personnel, whether the transition to a self-directed team model increased their sense of meaningfulness in their work. Data was collected using an electronic Forms survey, which was distributed to the entire healthcare personnel in the reception services. The survey included five-point Likert scale questions, as well as open-ended questions to gain deeper insights. The response rate for the survey was 28%. The responses to the open-ended questions were analyzed using thematic analysis.

Based on the research results, it was found that employees who perceived support from their supervisors experienced an increase in their sense of meaningfulness following the transition to the team model. Employee-perceived support from both organizational leadership and immediate supervisors improved the sense of meaningfulness in their work and overall well-being. Additionally, a sense of belonging and a supportive work environment were considered important and meaningful in team collaboration.

For further research, the perspective of supervisors could be examined to understand how they perceive their interactions with their subordinates and the factors influencing these interactions. It would also be valuable to investigate the type of support healthcare personnel desire from their supervisors and organizational leadership.

#### **Keywords/tags (subjects)**

self-determination, self-direction, meaning, meaningfulness, meaning of work, teamwork, team.

## Sisältö

<b>1. Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Tutkimusympäristö.....</b>	<b>4</b>
2.1. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue ja vastaanottopalvelut .....	4
2.2. Tiimimalli .....	5
<b>3. Itseohjautuvuus.....</b>	<b>7</b>
3.1. Itseohjautuvuusteoria (Self-determination theory) .....	7
3.2. Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen.....	9
3.3. Itseohjautuvuus sosiaali- ja terveysalalla.....	12
3.4. Itseohjautuvuuden haasteet .....	13
<b>4. Merkityksellisuuden kokeminen .....</b>	<b>14</b>
4.1. Merkityksellisyys työelämässä (Meaning of work) .....	15
4.2. Työn merkityksellisuuden lähteet .....	16
<b>5. Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>21</b>
5.1. Tavoitteet ja tarkoitus .....	22
5.2. Opinnäytetyön prosessi .....	22
5.3. Tiedonhaku.....	23
5.4. Tutkimusmenetelmät.....	24
5.5. Aineiston keruu .....	25
5.6. Aineiston analyysi.....	26
5.7. Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	29
5.8. Aineiston hallintasuunnitelma .....	30
<b>6. Tulokset.....</b>	<b>31</b>
6.1. Taustatiedot .....	31
6.2. Itseohjautuvuuden toteutuminen.....	33
6.3. Itseohjautuvuuden kokeminen omassa työssä.....	35
6.4. Itseohjautuva tiimimallin tuomat muutoksen tiimityöhön.....	38
6.5. Työn merkityksellisuuden lähteet .....	41
6.6. Työn merkitys.....	43
6.7. Kokemus työn merkityksellisyydestä itseohjautuvassa tiimimallissa .....	47

<b>7. Johtopäätökset</b> .....	<b>49</b>
<b>8. Suositukset ja jatkotutkimusehdotukset</b> .....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
<b>Lähteet</b> .....	<b>55</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>59</b>
Liite 1. Kyselyn saatekirje .....	59
Liite 2. Kyselylomake .....	60

## **Kuviot**

Kuvio 1 Työn merkityksellisyyden lähteet .....	17
Kuvio 2 Opinnäytetyön prosessi .....	23
Kuvio 3 Työvuodet tiimissä .....	32
Kuvio 4 Työvuodet .....	32
Kuvio 5 Kunta .....	33
Kuvio 6 Tiimi.....	33
Kuvio 7 Itseohjautuvuuden toteutuminen.....	34

## **Taulukot**

Taulukko 1 Byrokraattisen organisaation ja itseorganisoituvan organisaation eroja .....	9
Taulukko 2 Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät .	10
Taulukko 3 Itseohjautuvuuden näyttäytyminen omassa työssä .....	38
Taulukko 4 Itseohjautuvuuden näyttäytyminen tiimimallissa.....	41
Taulukko 5 Työn merkityksellisyys.....	43
Taulukko 6 Työn merkityksellisyyden kokeminen .....	47
Taulukko 7 Itseohjautuva tiimityöskentely .....	49

# 1. Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko itseohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen vaikuttanut työn merkityksellisyyden kokemukseen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vastaanottopalveluiden hoitohenkilöstössä. Maailman muuttuessa myös sosiaali- ja terveysalan on pysyttävä muutoksen perässä ja löydettävä tehokkaampia keinoja vastata kasvavaan kysyntään. Yksi tämän hetken trendikkäin keino on pyrkiä uudistamaan ja tehostamaan toimintaa itseohjautuvuudella. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vastaanottopalveluissa, jäljempänä Keusote, on lähdetty 2019 vuonna kohti itseohjautuvaa tiimimallia. Keusoten Strategiassa on linjattu, että koko organisaatio olisi itse- ja yhteisöohjautuva vuoteen 2025 mennessä. Keusote on Suomessa ensimmäisiä julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköitä, jotka ovat lähteneet tavoittelemaan itseohjautuvuutta ja siten alansa edelläkävijä. Tämän opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää ja niistä voivat oppia kaikki ne sosiaali- ja terveysalan organisaatiot, jotka tavoittelevat itseohjautuvaa toimintamallia.

Itseohjautuvuutta on tutkittu paljon (mm. Martela, Hakanen, Hoang & Vuori (2021), Martela (2014) ja Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas (2021)). Sen vuoksi päätimme tässä opinnäytetyössä rajata aiheen niin, että tarkastelemme itseohjautuvuutta työn merkityksellisyyden kokemuksen näkökulmasta. Merkityksellisyyden rooli työelämässä korostuu tällä hetkellä olevan työn murroksen yhteydessä. Työn merkityksellisyys on nouseva menestystekijä työelämässä, ja se on palkasta riippumaton työn ominaisuus sekä tärkeä mittari uudistuksien onnistumisesta. Merkityksellisyyden kokeminen on yksi keskeisin ihmisen sisältä kumpuava motivoitumisen muoto. Tulevaisuudessa tuottavuuden ja menestymisen kannalta luovaa asiantuntijuutta ja inhimillistä vuorovaikutusta vaativa työelämä suorastaa huutaa kykyä löytää ja sytyttää työntekijöissä merkityksellisyyden kokemus. (Pessi, Martela, Paakkanen, 2017, 104 & 106; Stenvall & Virtanen 2021). Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskiössä ovat itseohjautuvuus ja työn merkityksellisyyden kokemus.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää hoitohenkilökunnan kokemusten kautta, onko itseohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen lisännyt työn merkityksellisyyden kokemusta Keusoten vastaanottopalveluissa. Tavoitteena on tuottaa hoitohenkilökunnan kokemustietoa siitä, toteutuuko itseohjautuvuus tiimeissä ja onko itseohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen vaikuttanut hoitohenkilöstön kokemaan työn merkityksellisyyteen. Itseohjautuvassa tiimimallissa on toimittu kohta

neljän vuoden ajan ja nyt on hyvä hetki arvioida, onko tiimimallissa toimiminen lisännyt merkityksellisyiden kokemusta. Keusote voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia uudistaessaan ja kehittäessään lähijohtamista. Tästä tutkimuksesta hyötyvät myös muut julkisen terveydenhuollon yksiköt, jotka ovat siirtymässä tai harkitsevat siirtymistä itseohjautuvaan tiimimalliin. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena kyselytutkimuksena ja Likert-asteikko kyselynä Keusoten vastaanottopalveluiden hoitohenkilökunnalle. Kyselytutkimuksen aineisto analysoidaan temaattisen sisällönanalyysin avulla.

## **2. Tutkimusympäristö**

Tämän opinnäytetyön kohteena oli Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vastaanottopalvelut, jossa on suunnattu 2019 vuodesta eteenpäin kohti itseohjautuvaa tiimimallia. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä kokemustutkimus liittyen itseohjautuvuuden vaikutukseen hoitohenkilöstön merkityksellisyiden kokemiseen.

### **2.1. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue ja vastaanottopalvelut**

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue, eli Keusote, tuottaa sosiaali- ja terveystalvaeluita kuudelle kunnalle Keski-Uudellamaalla. Keski-Uudenmaan kuntayhtymä on perustettu jo vuonna 2019 tulevaa sote uudistusta silmällä pitäen. 2021 voimaan tulleen uuden sote-lainsäädännön myötä kuntayhtymä muuttui Keski-Uudenmaan hyvinvointialueeksi 1.1.2023, joka toimii maantieteellisesti samalla alueella kuin Keski-Uudenmaan kuntayhtymä. Keusotessa työskentelee yhteensä noin 3500 henkilöä. Perusterveydenhuollon vastaanottopalveluissa työskentelee noin 150 sairaanhoitajaa ja 100 lääkäriä.

Keusoten strategiassa on neljän painopistettä. 1. Jokainen on tärkeä. Olemassaolon ytimessä on ihmisen hyvinvointi ja haluamme, että asukkaat tulevat kuulluiksi ja heidän tarpeensa ymmärretyksi. 2. Elinvoimainen uudistuminen. Haluamme tehdä tulevaisuutta rakentavia ratkaisuja ja parannamme jatkuvasti toimintaamme, jotta voimme tarjota vaikuttavia ja kustannustehokkaita palveluita. 3. Voittava joukkue. Jokainen työntekijä kokee työnsä merkityksellisesti ja mahdollistamme kehittymisen yksilönä ja työyhteisönä. Hyvään työntekijäkokemukseen panostamalla luodaan me-henkeä. Henkilöstön hyvinvointi ja kyvykkyys tekee meistä voittavan joukkueen.

4. Haluttu kumppani. Aktiivisella yhteistyöllä haluamme varmistaa asiakaslähtöisen palvelujen kehittymisen. Yhteistyöllä voimme tarjota parhaan mahdollisen palvelun ja kehittyä parhaaksi kumppaniksi.

Tavoitteena on tuottaa asukkaille heidän tarpeiden mukaista ja ennaltaehkäisevää palvelua, jossa asiakkaat tulee kuulluksi ja ymmärretyksi. Keusotessa tähdätään parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen, joka perustuu dialogisuuteen asiakkaan ja ammattilaisen välillä. Keusote tavoittelee hyvinvoivaa ja kyvykästä henkilöstöä, joka on laadukkaan palvelun menestystekijä. Hyvään työntekijäkokemukseen panostetaan Keusotessa ja yksilön ja työyhteisön kehittyminen varmistetaan valmentavalla johtamisella. (Keusote.fi)

Vastaanottopalvelut tuottavat kiireetöntä sekä kiireellistä terveyden- ja sairaudenhoitoa kaiken ikäisille kuntalaisille. Vastaanottopalveluissa on 5–12 hengen moniammatillisia tiimejä, joissa työskentelee sairaanhoitajia, lääkäreitä, fysioterapeutteja sekä lähihoitajia. Moniammatillinen tiimi hoitaa potilaita potilaan hoidon tarpeen mukaan. Tavoitteena on hoidon jatkuvuuden lisääminen, potilaiden terveystekijöiden ehkäiseminen ja työn jatkuva kehittäminen. Tiimi vastaa päivittäisjohtamisesta itse lähiesihenkilön tuella.

## 2.2. Tiimimalli

Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas (2021, 25–26) ja Hawkin (2021, 35) määrittelevät tiimin olevan ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite ja jotka hyödyntävät toistensa osaamista saavuttaakseen tämän tavoitteen. He kokevat olevansa yksilöinä sekä tiiminä vastuussa tuloksista. Yukl (2013, 257–258.) on koonnut erilaisten tutkimuksien pohjalta itseohjautuvalle tiimille hyödyllisiä ja tunnusomaisia piirteitä. Itseohjautuvan tiimin vastuulla oleva tehtävä on usein merkityksellinen ja monimutkainen. Tiimin jäsenillä on yhteinen tarkoin jaettu päämäärä ja työtehtävät ovat selkeästi määriteltäviä. Itseohjautuvalla tiimillä on hyödynnettävään tarvittavat taidot ja tiedot yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi itsenäisesti. Tiimin jäsenillä on lisäksi mahdollisuus vaikuttaa työn prosessien vaiheisiin. Tiimin sujuvan toiminnan takaamiseksi hyödyllisiä ovat jäsenmäärältään pienet tiimikoot ja lisäksi tulisi pyrkiä tiimiläisten vaihtuvuuden vähäisyyteen. Tiimin oma organisaatio tarjoaa vahvan tuen toiminnalle ja osaavan johdon tiimin käyttöön. (Yukl 2013, 257–258.)



Keusotessa tiimimalli on toteutettu noin 12 hengen moniammatillisina tiimeinä, kuten Hollantilaisessa Buurtzorg yrityksessä, joka on maailmankuulu uraauurtavasta organisoitumisen tavasta itseohjautuvina tiimeinä ilman lähijohtajia (Laloux 2021, 44-47). Keusoten vastaanottopalveluiden tiimeissä työskentelee sairaanhoitajia, lääkäreitä, lähihoitajia, Farmaseutteja sekä fysioterapeuteja. Jokainen potilas saa ensimmäisessä kontaktissa itselleen hoitovastaavan, johon hän on jatkossa yhteydessä kaikissa terveyteensä liittyvissä asioissa. Asiakkaan hoito alkaa heti ensimmäisessä kontaktissa ja hoitovastaava koordinoi potilaan hoitoa, ja konsultoi muita tiimin ammattilaisia tarvittaessa.

Kaikilta potilailta kartoitetaan 7 terveysindikaattoria (painoindeksi, verenpaine, LDL-kolesteroli, verensokeri, alkoholin käyttö, tupakointi, mieliala). Heidät jaotellaan kahteen eri tiimiin näiden indikaattoreiden perusteella. Ne potilaat, joilla vähintään kaksi indikaattoria on yli viiteraja ja potilaalla on lisäksi runsaasti kontakteja terveydenhuoltoon, siirretään terveyshyötytiimiin, eli kantatiimiin. Terveyshyötytiimissä potilaille tehdään hoitosuunnitelma, jonka tavoitteena voimaannuttaa potilasta huolehtimaan omasta terveydestään ja pienentämään sillä hänen riskiään sairastua elintapasairauksiin. Ne potilaat, jotka eivät täytä terveyshyötytiimin kriteereitä, ovat episodiasiakkaita ja heidän hoidossaan tavoitteena on ratkaista heidän kulloinenkin terveysongelmansa kohtuullisessa ajassa ja heidän hoitonsa toteutuu episoditiimissä. Lisäksi pienillä terveysasemilla, joissa on vain yksi tiimi, on nämä tiimit yhdistetty ja niitä kutsutaan hybriditiimeiksi. Hybriditiimissä potilasta ei siirretä tiimistä toiseen, mutta potilas segmentoidaan ja hoidetaan sen perustella episodiasiakkaan tai terveyshyötyasiakkaana. Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella on lisäksi akuutti-tiimi, joka työskentelee Keusoten Akuutissa, jossa tarjotaan akuutisti sairastuneille potilaille hoitoa viikon jokaisena päivänä.

Tiimimallissa tavoitteena on parantaa hoidon vaikuttavuutta vaikuttamalla potilaiden terveysindikaattoreihin ja parantamalla asiakaskokemusta. Potilas pääsee itse vaikuttamaan hoitoonsa sairaanhoitajan kanssa yhdessä tehdyn hoitosuunnitelman avulla, jolloin hoito perustuu potilaan itse määrittelemään tarpeeseen. Lisäksi tavoitteena on vähentää potilaiden riskiä sairastua, jolloin kustannukset pienevät.

Jokaisella tiimillä on team leader, jonka tehtävänä on ohjata resurssia ja työtapaa niin, että asiakkaiden yhteydenotot tulevat hoidetuksi saman päivän aikana. Jokainen ammattilainen hallinnoi

omaa työlistansa ja suunnittelee työpohjansa itse, muut eivät voi tehdä varauksia toisen ammatilaisen työpohjiin. Tiimissä suunnitellaan loma-ajat, koulutukset ja muut poissaolot siten, että tiimin perustyö ei kärsi. Tiimissä huolehditaan yhdessä työn tasaisesta jakautumisesta. (Avosairaanhoidon toimintakäsikirja 2019).

### 3. Itseohjautuvuus

Tässä luvussa avaamme itseohjautuvuuden ilmiötä, itseohjautuvuuden-, yhteisöohjautuvuuden- ja itseorganisoitumisen käsitteitä, sekä itseohjautuvuutta sosiaali- ja terveysalalla. Ja lopuksi paneudumme itseohjautuvuuden mukanaan tuomiin haasteisiin. 2010-luvulla itseohjautuvuus on noussut yhdeksi keskeisistä käsitteistä työelämässä. Itseohjautuvuus käsite kumpuaa persoonallisuuspsykologiasta, ja pyrkii selittämään yksilön tekemiä valintoja ja toimintaa. Alun alkaen yksilökeskeisistä käsitteistä on vuosien kuluessa ruvettu käyttämään myös kuvaamaan koko organisaation ja tiimien kuvaamaa toimintaa. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 72-73.)

#### 3.1. Itseohjautuvuusteoria (Self-determination theory)

Edward Deci ja Richard Ryan (2000, 182–185.) ovat luoneet itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyyt ja yhteisöllisyys. Nämä perustarpeet ovat olennaisia psykologiselle terveydelle ja hyvinvoinnille, sekä edistävät tehokasta toimintaa sosiaalisissa ympäristöissä. Työpaikat, jotka tukevat näiden perustarpeiden tyydyttämistä, edistävät autonomista motivaatiota, psykologista ja fyysistä hyvinvointia sekä parantavat suorituskykyä. Siksi perustarpeiden tukemisen käsite on noussut keskeiseksi käsitteeksi kuvaamaan työryhmien olosuhteita, jotka vaikuttavat motivaatioon, hyvinvointiin ja suorituskykyyn. Näiden perustarpeiden ja autonomian tuki ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa ja niillä on hyvin samankaltaiset seuraukset. (Edward Deci ja Richard Ryan 2000, 22-23.)

Kun yksilöt ymmärtävät työnsä arvon ja tarkoituksen, kokevat omistajuutta ja autonomiaa tehtäviensä suorittamisessa, sekä saavat selkeää palautetta ja tukea, he todennäköisesti motivoituvat autonomisemmin ja suoriutuvat luotettavammin, oppivat paremmin ja sopeutuvat paremmin. Sisäsyntyinen motivaatio on autonomisen motivaation muoto, jossa motivaatio juontaa juurensa itse toiminnasta. Kun henkilö on sisäsyntyisesti motivoitunut, palkitsemisen lähteenä toimivat itse

toiminnasta kumpuavat spontaanit kokemukset kiinnostuksesta ja nautinnosta. Työntekijät voivat olla sisäsyntyisesti motivoituneita ainakin osassa työtehtäviään, elleivät peräti kaikissa, ja sisäsyntyisesti motivoituneet yksilöt taipuvat osoittamaan korkealaatuista suorituskäytännöä ja hyvinvointia. Ulkoinen motivaatio liittyy toimintaan, jolla pyritään saavuttamaan jokin palkinto tai seuraus kuten raha, lahja tai tunnustus. Itseohjautuvuusteorian mukaan kaikki ulkoinen motivaatio ei ole ”huonoa” vaan voi auttaa vahvistamaan myös sisäistä motivaatiota. (Edward Deci ja Richard Ryan 2000, 21.)

Sopivan haastavien tehtävien suorittamisesta ihminen saattaa jopa nauttia, jos kokee selviytävänsä niistä menestyksekkäästi. Yhteisöllisyydessä on kyse ihmisen tarpeesta olla yhteydessä muihin ihmisiin. Kannustava, turvallinen ja lämminhenkinen työyhteisö antaa yhteisöllisyyden kokemuksen ja tukee parhaimmalla tavalla työntekijää. (Martela 2014). Itseohjautuvuusteoria on muovautunut vuosikymmenten aikana ja laajentunut ulkoisen ja sisäisen motivaation tutkimuksesta sisällyttäen myös elämän osa-alueiden ja työorganisaatioiden tutkimusta (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19.)

Autonomiataukeva esimies on henkilö, joka tunnustaa työntekijöiden näkökulmat, tarjoaa valinnanmahdollisuuksia, antaa merkityksellistä palautetta, kannustaa aloitteellisuuteen, antaa tehtäviä optimaalisella haastavuustasolla ja antaa perustelut, kun pyytää työntekijää tekemään tietyn tehtävän. Tutkimukset ovat osoittaneet, että autonomiataukevat esimiehet voivat edistää työntekijöiden autonomista motivaatiota, sitoutumista työhön, työtyytyväisyyttä ja vähentää työuupumusta. (Edward Deci ja Richard Ryan 2000, 26.)

Seuraavassa Martelan taulukossa on esitetty perinteisen byrokraattisen organisaation ja itseorganisoituvan organisaation välisiä eroja.

