

Opinnäytetyö (AMK)

Sairaanhoidajakoulutus

2023

Jaakko Pentikäinen, Vilma Roman ja Ronja Välimäki

Itseohjautuvuus ja sen johtaminen sote-alalla



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidajakoulutus

2023 | 44 sivua

Jaakko Pentikäinen, Vilma Roman ja Ronja Välimäki

Itseohjautuvuus ja sen johtaminen sote-alalla

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kirjallisuuskatsaukseen (n=26) perustuen mitä on itseohjautuvuus sosiaali- ja terveysalalla ja miten sen toteutumista voidaan johtaa sekä työntekijän ja esimiehen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tuotos on artikkeli ja tarkistuslista sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöille Sot navigaattori-alustalle osana Kesto- hanketta, joka on opinnäytetyön toimeksiantaja. Artikkelissa käsitellään itseohjautuvuutta ja esitetään viiden kohdan tarkistuslistan kautta vinkkejä esimiehelle, että miten tukea työntekijän itseohjautuvuutta. Artikkelin ja tarkistuslistan on kaikkien luettavissa alustalla, jotta sitä voidaan hyödyntää työelämässä.

Opinnäytetyön pohjalta tehty artikkeli ja tarkistuslista on koottu opinnäytetyössä käsitellyistä asioista induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Tarkistuslistaan on koottu viisi keskeisintä asiaa työntekijän itseohjautuvuutta tukevaa asiaa vinkiksi esimiehille. Artikkelissa on opinnäytetyön pohjalta käsitelty aihealuetta tiivistetysti eri näkökulmista.

Asiasanat:

Itseohjautuvuus, johtaminen, sosiaali- ja terveysala.

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Degree programme in Nursing

2023 | 44 pages

Jaakko Pentikäinen, Vilma Roman, Ronja Välimäki

Self-leadership and its management in social- and health sector

The purpose of this thesis was to map based on a literature review (n=26) what is self-leadership in the social- and health sector and how its implementation can be managed from the perspective of both the employees and the supervisors.

The product of the thesis is an article and a checklist for the supervisors in the social- and health sector to Sot navigaattori-platform as a part of a permanent project which is the commissioning party of the thesis. The article is based on self-leadership and through a five-point checklist, tips are presented for employers on how to support employees' self-leadership. The article and the checklist can be read by everyone on the platform and it can be utilized in working life.

The article and checklist based on the thesis have been compiled using content analysis of the issues discussed in the thesis. The checklist contains five key things that support employee self-management as tips for supervisors. Based on the thesis, the article has summarised the topic from different perspectives.

Keywords:

Self-leadership, leadership, social- and health sector

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja ohjaavat kysymykset	8
3 Opinnäytetyön toteutus	10
3.1 Julkaisuhaut	11
3.2 Aineiston valinta ja analyysi	12
4 Tulokset	18
4.1 Itseohjautuvuus ja sen toteutuminen sote-alalla	18
4.2 Itseohjautuvuuden edistämisen keinoja	23
4.3 Sote-alan johtajien ja työntekijöiden haasteet itseohjautuvuuden tukemisessa	28
4.4 Sot navigaattori-artikkeli ja tarkistuslista	31
5 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	34
6 Pohdinta	36
Lähteet	39

Kuvat

Kuva 1. Sot navigaattori-artikkeli.	32
Kuva 2. Tarkistuslista esihenkilöille.	33

Kuviot

Kuvio 1. Ohjaavien kysymysten käsittelyjärjestys	13
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Yksittäisten hakusanojen osumat	11
Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen englanninkielisten hakusanojen hakutaulukko	13
Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen suomenkielisten sanojen hakutaulukko	15
Taulukko 4. Kirjallisuuskatsaukseen valitut teokset tietokannoista	16
Taulukko 5. Kirjallisuuskatsauksen manuaalinen haku	17

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysala on haasteellinen ja jatkuvasti kehittyvä ala. Työvoiman saatavuus on ollut pidemmän aikaa hankalaa ja tulevaisuudessa se on jopa vielä haasteellisempaa. "Ensiarvoisen tärkeää on parantaa alan vetovoimaa ja työntekemisen olosuhteita." (Valtioneuvosto 2021). Sote-alan teemaraportissa tuodaan esille tekijöitä, jotka vetovoimaa nostattaisivat: Palkkaus, henkilöstöresurssit, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä ammattitaidon kehittäminen (TEM 2021.) Esihenkilöillä on iso vaikutusmahdollisuus kaikkiin edellä mainittuihin kohtiin, mutta kaikkeen eivät hekään voi vaikuttaa. Alan vetovoimaisuuteen liittyy muitakin työntekijää kannustavia tekijöitä, joita opinnäytetyö käsittelee.

Esihenkilöt kokevat stressiä työstä muun muassa aikataulutuksen, henkilöstömäärän, potilasturvallisuuden toteutumisen sekä monien muiden asioiden vuoksi. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta itseohjautuvuus voi usein jäädä huomiotta ja tässä opinnäytetyössä käsitellään sitä, että miten esihenkilöt voisivat edesauttaa itseohjautuvuuden toteutumista.