Taulukko 1 Byrokraattisen organisaation ja itseorganisoituvan organisaation eroja

		Weberiläinen byrokratia	Itseorganisoituminen
Työnjako	Tehtävien tunnistaminen	Ylhäältä alas	Kaikilla työntekijöillä valta ja vastuu tunnistaa tarvittavat tehtävät ja etsiä niille tekijä
	Tehtävien delegointi		
Motivointi	Oikean tekemisen palkitseminen	Esimiesten tehtävä tarkkailla työntekijöiden tekemisiä ja tuloksia sekä palkita ja rangaista ansionsa mukaan	Työntekijät vastuussa toisilleen ja /tai suoraan asiakkaalle. Velvollisuus puuttua puutteisiin. Usein painopiste luottamuksessa ja sisäisessä motivaatiossa.
	Vapaamatkustamisen estäminen		
Informointi	Oikean suunnan varmistaminen	Tarkkaan rajatut tehtävät, yksityiskohtainen ohjeistus ja valvonta	Päätöksenteossa tarvittavan tiedon läpinäkyvyys ja aktiivinen levittäminen
	Keskinäisriippuvaisen tekemisen koordinointi	Standardisoidut prosessit ja ylhäältä-alaspäin tapahtuva koordinointi	Tiimien ja yksiköiden välinen koordinaatio varmistetaan IT-järjestelmillä ja linkki-rooleilla

Lähde:(Einola-Pekkinen, Mäkelä, Pakarinen, Salo, Tammeaid, Vartiainen & Vuorenmaa. 2020, 25.)

### 3.2. Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Martela, Hakanen, Hoang & Vuori (2021, 13-14.) ovat sitä mieltä, että itseohjautuvuudesta on tullut tämän päivän työelämän muotisana ja tämän vuoksi sana on muovautunut tarkoittamaan vähän kaikenlaista. Ennen määrittelyä täytyisi esittää kysymys: puhummeko yksilö- vai organisaatio- tasolla itseohjautuvuudesta? Lisäksi tulisi selvittää, onko ilmiössä kysymys yhteisön organisoitumisen tavasta vai yksittäisen työntekijän toimintamahdollisuuksista työssään. Itseohjautuvuudella usein viitata molempiin. Välillä kuullaan puhuttavan itseohjautuvuuden käsitteestä, kun viitataan organisaatioihin, jotka ovat vähentäneet hierarkiaa, jakaneet valtaa työntekijöille ja poistaneet keskijohtoa. Hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg on tästä oiva esimerkki, joka työllistää monta kymmentä tuhatta hoitajaa, mutta heillä ei ole esihenkilöitä, sillä toiminta on organisoitu 12 hengen itseohjautuvaan itsenäisiin tiimeihin. Tämän esimerkin myötä voidaan puhua itseohjautuvuudesta tietynlaisen organisoinnin tapana, joka poikkeaa perinteisestä hierarkkisesta byrokratiasta. Toisaalta tavoitteena voi olla nykyisten rakenteiden sisällä pienin uudistuksin vahvistaa työntekijän omaa kykyä suoriutua tehtävistä itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Tässä kohtaa itseohjautuvuus määritelmänä tarkoittaa yksittäisen työntekijän oma-aloitteisuuden, aktiivisuuden ja kyvyn tehdä päätöksiä itsenäisesti suhteessa omaan työhönsä. Näiden lisäksi on erityisen tärkeää sisäistää, että itseohjautuvuus tarkoittaa lähes poikkeuksetta yhteisöohjautuvuutta. Seuraavassa

taulukossa on kyseiset termit ovat jaoteltu taulukkomuotoon. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 13-14.)

Taulukko 2 Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät

	ITSEOHJAUTUVUUS	YHTEISÖOHJAUTUVUUS	ITSEORGANISOITUMINEN
KOHDE	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
MÄÄRITELMÄ	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia.	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoitua, jossa hierarkisuutta ja esihenkilöiden valtaa radikaalisti vähennetty
VASTAKOHTA	Ylhäältä ohjautuvuus	Esihenkilöjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

(Soveltaen Martela 2021, 14.)

**Itseohjautuvuus** tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti eikä hänellä ole tarvetta ulkopuoliseen ohjaukseen tai kontrolliin. Henkilö on työntekijänä itseohjautuva, kun hän kykenee edistämään yhteisesti sovittua päämäärää itsenäisesti omaa harkintaan hyödyntäen ja toiminaan ilman jatkuvaa esihenkilön ohjausta. Vastakohta itseohjautuvuudelle on ylhäältäohjautuvuus, jossa esihenkilö valvoo ja ohjeistaa työntekijän pieniäkin toimia. Ylhäältäohjautuva työntekijä toimii passiivisesti ja aloittekyvyttömästi itseohjautuvaan työntekijään nähden. Itseohjautuva työntekijä kykenee omaehtoisesti ja itsenäisesti edistämään yhteisiä tavoitteita ja tekemään päätöksiä, miten niitä parhaiten edistää. (Martela ym. 2021, 14.)

Launonen, Koistinen & Mäkkeli (2020, 30.) kokoavat yhteen kaksi pääpainotusta yleisellä tasolla itseohjautuvuuden päämääristä:

- Itseohjautuvuus lisää ketteryyttä, muutoskyvykkyyttä, reagointinopeutta, tehostaa toimintaa parantaen tuloksentekeyttä.

- Itseohjautuvuus siirtää vastuuta ja valtaa työntekijöille, vahvistaen työntekijöiden autonomiaa sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä päämääriin ja sisältöihin, täten parantaen työntekijöiden työn motivaatiota ja mielekkyyttä.

Itseohjautuvuudessa työntekijän itseohjautumisen keskeistä osaamista ja taitoja ovat resurssointi, oma ajanhallinta, tehtävien toteuttaminen, priorisointi ja näihin vahvasti linkittyvä hyvä johtaminen. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

**Yhteisöohjautuvuus** on työn koordinoitua ja organisoimista yhdessä. Itseohjautuvuudessa voi monesti korostua vastakkainasettelua vallanjaossa yksittäisen työntekijän ja esihenkilön välillä. Kun tiimiltä poistetaan esihenkilö, valta ei siirry työntekijälle, vaan valta siirtyy tiimille. Tiimi on juuri se yksikkö, joka yhdessä ohjautuu kohti yhteisesti sovittua ja jaettua päämäärää. Perinteisessä hierarkisessa organisaatiossa esihenkilö johtaa työtä, yhteisöohjautuvuudessa tiimi ottaa kokonaisuutena vastuun työn edistymisestä ja pyrkii löytämään yhdessä sopivat menettelytavat työn edistämiseen. Organisaatiot ilman esihenkilöitä ovat lähes aina niitä organisaatioita, jotka ovat luoneet pohjansa tiimeille. Tämä vaatii toimiakseen kulttuurin, jossa jokainen työntekijä ottaa vastuuta yhteisten asioiden edistämisestä ja tunnistaa sekä hyödyntää omia vahvuuksia. (Martela ym. 2021, 14.)

Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden ero on siis siinä, että itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista kontrollointia ja ohjausta ja yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työn organisoimista yhdessä tiiminä. (Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen 2021, 14) Ihminen voi olla hyvä yhteisöohjautuvuudessa, vaikka hänellä olisi puutteita itseohjautuvuudessa, niin tiimiläiset ja toiminnalliset rakenteet tukevat yhteisöohjautuvuutta. (Ala-Mutka 2019, 196.)

Itseohjautuvuuteen organisaatiossa vahvasti liittyvä käsite on **itseorganisoituminen**. Sillä tarkoitetaan henkilöiden omaa keskinäistä organisoitumista, jossa organisoituminen ilmenee tarpeen mukaisesti ja tarpeen muuttuessa organisoitumisen tapa muotoutuu uudelleen ketterästi ja jatkuvasti tilanteiden mukaan. Ylhäältä organisoituminen, jossa johto määrittelee hierarkian ja organisaatorakenteen on itseorganisoitumisen vastakohta. On hyvä huomioida, että itseorganisoitumisella ei kuitenkaan tarkoiteta henkilöiden toimivaltaa tai toimintaa ilman mitään rajoja, vaan

puhutaan ennemminkin vuorovaikutuksellisesta mahdollisuudesta luoda toimivia yhteistyösuhteita. Itseorganisoituneilla organisaatioilla on tietty tukeva rakenne ja ohjeet, joiden mukaan toimitaan ja jotka mahdollistavat järkevän toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Jarenko & Martela 2017, 12–14.) Selkeästi itseorganisoituneet yritykset toimivat ilman keskijohtoa, eikä yksittäisillä työntekijöillä ole esihenkilöä. Ongelmat ratkaistaan itseorganisoitumisessa työntekijöiden keskinäisen yhteistyön kautta ilman tarvetta esihenkilölle. (Martela ym. 2021, 15.)

Savaspuron (2019, 33-34.) mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa on panostettava johtamisen laatuun ja työntekijöille on järjestettävä yksilöllistä tukea, joka taas edellyttää johtajalta työntekijöidensä tuntemista. Itseohjautuvuuteen pyrkivän organisaation on muututtava organisaation kaikilla osa-alueilla. Muutosta ei voi tehdä nopeasti ja kaikkea kerralla, vaan ihmisille on annettava aikaa muuttaa käyttäytymistään. (Savaspuro 2019, 33-34.)

### **3.3. Itseohjautuvuus sosiaali- ja terveysalalla**

Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo (2020,1.) ovat tutkineet sosiaali- ja terveysalalla itseohjautuvuutta ja kehittäneet itseohjautuvia tiimejä kahdessa Suomen kunnassa. He pyrkivät selvittämään, miten itseohjautuva tiimityö soveltuu suomalaiseen kotihoitoon sekä minkälaisia vaikutuksia sillä on henkilöstöön, asiakkaisiin ja kustannuksiin. Heidän tutkimuksensa osoitti, että itseohjautuvalla tiimityöllä näyttäisi olevan myönteisiä vaikutuksia, mutta selkeästi niitä esiintyy kotihoidossa niukasti. Tutkimuksen mukaan myös johtamisen on muututtava, jotta tiimit voivat olla itseohjautuvia. (Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo 2020,1.)

Jarenko & Martela (2017) nostavat esiin, että Sosiaali- ja terveysalalla on pitkät perinteet vahvasta ammattikuntaisesta esimiesvallasta. Työntekijät ovat erittäin ammattitaitoisia ja hyvin koulutettuja, silti alan hierarkinen päätöksenteko ei ole kannustanut tai ohjannut asiakasrajapinnassa toimivia ammattilaisia itseohjautuvuuteen. Asiakas- ja potilasturvallisuuden varmistamiseksi sekä useiden lakien- ja säädösten noudattamisen vuoksi toiminta on tiukasti valvottua ja ohjeistettua. Tämä pitkät perinteet omaava tiukka ylhäältä alaspäin ohjauskulttuuri, on aiheuttanut sen, että uusia toimintatapoja ja muutosmyönteisyyttä on haastavaa ylläpitää ja käsitellä. Sillä uusissa muutoksissa ja toimintatapojen alkukompastuskivistä aiheutuvista haasteista on vaikea ottaa vastuuta. Kun vastuuta ja valtaa siirretään ja delegoidaan ylhäältä alaspäin, tulee haasteeksi uskallus ottaa

vastuuta, jolloin haastavassa tilanteessa se delegoidaan taas takaisin ylös. (Jarenko & Martela (2017, 266–268.)

Sosiaali- ja terveysalalla koko ajan lisääntyvät monipuoliset asiakkaiden palvelutarpeet, laatuvaatimukset ja toiminnan jatkuva ketteryuden korostaminen pakottavat sosiaali- ja terveysalaa löytämään uusia toimintatapoja. Useammin peli- ja it-aloilla toimitaan vahvasti itseohjautuvissa tiimeissä, joissa on huomioitu henkilöstön ja asiantuntijoiden keskeisiä motivaatiotekijöitä. Itseohjautuvuudella onkin merkittävästi työssä jaksamista, houkuttelevuutta, viihtymistä sekä työhyvinvointia- ja tyytyväisyyttä lisäävä vaikutus. Itseohjautuvan organisaation tai tiimin toiminta tukee toiminnan tuottavuutta ja laatua sekä asiakastytyväisyyttä ja innovatiivisuutta. Huomionarvoista on, että kustannukset laskevat, kun esihenkilötyön tarve vähenee. Sosiaali- ja terveysalan työntekijät ovat useamman vuosikymmenen valittaneet kiireestä, stressistä ja työuupumuksesta. Työtä pidetään kuitenkin merkityksellisenä, mutta tämänhetkisillä toimintatavoilla heidän työsäänsä ei ole riittävästi työrauhaa ja aikaa paneutua asiakkaisiin heidän kaikkiin tarpeisiinsa vastaten. Erilaisia kehittämishankkeita on tehty tukemaan sosiaali- ja terveysalan työhyvinvointia, mutta ongelmana on, että johtamiskulttuuria ja yhteistyön rakenteita ei ole suunniteltu tai kehitetty riittävästi tukemaan työhyvinvointia. Henkilöstön työhyvinvointi, työssäjaksamisen tukeminen ja ihmisten johtaminen ovat avaimet siihen, miten laatu- ja tuottavuusvaatimukset voivat toteutua. (Jarenko & Martela 2017, 266–268.)

### **3.4. Itseohjautuvuuden haasteet**

Halusimme tässä kappaleessa avata hieman haasteita, joita organisaatiot voivat kohdata tavoittellessaan yhteisöohjautuvaa toimintamallia.

Yhteisöohjautuvuuden käsite on laaja ja sitä on sovellettu hyvin eri tavalla ympäri maailmaa ja organisaatioissa on erilaisia rakenteita ja käytänteitä toteuttaa yhteisöohjautuvuutta. Jokaisen organisaation on siis löydettävä itselleen parhaiten sopivat ratkaisut, kuinka toteuttaa yhteisöohjautuvuutta. Mitä suuremmat muutokset organisaation toiminnassa on edessä, sitä enemmän se vie aikaa ja vaatii koulutusta ja tukea. (Koistinen & Kostamo 2021, 63-67.)

Itseohjautuvuudessa haasteita kohdataan yksilön-, organisaation- ja toiminnantasolla. Yksilötasolla tarkoitetaan työntekijöiden ja johtajien yksilöllisiä ominaispiirteitä ja suhtautumista asioihin sekä



taustaa ja koulutustasoa, jotka voivat vaihdella hyvinkin suuresti ja hankaloittaa muutosta. Esimerkiksi tiukkaan kontrolliin tottuneet työntekijät voivat kokea itseohjautuvuuden mandaattina tehdä asiat oman mielensä mukaan. Myös työntekijän sisäinen motivaatio työtä kohtaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon työntekijä vaatii tukea ja ohjausta itseohjautuvuuteen. Organisaatiotasolla haasteet ovat rakenteissa, rutiineissa, käytänteissä ja työn organisoinnissa. Vanhojen toimintatapojen on muututtava organisaatiotasolla ja työtehtäviä ja vastuita on jaettava uudelleen. Laajojen kokonaisuuksien hallinta ja kollektiivisten päätöksien teko voi olla hankalampaa itseohjautuvassa organisaatiossa. Toiminnan tasolla haasteita kohdataan mm työntekijöiden vaihtuvuuden ja sitoutumattomuuden muodossa sekä sote-alalla organisaatioiden tarkasti säädellyt toimintaympäristöt ja hallinnoitu toimiala. Jos yhteisöohjautuva organisaatio ei onnistu tuottamaan riittävää tietämystä, vastuuntuntoa ja osaamista voi pahimmillaan seurata lakien laiminlyömistä sekä hoitovirheitä. (Koistinen & Kostamo 2021, 63-71.)

Organisaatio ei voi pakottaa työntekijää itseohjautuvaksi eikä työntekijä voi itseohjautua, jos organisaatio ei anna siihen tilaa. Onnistuakseen organisaation on siis mahdollistettava itseohjautuvuus antamalla työntekijälle mahdollisuus kehittää organisaatiota, asettaa omalle työlle päämääriä ja vaikuttaa omiin työn tekemisen tapoihin. Tämän lisäksi työntekijän täytyy olla kykeneväinen sekä halukas ottamaan organisaation tarjoama tila haltuun. Suurin osa työntekijöistä tarvitsee itsensä johtamiseen tukea ja ohjausta. (Martela 2020,24.)

#### **4. Merkityksellisyyden kokeminen**

Inhimillisyyden ytimessä on tarve, jota kutsutaan merkityksellisyydeksi ja sen kokeminen on meidän kaikkien perustarve ja voimanlähde. Luontaisesti ihminen on siis merkityksellisyyttä etsivä olento. Merkityksellisyyden käsite on meillä kaikilla subjektiivinen, eli meillä jokaisella on oma näkemys ja käsitys merkityksellisyydestä. Merkityksellisyyden kokeminen voidaan nähdä eri käsitteiden kautta. Se näyttäytyy elämän suunnasta, tarkoituksesta tai sen jäsentämisestä. (Aaltonen, Ahonen & Salminen 2020. 24,27.)

Aaltonen ym. (2020, 24–27.) kuvaavat, että me ihmiset haluamme kokea olemisemme, elämämme ja tekemisemme arvokkaana ja merkityksellisenä. Ihminen toivoo ja haluaa elää elämää, joka tuntuu mielekkäältä ja elämisen arvoiselta. Merkityksellisyyden käsite on luonteeltaan kuin saippuan-

pala. Hetkellisesti saamme siitä otteen, mutta yhtä helposti se luiskahtaa otteestamme. Merkityksellisyydestä keskustellessa nousee esiin rinnakkaisia käsitteitä. Merkityksellisyyttä tarkastellessa puhutaan oman elämän suunnasta ja sen jäsentämisestä sekä elämän tarkoituksesta. Toisinaan puhutaan identiteetistä, arvoista, intohimosta, kutsumuksesta ja mielekkyyden kokemuksista. Merkityksellisyyttä on pyritty tarkastelemaan ja ratkaisemaan kahdella tavalla; uskonnollisfilosofisen kysymyksen kautta elämän perimmäisestä tarkoituksesta ja toisen psykologisen kysymyksen kautta, siitä mikä tekee ihmisen elämästä mielekkään ja merkityksellisen.

#### **4.1. Merkityksellisyys työelämässä (Meaning of work)**

Viime vuosikymmeninä on tutkittu yhä enenevässä määrin merkityksellistä elämää, lisäksi merkityksellinen työ on noussut viime aikoina selkeästi itsenäiseksi aiheeksi tutkimuksissa. Ihmiselämään ja työssä suoriutumiseen on merkityksen kokemisella monia mittavissa olevia myönteisiä vaikutuksia. Merkityksellisyydestä on nousemassa työelämän menestystekijä ja sen rooli on vahvassa nousussa. Lisäksi merkityksellisyys on tärkeä mittari yhteiskunnallisten uudistusten onnistumisessa. Merkityksellisyys on tärkeä palkasta riippumaton työn ominaisuus, jota tulevaisuuden työelämän tulisi vaatia. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 104.)

Paakkasen (2022, 79-80.) mukaan merkityksellisyys lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön. Nämä lähtökohdat nousevat esiin, kun työntekijä näkee itse itsensä hyödyllisenä ja myötätuntoisena. Työntekijä kasvattaa tällöin kokemustaan ja voimavarojaan, niin työntekijänä kuin ihmisenä. Merkityksellisyyden kokemus antaa työntekijälle syyn tehdä työtään muunkin kuin palkan vuoksi. Järvinen (2014, 219.) summaa asian niin, että merkityksellinen työ koetaankin tärkeänä osana täyttä elämää ja sen tarkoitusta. Merkityksellisyyden kokeminen on työelämässäkin subjektiivista ja se ei liity asemaan tai titteliin. Kaiken tasoista töistä voi löytää merkityksellisyyttä, mikäli työn synnyttämät arvot ovat linjassa henkilökohtaisten arvojen kanssa. (Järvinen 2014, 219.)

Merkityksellisyyden kysymyksiä tarkastellessa johtamisen, ja ylipäätään työelämän näkökulmasta, on noussut esiin, että ihminen etsii merkityksellisyyden kokemusta myös työlleen. Harmillisen usein meiltä on kadonnut käsitys oman työmme merkityksellisyydestä. Se saattaa johtua heikosta johtamisesta tai viestinnän haasteista organisaatioissa. Joskus taas työhön uppoutuessa oma työn

merkityksellisyys katoaa organisaation ”rattaisiin”, toimimattomien prosessien toteutuksiin tai arjen kiireisiin. Ihmisen tekemä työ, jossa ei ole mielekkyyttä hajottaa myös laajemminkin yksilön subjektiivista kokemusta elämän merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä. Työelämän eteenpäin vieminen ja kehittäminen entistä merkityksellisemmäksi kulkee rinnakkain ihmisen yleisen elämänlaadun ja hyvinvoinnin edistämisen kanssa. (Aaltonen, Ahonen & Salminen 2020, 24–25.)

## **4.2. Työn merkityksellisyyden lähteet**

Leiviskän (2011, 11–13) mukaan merkityksellisyys ja sen kokeminen kiinnostavat meitä ihmisiä yhä enemmän nykypäivän työelämässä. Hänen mukaansa pyrimme muun muassa löytämään tasapainoa epävakaaksi koetussa maailmassa, sekä löytämään yhä enemmän tarkoitusta, merkitystä ja mielekkyyttä työelämässä. Yhteiskunnassamme on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja tuottavuuden ristiriitaa. Työelämässä kaipaamme inhimillisempää arvomaailmaa. Työn johtamiseen kaivataan uusia toimintatapoja ja osaamista. Työntekijät haluavat löytää yhteyden organisaation ja omien arvojensa välillä, sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työ on tärkeää ja sillä on suuri merkitys ihmisen elämässä, varsinkin silloin kun ihminen pyrkii löytämään elämänsä perimmäistä tarkoitusta. Juuri tällöin työn merkitys ja merkityksellisyyden kokeminen yhdistyy elämän tarkoituksen löytämiseen. Työn merkityksellisyys ei ole pysyvä tila, vaan se muotoutuu ajan kuluessa ja on vahvasti yhteydessä yksilön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kanssa. Martelan ja Pessin (2018) mukaan merkityksellisyys on vahva motivaatiotekijä. Kun ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi, on hänellä sisäsyntyinen motivaatio työtä kohtaan ja hän haluaa panostaa työhönsä ja saada aikaan hyvää tulosta.



Kuvio 1 Työn merkityksellisyden lähteet

Kuvio 1: Työn merkityksellisyys. Mukailten (Leiviskä 2011, 24.)

Leiviskä (2011,24.) on määritellyt työn merkityksellisyden lähteet seitsemään eri osa-alueeseen: ihminen itse, sisäinen kasvu, yhteisö, työ, johtaminen, tasapaino ja henkisyys. Leiviskän mukaan mikään edellä mainituista osa-alueista ei ole toista tärkeämpi, sillä ihminen itse priorisoi omalla tavallaan merkityksellisyden lähteitä. Työn merkityksellisyden ja mielekkyyden kokemukseen vaikuttavat erityisesti se, että ihminen voi toteuttaa itseään työssään. (Leiviskä 2011,24.)

- Henkisyys nousee merkityksellisyydessä keskeiseen osioon. Työ tuottaa henkilökohtaista tarkoitusta ja merkitystä. Ihminen pystyy työssään yhdistämään henkilökohtaisen ja ammatillisen minän ja voi olla työyhteisössä aito oma itsensä. Näiden toteutuessa ihminen nauttii tekemisestään ja työ tuottaa iloa ja palkitsevuutta. Tällöin työ tuo energiaa, eikä ainoastaan vie sitä.
- Ihminen itse on yksi Leiviskän määrittelemistä merkityksellisen työn lähteistä. Sen keskiössä on merkityksen etsiminen, itsensä pohtiminen ja tavoitteiden asettelu. Ihminen itse luo ja määrittää asenteensa, käyttäytymisensä ja uskomuksensa. Ihmisellä on itsensä kanssa tärkeä rooli merkityksellisyden luomisessa elämäänsä, arvoon ja mielekkyyteen liittyvien haasteiden ratkaisemisessa.

- Sisäinen kasvu on kolmas Leiviskän määrittelemä merkityksellisyiden lähde. Ihminen etsii koko elämänsä ajan mahdollisuuksia toteuttaa ja kehittää itseään. Merkityksellisessä työssä ihmisellä on mahdollisuus omaan kasvuun.
- Sosiaalinen kenttä eli yhteisö on neljäs merkityksellisyyteen ja mielekkyyteen vaikuttava Leiviskän nostama tekijä. Merkityksellisyyden kannalta olennaista on, että ihminen kykenee tunnistamaan organisaation arvot ja päämäärät sekä yhdistämään organisaation tavoitteisiin oman toimintansa. Hyvässä organisaatiossa henkilöstöstä välitetään ja annetaan tunnustusta tehdystä työstä. Tähän merkityksellisyyden lähteeseen kuuluu vahvasti myös yhteenkuuluvuuden tunne, vuorovaikutus, yhdessä työskentely ja yhdessä oppiminen. Keskeinen asia on yhteisöllisyys, joka tarkoittaa tuen saamista muilta, yhteyttä työkavereihin ja että tekemisellä on jokin yhteinen päämäärä tai tarkoitus.
- Työ itsessään on yksi merkityksellisyyden lähde. Parhaimmillaan se tukee ihmisen kasvua tasapainoisena ja kokonaisena ihmisenä. Tällöin työ ei ole ristiriidassa työntekijän perusluonteen tai olemuksen kanssa. Merkityksellinen työ luo ajatuksen siitä, että oma työpanos on vaikuttavaa ja antaa tunteen tarkoituksellisuudesta. Merkityksellistä työtä pidetään itselle tärkeänä ja sillä on merkitystä ihmiselle. Ihminen kokee, että hän pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan ongelmien ratkaisemiseen, tekemään päätöksiä ja vaikuttamaan omaan työhönsä. Tällaisessa työssä luominen, tekeminen ja vaikuttaminen lisäävät hyvinvoinnin tunnetta.
- Johtamisella on olennainen osa mielekkyyden ja luottamuksen kehittymisessä ja vahvistamisessa työyhteisössä ja siinä, miten organisaatio kehittyy. Hyvän johtamisen peruspilareita on hyvä itsetuntemus sekä muiden ihmisten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärrys. Hyvä ja laadukas johtaminen vaatii vuorovaikutusta ja luottamusta, mutta myös alaistaitoja työntekijältä ja tukea johtajan työlle. Tulevaisuuden esihenkilöltä vaaditaankin näiden osa-alueiden vahvistamista.
- Viimeinen työn merkityksellisyyden lähde Leiviskän mukaan on tasapainon löytäminen ja luominen elämän osa-alueisiin. Tasapainon löytäminen epätäydellisen ihmisen elämän, sekä meidän jatkuvasti muuttuvan keskeneräisen maailman välille, on tärkeä merkityksellisyyden lähde. Tasapainon tunteen syntymistä tarkastellaankin monesti ihmisen ja työn välillä, sekä ihmisen ulkoisen ja sisäisen maailman välillä. Vaikkakin näitä seitsemää merkityksellisyyden lähdeä huomioidaan erikseen, tulee näitä lähteitä käsitellä myös rinnakkain. Sillä se luo mahdollisuuden ymmärtää merkityksellisyys kokonaisvaltaisesti. Merkityksellisyyden lähteissä on paljon yhteistä ja kukin meistä ihmisistä

painottaa eri tavalla merkityksellisyyden lähteitä omassa työyhteisössä ja elämässään. Ehjä kokonaisuus muodostuu siten, että osa-alueista ei mikään muodosta yksin työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä. Eikä voida todeta, että jokin on toista tärkeämpi. (Leiviskä 2011, 23-26.)

Martela (2018) on lähestynyt työn merkityksellisyyden kokemista keskittäen sen kolmeen osa-alueeseen: arvokkuus (significance), hyvää tuottava päämäärä (broader purpose) ja itsensä toteuttaminen (self-realization). Hänen mukaansa merkityksellisyyden puutos on yhdistetty masennukseen, kuolleisuuteen sekä itsemurhariskiin. Työstä on tullut ihmisille yksi keskeisimpiä merkityksellisyyden lähteitä perheen ohella. Tämän vuoksi on tärkeää, että mahdollisimman moni meistä kokisi työnsä merkitykselliseksi. Martelan ja Pessin (2018) mukaan merkityksellisyys työssä syntyy siitä, että työntekijä kokee työnsä arvokkaaksi, pääsee toteuttamaan siinä itseään sekä kokee sen tuottavan jotakin hyvää.

Martelan (2018) mukaan, jotta työntekijä voi kokea työnsä arvokkaaksi, työllä tulisi olla jokin myönteinen vaikutus maailmaan ja työntekijä kokee pääsevänsä työnsä kautta ilmaisemaan ja toteuttamaan itseään tai luomaan jotakin uutta maailmaan. Esimerkiksi poliisi, joka estää rikoksia tapahtumasta tai lääkäri, joka parantaa sairauksia. Myös Kujalan (2022) mukaan merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä työelämässä edistävät kolme seikkaa. Työn on palveltava jotakin suurempaa tarkoitusta tai yhteistä hyvää, työn on oltava itsessään palkitsevaa ja siinä on voitava toteuttaa itseään. Merkityksellinen työ on 2020-luvun työelämän taikasana. (Kujala, 2020.)

Martelan ja Riekin (2018) mukaan merkityksellisyyden kokemus on avaintekijä positiivisen työviereen saavuttamiseen. He puhuvat tutkimuksessaan neljästä psykologisesta tekijästä, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen. Ne ovat heidän mukaansa sisäinen motivaatio, pätevyys, tunne välittämisestä, sekä tunne, että työllä on positiivinen vaikutus johonkin. Työn kokeminen merkitykselliseksi ja kutsumukseksi on noussut enemmän painopisteeksi työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamisessa. Työn kokeminen merkitykselliseksi lisää työntekijän työmotivaatiota, sitoutumista työhön sekä parantaa yleistä yksilön hyvinvointia ja uravalintoja. (Martela & Rieki 2018.)

Edward Deci ja Richard Ryan (2000) määrittivät itseohjautuvuusteoriassa kolmen perustarpeen (omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys) olevan olennaisia merkityksellisen elämän kokemisessa. Martelan ja Riekin mukaan näiden perustarpeiden täyttyminen liittyy myös työn merkityksellisyyskokemukseen ja itseohjautuvuus onkin heidän mukaansa neljäs avaintekijä merkityksellisyyskokemukseen työssä. Omaehtoisuus tarkoittaa sisäistä motivaatiota työn tekemiseen. Pätevyys ja kyvykkyys tuovat hallinnan tunnetta omaan työhön sekä kokemusta kyvykkyydestä suorittaa sen mitä häneltä odotetaan. Yhteisöllisyys tarkoittaa työyhteisöön kuulumista ja siinä hyväksytyksi tulemistä. Subjektiivisesti työn pitää tuntua merkitykselliselle, ja tekemisen arvoiselle. Ihmisen pitää pystyä toteuttamaan itseään työn kautta ja sen tulisi palvella myös laajempaa tarkoitusta. Näiden kaikkien kolmen perustarpeen tulisi täyttyä (Martela & Pessi, 2018). Työnsä merkitykselliseksi kokeneet henkilöt ovat tarmokkaampia työssään ja kokevat vähemmän työuupumista. (Martela & Rieki 2018.)

Leiviskän (2011, 166) mukaan työn merkityksellisyyden kokemisesta syntyy monia hyvää tuottavia sekä positiivisia asioita:

- kokemus oman työn mielekkyydestä ja sen hallinnasta
- mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen
- itsensä toteuttaminen ja sisäisen potentiaalin löytäminen ja hyödyntäminen
- tunne omasta menestymisestä vahvistuu
- hyvän itsetunto, onnellisuus ja toiveikkuus lisääntyy
- työroolin sekä työn ulkopuolisen minäkuvan ja arvojen eheyden kokemus
- tasapainoisuus, tyyneys ja sisäinen rauha
- ihmisen oman vastuun tunnistaminen ja hyväksyminen
- kokonaisvaltainen inhimillisen, sosiaalisen, psykologisen ja taloudellisen pääoman lisääntyminen
- mahdollisuus sisäisen maailman kehittymiseen
- mahdollisuus elää kokonaista elämää
- kokonaisvaltainen hyvinvointi

Työyhteisön henkisyiden ja merkityksellisyyden kokemisen hyötyjä työntekijälle ovat aito työn ilo ja imu, innostuneisuus, tunne kuulumisesta suurempaan kokonaisuuteen, hyvän energian luominen omaan työhön ja työyhteisöön, arvostuksen sekä tunnustuksen ja palautteen saaminen ja antaminen. Työntekijät ottavat isomman vastuun työpaikalla ja hyödyntävät sekä tunnistavat omia vahvuuksiaan, kun kokevat työssään yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vastavuoroisuutta esihenkilöltä ja työyhteisöltä. Nämä kaikki lisäävät tuottavaa ja sujuvaa tiimityötä ja kommunikaation, yhdessä tekemistä, yhteistyöhalukkuutta, toisten kuuntelemista ja erilaisuuden ja haasteiden hyväksymistä sekä toisen vahvuuksien arvostusta. (Leiviskä 2011, 167.)

Silloin kun henkilöllä on työyhteisössä mahdollisuus osallistua työhön koko persoonallaan sekä yhdistää ammatillinen ja työn ulkopuolinen persoonansa työn imu, työhön panostaminen, innokkuus ja kutsumuksen tunne työtä kohtaan vahvistuvat selvästi. Työntekijän työmotivaatio ja tuloksellisuus ovat korkeimmillaan, kun hän kokee tekevänsä merkityksellistä työtä sekä kokee yhteenkuuluvuutta ja olevansa arvostettu. Organisaatio hyötyy työn merkityksellisyyden kokemisesta tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja luovuuden lisääntymisellä. Lisäksi työntekijöiden rehellisyys, moraalit ja luottamus organisaatiota kohtaan kohenevat merkittävästi. Työyhteisön kokiessa merkityksellisyttä työssään työntekijöiden arvostus ja kunnioitus organisaatiota kohtaan kasvavat. Lisäksi työhyvinvointi, tyytyväisyys sekä sitoutuminen kasvavat ja poissaolot sekä henkilöstön vaihtuvuus vähenevät. Työn merkityksellisyyden puuttuminen heikentää merkittävästi edellä mainittuja seikkoja tai jopa poistavat ne kokonaan. (Leiviskä 2011, 166–168.)

Martela ja Pessi (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että parempi ymmärrys siitä mitä merkityksellisyyden kokemus työssä tarkoittaa, voi auttaa tulevaisuudessa työpaikkoja vastaamaan paremmin työntekijöiden perustarpeeseen kokea merkityksellisyyttä työssään.

## 5. Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa tuomme esiin tutkimuksemme lähestymistavan ja menetelmät, sekä aineiston keruu-, käsittely- ja analysointimenetelmät. Luvun viimeisessä osiossa pohdimme tutkimuksen eettisyyden- ja luotettavuuden kysymyksiä. Tutkimuksen tarkoituksen oli saada anonymisti toteutetun kyselyn pohjalta tietoa, miten hoitohenkilöstö kokee itseohjautuvuuden toteutuvan työssään ja



onko se lisännyt työn merkityksellisyyden kokemusta. Kyselyssä teoria ohjasi kyselyrunkoa ja aineiston katsottiin vahvistavan teoriapohjaa todelliseksi. Aineiston analyysi toteutettiin temaattisen analyysin keinoin.

## 5.1. Tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kokeeko hoitohenkilöstö itseohjautuvuuden näkyvän työssään ja onko itseohjautuvuus vaikuttanut työn merkityksellisyyden kokemukseen Keusoten vastaanottopalveluiden hoitohenkilöstössä. Itseohjautuvuuden toteutumisen kokemuksen selvittäminen tässä tutkimuksessa koettiin tärkeäksi. Jos hoitohenkilöstö ei kokisi itseohjautuvuuden näkyvän työssään tai tiimissään mitenkään olisi työn merkityksellisyyden vaikutuksen arvioiminen turhaa. Kyselytutkimuksen tuloksien on tarkoitus tuottaa hoitohenkilöstön kokemustietoa nykytilasta sekä tuomaan esiin kehittämistapeista itseohjautuvuuden johtamiseen. Keski-Uudenmaan hyvinvointialue on asettanut tavoitteen olla itseohjautuva organisaatio vuoteen 2025 mennessä ja tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää lähijohtamisen kehittämisessä tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi tästä opinnäytetyöstä voivat hyötyä muut hyvinvointialueet ja organisaatiot ja ottaa oppia edelläkävijän kokemuksista.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

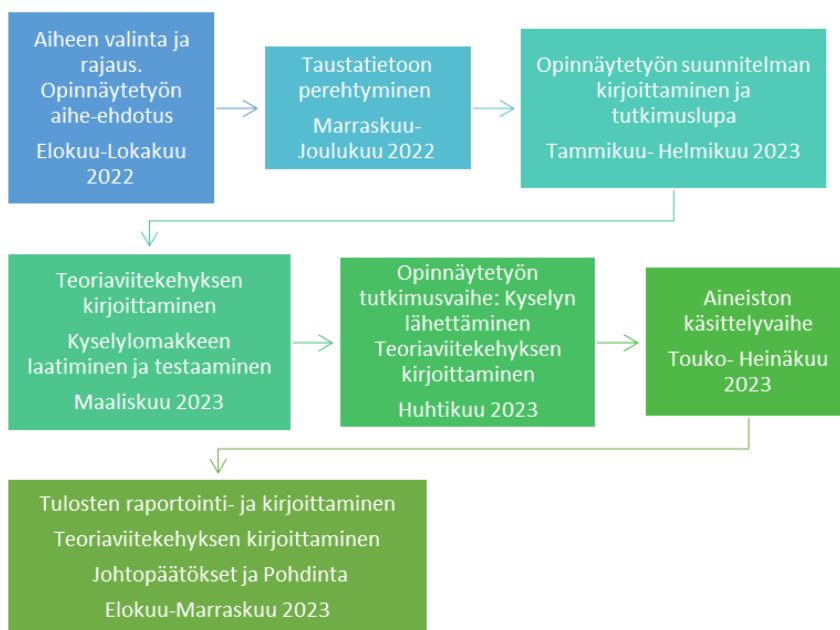
Kokeeko hoitohenkilöstö itseohjautuvuuden näkyvän työssään tiimimallissa?

Onko itseohjautuvuus ja itseohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen vaikuttanut työn merkityksellisyyden kokemukseen Keusoten vastaanottopalveluissa?

## 5.2. Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön prosessi alkoi elokuussa 2022 aiheen valinnalla ja sen jälkeen aihealueen rajaamisella merkityksellisyyden näkökulmaan. Tämän jälkeen alkoi taustatietoihin perehtyminen ja viitekehys tarkentui tässä kohtaa vielä jonkin verran ja halusimme tarkastella merkityksellisyyttä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyön suunnitelma saatiin valmiiksi tammikuussa 2023, jonka jälkeen tutkimusluvan saaminen kohdeorganisaatiosta kesti noin kuukauden, jona aikana teoret-

tista viitekehystä vielä tarkennettiin. Tutkimusluvan saavuttua opinnäytetyön kyselylomake laadittiin ja testattiin kahteen kertaan muutamalla vastaajalla. Molempien testauksien jälkeen kyselylomakkeeseen tehtiin muutoksia ja parannuksia. Huhtikuussa 2023 kyselylomake oli valmis ja se lähetettiin 150 lähi- ja sairaanhoitajalle. Vastausaika kyselyyn oli kaksi viikkoa, mutta sitä jouduttiin pidentämään vielä kahdella viikolla, jotta vastauksia saatiin kokoon riittävästi. Aineiston käsittely ja analyysi aloitettiin heti toukokuun alussa. Kesä-heinäkuun ajan opinnäytetyö oli tauolla ja tuloksien analysointi pääsi jatkumaan elokuun alussa. Tuloksien raportointi ja johtopäätökset opinnäytetyöhön kirjoitettiin syys-lokakuun aikana.



Kuvio 2 Opinnäytetyön prosessi

### 5.3. Tiedonhaku

Tämän opinnäytetyön viitekehys pohjautuu itseohjautuvuuteen ja sen mahdollisuuksiin sekä merkityksellisyyden kokemiseen eri ympäristöissä. Tässä opinnäytetyössä teoreettisten osuuksien tarkoitus on kuvata tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä sekä niiden keskinäistä suhdetta. Opinnäytetyömme keskeisiä käsitteitä ovat: itseohjautuvuus, merkityksellisyyden kokeminen ja työn merkityksellisyys. Kotimaisissa ja kansainvälisissä kirjallisuudessa sekä tutkimuksissa käytetään usein englanninkielisiä termejä itseohjautuvuudesta self-determination ja self-direction. Merkityksellisyys meaning ja työn merkityksellisyydestä meaningfulness ja meaning of work, näitä termejä olemme käyttäneet opinnäytetyömme tiedonhaussa. Opinnäytetyömme tiedonhaku on toteutettu

hyödyntäen sähköisiä tietokantoja ja manuaalista hakua. Tiedonhaussa hyödynsimme opinnäytetyön alkumetreillä Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjastonhoitajan apua ”Oppari-saunassa” lisäämään tiedonhaun luotettavuutta.

Tutustuminen aiheeseen ja manuaalinen tiedonhaku aloitettiin syksyllä 2022. Kokonaisuudessaan tiedonhakuprosessi on jatkunut elokuuhun 2023 saakka. Käytettyjä sähköisiä tietokantoja, joista haimme ajankohtaista teoretietoa suomeksi ja englanniksi olivat esimerkiksi Finna, Pro Quest ja Google Scholar. Pyrkimyksenä oli löytää korkeintaan kymmenen vuotta vanhaa kirjallisuutta ja tutkimuksia mahdollisimman kattavasti. Kansainvälisten artikkelien tiedonhaku teimme myös manuaalisella haulla, jossa päämääränä oli myös maksimissaan kymmenen vuotta vanha ja vertaisarvioitu tutkimus tai artikkeli.

#### **5.4. Tutkimusmenetelmät**

Valitsimme laadullisen lähestymistavan tähän opinnäytetyöhön, koska laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena selittää, kuvata, tulkita ja ymmärtää jotakin ilmiötä ja sillä pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista. Tässä opinnäytetyössä ei pyritä selittämään tai löytämään tietoja siitä, kuinka usein tai missä määrin, jokin asia esiintyy, vaan pyrittiin löytämään erilaisia näkökulmia, joista aiheittamme voi tarkastella ja siihen tarkoitukseen laadullinen lähestymistapa todettiin parhaaksi. (Juuti & Puusa 2020, 13–14 & 26.) Laadullisella tutkimuksella pyrittiin saamaan perusteellisemmin selville ihmisen mietteitä, kokemuksia ja ajatuksia. Laadullisen tutkimuksen tiedonhakumenetelmä toteutetaan yleensä haastattelua, mutta tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, jossa oli avoimia kysymyksiä, eli kysymyksiä, joihin vastaaja voi vapaamuotoisesti vastata valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan. (Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2021.)