Itseohjautuvuus on nykyaikana tärkeää työelämässä. Itseohjautuva henkilö on sekä omatoiminen että omaehtoinen työssään. Itseohjautuvuus kuitenkin vaatii tukea esihenkilöiltä sote- ja muilla aloilla, sillä kukaan ei voi itseohjautua yksinään. Itseohjautuvuuden tukeminen esihenkilöiden toimesta tuottaa haasteita hierarkkisella sote-alalla. (YTY 2021.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa itseohjautuvuutta ja sen johtamista sote-alalla. Työssä kartoitetaan, miten nykyaikana itseohjautuvuus toteutuu sote-organisaatioissa, millä keinoin johto voi tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta, mitä haasteita esimiehillä ja työntekijöillä on itseohjautuvuuden tukemisessa ja miten työntekijä itse voi edistää itseohjautuvuuttaan. Työn tavoitteena on tarjota keinoja sote-alan johtajille ja työntekijöille itseohjautuvuuden edistämiseen sote-alalla.

Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Toimeksiantaja saa käyttöönsä työn pohjalta tehdyn artikkelin Sotenvigaattori- alustalle. Artikkelin pohjalta muodostetaan esimiehille tarkoitettu tarkistuslista, jossa on koottuna vinkkejä työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseksi. Tarkistuslista on lista asioista, joita voidaan tarkastaa tai tarkistuttaa rutiininomaisesti. Tarkistuslistaa käytetään myös tietojen kokoamiseen. Yleisimmin tarkistuslistoja käytetään leikkaussaleissa ja rakennustarkastuksissa. (Wondershare EdrawMax 2023.)

2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja ohjaavat kysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsaukseen perustuen selvittää mitä tarkoitetaan työntekijöiden itseohjautuvuudella, itseohjautuvuus-käsitteellä ja miten sitä voidaan johtaa sote-alalla. Opinnäytetyössä on tarkoituksena koostaa tietoa itseohjautuvuudesta myös esihenkilön näkökulmasta sekä antaa esihenkilöille vinkkejä, miten tukea ja ohjata työntekijöitä itseohjautuvuuden toteutumisessa.

Työn tavoitteena on tarjota keinoja sote-alan johtajille ja työntekijöille itseohjautuvuuden edistämiseen, koko työyhteisön etua palvelevasti. Toimeksiantaja saa käyttöönsä työn pohjalta tehdyn artikkelin Sot navigaattori-alustalle. Artikkelin pohjalta muodostetaan esihenkilöille tarkoitettu tarkistuslista, jossa on koottuna vinkkejä työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseksi. Lähtökohtana on tukea työelämän kehittämistä sieltä nousevien käytännön ongelmien ja kysymysten pohjalta.

Opinnäytetyötä sekä sen tuloksia tullaan käyttämään osana koulutuskokonaisuutta, jossa toimeksiantaja on mukana. Koulutuksen viimeinen osuus on päättynyt elokuussa, mutta materiaalia on tarkoitus käyttää oppimisen tukena myös sen päättymisen jälkeen.

Sot navigaattorissa lukijat voivat opinnäytetyötä käydä lukemassa ja hyödyntää siitä saatua tietoa. Opinnäytetyöstä työnantajat, esihenkilöt ja työntekijät voivat saada hyötyä ja tietoa työhön liittyen. Sot navigaattori on sote-alan työpaikoille suunniteltu sivusto työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tukemiseksi. Sen teemat tukevat organisaatioiden tulevaisuudessa pärjäämistä ja osaamisen kehittämistä (Sot navigaattori 2021).

Opinnäytetyötä ohjaavat kysymykset ovat:

1. Mitä on itseohjautuvuus ja miten se toteutuu sote-alalla?

2. Mitä keinoja sote-alan johtajilla ja työntekijöillä on edistää itseohjautuvuutta?
3. Mitä haasteita sote-alan johtajilla ja työntekijöillä on itseohjautuvuuden tukemisessa?

3 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jonka tuloksista tehdään artikkeli sekä tarkistuslista esihenkilöille Sot navigaattoriin. Kirjallisuuskatsaus käsitteenä opinnäytetyössä tarkoittaa sitä, että työllä haetaan vastausta työtä ohjaaviin tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsauksen tyyppejä on tyypillisesti kolme, kuvailevat katsaukset, systemaattiset kirjallisuuskatsaukset ja määrällinen meta-analyysi (Jamk 2022.)

Tarkistuslistaan tehdään tarkempaa analyysiä käyttäen sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissa eri teemoja käyttäen analysoidaan opinnäytetyötä. Tämä opinnäytetyö tehdään tarkemmin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jaotella vielä kahteen eri luokkaan, narratiiviseen sekä integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa pyritään saamaan aiheesta mahdollisimman laaja-alainen kokonaiskuva, myös historian ja kehityskulun kannalta. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa ilmiö kuvataan mahdollisimman monipuolisesti. Siinä on keskeistä aiheen kriittinen tarkastelu. Tämä opinnäytetyö toteutetaan integroivana kirjallisuuskatsauksena. (Mannila 2021.)