Avoimien kysymyksiä lisäksi kyselylomake sisälsi kolme Likert-asteikko kysymystä, sillä halusimme saada esiin henkilöstön mielipide-eroja. Likert-asteikossa vastaaja vastaa viisiportaisen asteikon avulla annettuihin väittämiin parhaiten sopivan vaihtoedon mukaan. Toisessa ääripäässä ”täysin samaa mieltä” ja toisessa ääripäässä ”täysin erimieltä” vaihtoehto ja keskelle jätimme niin sanotun neutraalin vaihtoehdon. Vaikkakin kyselylomakkeessa olikin Likert-asteikkoa hyödyntäen monivalintaosioita avoimien kysymyksiä lisäksi, tutkimuksemme on kuitenkin ensisijaisesti laadullinen kokemustutkimus.

Kyselytutkimuksen suurin etu on siinä saatava laaja aineisto, mutta sen heikkoutena pidetään aineiston pinnallisuutta, koska tutkijalla ei ole varmuutta, kuinka vakavasti kyselyyn vastaajat ovat siihen suhtautuneet. Emme myöskään kyselytutkimusta tehdessä tiedä, kuinka hyviä vastausvaihtoehtoja ovat olleet vastaajan kannalta. Matalaksi jäävä vastausprosentti voi myös heikentää kyselytutkimuksen luotettavuutta. Suunnittelimme kyselylomaketta huolellisesti mahdollisimman hyvän lopputuloksen saamiseksi, sillä hyvän kyselylomakkeen laadinta vaatii tutkijalta hyvää tietoperustaa aiheesta, sekä paneutumista. Hyvin mietitty kyselylomake vähentää vastaajan väärinymmärryksen mahdollisuutta ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi, Remes & Saijawaara 2009, 193- 195.) Hyvä tutkimuslomake on johdonmukainen, selkeä ja siisti. Samaa aihetta koskevat kysymykset ryhmittelimme kokonaisuuksiksi. (Heikkilä 2008, 47-50.) Tässä tutkimuksessa kyselylomake luotiin Google Forms-sovelluksella. Lomake koostui taustakysymyksistä, kolmesta avoimesta kysymyksestä ja kolmesta Likert-asteikko kysymyksestä. Kyselyrunko käytiin useasti läpi opinnäytetyön ohjaavan opettajan kanssa. Kyselylomaketta testattiin kaksi kertaa ennen kyselylomakkeen lähettämistä kohderyhmälle ja kyselylomakkeeseen tehtiin molempien testauskertojen jälkeen testaajilta nousseita parannusehdotuksia. Testaaminen auttoi saamaan kyselylomakkeesta luotettavamman ja varmistimme, että vastaajat ymmärtävät kysymyksemme.

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan on tärkeä täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina tutkittavan omakohtainen, kun taas käsitys on enemmän yhteisön tapa ajatella. (Vilka 2015, 97.) Kokemus liittyy tuntemuksiin, ajatuksiin, elämyksiin ja tapahtumiin. Kokemustutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat kokemuksen sisällöt ja niiden teemoittelu. Tutkimusaineisto luokiteltiin ja jäseneltiin niin, että aineiston pohjalta tuotettu kuvaus heijastaa jonkin asian tai teeman kokemusten sisältöä, yhteyttä tai rakennetta. (Toikkanen & Virtanen 2018, 43). Tässä tutkimuksessa tarkastelimme itseohjautuvuutta työn merkityksellisyyden kokemukseen näkökulmasta käsin. Kokemusnäkökulmasta tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa objektiivista tietoa tai antaa selitystä jollekin asialle, vaan ymmärtää tutkittavan kokemuksia. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021.)

## 5.5. Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselylomake luotiin käyttäen Google Forms-alustaa. Kyselylomake sisälsi 12 kysymystä, joista viisi kysymystä oli taustakysymyksiä. Taustakysymyksillä halusimme saada selville vastaajilta, kuinka kauan he ovat

työskennelleet nykyisessä työssä, ovatko he lähihoitajia vai sairaanhoitajia, kauanko he ovat työskennelleet hoitajina, missä Keusoten kunnassa vastaaja työskentelee, sekä lisäksi työskenteleekö vastaaja episodi-, kanta- vai akuuttitiimissä. Kyselylomakkeessa oli kolme monivalintakysymyskonaisuutta Likert-asteikkoa hyödyntäen, joilla pyrimme selvittämään vastaajan kokemusta itseohjautuvuuden toteutumisesta tiimissä, vastaajan merkityksellisyyden kokemusta työssä ja miten itseohjautuvassa tiimimallissa työskentely on vaikuttanut muun muassa työn merkityksellisyyden kokemukseen, kuormittavuuteen, työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Kyselylomakkeen kolmeen avoimeen kysymykseen vastaaja pääsi kuvailemaan, miten itseohjautuvuus näkyy hänen omassa työssään, miten siirtyminen itseohjautuvaan tiimimalliin on muuttanut tiimin toimintatapoja sekä lisäksi kuvailemaan minkälainen merkitys työllä on vastaajalle. Viimeisellä avoimella kysymyksellä vastaaja voi halutessaan tarkentaa vastauksia tai kommentoida kyselylomaketta.

Kysely toteutettiin huhti-toukokuussa 2023, jolloin katsoimme mielestämme hyvän ajankohdan työntekijöiden näkökulmasta toteuttaa kysely muutama päivä pääsiäislomilta paluun jälkeen. Kysely ja saatekirje lähetettiin kaikille vastaanottopalveluissa työskenteleville sairaanhoitajille ja lähihoitajille sähköpostitse. Vastausaikaa kyselyyn oli noin kaksi viikkoa ja ennen vastausajan umpeutumista lähetimme muistutuskirjeen kaikille kyselyn saaneille sähköpostitse sekä Teams viestikanavia käyttäen, koska kyselyyn oli tässä vaiheessa saapunut vasta 35 vastausta. Muistutusviestin jälkeen kyselyyn tuli vielä seitsemän vastausta lisää. Loppujen lopuksi vastanneita oli siis yhteensä 42. Kyselylomake lähetettiin 150 sairaanhoitajalle ja lähihoitajalle (N 150) jolloin n on 42.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tuomaan kyselylomakkeen keinoin esiin hoitohenkilöstön kokemuksia, joten laadullinen lähestymistapa sopii mielestämme tähän parhaiten. Laadullinen tutkimus tavoittaa ihmisten kokemukset paremmin kuin kvantitatiiviset menetelmät ja antaa mahdollisuuden tarkastella tutkittavien ilmiöille antamia merkityksiä. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021.)

## **5.6. Aineiston analyysi**

Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään rinnakkain eri menetelmin ja useassa vaiheessa, tällöin analyysia tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen joustavuutta ja mahdollisuutta muutoksien tekemiseen lisää vuoropuhelu aineiston keruu- ja analyysivaiheiden

välillä. (Juuti & Puusa 2020, 146–147.) Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin 150 vastaanottopalveluissa työskentelevälle lähi- ja sairaanhoitajalle. Aineiston kertymistä seurattiin jatkuvasti. Alunperin vastaajille annettiin kyselyyn vastaamiseen aikaa kaksi viikkoa, mutta koska vastauksia kertyi niukasti, vastausaikaa jatkettiin vielä viikolla, ja lisäksi kohderyhmälle lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Vastauksia saatiin lopulta yhteensä 42 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin noin 28 %. Tavoitteena oli saada vähintään 50 vastaajaa, mutta kahdesta muistutusviestistä huolimatta vastausmäärä jäi alle tavoitteen.

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella ja aineisto analysoitiin teorialähtöisellä temaattisella analyysillä. Teemat valitsimme teorian ja aiemman tutkimustiedon perusteella. Laadullisessa analyysissä puhutaan yleensä aineisto- tai teorialähtöisestä analyysistä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään tutkimusaineistosta luomaan teoreettinen kokonaisuus. Pääpiirteenä tässä on, että analyysiyksiköt eivät ole tässä harkittuja tai etukäteen sovittuja. Tätä kuvataan induktiiviseksi analyysiksi. Teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn malliin tai teoriaan, jossa aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon pohjalta luotu kehys tai teoria. Tätä kutsutaan deduktiiviseksi analyysiksi. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 108–110.) Laadullisen tutkimuksen analyysin tavoitteena on oman aineiston käsitykseen pääseminen ja syväoppiminen siten, että aluksi hajanaiselta vaikuttava aineisto täsmentyy ja tiivistyy. Aineistosta etsitään vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin, tämä vaihe on jo ensimmäisiä luokittelun vaiheita. (Vilka 2021, 153.) Laadullisen tutkimuksen tuloksia on haasteellista analysoida ja se vaatii manuaalista käsittelyä. Yleisesti laadullinen tutkimus voi jäädä otokseltaan kapeammaksi kuin määrällinen. (Laadullisen tutkimuksen käsikirja 2021.)

Tutkijan tulee säilyttää aktiivinen rooli koko tutkimuksen ajan. Kerätty aineisto pilkotaan osiin valitun menetelmän avulla, jonka jälkeen laaditaan synteesi ja kootaan asia uudelleen. Kootusta ja saadusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä. Tutkimuksen tulkintoja voi pitää vakuuttavana, mikäli niihin on päästy systemaattisella ja luotettavalla analyysillä. (Juuti & Puusa 2020, 146–147.) Päädyimme toteuttamaan opinnäytetyössämme analysoinnissa temaattiseen analyysimenetelmään. Analyysi etenee temaattisessa analyysissäkin prosessinomaisesti, jossa tutkimusta tekevä lähestyy aineistoaan liikkuen ikään kuin vaiheittain askelmasta toiselle ”step by step”. Yksinkertaisimmillaan järjestää, ryhmittelee ja kuvaa aineistoa (Braun & Clarke 2006, 15.)

Opinnäytetyön analyysi ei edennyt toki aivan suoraviivaisesti ennalta määriteltujen vaiheiden kautta, vaan ymmärryksemme aineistoa kohtaan lisääntyi opinnäytetyönprosessin ja aiheeseen syventymisen edetessä. Aineisto itsessään ei nosta mitään esiin, vaan tutkijan tehtävänä on löytää ja jäsentää aineistoista keskeiset asiat. Analyysin perusteella aineistosta tehdään tulkintoja ja päätelmiä suhteessa tutkimusongelmaan. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021.)

Opinnäytetyön avoimien kysymyksien analyysi toteutettiin Braunin ja Clarken (2006) kehittämän temaattisen analyysin avulla. Temaattinen analyysi on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, joka voidaan hyvin perustellusti nähdä luotettavana ja itsenäisenä menetelmänä (Vaismoradi, Turunen & Bondas 2013, 400). Temaattisen analyysin tehtävistä tärkein on tiivistää tutkimusaineisto relevantteihin teemoihin siten, että niistä muodostuu johdonmukainen ja yhtenäinen kuvaus lukijalle tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tai ilmiöstä. Teemojen tuleekin muodostaa tutkimusta lukevalle punainen lanka, jota seuraamalla voi syventyä teemat ja niiden suhteet toisiinsa sekä lopuksi teemojen suhde tutkimusongelmaan. Menetelmä tarjoaa mahdollisuuden tunnistaa kyseisestä ilmiöstä tai asiasta eroavaisuuksia ja yhdenmukaisuuksia. Aineiston analyysimenetelmänä mallia voidaan käyttää hyvin tiivistämään tietoa sellaisesta ilmiöstä, jossa on pyrkimyksenä luoda muun muassa uusia toimintamalleja. (Braun & Clarke 2006, 6-9.)

Toteutimme kyselyn Google Forms- alustalla, jolla ei tuloksia analysoitaessa voinut tehdä ristiintaulukointia. Saatu tutkimusaineiston käsittelyn aloitettiin kyselyn purkamisella ja tietojen siirtämisellä Excel-tilukoon. Kyselystä poimimme kaikki avoimet vastaukset ja vastauksista karsittiin pois ne vastaukset, jotka eivät olleet olennaisia tutkimusaiheeseen. Kyselyn vastaukset jaoteltiin teoriasta nouseviin teemoihin ja teemat väri koodattiin eri väreillä, jolloin vastauksia päästiin vertailemaan temaattisen analyysin keinoin.

Itseohjautuvuuden teemoiksi valittiin teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin pohjautuen: Oman työn suunnittelu ja sen priorisointi, oman työn kehittäminen ja muutoskyvykyys, itsenäinen päätöksenteko ja organisointi sekä omaehtoisesti ja itsenäisesti yhteisten tavoitteiden ja päämäärien edistäminen. Työn merkityksellisyyden teemoiksi valikoitui itsensä toteuttaminen, hyvää tuottava päämäärä ja työn tarkoitus, arvokkuus ja palkitsevuus sekä elinkeino. Temaattista analyysia käyttäen analyysin aikana voi syntyä uusia teemoja ja tässä opinnäytetyössä uudeksi teemaksi syntyi yhteenkuuluvuus. Itseohjautuvuuden ja merkityksellisyyden kokemista analysoidessa nostettiin

esiin kummassakin yhdeksi teemaksi haasteet, jotka heikentävät merkityksellisyyden kokemista sekä itseohjautuvuuden kokemista. Haasteita, joihin hoitohenkilöstö toivoo parannusta.

Braunin ja Clarken (2006, 2-4.) mukaan temaattinen analyysitapa opettaa useita hyödyllisiä taitoja, joita voi hyödyntää muita laadullisia menetelmiä käytettäessä. Temaattinen analyysi onkin muihin menetelmiin verrattuna joustavampi, juuri sen mahdollistavan teoreettisen vapauden vuoksi. Lisäksi se koetaan helposti opittavaksi. Analyysia voidaan tehdä sekä induktiivisesti, että deduktiivisesti. Temaattinen analyysi voikin olla perusteltu analyysitapa, mikäli tutkimuskohteena olevaa ilmiötä ei ole juuri tutkittu aiemmin tai tutkimuksen kohteena olevan kohderyhmän käsityksiä tietystä ilmiöstä ei ole tiedossa. (Braun & Clarke 2006, 2-4.)

## **5.7. Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus**

Tässä kappaleessa kerromme tutkimuseettisistä periaatteista, joita noudatimme tätä opinnäytetyötä tehdessämme.

Tämän opinnäytetyön teossa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita, jotka ovat: rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus jokaisessa tutkimuksen vaiheessa, eettisesti kestävä tiedonhankinta ja muiden tutkijoiden saavutuksien kunnioittaminen. Opinnäytetyön tiedonhankinta, tutkimus- ja arviointimenetelmät täyttävät tieteellisen tutkimuksen eettiset kriteerit. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Opinnäytetyön kohteena olevasta organisaatiosta, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueelta, saatiin tutkimuslupa ennen kyselylomakkeen lähettämistä hoitohenkilöstölle. Tutkimuksessa saadut vastauslomakkeet tallennettiin väliaikaisesti tiedostoon, jonne vain opinnäytetyön tekijöillä oli pääsy. Saatu aineisto hävitettiin asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kyselylomakkeessa ei kysytty vastaajien henkilötietoja.

Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee lähiesihenkilönä opinnäytetyön kohteena olevassa organisaatiossa ja on sitoutunut kehittämään organisaation toimintaa kohti organisaation asettamia tavoitteita itseohjautuvista tiimeistä. Hän on arvioinut ennakkoasenteitaan, puolueettomuut-



taan ja tutkimuksen luotettavuutta huolella jokaisessa työn vaiheessa. Toinen opinnäytetyön tekijöistä ei työskentele kohteena olevassa organisaatiossa ja auttaa tarkastelemaan tutkittavaa kohdetta ulkopuolisen silmin.

Omien arvojen ja asenteiden esiin nostaminen lisää Vilkan (2021, 198) mukaan tutkimuksen eettisyyttä. Koska toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee opinnäytetyön kohteena olevan henkilöstön esihenkilönä, valittiin tiedonkeruun menetelmäksi sähköinen ja nimetön kyselylomake haastattelujen sijaan, jotta tutkittavassa organisaatiossa työskentelevän opinnäytetyön tekijän asema organisaatiossa tai mahdolliset ennakoasenteet eivät pääse vaikuttamaan kyselyyn vastajiin.

## **5.8. Aineiston hallintasuunnitelma**

Opinnäytetyömme aineiston hallinnassa huomioitiin tietosuoja monipuolisesti. Opinnäytetyön tekijöiden henkilökohtaiset tietokoneet on suojattu asianmukaisilla salasanoilla ja virustorjuntaohjelmilla. Opinnäytetyössä ei kerätty vastaajien henkilötietoja vaan kaikki vastaajat ovat vastanneet anonyymisti, joten aineistonhallinnassa ei tarvittu erityisiä turvakeinoja eikä henkilötietojen keräämiseen liittyviä lainsäädännöllisiä puolia tarvinnut huomioida. Kyselyn anonyymit vastaukset tallentuivat Google Forms ohjelmaan oppilaitoksen OneDrive –tallennustilaan. Aineiston analysoinnin valmistuttua tallenteet on poistettu OneDrive-tallenteista. Opinnäytetyön temaattisen analysoinnin tiedostot on tallennettu edellä mainittuun salasanoilla suojatun henkilökohtaisen tietokoneen tallennustilaan. Opinnäytetyön analysointikansion tallenteet poistettiin tietoturvalisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkittavat henkilöt luottavat tutkijoihin ja tieteeseen. Luottamus pystytään säilyttämään vain, jos tutkimuksiin osallistuvien henkilöiden oikeuksia ja ihmisarvoa kunnioitetaan. Tutkimustilanteisiin voi sisältyä saman tyyppisiä tunteiden kokemista ja henkistä räsitusta, kuin arkipäivän tilanteisiin. Tutkimusta tehdessä on pyrittävä välttämään tarpeettoman haitan aiheuttamista tutkittaville tai heidän edustamilleen yhteisöille. On erityisen tärkeää, että tutkimuksen toteuttava tutkija on perehtynyt ennakkoon tutkittavaan yhteisöön, kulttuuriin ja historiaan. Tutkimuksen eettiset periaatteet koskevat erityisesti tilanteita,

joissa tutkittavat on tutkimusvuorovaikutuksessa tutkijaan esimerkiksi haastateltavana tai osallistamalla muutoin tutkimukseen tietoja antamalla tai havainnoinnin kohteena olemisena. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.)

## 6. Tulokset

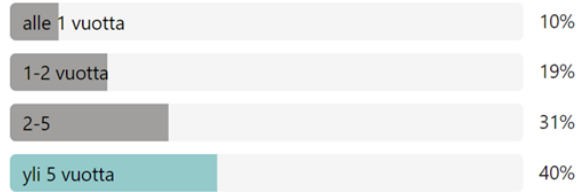
Kysely lähetettiin sähköpostitse yhteensä 150 sairaanhoitajalle ja lähihoitajalle, jotka työskentelevät Keusoten vastaanottopalveluissa. Työntekijöistä noin 28 prosenttia vastasi kyselylomakkeeseen. Avoimien kysymyksen vastaukset esitellään teemoittain. Jokaista pääteemaa käsiteltiin työntekijän näkökulmasta. 6.1 kappaleessa avaamme kyselyn vastaajien taustatietoja. Kappaleessa 6.2 esitellään itseohjautuvuuden toteutumista monivalintakysymyksen pohjalta. 6.3 kappaleessa avataan tuloksia itseohjautuvuuden kokemisesta hoitohenkilöstön työssä avoimen kysymyksen vastauksien kautta. Kappaleessa 6.4 esitellään miten itseohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen muuttanut tiimityöskentelyä. Kappaleessa 6.5 esitellään monivalintakysymyksen tuloksia työn merkityksellisyyden lähteistä. Kappaleessa 6.6 tuodaan esiin työn merkityksellisyyden kokemisen teemoja avoimien vastausten tuloksista. Lopuksi kappaleessa 6.7 tuodaan esiin tuloksia, kuinka itseohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen on vaikuttanut hoitohenkilöstön merkityksellisyyden kokemiseen ja sen eri osa-alueisiin. Tuloksia havainnollistetaan tuomalla esiin suoria lainauksia kyselyn avoimien kysymyksen vastauksista ja keskeiset tutkimuksen teoriapohjaiset teemat kuviomuodossa.

### 6.1. Taustatiedot

Vastanneista 36 (85 %) oli ammatiltaan sairaanhoitajia ja kuusi (15 %) oli lähihoitajia. Kuten kuvio 4 selviää, vastaajista suurin osa (46 %) oli jo pitkään työskennellyt hoitoalalla eli yli 15 vuotta. Tämä vastaa Keusoten vastaanottopalveluiden henkilöstön ikäjakauma ja on siten edustava vastaajarakenne (Keusoten henkilöstökertomus). Itseohjautuvuutta ja sen vaikutuksia merkityksellisyyden kokemiseen pohtii siis vastauksissa varsin kokenut hoitohenkilöstö. Vastaajista 14 ilmoitti työskentelevänsä Järvenpäässä, 12 Tuusulassa, yhdeksän Hyvinkäällä, kuusi Nurmijärvellä ja vain yksi vastaaja Mäntsälässä. Lisäksi taustatietokysymyksissä kysyimme missä tiimissä vastaaja työskentelee. Vastaajista 19 ilmoitti työskentelevänsä episoditiimissä, 10 hybriditiimissä, yhdeksän kantatiimissä ja kolme akuuttitiimissä.

Kysely itseohjautuvasta tiimimallista  
Kaikki voivat vastata, Anonyymi

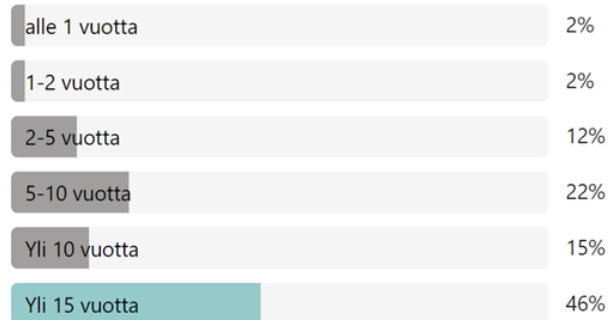
### 1. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työssäsi



Kuvio 3 Työvuodet tiimissä

Kysely itseohjautuvasta tiimimallista  
Kaikki voivat vastata, Anonyymi

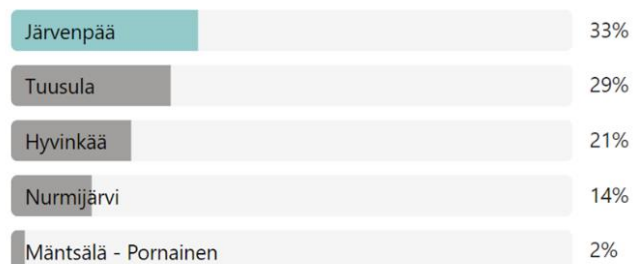
### 3. Kauanko olet työskennellyt sairaanhoitajana/lähihoitajana



Kuvio 4 Työvuodet

Kysely itseohjautuvasta tiimimallista  
Kaikki voivat vastata, Anonyymi

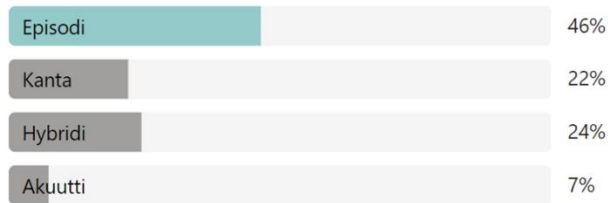
### 4. Missä kunnassa työskentelet



## Kuvio 5 Kunta

Kysely itseohjautuvasta tiimimallista  
Kaikki voivat vastata, Anonyymi

### 5. Missä tiimissä työskentelet



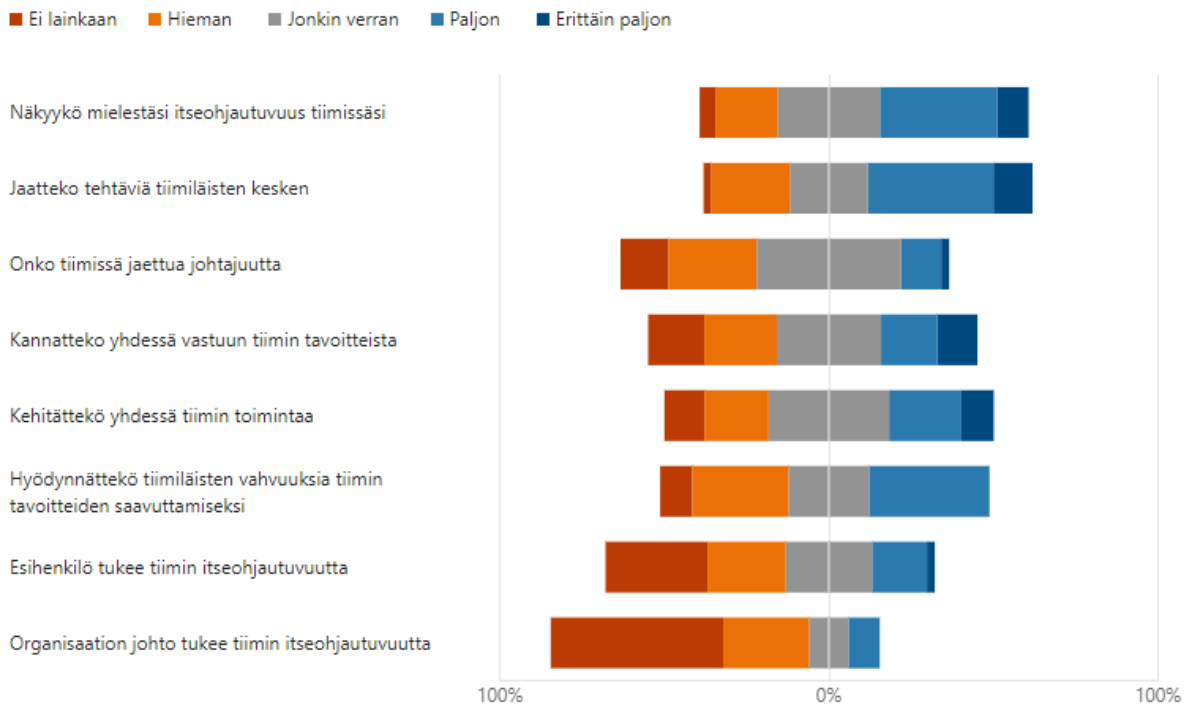
## Kuvio 6 Tiimi

### 6.2. Itseohjautuvuuden toteutuminen

Likert-asteikkoa käytettiin kolmessa kyselykaavakkeen kysymyksessä. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin hoitohenkilöstön kokemusta siitä, toteutuuko itseohjautuvuus heidän mielestään tiimissä, jossa he työskentelevät. Tämä kysymys lisättiin kyselylomakkeeseen, koska opinnäytetyössä koettiin tärkeäksi selvittää myös kokevatko hoitajat itseohjautuvuuden toteutuvan tiimissään, jotta itseohjautuvuuden vaikutusta työn merkityksellisyyteen pystyy arvioimaan. Lisäksi halusimme selvittää kokevatko hoitajat saavansa tukea itseohjautuvuuteen lähiesihenkilöiltään tai organisaation johdolta.

## 8. Arvioi itseohjautuvuuden toteutumista omissa tiimissäsi (0 piste)

[Lisätietoja](#)



Kuvio 7 Itseohjautuvuuden toteutuminen

Vastaajista 45 % kertoi itseohjautuvuuden näkyvän tiimissään paljon tai erittäin paljon, 50 % mielestä se näkyi hieman tai jonkin verran ja 4,8 % mielestä se ei näkynyt ollenkaan. Eli valtaosa vastaajista koki itseohjautuvuuden näkyvän tiimissään. Vastaukset jakautuivat tasaisesti eri kuntiin, eikä vastauksissa ollut havaittavissa selkeää eroa eri kuntien tai tiimien välillä. Vastaajien mukaan tehtäviä jaetaan tiimiläisten kesken melko hyvin. Vastaajista 50 % kertoi, että tehtäviä jaetaan tiimiläisten kesken paljon tai erittäin paljon ja vain 2,4 % oli vastannut, että tehtäviä ei jaeta lainkaan tiimiläisten kesken. Tässäkin kohdassa vastaukset jakautuivat tasaisesti eri kuntien ja eri tiimien välillä, eikä kunta- tai tiimikohtaisia eroavaisuuksia ollut havaittavissa.

Vastaajien mukaan jaettua johtajuutta tiimeissä on paljon tai erittäin paljon 14,6 %, jonkin verran tai hieman 69 % mukaan ja 14,6 % oli sitä mieltä, että tiimeissä ei ole jaettua johtajuutta. Vastuu tiimin tavoitteista jakautui tiimin kesken paljon tai erittäin paljon 29 % mielestä, hieman tai jonkin verran 53 % mielestä ja ei lainkaan 17 % mielestä. Tiimin toimintaa kehitettiin yhdessä tiiminä 32 % mielestä, hieman tai jonkin verran 56 % mielestä ja ei lainkaan 12 % mielestä. Ammattilaisten

vahvuuksia hyödynnettiin tiimien tavoitteiden saavuttamisessa paljon 37 % mielestä, hieman tai jonkin verran 50 % mielestä ja ei lainkaan 10 % mielestä. Vastaajista vain 19 % koki esihenkilön tukevan tiimin itseohjautuvuutta paljon, 50 % hieman tai jonkin verran ja 31 % koki, että esihenkilö ei tue itseohjautuvuutta lainkaan. Organisaation johdon tukea itseohjautuvuuteen koki saavansa paljon tai jonkin verran 21 %, hieman tai jonkin verran 38 % ja ei lainkaan 52 %.

Missään kysymyksen 8 kohdasta ei ollut havaittavissa selkeitä eroja siinä missä kunnassa vastaaja työskenteli tai kuinka kauan hän oli työskennellyt Keusotessa.

### **6.3. Itseohjautuvuuden kokeminen omassa työssä**

Tutkimuskysymyksiin pyrittiin saamaan vastauksia myös avoimien kysymysten muodossa. Avoimiin kysymyksiin saatiin yhteensä 36 vastausta itseohjautuvuuden näyttäytymisestä omassa työssä. Kahdeksan vastaajaa jätti vastamaatta tähän avoimeen kysymykseen tai vastaus oli ”en osaa sanoa”. Teorialähtöisen temaattisen analyysin keinoin tulokset on jaoteltu seuraaviin teemoihin: Oman työn suunnittelu ja priorisointi, oman työn kehittäminen ja muutoskyvykyys, itsenäinen päätöksen teko ja organisointi sekä omaehtoisesti ja itsenäisesti yhteisen tavoitteiden ja päämäärien edistäminen. Viimeisenä tuloksena on koottu teema haasteet, jotka heikentävät itseohjautuvuuden toteutumista. Tämä teemaluokitus luotiin yhdeksi teemaksi, sillä tämän kysymyksen vastauksista noin yksi kolmasosa toi esiin haasteita itseohjautuvuuden näkymisen omassa työssään.

#### **Oman työn suunnittelu ja priorisointi**

Oman työn suunnittelu ja priorisointi toistuvat avoimen kysymyksen vastauksissa. 36 vastaajasta yli puolet koki, että omaa työpäiväänsä ja omaa työtä pystyy itsenäisesti suunnittelemaan ja priorisoimaan, joka koettiin tukevan itseohjautuvuutta. *”Voin suunnitella työn määrää, sisältöä itselleni sopivaksi. Mm vastaanottojen suunnittelu viikolle päivien erilaisten rakenteen huomioiden (viikon eri pvät kiireellisyydeltään erilaisia). Mahdollistaa etätöiden tekemisen. Voin rakentaa pvän sisältöä, etukäteen varattavien asioiden sisältöä ja määrää huomioiden, niin että esim takaisinsoitoille/-kontakteille jää enemmän aikaa.”*

Vastauksissa nousi esiin seuraavia asioita: oman työpäivän, työkirjan, vastaanottoaikojen, päivän rytmityksen ja työpäivän kulun pystyy itsenäisesti suunnittelemaan. *“oman työn suunnittelu, milloin ottaa vastaanottoja, milloin pitää etäpäivää, aktiivista osallistumista työvuorosuunnitteluun”* Lisäksi vastaajista muutama koki, että autonominen työvuorojen suunnittelu tukee itseohjautuvuutta, joka näiltä osin kuuluu oman työn suunnittelun teemaan. Vastaajista muutama koki etätyön mahdollisuuden tuovan itseohjautuvuutta omaan työhön ja tukevan sitä. *“Päätän itse omasta työohjelmasta ja rakennan päivän oman tehokkuuden mukaan, jotta toimin mahdollisimman tehokkaasti. Työni on pitkälti itseohjautuvaa.”*

### **Oman työn kehittäminen ja muutoskyvykyys**

Oman työn kehittämisestä ja muutoskyvykkydestä ilmeni, että osa hoitohenkilökunnasta tuntee omat voimavaransa, vahvuutensa ja heikkoutensa. Nämä tukevat vahvasti oma työn kehittämistä ja muutoskyvykkyttä itseohjautuvassa tiimimallissa. Tiimimallissa hoitohenkilöstö on kokenut, että uusia ohjeistuksia ja uuden tiedon vastaanottamista on paljon arkityössä. *“Itseohjautuvassa mallissa joudut itse ottamaan asioista enemmän selvää mikä välillä myös oleellisesti vaikeuttaa työn tekoa.* Lisäksi tiedotus ja viestiminen organisaatiossa on laajaa, joten henkilöstön täytyy itse ottaa selvää organisaation asioista. *“Itseohjautuvuus näkyy työssäni niin, että oman osaamisen kehittäminen on omalla vastuulla, esim koulutukset ja suurin osa uusista tiedotettavasti asioista pitää itse ottaa selville. Tiedotus on laajaa, joten itse pitää ottaa selville organisaatiossa tapahtuvia asioita.”* Osa koki itseohjautuvassa tiimimallissa asioiden selvittämisen itsenäisesti ajoittain tuovan haasteita työnteolle. Työn kehittämisen näkökulmasta hoitohenkilöstöstä osa toi esiin, että he tuovat oma-aloitteisesti esille havaitsemiaan epäkohtia ja kehittämisen tarpeita.

### **Itsenäinen päätöksenteko ja organisoiminen**

Itsenäinen päätöksenteossa ja organisoimisessa näyttäytyi kokemus, että osa vastaajista voi päättää itse omasta työohjelmasta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. *“Tiettyjä päätöksiä on voinut tehdä itsenäisesti/tiimin kesken”.* Lisäksi vastaajat konsultoivat tarvittaessa lääkäriä tai kollegoitaan. Tähän teemaan useampi vastaaja vastasi tiimityön päätöksenteosta, joten siirsimme ne vastaukset

kysymyksemme itseohjautuvan tiimimalliin kysymyksen teemoitteluun. *“Tunnistan omat voimavarani ja osaan konsultoida työkaveria niin hoitajaa kuin lääkäriä. Kykenen omiin päätöksiin tuntien omat rajani.”*

### **Omaehtoisesti ja itsenäisesti yhteisten tavoitteiden sekä päämäärien edistäminen**

Yleensä ottaen itseohjautuvuuteen vahvasti kuuluva omaehtoinen ja itsenäinen toiminta yhteisten tavoitteiden ja päämäärien edistämiseksi näyttäytyi kyselyn vastauksissa omatoimisuutena ja tiimityöskentelynä sekä suurena motivaationa. Vastauksissa nousi esiin, että mikäli itseohjautuvuus toteutuu hyvin se lisää motivaatiota ja flowta työssä. Muutama vastaaja tunnustivat, että heidän toimintaansa ohjaavat tietyt tavoitteet. *“Suurena motivaationa, osaamista ja ymmärrystä siitä mihin pyritään toiminnassa. Lisäksi se vaatii rakenteet, joissa on tilaa itseohjautua.”* Vastaajien mukaan itseohjautuvuus näyttäytyy osaamisena ja ymmärryksenä mihin pyritään toiminnassa. Lisäksi osassa vastauksissa vastaajat toivat esiin, että itseohjautuvuus vaatii rakenteet, joissa on tilaa itseohjautua.

### **Haasteet, jotka heikentävät itseohjautuvuuden toteutumista**

Kyselyn vastaajista useampi koki erinäisiä haasteita ja puutteita itseohjautuvuuden toteutumisessa tiimimallissa, jotka heikentävät itseohjautuvuuden toteutumista. *“Lähinnä termi joka on käytössä. Itseohjautuvuus on tullut sanana käyttöön ilman että sitä on sen enempää selitetty mitä se merkitsee. Asiasta ei ole ollut koulutusta.”* Vastaajat toivat esiin seuraavia haasteita ja puutteita: Itseohjautuvuuden termi tullut käyttöön ilman, että siitä ei ole tietoa mitä se merkitsee. Koulutuksen vähäisyys ja suurpiirteiset raamit ja tavoitteet, joita koko tiimi ei yhteneväisesti noudata. Vastuu koettiin osassa vastauksissa suureksi, vastaajan mukaan hoitajan täytyy tietää milloin konsultoi lääkäriä ja milloin voi itse ratkaista. Lähijohdon tuki koettiin muutamissa vastauksissa riittämättömäksi ja itseohjautuvuutta on liikaa, jolla koettiin tällöin olevan negatiivinen vaikutus työhön. *“Lähijohdon tuki riittämätön. Liikaa itseohjautuvuutta mikä menee jo negatiiviseksi”* Vastaajat kokivat, että itseohjautuvuus ei toteudu, sillä johtaminen tapahtuu kuitenkin ylhäältä alaspäin. Resurssipula tuo haasteita itseohjautuvuuden toteutumiseen.



Näkemyksemme mukaan itseohjautuvuuden kehittäminen ja toimivien toimintamallien löytäminen on jatkuva prosessi. Tiimillisä työyhteisön itseohjautuvuus kehittyy ja muokkautuu sitä mukaa, kun jokaisen omat valmiudet itseohjautuvuudessa kehittyvät. Itseohjautuvuus vahvistuu ja toimii, kun esihenkilö, työyhteisö ja organisaatio muovautuvat tekemään työtä toimivien prosessien kautta yhdessä kunkin omaa osaamista ja vahvuuksia hyödyntäen.

Taulukko 3 Itseohjautuvuuden näyttäytyminen omassa työssä

Pääteema: Itseohjautuvuuden näyttäytyminen omassa työssä

Alateema	Oman työn suunnittelu ja priorisointi	Oman työn kehittäminen ja muutostyökykyys	Itsenäinen päätöksenteko ja organisointi	Omaehtoinen ja itsenäinen yhteisten tavoitteiden ja päämäärien edistäminen	Haasteet, jotka heikentävät itseohjautuvuuden toteutumista
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Etätyö</li> <li>-Aktiivista osallistumista työvuorosuunnitteluun</li> <li>Autonominen työvuorosuunnittelu</li> <li>-Työpäiviä pystyy suunnitella jonkin verran itse</li> <li>-Oman työn suunnittelu</li> <li>-Voin suunnitella työn määrää, sisältöä itselle sopivaksi</li> <li>-Itse määrittelen työpäiviä.</li> <li>-Työkuorma hallinnassa.</li> <li>-Itse tehtävä paljon oman työn hallintaa</li> <li>-Rakennan päivän oman tehokkuuden mukaan, jotta toimin mahdollisimman tehokkaasti</li> <li>-Hallinnoin omaa työkirjaani, jaksotan työtä itse, voin suunnitella työpäivän kulun</li> <li>-Osaan organisoida oman työpäiväni, osaan arvioida ajan, näin saan tehtyä työt, johon olen tyytyväinen</li> <li>-Suunnitella päiväni juuri niin kuin tahdon</li> <li>-Järjestelen itse omat työkirjani ja ajanvaraukseni</li> <li>-Oman päiväohjelman pystyy itse suunnittelemaan</li> <li>-Työpäivän rytmin voi pitkälti itse suunnitella ainakin toistaiseksi</li> <li>-Voin suunnitella omaan päiväohjelmaa osittain</li> <li>-Suunnittelen omatoimisesti työpäivieni kulun, vastaanotot ja tauot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tuomme oma-aloitteisesti esille havaitsemiamme epäkohtia, myös kehittämisen aiheita</li> <li>-Oman osaamisen kehittäminen on omalla vastuulla</li> <li>-Tiedän vahvuuteni ja heikkouteni</li> <li>-Tunnistan omat voimavarani ja osaan konsultoida</li> <li>-Itseohjautuvassa mallissa joudut itse ottamaan asioista enemmän selvää, mikä välillä oleellisesti vaikeuttaa työntekoa</li> <li>-Tiedotus on laajaa, joten itse pitää ottaa selville organisaatiossa tapahtuvia asioita</li> <li>-Jatkuva tiedon vastaanottaminen työn kehittämisen kannalta ja uudet ohjeistukset. Uuden tiedon hakeminen tiedostoista, jota tarvitaan päivittäisessä työssä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päätän itse omasta työohjelmani</li> <li>Kykenen omiin päätöksiin, tuntien omat rajani</li> <li>Tiettyjä päätöksiä on voinut tehdä itsenäisesti /tiimin kesken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omatoimisuuteni ja tiimityöskentelyni</li> <li>Itseohjautuvuuden toteutuksessa hyvin se lisää sisäistä motivaatiota ja flowta</li> <li>Suurena motivaationa. Osaamista ja ymmärrys mihin pyritään toiminnassa. Vaatii rakenteet, joissa on tilaa itseohjautua.</li> <li>Tietyt tavoitteet ohjaavat toimintamme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aiemmin kahdessa tiimissä itseohjautuvuus oli selkeämmin esillä</li> <li>-Lähinnä termi. Tullut käyttöön, ilman ettei ole tietoa mitä merkitsee, ei koulutusta</li> <li>-Vastuu suuri: itse pitää tietää täytyykö konsultoida lääkärä vai itse ratkaista. Työajoissa ei itseohjautuvuutta</li> <li>-Lähijohdontuki riittämätön, liikaa itseohjautuvuutta, negatiivinen vaikutus</li> <li>-Suurpiirteiset raamit ja osittaiset tavoitteet, joita kaikki ei yhteneväisesti noudata.</li> <li>Resurssipula hankaloittaa itseohjautuvuutta</li> <li>-Tiimissä jaetaan asioita, joka lisää työmäärää, työpäivien rikkonaisuutta</li> <li>-Työhallinnan tunne voisi olla työntekijäkohtaisesti parempi</li> <li>-Ei hallita itseohjautuvuutta, kanavia liikaa ja työpisteitä</li> <li>-Itseohjautuvuus ei näy, näennäisesti saadaan päättää asioista itse, mutta johtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin</li> </ul>

## 6.4. Itseohjautuva tiimimallin tuomat muutoksen tiimityöhön

### Oman työn suunnittelu ja priorisointi

Avoimeen kysymykseen, jossa kysyttiin muutoksen kokemiseen tiimityössä, oli 10 tyhjää vastausta ja lisäksi muutama työntekijä vastasi, ettei osaa vastata kysymykseen. Kyseiset vastaajat ovat tulleet tiimiin tiimimallin jo ollessa käytössä. Tähän avoimeen kysymykseen vastanneiden vastaajien

vastauksista kävi ilmi, että tiimimallissa on heidän mielestään paljon hyvää ja heillä on muutosmyönteisyyttä tiimimallia kohtaan. Työvuorojen suunnittelu tiimeissä koettiin osassa vastauksissa toimivaksi. Vastauksista nousi esiin, että työntekijät voivat vapaammin ohjata tiimin toimintaa työn tarpeita vastaaviksi. Tiimimallissa työt jaetaan tiimin kesken ja jokainen rakentaa oman työpäivänsä itsenäisesti. *“Tiimimallissa työt jaetaan tiimin kesken ja jokainen rakentaa päivänsä työtehtävän rakenteen ja kysynnän mukaan.”*

Vastauksien perusteella toivottiin enemmän yhteistä keskustelua työnjaosta ja työpäivien kulusta. Lisäksi koettiin, että nykyinen käytäntö on osoittanut myös sen, että kaikkea ei voi hoitaa etänä. Vastaajat kokivat tiedonhakuun, jota tarvitaan päivittäisessä työssä, menevän runsaasti työaika. Tiedotus koettiin olevan laajaa ja jatkuvaa, joten työntekijän itse täytyy ottaa selville organisaatiossa tapahtuvista asioista ja tiedotuksesta. *“Tiimissä itseohjautuvuuden taso vaihtelee. Tiiminä toimiminen ei toteudu osin jokaisen suuren työtaakan vuoksi, jokainen keskittyy omiin töihin ja voimia yhteiseen hoitoon ei riitä. Työvuorojen omasuunnittelu toimii.”*

Tiimityön onnistumisesta ja menestymisestä tiedetään, että on tärkeää huomioida yksilöiden ominaisuudet ja vahvuudet, mutta erityisen tärkeää on tiimin keskinäinen dynamiikka ja vuorovaikutus. Eritoten psykologinen turvallisuus on tärkeää, eli kokemus siitä, että tiimissä on turvallista omien piilipiteiden esille tuominen ja että siellä uskalletaan epäonnistua. Psykologinen turvallisuus vaatii tiimin jäseniltä keskinäistä myötätuntoa ja luottamusta sekä empaattista herkkyyttä. (Pessi ym. 2017, 106.)

### **Oman työn kehittäminen ja muutuskävykyys**

Vastanneet toivat esiin työn kehittämisestä ja muutuskävykyksestä tiimimalliin nähden, että tiimimallissa esiintyy työntekijälähtöisien toimintamallien ideoimista ja tiimimallissa tiimi voi tehdä ja miettiä suunnitelmia omasta toiminnastaan. *“Työntekijöille annetaan mahdollisuus/velvoitetaan itse ottamaan asioista selvää. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa työntekijöiden täytyy itse seurata viestintää, näin pysyy selvillä muuttuvissa tilanteissa. Esihenkilö ei ole läsnä samalla tavalla kuin aiemmin.”* Työntekijöille annetaan mahdollisuuksia, mutta myös velvoitetaan itse ottamaan asioista selvää. *“Erittäin paljon tiedonhakua itsenäisesti ja etäopiskelua mahdollisuuksien mukaan.”*

## **Itsenäinen päätöksenteko ja organisoiminen**

Itseohjautuvuuteen vahvasti kuuluva itsenäinen päätöksenteko teemassa nousi vastauksissa esiin, että tiimi on ottanut enemmän vastuuta tiimimalliin siirtymisen jälkeen ja on joutunut ratkaisemaan tiettyjä käytännön asioita ja ongelmia itsenäisesti. *“Itseohjautuvassa mallissa selvitämme ongelmat/haasteet yhdessä tiimin kanssa keskustellen.”* Vastauksien mukaan tiimallisissa voi itsenäisesti päättää joistakin asioista, muokata toimintamallia tiimille sopiviin raameihin, itseohjautuvassa tiimimallisissa jaetaan asioiden hoitoa, tiimin tilanne otetaan yhteisesti huomioon ja jaetaan työtaakkaa. *“Tiimi on joutunut ratkaisemaan tiettyjä käytännön asioita ja ongelmia itsenäisesti. Tiimi on ottanut enemmän vastuuta.”* Vastajaat toivat vastauksissaan esiin, että tiimimallisissa selvitetään haasteet ja ongelmat yhdessä tiimin kesken. *“Hyvin itseohjautuvaa toimintaa. Päivittäistyössä tiimi yhdessä pääosin ratkaisee toimintamallit asioiden ratkaisemiseksi.”*

## **Omaehtoisesti ja itsenäisesti yhteisten tavoitteiden sekä päämäärien edistäminen**

Omaehtoinen ja itsenäinen edistäminen kohti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä näyttäytyi vastauksissa kykyinä vaikuttaa tiimin sisällä toimintaan, kun itseohjautuvuus säilyy ennalta määritetyissä raameissa. *“Tiimi ollut aiemminkin hyvin itseohjautuva. Esimiehen tuki vain tarvittaessa. Ei siis suurta muutosta.”* Vastajaat kokivat resurssien vaikuttavan itseohjautuvuuden toimivuuteen merkittävästi. Mikäli henkilökuntaa olisi riittävästi koettiin, että tiimimalli toimisi paremmin. Lisäksi vastauksissa painotettiin, että jokaisen tiimiläisen tulisi olla ”ajanhermolla” uusista ohjeistuksista. Kokeneimpien kollegoiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen tiimissä koettiin myös tärkeäksi.

## **Haasteet, jotka heikentävät itseohjautuvuuden toteutumista**

Itseohjautuvan tiimimallin tuomissa muutoksissa tiimityöhön vastauksista nousi esiin monenlaisia haasteita ja epäkohtien liittyen muun muassa työyhteisön suureen työmäärä, johtamiseen, resurssipulaan ja perehdytykseen. Hoitohenkilöstö koki vastauksien perusteella, että kukaan ei johda kokonaisuutta, työt eivät jakaudu tasaisesti, tiimityössä ilmenee epätietoisuutta, ei ole aikaa perehtyä tai perehdyttää. *“sekavuutta ja epäloogista toimintaa, kenelläkään ei ole ohjat hallussa”* Tiimissä itseohjautuvuuden taso vaihtelee. Vastajaat kokivat osassa vastauksissa, että esihenkilöiden vaikutus ei näy enää juurikaan, jolloin tiimi tekee itse päätöksiä.

Kysymykseen vastanneet kokivat, että täytyy osata johtaa itseään, noudattaa yhteisiä pelisääntöjä sekä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä myös hyödyntää näitä tiimityössä. Lisäksi vastauksista nousi esiin kokemus siitä, että tiimimallin on päätetty olevan itseohjautuva, jonka jälkeen koettiin oletettavan kaiken toimivan ilman minkäänlaista tiimin johtamista.

Taulukko 4 Itseohjautuvuuden näyttäytyminen tiimimallissa

Pääteema: Itseohjautuvuuden näyttäytyminen tiimimallissa					
Alateema	Oman työn suunnittelu ja priorisointi	Oman työn kehittäminen ja muutokkykykyys	Itsenäinen päätöksenteko ja organisointi	Omaehtoinen ja itsenäinen yhteisten tavoitteiden ja päämäärien edistäminen	Haasteet, jotka heikentävät itseohjautuvuuden toteutumista
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiimimallissa on paljon hyvää, mutta kyllä nykyinen käytäntö on osoittanut myös sen, että kaikkea ei voi hoitaa etänä.</li> <li>-Työvuorojen omasuunnittelu toimii.</li> <li>-Tiimimallissa työt jaetaan tiimin kesken ja jokainen rakentaa päivänsä työtehtävän rakenteen ja kysynnän mukaan.</li> <li>-Vapaammin voimme ohjata tiimimme toimintaa työn tarpeita vastaviksi.</li> <li>-Erittäin paljon tiedonhaku itsenäisesti ja etäopiskelua mahdollisuuksien mukaan</li> <li>-Enemmän yhteistä keskustelua työnjaoista ja työpäivien kulusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En osaa vastata tähän, sillä olen koko ajan työskennellyt <u>Keusotessa</u> itseohjautuvassa mallissa.</li> <li>-Tiimi ollut aiemminkin hyvin itseohjautuva. Esimiehen tuki vain tarvittaessa. Ei siis suurta muutosta.</li> <li>-En ole nähnyt muutosta + 10 tyhjää</li> <li>-Työntekijöille annetaan mahdollisuus/ veloitetaan itse otamaan asioista selvää. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa työntekijöiden täytyy itse seurata viestintää, näin pysyy selvillä muuttuvissa tilanteissa.</li> <li>-Työntekijälähtöisien toimintamallien ideointi</li> <li>-Voimme tiimini miettiä ja tehdä suunnitelmaa tulevaisuuteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiimi on joutunut ratkaisemaan tiettyjä käytännön asioita ja ongelmia itsenäisesti. Tiimi on ottanut enemmän vastuuta.</li> <li>-Voimme tiimissä itsenäisesti päättää joistakin asioista</li> <li>-Muokkaamme itse tiimimme toimintamallia meille sopiviin raameihin</li> <li>-Tiimissä jaetaan asioiden hoitoa, siten helpotetaan työaakkaa</li> <li>-Tiimin tilanne otetaan huomioon, jos oma vastaanotto-työ se sallii</li> <li>-Selvitämme ongelmat ja haasteet yhdessä tiimin kesken keskustellen</li> <li>-Tiimi yhdessä pääosin ratkaisee toimintamallit asioiden ratkaisemiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pystyy vaikuttamaan tiimin sisällä <u>toimintaa</u> kun pystyy tietyissä raameissa. Jos henkilökuntaa olisi täysi määrä toimisi paremmin</li> <li>-Kaikkien pitää olla ajanhermolla uusista ohjeistuksista, vaatii jatkuvaa ja aktiivista kommunikointia tiimissä. Pitää huolehtia, että ohjeistukset, taulut tiimitaulussa ovat ajan tasalla. Kokeilempien kollegoiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen tiimissä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiimimalli missä kaikki hoitavat kaikkea ei toimi kunnolla missään <u>Keusoten</u> pisteessä.</li> <li>-Toki paljon etätöitä on pystytty lisäämään. Lisäksi tiimin ajattelumalli "kaikki tekee kaikkea" ei ole kantanut tulosta ja nyt ollaankin jälleen keskittymässä erityisosaamiisiin tarkemmin</li> <li>-Kukaan ei enää johda kokonaisuutta</li> <li>-Esimiesten vaikutus ei näy enää juurikaan, tiimi tekee itse päätöksiä.</li> <li>-Tiimissä itseohjautuvuuden taso vaihtelee. Tiiminä toimiminen ei toteudu osin jokaisen suuren työtaakan vuoksi, jokainen keskittyy omiin töihin ja voimia yhteiseen hoitoon ei riitä</li> <li>-Tiimissä työtahti erilainen eri hoitajilla ja työnhallinta kirjavaa. Työ ei jakaudu tasaisesti.</li> <li>-Aiheutti sekasortoa ja epätietoisuutta. Ohjeita <u>tsams</u> sivuilla paljon, hakuun menee aikaa eikä kaikkiin kysymyksiin ole ohjeita. Saat pärjätä omillasi, koska kellään ei ole aikaa neuvoo.</li> <li>-Sekavuutta ja epäloogista toimintaa</li> <li>-Tiimimalli asiat ei ole selkeitä. Pehdytys huono.</li> <li>-Itseohjautuvuus edellyttää mm. sitä, että ammattilaiset ovat täysin työkykyisiä, osaavat johtaa myös itseään, noudattavat yhteisiä pelisääntöjä ja tunnistavat omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kykenevät ottamaan palautetta vastaan. Itseohjautuvuus ei myöskään tarkoita sitä, että päätetään tiimin olevan itseohjautuva ja oletetaan kaiken sitten toimivan, ilman minkäänlaista tiimin johtamista.</li> </ul>

## 6.5. Työn merkityksellisyden lähteet

Toisessa kysymyksessä (kysymys nro 10), jossa oli käytetty Likert-asteikkoa, selvitimme Martelan (2018) ja Leiviskän (2011, 24) määrittelemien työn merkityksellisyden lähteiden toteutumista Keusoten vastaanottopalveluiden hoitohenkilöstössä. Tässäkin kysymyksessä vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti eri kuntiin, niin, että kuntakohtaista eroa ei oltu havaittavissa.

Vastaajista 71 % kertoi arvostavansa työtään paljon tai erittäin paljon, hieman tai jonkin verran 29 % ja työ koettiin arvokkaaksi lähes samalla prosenttijakaumalla. Vastaajien työkokemuksen pituus ei näyttänyt vaikuttavan työn arvostamisen kokemukseen.

Palkitsevaksi työnsä koki kuitenkin vain 21 % ja 29 % hieman tai jonkin verran palkitsevaksi ja ei lainkaan palkitsevaksi koki 19 %. Kuitenkin vastaajat kokivat työllään olevan positiivinen merkitys potilaille, 59 % paljon tai erittäin paljon, 38 % hieman tai jonkin verran ja vain 2,4 % ei lainkaan. Työ koettiin yhteiskunnallisesti merkitykselliseksi paljon tai erittäin paljon 58 %, hieman tai jonkin verran 31 % ja ei lainkaan 12 %. Vastaajista 63 % koki työn erittäin tai paljon monipuoliseksi, hieman tai jonkin verran 26 % ja ei lainkaan 10 %, mutta työn kertoi motivoivan paljon tai erittäin paljon 29 %, hieman tai jonkin verran 56 % ja ei lainkaan 15 %. Työyhteisön jäseneksi itsensä kokivat erittäin paljon tai paljon 69 %, hieman tai jonkin verran 29 % ja ei lainkaan vain 2 %.

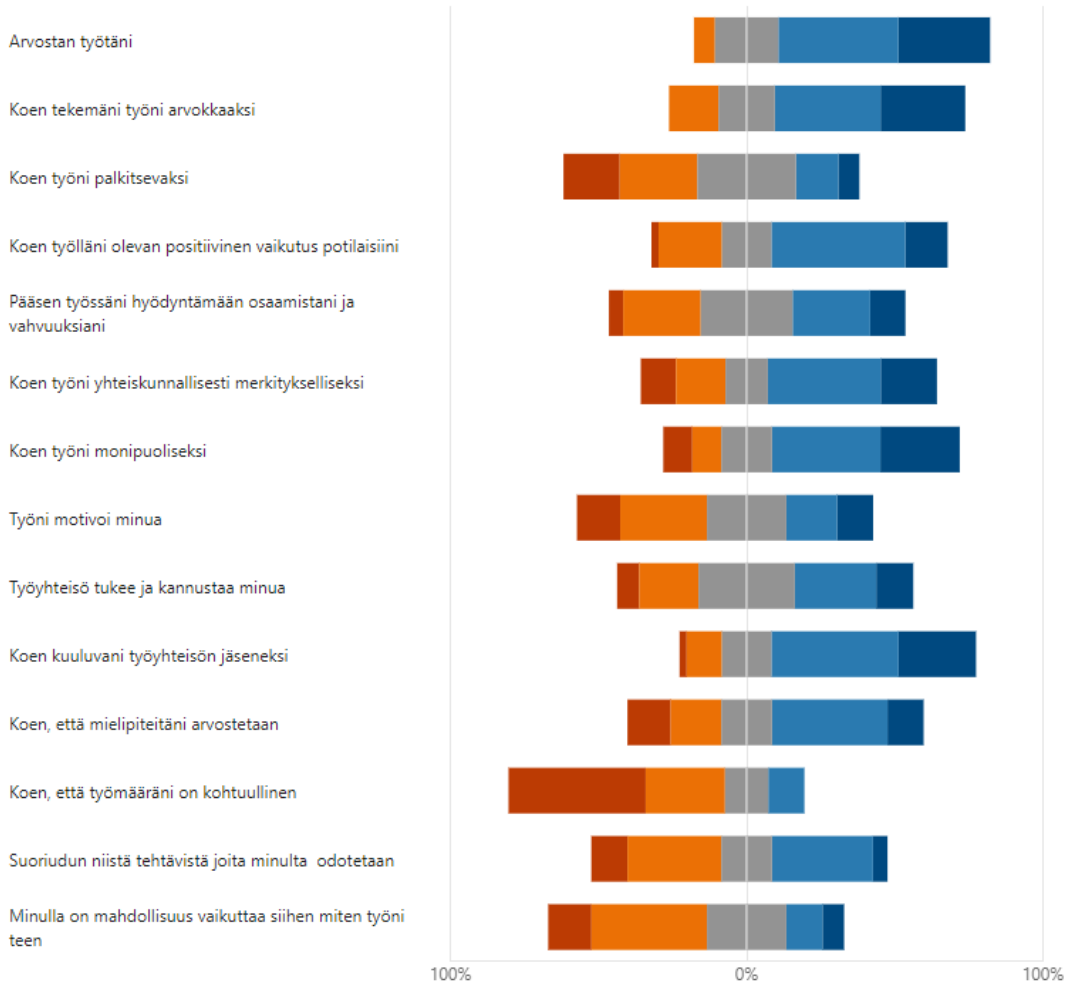
Omia vahvuuksiaan työssään vastaajat kokivat pääsevänsä hyödyntämään erittäin paljon tai paljon 38 %, hieman tai jonkin verran 57 % ja ei lainkaan 5 %. Työmäärän kokivat kohtuulliseksi 12 %, hieman tai jonkin verran 41 % ja ei lainkaan 46 %. Työstään kertoi suoriutuvansa hyvin 5 %, jonkin verran tai hieman 49 % ja ei lainkaan 12 %. Ja Mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön vastaajista koki 20 % paljon tai erittäin paljon, hieman tai jonkin verran 66 % ja ei lainkaan 14 %.

## Taulukko 5 Työn merkityksellisyys

10. Valitse mielipiteesi seuraavista väittämistä (0 piste)

[Lisätietoja](#)

■ Ei / En lainkaan ■ Hieman ■ Jonkin verran ■ Paljon ■ Erittäin paljon



## 6.6. Työn merkitys

Kyselyssä haluttiin saada avoimilla kysymyksillä selville, minkälainen merkitys nykyisellä työllä on hoitohenkilöstölle. Vastauksia saatiin avoimeen kysymykseen 32. Eli kymmenen vastaaja jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Kysymyksiä vastauksista teemoiteltiin teoriasta nouseviin työn merkityksellisyyden kokemisen teemoihin, jotka ovat itsensä toteuttaminen, hyvää tuottava päämäärä/tarkoitus yhteiseen hyvään sekä arvokkuus ja palkitsevuus. Nämä kolme teemaa pohjautuvat teorialähtöisesti aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Tutkimuksessa valikoimme nämä

teemat pohjautuen Martelan (2018) teoriaan. Nämä kyseiset teemat ovat nousseet suoraan työn merkityksellisyyden tietoperustasta.

### **Itsensä toteuttaminen**

Hoitohenkilöstö vastasivat työn merkityksellisyyden kokemisesta itsensä toteuttamisen osa-alueita. Vastaajat kokivat työn olevan osa elämän sisältöä ja osa arkea sekä kokivat työn tuovan rytmiä elämään. *“Työ on iso osa minua ihmisenä ja se vei suuran osan aikaani. Haluan että tekemäni työ on merkityksellistä ja vaikuttavaa.”* Lisäksi vastaajat toivat esiin kyvykkyyden ja kokemuksen osaamisesta tuovan merkitystä työlleen. *“Suuri merkitys, pidän hoitotyöstä ja haluaisin jatkaa sitä eläkeikään asti. Toivottavasti jaksan.”* Vastauksien perustella näyttäytyi, että työssä täytyisi tulla tunne, että työssä jaksaa sekä olla tunne, että töihin voi tulla mielellään. Vastaajat toivat esiin olevan työorientoituneita ja tykkäävät tehdä työtänsä hoitotyössä sekä kokivat työnkuvan olevan itselle sopiva. Eli selvästi osa vastaajat kokivat osaksi nykyisen työn tiimimallissa olevan merkityksellistä.

### **Yhteenkuuluvuus**

Yhteenkuuluvuus teema nousi vahvasti esiin vastauksista, josta loimme uuden teeman temaattisen analyysin pohjautuen, jossa analysointityylin teorian mukaan analyysin aikana voi nousta esiin uusia teemoja. Työyhteisöllä ja työkavereilla on merkitystä. *“Tämänhetkinen työnkuva itselleni sopiva. Saan palkkaa”* Vastaajat toivat esiin työn merkityksellisyyden kokemisessa vahvasti työpaikan yhteisöllisyyden. Yhteisöllisyydellä ja työyhteisöllä oli vastaajien mukaan iso merkitys työn merkityksellisyyden kokemisessa. *“Tiimihenki pitää olla hyvä, ilman sitä työn viihtyvyys ja sujuvuus Huonompa”* Yhteenkuuluvuus ja työkaverit koettiin useassa vastauksessa tärkeäksi ja merkitykselliseksi tiimityössä.

Yhteenkuuluvuuden tunteen jäsentymisen ja rakentumisen vie oman aikansa. Sitä rakennetaan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden kautta sekä esihenkilön luottamuksen, avoimen viestinnän, kunnioituksen tasapuolisuuden ja osallistamisen kautta. Nämä seikat vaikuttavat suoranaisesti merkityksellisyyden, työssäjaksamiseen ja työnkuormituksen kokemukseen. Esihenkilö, joka kyke-

nee luomaan ihmisiinsä ja organisaatioonsa tunteen vaikuttamisesta, arvostetuksi tulemisesta, yhteenkuuluvuudesta, psykologisesta perusturvallisuudesta ja reiluudesta kasvattaa henkilökuntansa sitoutumista ja motivaatiota työhön, lisään työn imua ja merkityksellisyyden kokemusta, luovuutta sekä työtyytyväisyyttä. Tämä näkyy totisesti myös organisaation tuloksessa. (Rubanovitsch 2020, 89; Viitala 2021, 36-37.)

### **Hyvää tuottava päämäärä, työn tarkoitus ja yhteinen hyvä**

Vastaajat tuntuivat kokevan osan vastauksien perustella työnsä palkitsevaksi, erään vastaajan mukaan työ palveli häntä ja hänellä oli halu omalla toiminnalla palvella asiakkaita. Muita hyvää tuottavia päämääriä nousi esiin, esimerkiksi halu, että asiakas saa mahdollisimman hyvän hoidon ja yleisesti potilaiden hyvinvointi koettiin tärkeäksi. Työkavereiden kanssa viihtyminen koettiin tuovan yhteistä hyvää. Lisäksi Työn merkityksellisyys koettiin yhteiskuntaan sitouttavana tekijänä.

### **Arvokkuus ja palkitsevuus**

Työn merkityksellisyyden kokemisen määritelmään sisältyy työn palkitsevuus ja arvokkuus. Hoitohenkilöstöstä osa koki, että jos työtä ei arvosteta sitä ei työntekijät jaksakaan tehdä. Vastauksista nousi esiin, että hoitohenkilöstöllä on halu, että heidän työnsä on merkityksellistä ja vaikuttavaa. *“Olen aina ollut työorientoitunut ja työ on elämäni ykkösjuttu töissä ollessani. Työ palvelee minua ja haluan omalla toiminnallani palvella asiakkaita.”* Lisäksi työ koettiin tuovan rytmiä elämään, se koettiin osaksi omaa itseään ja työelämästä saa voimaa muuhun elämään. Työn tulisi olla voimaannuttavaa ja antoisaa. Palkitsevuus nousi esiin vastauksissa, jossa työn koettiin tuovan iloa, kun työssä onnistuu.

### **Palkka**

Palkka-asiat ja palkkauksen kokemukset nousivat hoitohenkilöstön vastauksissa merkittävästi esiin. Palkalla on iso merkitys hoitohenkilöstön kokemuksessa osana työn merkityksellisyydestä. *“Raha, yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus, kyvykkyys ja kokemus osaamisesta.”* Palkka nousi yhdeksi vahvaksi teemaksi temaattista analyysia tehdessä, josta loimme yhden teeman osaksi työn merkityksellisyyden kokemista. Vastauksissa nousi esiin, että palkka elinkeino, taloudellinen pakko, tapa



saada rahaa elämiseen ja että palkka yksi suurimmista merkityksen asioista. *“Työ on pääasiassa elinkeino, mutta silti toivon sen olevan merkityksellistä ja haluan, että työ on myös mielekästä.”*

Lisäksi vastauksien mukaan koettiin tärkeäksi, että samasta työstä saa saman palkan, joka ei hoitohenkilöstön mukaan tällä hetkellä toteudu.

### **Haasteet, jotka heikentävät merkityksellisyyden kokemista**

Työn merkityksellisyyden kokemisessa hoitohenkilöstö koki erinäisiä haasteita ja puutteita, jotka heikentävät työn merkityksellisyyden kokemista. Vastauksissa nousi esiin, että hoitovastaavamalli koettiin haastavana ja sen ei koettu tuovan ammatillista ylpeyttä. Johdon asettamat tavoitteet koettiin epärealistiseksi. *“Nykyään ei koe työnimua enää, työ ei ole mielekästä. Teen paljon työtä mikä ei kuulu hoitajalle. Vahvuuksiani ja pätevyyttäni ei hyödynnetä.”* Alanvaihto ja sen pohdinnat nousivat esiin muutamissa vastauksissa. *“Ennen olin ns.kutsumus ammatissa mutta nyt tiimimallin aikana en oikein tiedä. Asiakkaat/potilaat pysyneet samana ,mutta hoitovastaava malli on erittäin haastava.”* Resurssipula, alan vaativuus ja oman työnhallinnan vajaus koettiin heikentävän työn merkityksellisyyden kokemista. Osa vastaajista ei kokenut omien vahvuuksien ja pätevyyden hyödyntämisen toteutuvan tiimimallissa. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että osa hoitohenkilökunnasta ei koe työn imua eikä mielekkyyttä. Tähän koettiin vaikuttavan, että hoitajat tekevät paljon sellaista työtä, joka ei vastaajien mielestä kuulu hoitajalle.

Leiviskä (2011,91.) summaa, että työinto ja positiivinen vire pääsevät esiin sellaisessa työyhteisössä ja organisaatiossa, jotka vaalivat luottamusta, itsenäisyyttä, yhteenkuuluvuutta, tunnustusta, tukea, innovatiivisuutta ja uusia ideoita. Lisäksi niissä työyhteisössä, joissa on reilua johtamista, selkeitä prosesseja ja toimintatapoja. Keskeistä työyhteisön kasvun ja kehityksen tukemisessa on tunnustus ja kannustus työssä, positiivinen organisaatiokulttuuri, inspiroiva johtaminen, yhteisöllisyys, vahva organisaatioperusta ja yhteisöllisyys sekä ammatillinen ja henkilökohtainen kasvun mahdollisuus. (Leiviskä 2011,91.)

Taulukko 6 Työn merkityksellisyden kokeminen

Pääteema: Työn merkityksellisyden kokeminen

Alateema	Itsensä toteuttaminen	Yhteenkuuluvuus	Hyvää tuottava päämäärä, työn tarkoitus /yhteinen hyvä	Arvokkuus ja palkitsevuus	Palkka	Haasteet, jotka heikentävät merkityksellisyden kokemista
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Osa elämän sisältöä</li> <li>-Osa arkea</li> <li>-Työ rytmittää elämää</li> <li>-Pidän työstäni. Omantytön suunnittelu on tärkeää</li> <li>-<i>Toive sen olevan merkityksellistä ja myös mielekästä</i></li> <li>-Aina ollut työorientoitunut ja työ on ykkösjuutu töissä ollessani</li> <li>-Työllä on iso merkitys, olen aina ollut työorientoitunut ja tykkään tehdä työtä</li> <li>-Pidän hoitotyöstä ja halu jatkaa eläkkeelle asti.</li> <li>-Toivottavasti jaksan.</li> <li>-Työ on tärkeää, mutta tärkeämmät asiat ovat työn ulkopuolella</li> <li>-Työssä pitää jaksaa ja tulla sinne mielellään</li> <li>-Työnkuva on itselleni sopiva</li> <li>-Työssä täytyy olla tunne, että jaksaa ja sinne tulla mielellään</li> <li>-Kyvykyys ja kokemus osaamisesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Työpaikan yhteisöllisyys</li> <li>-Yhteisöllisyys</li> <li>-Työyhteisöllä ja työkavereilla on merkitystä</li> <li>-Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus</li> <li>-Yhteenkuuluvuus</li> <li>-Tiimihenki pitää olla hyvä, ilman sitä työn viihtyvyys ja sujuvuus huonompaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Palkitsevaa auttaa asiakkaita. Työkavereiden kanssa viihtyminen</li> <li>-Potilaiden hyvinvointi on tärkeää</li> <li>-Työ palvelee minua ja halu omalla toiminnalla palvella asiakkaita</li> <li>-Yhteiskuntaan sitouttava tekijä</li> <li>-Haluan, että potilas saa mahdollisimman hyvää hoitoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Työ on iso osa minua. Haluan, että tekemäni työ on merkityksellistä ja vaikuttavaa</li> <li>-Jos työtä ei arvosteta, niin sitä ei kukaan jaksaa tehdä</li> <li>-Työn tulisi olla antoisaa ja voimaannuttavaa. Jos työelämä on voimaannuttavaa, työelämästä saa voimaa muuhun elämään.</li> <li>-Tärkeä osa elämää siellä viihtyminen ja jaksaminen. Työ tuo hyvää vastapainoa muuhun elämään</li> <li>-Työ tuo arkeen rytmiä. Antaa iloa, kun työssä onnistuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Palkkatyö-Välttämättömyys rahallisesti</li> <li>-Taloudellinen pakko</li> <li>-Pääasiassa elinkeino, -mutta toive sen olevan merkityksellistä ja myös mielekästä</li> <li>-Tapa saada rahaa elämiseen</li> <li>-Saa palkkaa ja lapset ruokaa</li> <li>-Palkan saanti</li> <li>-Raha</li> <li>-Saan palkkaa</li> <li>-Raha</li> <li>-Palkka on yksi suurimmista merkityksen asioista. Samasta työstä sama palkka, mikä ei nyt toteudu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hoitovastaava malli erittäin haastava</li> <li>-Johdon asettamat epärealistiset tavoitteet. Harkitsen alan vaihtoa.</li> <li>-Työnimua ja mielekkyyttä ei ole. Teen paljon työtä, mikä ei kuulu hoitajalle. Vahvuuskien ja pätevyyskien hyödyntäminen</li> <li>-Vaaditaan paljon</li> <li>-Alanvaihto mietittyttä</li> <li>-Nykyinen malli ei tuo ammatillista ylpeyttä. Joskus saa positiivista palautetta potilailta.</li> <li>-Aiemmin ollut potilaiden auttaminen, nyt se hämartyvässä, kun työtä on paljon. Resurssointi heikkoa</li> <li>-Nykypäivän työelämä on haastavaa ja muuttuu jatkuvasti</li> <li>-Ei hallitse työtään ollenkaan</li> </ul>

## 6.7. Kokemus työn merkityksellisyydestä itseohjautuvassa tiimimallissa

Kolmannessa ja viimeisessä Likert-asteikko kysymyksessä selvitettiin miten, itseohjautuvassa tiimimallissa työskentely on vaikuttanut henkilöstön kokemukseen työn merkityksellisyyteen Martelan (2018) ja Leiviskän (2014, 24) nimeämien osa-alueiden kautta.

Vastaajista 36 %:n mukaan itseohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen on vähentänyt työn merkityksellisyyden kokemusta, 33 % mielestä tiimimalliin siirtyminen ei ole vaikuttanut työn merkityksellisyyden kokemukseen ja 31 % mukaan merkityksellisyyden kokemus on lisääntynyt tiimimalliin siirtymisen myötä. Työn kuormittavuuden kertoi lisääntyneen paljon 45 %, hieman 26 % ja

vähentänyt 10 %, 19 % mukaan työn kuormittavuus ei ole muuttunut tiimimalliin siirtymisen myötä.

Omien vahvuuksien hyödyntämiseen 42 % ei kokenut tiimimallin vaikuttaneen mitenkään, 27 % mielestä vähentynyt ja 32 % mielestä lisääntynyt. Työmotivaatiota tiimimallin siirtyminen on lisännyt 29 %:lla ja vähentänyt 44 %:lla ja ei ole vaikuttanut 27 %:lla. Työmotivaatiota tiimimalliin siirtyminen on lisännyt 29 %:lla, vähentänyt 44 %:lla ja ei ole vaikuttanut 27 %:lla. Työhyvinvoinnin kertoi lisääntyneen 22 %, vähentyneen 46 % ja 32 %:lla ei ole vaikuttanut. Työprosessien sujuvuutta tiimimalli on lisännyt 23 %:n mielestä, vähentänyt 53 %:n mielestä ja ei vaikutusta 25 %:n mielestä.

Selvä enemmistö vastaajista (70 %) oli työskennellyt Keusotessa jo silloin kun vastaanottopalveluissa siirryttiin tiimimalliin. Likert-asteikko kysymyksien vastauksissa ei näyttänyt olevan eroavaisuutta Keusotessa pidempään työskennelleiden ja tiimimallin aikana Keusoteen tulleiden vastaajien välillä. Kuntakohtaisia eroa vastauksissa ei myöskään ollut havaittavissa.

Kaikki 13 vastaajaa, jotka kokivat työn merkityksellisyyden lisääntyneen tiimimalliin siirtymisen myötä, olivat vastanneet itseohjautuvuuden näkyvän tiimissä. 7 vastaajaa oli vastannut sen näkyvän tiimissä paljon tai erittäin paljon ja 6 hieman tai jonkin verran. He kokivat myös tiimin kantavan yhdessä vastuun tavoitteista ja tiimin hyödyntävän eri työntekijöiden vahvuuksia. 5 koki saavansa esihenkilön tukea itseohjautuvuuteen paljon, 6 jonkin verran tai hieman ja vain 1 ei lainkaan. Organisaation johdon tukea näistä 13 vastaajasta vain yksi ei kokenut saavansa lainkaan, kaikki muut kokivat saavansa vähintäänkin jonkin verran. He kokivat myös, että heillä oli mielestään mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten he tekevät työnsä. 7 heistäkin koki työn kuormittavuuden lisääntyneen tiimimallin myötä, 4 ei ollut huomannut muutosta kuormittavuuteen ja 2 kertoi sen vähentyneen. 10 kertoi työmotivaation lisääntyneen ja 6 työhyvinvoinnin lisääntyneen. Vain kolmella työhyvinvointi oli vähentynyt ja 4 ei ollut huomannut vaikutusta.

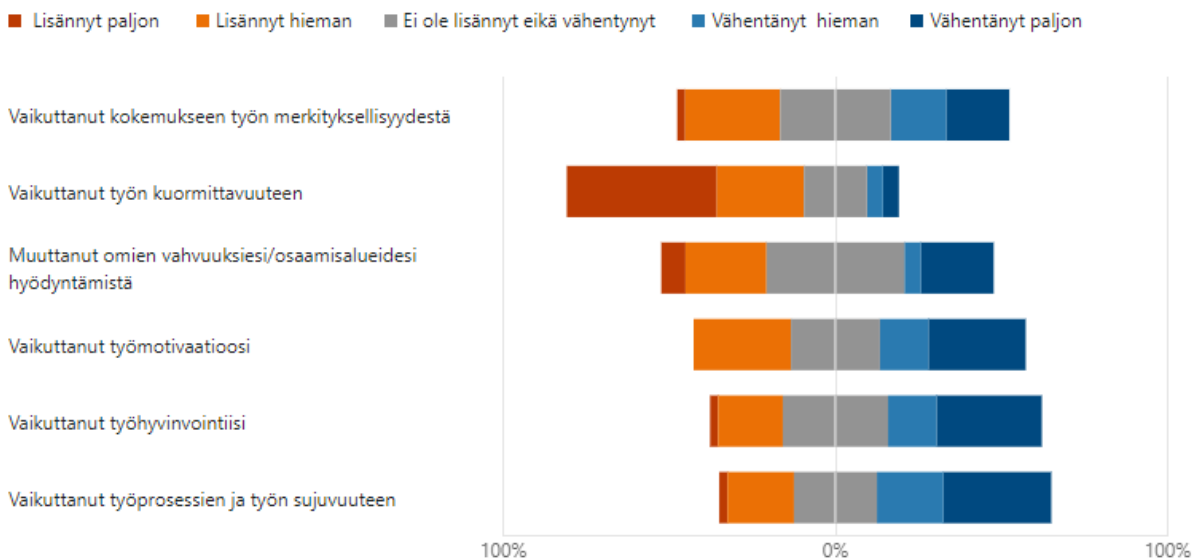
Vastaajista 15 oli vastannut tiimimallin vähentäneen merkityksellisyyden kokemusta työssä. Heillä vastaukset itseohjautuvuuden toteutumista mittaavissa kysymyksissä olivat hyvin vaihtelevia. Esihenkilön tukea ei kokenut lainkaan saavansa 7 vastaajaa ja 6 hieman tai jonkin verran ja vain 2 koki saavansa esihenkilön tukea paljon. Organisaation johdon tukea itseohjautuvuuteen ei kokenut

lainkaan saavansa 13 ja loput kaksi vastaajaa vain hieman. Työn kuormittavuuden koki lisääntyneen paljon tiimimallin myötä näistä 15 vastaajasta 12, kaksi koki sen lisääntyneen hieman ja yksi vähentyneen paljon. Työmotivaation kuvasi vähentyneen paljon tai hieman 14 ja työhyvinvoinnin vähentyneen paljon tai hieman 13.

## Taulukko 7 Itseohjautuva tiimityöskentely

### 11. Miten itseohjautuvassa tiimissä työskentely on (0 piste)

[Lisätietoja](#)



## 7. Johtopäätökset

Vastaajista selvä enemmistö (95 %) oli sitä mieltä, että itseohjautuvuus näkyy tiimeissä. Tiimeissä jaetaan tehtäviä tiimiläisten kesken ja vastuu tiimin tavoitteista kannetaan tiiminä yhdessä. Likert-asteikko kysymyksien vastauksien mukaan tiimeissä hyödynnetään tiimiläisten vahvuuksia kohtalaisen hyvin. Esihenkilön tukea ei kokenut ollenkaan saavansa kolmannes vastaajista ja organisaation tukea itseohjautuvuuteen ei kokenut ollenkaan saavansa yli puolet vastaajista (52 %). Martela sivusi väitöskirjassaan (2012, 256-264) lähiesihenkilön roolin merkityksellisyyttä hoitohenkilöstön tukemisessa. Lähiesihenkilön tehtävänä on suojella henkilöstöä ylemmän johdon asettamalta paineilta ja luoda työyhteisöön salliva ilmapiiri, jossa hoitajat voivat purkaa työn aiheuttamaa emotionaalista taakkaa turvallisesti.

Kaikki vastaajista arvostivat työtään ja kokivat työn arvokkaaksi, mutta 19 % vastaajista ei kokenut työtään palkitsevaksi, vaikka lähes kaikki kokivat kuitenkin työnsä olevan yhteiskunnallisesti merkityksellistä ja positiivinen vaikutus potilaisiin. Lähes puolet vastaajista (46 %) kokivat, että heidän työmääränsä ei ole kohtuullinen ja osa vastaajista (12 %) ei kokenut selviytyvänsä ollenkaan niistä tehtävistä, joita häneltä odotetaan. Suuri osa vastaajista (85 %) koki kuitenkin pystyvänsä vaikuttamaan siihen, kuinka he tekevät työnsä. Työn hallinnan tunne, jossa työntekijä kokee suoriutuvansa niistä tehtävistä, joita häneltä odotetaan, on Martelan ja Riekin (2018) mukaan tärkeä avaintekijä merkityksellisyyden kokemiseen työssä ja vastauksissa näkyikin selkeästi, että kaikki viisi vastaaja, jotka eivät kokeneet ollenkaan selviytyvänsä niistä tehtävistä, joita heiltä odotetaan, kokivat myös merkityksellisyyden kokemuksen vähentyneen tiimimalliin siirtymisen myötä. He eivät myöskään kokeneet voivansa vaikuttaa siihen, kuinka tekevät työnsä. Heidän työmotivaationsa ja työhyvinvointinsa oli myös vähentynyt kyselyn mukaan tiimimalliin siirtymisen myötä. Martelan (2014) mukaan työn sisältöä olennaisempaa merkityksellisyyden ja sisäisen motivaation syntymisen kannalta on se, millä tavalla työ on järjestetty. Kun työntekijä saa tehdä työtään omalla tavallaan ja kokee olevansa kyvykäs suoriutumaan tehtävistään, voi hän kokea työnsä merkitykselliseksi sen sisällöstä riippumatta. Vastauksissa näkyikin, että kun työntekijä koki, ettei hänellä ole mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, vähensi se hänen työn merkityksellisyyden kokemusta.

Kokemukset tiimimallin vaikutuksesta työn merkityksellisyyden kokemiseen meni vastauksissa erittäin tasaisesti; kolmannes ei ollut huomannut mitään vaikutusta (33 %), 31 % mukaan merkityksellisyys oli lisääntynyt ja pieni enemmistö (36 %) oli sitä mieltä, että työn merkityksellisyyden kokemus oli vähentynyt tiimimallin myötä. Martelan (2018) ja Leiviskän (2011) listaamat työn merkityksellisyyteen vaikuttavat keskeisimmät asiat; arvokkuus, hyvää tuottava päämäärä ja itsensä toteuttaminen tuntuivat vastaajien kesken pääosin toteutuvan. Vastaajista suuri enemmistö (71 %) koki tiimimallin myötä työn kuormittavuuden lisääntyneen ja 46 % koki työmääränsä kohtuuttomaksi. Myös vastaajista, jotka kokivat merkityksellisyyden lisääntyneen tiimimalliin siirtymisen myötä, kokivat työn kuormittavuuden lisääntyneen, joten pelkkä työn kuormittavuuden lisääntyminen ei selitä, miksi osa vastaajista koki tiimimallin vähentäneen merkityksellisyyden kokemusta, vaikka Martelan ja Leiviskän osoittamat muut merkityksellisyyden osa-alueet tuntuivat toteutuvan Keusotessa.

Tarkempi tarkastelu niiden vastaajien välillä, jotka kokivat, että tiimimalli oli vähentänyt heidän työn merkityksellisyyden kokemusta ja niiden, jotka kokivat tiimimallin lisännen merkityksellisyyden kokemusta työssään, paljasti suurimman eron näiden työntekijöiden välillä olevan heidän kokemansa tuen esihenkilön ja organisaation johdon suunnalta. Vastaajat, jotka kokivat tiimimallin lisännen työn merkityksellisyyden kokemusta, kokivat myös saavansa tukea esihenkilöltä ja organisaation johdolta, vaikka kyselyssä muuten 78 % vastaajista ei kokenut saavansa lainkaan tukea organisaation johdolta ja 55 % esihenkilöltä. Frank Martelan mukaan työntekijöiden sisäisen motivaation johtaminen lähteekin siitä, että työntekijöihin uskotaan ja luotetaan. Sen sijaan käskyttäminen, kytääminen, informaation pimittäminen ja luottamuspula huonontavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Martela 2015). Savaspuro (2019, 33-34.) totesi itseohjautuvien tiimien tarvitsevan entistä enemmän johtamista, jonka laatuun on panostettu. Hänen mukaansa itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät kaipaavat yksilöllistä tukea, joka taas edellyttää johtajalta työntekijöiden hyvää tuntemista. Tämän kyselytutkimuksien tulokset tukevat tätä väittämää myös.

Hoitohenkilöstö on tuonut vahvasti palkkauskysymykset esiin yhteiskunnassamme viime aikoina ja palkalla on kiistatta suuri merkitys työntekijöille. Palkka koettiin tärkeäksi osaksi työn merkityksellisyyttä tässäkin tutkimuksessa. Frank Martela on kuvannut työn kolme funktiota ja roolia (Aaltonen ym. 2020, 60). Ensimmäiseksi rooliksi Martela onkin kuvannut toimeentulon hankkimisen ja "leivän saamisen pöytää". Juuri näillä sanoilla vastaajat kuvasivat palkan merkitystä myös tässä kyselytutkimuksessa. Työn toinen funktio on itsensä toteuttaminen, oman potentiaalinsa hyödyntäminen ja osaamisen hyödyntäminen. Lisäksi myös kolmas Martelan nimeämä työn funktio nousi esiin tässäkin tutkimuksessa eli yhteisöllisyyden ja yhteiskuntaan kiinnittymisen muoto, joka nähdään hyvää tuottavana päämääränä ja yhteisen hyvän edistämisenä.

Vastaajat toivat esiin työn merkityksellisyyden kokemisessa vahvasti työpaikan yhteisöllisyyden. Työyhteisö ja yhteisöllisyys koettiin isoksi osaksi työssä viihtymiseen ja työn merkityksellisyyden kokemisen lähteenä. Yhteisöllisyys onkin vahva lähtökohta itseohjautuvuudelle ja osatekijä työn merkityksellisyydessä, näin se näyttäytyi myös tässä tutkimuksessa. Aaltonen ym., (2020, 193 & 199.) esittävät, että meillä ihmisillä on universaali tarve kokea yhteyttä muihin ja kuulua joukkoon. Ihmisten sisäinen yhteenkuuluvuuden tarve saa meidät ihmiset hakeutumaan ryhmien ja tiimien jäseniksi. Ryhmään kuulumisesta tulee osa ihmisten identiteettiä ja lisää valmiuksia samaistua ryhmän normeihin, arvoihin, sääntöihin ja tavoitteisiin hyvässä ja pahassa. Ihmisillä on pyrkimys ja

halu luoda ja ylläpitää merkityksellisiä ihmissuhteita myös työpaikoilla. Merkityksellinen työ 2018 – tutkimuksen mukaan 32 prosenttia ihmisistä koki hyvän työyhteisön viiden tärkeimmän merkityksellisyystekijän joukkoon. Lisäksi tärkeänä pidetään myös työilmapiirin merkitystä yhteisöllisyyden tunteen rakentaja. Työyhteisön ilmapiiriasiat vaikuttavat kiistoitta organisaation tuottavuuteen ja työtehokkuuteen. Hyvä ilmapiirin löytämiseen ja säilyttämiseen tiimin työntekijöiden olisi hyvä oppia tuntemaan toisensa ja uusien työntekijöiden ryhmäytymiseen sekä mukaan ottamiseen tulee varata aikaa ja panostaa. Lisäksi esihenkilön tulee kuuntelemaan ja tapaamaan työntekijöitä säännöllisesti. (Aaltonen ym., 2020, 193 & 199.)

Vastauksien mukaan korkea työn kuormittavuus ei yksistään vähennä työn merkityksellisyyden kokemusta, jos työntekijä saa työhönsä riittävästi tukea esihenkilöltä. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta on tutkittu paljon (mm. Forsten-Astikainen, Saalasti & Kultalahti 2019; Bauer & Erdogan 2016). Esihenkilön tuki työntekijälle on erittäin tärkeä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta ja tämän opinnäytetyön tuloksien mukaan sillä on myös vaikutusta työn merkityksellisyyden kokemukseen. Forsten-Astikainen ym. Totesivat tutkimuksessaan (2019) että esimiehen tulisi luoda yksilöllinen suhde työntekijöidensä kanssa. He havaitsivat myös, että esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen vaikuttavat monet asiat ja esihenkilöllä tulisi olla aikaa tutustua alaisiinsa ja taitoja luoda mielekäs vuorovaikutus kaikkien alaistensa kanssa.

Likert-asteikko vastauksissa ei ollut eroavaisuutta työntekijöiden välillä, jotka olivat työskennelleet Keusotessa ennen tiimimallia ja niiden, jotka olivat tulleet Keusoteen vasta tiimimallin aikana. Avoimissa kysymyksissä ne työntekijät, jotka olivat tulleet Keusotelle töihin tiimimalliin siirtymisen jälkeen, eivät osanneet vastata miten itseohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen on vaikuttanut toimintatapoihin. Ne vastaajat, jotka olivat tulleet tiimimallin aikana Keusoteen, vertasivat kokemuksiaan Likert-asteikko kysymyksissä aikaisempaan työhönsä. Vastaajista kuusi oli työskennellyt sairaanhoitajana alle 5 vuotta ja yksi alle yhden vuoden. Lopuilla vastaajista työuraa sairaanhoitajana oli takana yli 5 vuotta ja 19 vastaajaa oli työskennellyt sairaanhoitajana yli 15 vuotta. Vastauksissa ei ollut havaittavissa eroavaisuutta sairaanhoitajana pitkään työskennelleiden ja vasta sairaanhoitajana aloittaneiden kesken.

Tutkimuksen avoimissa vastauksissa nousi kehitettäviä seikkoja ja haasteita itseohjautuvuuden toteutumisessa ja työn merkityksellisyyden kokemisessa. Vastauksien mukaan osa hoitohenkilöstöstä oli kokenut hoitotyön aiemmin merkityksellisemmäksi nykyhetken verrattuna ja vastaajat löysivät merkityksellisyyttä muista elämän osa-alueista. Aaltonen ym. (2020, 62 & 66.) summaavat, että mikäli työ ei tuo merkityksellisyyden kokemuksia tai jos työ ei tunnu merkitykselliselle, etsii ihminen merkityksellisyyttä muualta: vapaa-ajalta, perheestä, ystävyys-suhteista, harrastuksista, viihteestä tai vapaaehtoistyöstä. Moni merkityksellinen asia tapahtuukin työn ulkopuolella. Työn merkityksellisyyden kokeminen on pitkälti kiinni siitä, koemmeko ja näemmekö me työllä päämäärää tai tarkoitusta, jotka koemme edistämisen arvoiseksi. Ennen vanhaan työntekijän hyveitä oli, suostuminen tiukkaan ohjaukseen ja nöyryys. Nykymaailmassa ja uudistuvassa työkuulttuurissa ihanteena on itseohjautuva ja luova työntekijä, joka hakeutuu kohti uusia tavoitteita ja haasteita hyödyntäen vahvuuksiaan sekä kehittäen koko ajan itseään. (Aaltonen ym., 2020, 62 & 66.)

Koronapandemia on lisännyt erityisesti terveydenhuoltoalan kuormitusta ja Kevan (2020 & 2022) tutkimuksen mukaan ja vuodesta 2018 vuoteen 2020 huonosti työssään voivien määrä terveydenhuoltoalalla tuplaantui. (Pekkarinen & Pulkkinen 2022.) Keusotessa tiimalliin siirtyminen ajoittui samalle ajalle, jolloin koronaviruspandemia jylläsi maailmalla. Tämän opinnäytetyön aikana siirtyminen kuntayhtymästä hyvinvointialueeksi, sekä keväällä 2022 käydyt sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työtaistelut ovat saattaneet vaikuttaa henkilöstön kokemaan kuormitukseen. Tämän opinnäytetyön kyselyssä korostui selkeästi kuormituksen lisääntymisen kokemus vastaajien kesken. Vaikka kyselylomakkeessa kysyttiin tiimimallin vaikutuksesta kuormitukseen, on silti hyvin todennäköistä, että kuormittavuus olisi Keusotessakin lisääntynyt ilman tiimimalliin siirtymistäkin.

## **8. Mitä kannattaa ottaa huomioon itseohjautuvassa työyhteisössä**

Itse- ja yhteisöohjautuvuus näyttää mitä ilmeisimmin olevan tämän hetken suuntaus työelämässä myös hyvinvointialueilla ja terveydenhuollossa. Tässä opinnäytetyössä nousi tuloksista selkeästi esiin, että vaikka kaikki muut merkityksellisyyden lähteet toteutuisivat, ei merkityksellisyyden kokemus lisääntynyt, jos työntekijä ei kokenut saavansa tukea esihenkilöltään. Työntekijän kokemus tuki organisaation johdolta ja lähiesihenkilöiltä paransi työn merkityksellisyyden kokemusta sekä työntekijöiden työhyvinvointia. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksien perusteella lisäksiimme-



kin Martelan ja Leiviskän määrittelemien työn merkityksellisyyden lähteiden joukkoon myös esihenkilön tuen työntekijöilleen. Itseohjautuvuuteen pyrkivän organisaation kehittämistyössä tulisi siis huomioida riittävä työntekijöiden tuki esihenkilöiden sekä organisaation johdon suunnalta.

Esihenkilön tuen lisäksi itseohjautuvuudelle on annettava tilaa ja työntekijöille mahdollisuus aidosti vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus osallistua työhönsä liittyviin päätöksiin sekä vaikuttaa siihen, kuinka työ tehdään. Tämän kyselytutkimuksen mukaan työntekijän kokemus siitä, että hänellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, oli yhteydessä työmotivaation laskuun ja kuormituksen lisääntymiseen.

Tämän opinnäytetyön tuloksien perusteella näillä keinoilla voitaisiin saada parannettua työn merkityksellisyyden kokemusta hoitohenkilöstössä sekä lisäämään heidän työhyvinvointiaan ja työtyytyväisyyttä. Hyvä suhde lähiesihenkilön kanssa lisää tutkitusti työtyytyväisyyttä, sitoutumista organisaatioon, parantaa työntekijöiden suorituskykyä ja lisää työntekijän ja esihenkilön välistä luottamusta (Bauer & Erdogan 2016).

Keusoten vastaanottopalveluissa osa hoitohenkilöstöstä ei kokenut saavansa tukea esihenkilöltään tai organisaation johdolta. Jatkotutkimusehdotuksena opinnäytetyöntekijöiltä nousi seuraavat ehdotukset: Keusotessa voisi selvittää työntekijöiltä minkälaista tukea he kaipaisivat esihenkilöltään sekä organisaation johdon suunnalta. Ja lisäksi esihenkilöiden näkökulmaa siihen, kuinka he mielestään saavat luotua vuorovaikutuksen alaistensa kanssa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

## Lähteet

Aaltonen, T. Ahonen, P. & Sahimaa J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

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

Bonsdorff, M. Järvensivu, A. & Bonsdorff, M. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. Viitattu 5.11.2022. [file:///C:/Users/salorantas/Downloads/85262-Artikkelin%20teksti%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.\)-128477-1-10-20190920.pdf](file:///C:/Users/salorantas/Downloads/85262-Artikkelin%20teksti%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20taulukot,%20kuviot%20ym.)-128477-1-10-20190920.pdf)

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77–101. [file:///C:/Users/olli.ruuhinen/Downloads/Using thematic analysis in psychology.pdf](file:///C:/Users/olli.ruuhinen/Downloads/Using%20thematic%20analysis%20in%20psychology.pdf)

Bauer, T. & Erdogan, B. 2016. The Oxford Handbook of Leader-Member exchange. Viitattu 10.9.2023: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=2110386>

Deci, E. L. Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Viitattu 28.5.2023 <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Einola-Pekkinen, V. Mäkelä, L. Pakarinen, T. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. 2020. Työn Tuuli. Viitattu: 10.6.2023. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)

Forsten-Astikainen, R. Saalasti, K. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde- Heijastumia muuttuvaan työelämään. Viitattu 10.9.2023: <https://journal.fi/pk/article/view/69722/42019>

Hawkins, P. 2021. Leadership Team Coaching. Developing collective transformational leadership. 4p. United Kingdom: Kogan Page Ltd.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15 uud.p. Helsinki: Tammi.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 12.3.2022. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Keski-Uudenmaan sote. Viitattu 6.11.2023. <https://www.keusote.fi/etusivu/tietoa-meista/strategia-ja-arvot/>

Kujala, E. 2022. Merkityksellinen työ on etuoikeutettujen kermapylyjen luksusta. Yle. Kolumni. Viitattu 24.11.2022. <https://yle.fi/a/3-12635938>

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 21.2.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>

Launonen, M. Koistinen, J. & Mäkkeli, J. 2020, Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. Työn tuuli 2/2020. Viitattu 9.6.2023. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022020_final.pdf)

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Helsinki: Tietosanoma.

Maguire, M. & Delahunt, B. 2017. Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. AISHE-J Volume , Number 3. <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335/553>

Martela, F. 2012. Caring Connections. Viitattu: 13.8.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/7286/isbn9789526048482.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martela, F. 2014. Paskaduuni voi olla hyvä duuni. Viitattu 12.8.2023 <https://frankmartela.fi/tag/johtaminen/>

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria, eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Viitattu 5.11.2023. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihenmika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, F. 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Viitattu: 9.3.2023. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>

Martela, F. Hakanen, J. Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai - pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N=2000) perustuva tutkimus. Aalto Univeristy publication series. Business + economy 3/2021. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 3.6.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/107274/isbn9789526403595.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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

Martela, F. & Pessi, A. 2018. Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. Viitattu: 9.3.2023: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>

Martela, F. & Rieki, T. 2018. Autonomy, competence, relatedness and beneficence; A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. Viitattu: 13.3.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6048450/pdf/fpsyg-09-01157.pdf>

Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. 2021. Haaga-Heliana julkaisu 3/2021. Viitattu 10.9.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. 2022. Julkisen alan työhyvinvointi. Viitattu 3.9.2023: [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisu/julkisen\\_alan\\_tyohyvinvointi\\_2022.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisu/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf)

Pessi, A. Martela F. Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

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

Ruotsalainen S. Jantunen S. & Sinervo T. 2020. Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? - a mixed method study. BMC Health Services Research. Viitattu 27.3.23. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05733-1>

Rubanovitsch, M. 2020. Älä ole pomo – Modernin johtajan käsikirja. Espoo: Hämeen Kirjapaino.

Ryan, R. & Deci, R. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. Viitattu 5.11.2022 [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Toikkanen, J. & Virtanen, I. 2018. Kokemuksen tutkimus VI. Viitattu 18.12.2022. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen\\_tutkimus\\_VI\\_Toikkanen\\_Virtanen\\_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen_tutkimus_VI_Toikkanen_Virtanen_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. Viitattu 15.8.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Vaismoradi, M. Turunen, H. & Bondas, T. 2013. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. Nursing and Health Sciences 15, 398–405. Viitattu 10.6.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/nhs.12048>

Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet.

Vaasa: Vaasan yliopisto, 151–171. Viitattu 4.10.2023. Saatavilla: <https://docplayer.fi/1405874-Henkilostojohtaminen-uuden-edessa.html>

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Helsinki: Otava.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 5p. Jyväskylä: Ps- Kustannus.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta ja valtaa: Fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus 19.3.2021. Viitattu 13.2.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/98465/65394>

Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. Global edition. 8. Painos. Harlow: Pearson Education cop. Viitattu 9.6.2023. <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo>

## Liitteet

### Liite 1. Kyselyn saatekirje

Hei!

Opiskelemme Jyväskylän ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Teemme opintoihimme liittyvää opinnäytetyötä, jonka aiheena on Itseohjautuvuus. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuvuus on vaikuttanut työn merkityksellisyyden kokemukseen Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen vastaanottopalveluiden hoitohenkilöstössä.

Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella. Kyselylomakkeeseen vastaaminen kestää vain muutamia minuutteja. Kyselyssä selvitetään juuri sinun kokemuksiasi ja näkemyksiäsi tutkimuksen teemoihin liittyen. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kyselylomakkeeseen vastataan anonyymisti, eikä tutkimukseen vastanneiden henkilötietoja tai nimiä kerätä.

Opinnäytetyön tekijöinä ainoastaan meillä on pääsy aineistoon, ja aineistoa käytetään vain tätä tutkimusta varten. Aineistoa ei luovuteta ulkopuolisille tahoille ja se hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Opinnäytetyömme tulee olemaan täysin julkinen, eikä vastaajia ole mahdollista tunnistaa lopullisesta työstä. Opinnäytetyössä voidaan hyödyntää joitakin suoria lainauksia, mikäli ne ovat asiayhteyteen sopivia. Vastaamme mielellämme kaikkiin esiin nouseviin kysymyksiin.

Kiitos jo etukäteen avustasi ja tutkimukseen osallistumisesta!

Heidi Latvala AB779@student.jamk.fi tai Sari Saloranta AB7824@student.jamk.fi

## Liite 2. Kyselylomake

☰ ...

# Kysely itseohjautuvasta tiimimallista

Pyydämme sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin 24.4.2023 mennessä. Kyselylomakkeeseen vastataan anonyymisti, eikä tutkimukseen vastanneiden henkilötietoja tai nimiä kerätä. Vastaathan kyselyyn vain kerran. **Kiitos tutkimukseen osallistumisesta!**

1. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työssäsi ☰

alle 1 vuotta

1-2 vuotta

2-5

yli 5 vuotta

2. Oletko ☰

Sairaanhoitaja

Lähihoitaja

3. Kauanko olet työskennellyt sairaanhoitajana/lähihoitajana ☰

alle 1 vuotta


1-2 vuotta

2-5 vuotta


5-10 vuotta

Yli 10 vuotta


Yli 15 vuotta

4. Missä kunnassa työskentelet 


- Järvenpää
- Tuusula
- Hyvinkää
- Nurmijärvi
- Mäntsälä - Pornainen

5. Missä tiimissä työskentelet 

- Episodi
- Kanta
- Hybridi
- Akuutti


6. Kuvaile miten itseohjautuvuus näkyy omassa työssäsi 

Kirjoita vastaus


7. Kuvaile miten siirtyminen itseohjautuvaan tiimimalliin on muuttanut tiimisi toimintatapoja 

Kirjoita vastaus




8. Arvioi itseohjautuvuuden toteutumista omassa tiimissäsi 

	Ei lainkaan	Hieman	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Näkykö mielestäsi itseohjautuvuus tiimissäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaatteko tehtäviä tiimiläisten kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko tiimissä jaettua johtajuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannatteko yhdessä vastuun tiimin tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitättekö yhdessä tiimin toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnättekö tiimiläisten vahvuuksia tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö tukee tiimin itseohjautuvuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johto tukee tiimin itseohjautuvuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuvaile minkälainen merkitys työllä on sinulle? 

Kirjoita vastaus

10. Valitse mielipiteesi seuraavista väittämistä 

	Ei / En lainkaan	Hieman	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon
Arvostan työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tekemäni työni arvokkaaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni palkitsevaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työlläni olevan positiivinen vaikutus potilaisiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen työssäni hyödyntämään osaamistani ja vahvuuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni yhteiskunnalli sesti merkityksellis eksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni monipuolisek si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni motivoi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö tukee ja kannustaa minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kuuluvani työyhteisön jäseneksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koen, että  
mielipiteitäni  
arvostetaan

Koen, että  
työmääräni  
on  
kohtuullinen

Suoriudun  
niistä  
tehtävistä  
joita minulta  
odotetaan

Minulla on  
mahdollisuus  
vaikuttaa  
siihen miten  
työni teen

#### 11. Miten itseohjautuvassa tiimissä työskentely on

Lisännyt  
paljon

Lisännyt  
hieman

Ei ole  
lisännyt  
eikä  
vähentynyt

Vähentänyt  
hieman

Vähentänyt  
paljon

Vaikuttanut  
kokemukseen  
työn  
merkityksellisyydestä


Vaikuttanut  
työn  
kuormittavuuteen

Muuttanut  
omien  
vahvuusiesi/  
osaamisalueiden  
hyödyntämistä

Vaikuttanut  
työmotivaatioon

Vaikuttanut  
työhyvinvointiin

Vaikuttanut  
työprosessien  
ja työn  
sujuvuuteen

12. Haluatko tarkentaa vastauksiasi vielä jollain tavalla tai kommentoida kysymyslomaketta 

Kirjoita vastaus

Lähetä