Työ on yleiskatsaus aiheeseen, jonka lähteinä käytetään erilaisia tutkimuksia ja artikkeleita. Aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt. Aiheeseen tutustutaan niin, että selvitetään mitä aiheesta jo tiedetään, millaisin menetelmin sitä on tutkittu ja millaisesta näkökulmasta. Katsauksessa kuvataan käsitteellistä taustaa sekä sitä, miten tekeillä oleva työ liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin. (Salakari 2020.)

3.1 Julkaisuhaut

Tiedonhaussa käytetään erilaisia tietokantoja, joita ovat Arto, Medic, PubMed, Cinahl ja Finna. Hakusanoina käytetään valittuja asiasanoja aiheen piiristä. Käytetyt hakusanat on listattu tiedonhakutaulukkoon (Taulukko 1). Osissa hakusanoissa tiedonhaussa käytetään Boolean operaattoreita. Boolean operaattorit sisältävät hakurajauksia OR, AND ja NOT. Boolean operaattorit rajaavat hakutulokset siten, että OR sisältää joko ensimmäisen haetun käsitteen tai toisen. AND sisältää molemmat haetut käsitteet ja NOT rajaa pois jälkimmäisen tuloksen, ei ensimmäistä (Oulun yliopisto 2023.)

Tutkimusten ajankohtaisuuden varmistamiseksi hakujen tulokset rajataan hakukoneiden sisäisesti vuodesta 2017 eteenpäin vuoteen 2022 saakka. Manuaalisessa haussa julkaisuvuoden kanssa ei oltu niin kriittisiä, jos tieto on edelleen ajankohtaista. Aluksi on tarkasteltu alustavasti valituilla hakusanoilla, että miten paljon tietoa on kerätty tietokantoihin ilman rajoituksia. Sen jälkeen on katsottu, miten paljon osumia tulee rajoitusten kanssa. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Yksittäisten hakusanojen osumat

Tietokanta	Hakusana	Osumat	Osumat rajoituksilla 2017-2022
Arto	Itseohjautuvuus	1129	195
Arto	Johtaminen	130 652	8012
Arto	Hoitotyö	41 385	2827
Arto	Sote-ala	254	155
Finna.fi	Itseohjautuvuus	3000	1169
Finna.fi	Johtaminen	306520	49838
Finna.fi	Hoitotyö	157424	31875
Finna.fi	Sote-ala	1194	854
Medic	Itseohjautuvuus	78	11
Medic	Johtaminen	1122	203
Medic	Hoitotyö	5646	750
Medic	Sote-ala	263	184

(jatkuu)

(Taulukko
1. jatkuu)

Cinahl	Selfleadership	852	394
Cinahl	Leadership	72798	24583
Cinahl	Nursing	798495	145071
Cinahl	Social Services and Health Care	8095	3227
Pubmed	Selfleadership	95	64
Pubmed	Leadership	91431	33404
Pubmed	Nursing	894455	231421
Pubmed	Social Services and Health Care	189271	69179

Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaussa on käytetty yllä olevien valittujen asiasanojen lisäksi lähikäsitteitä aiheen piiristä, jotka ovat haasteet, johtaja, työntekijä, palaute ja hoitoala. Samankaltaisia hakusanoja on käytetty myös englanninkielisissä hauissa, jotka ovat social- and health care sector, management, realization, reward strategy, self-efficacy, job satisfaction, challenges, qualities, feedback, coworker ja buurtzorg.

3.2 Aineiston valinta ja analyysi

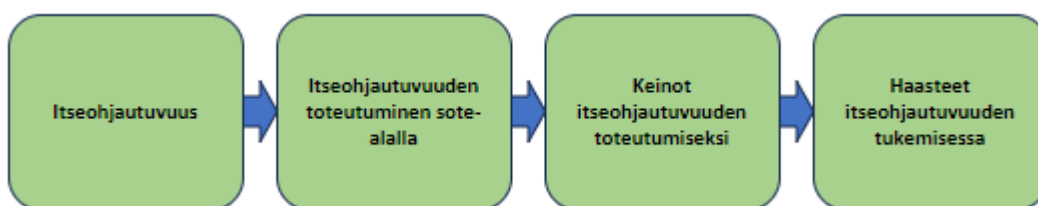
Tässä opinnäytetyössä kerätty aineisto analysoidaan induktiivisella sisällönanalyysillä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä valitusta aiheesta kerätään tietoa, kunnes sitä on riittävästi. Kerättyä tietoa analysoidaan ja etsitään siitä toistuvia kuvioita ja syy-seuraussuhteita, joiden pohjalta esitetään havainnoista omat pohdinnat (Blackstone 2012.)

Sisällönanalyysissä käytettiin apuna värikoodeja, joilla saatiin jaoteltua tekstiä. Tietoa kerättiin johtajan, työntekijän sekä molempien näkökulmasta. Värikoodeina käytettiin keltaista merkitsemään johtajaa, vihreää merkitsemään työntekijää ja sinistä merkitsemään molempia.

Aineisto on valittu hakutuloksista aiheeseen liittyvien asiasanojen yhdistelmillä sekä yksittäisillä hakusanoilla tietokannoista ja manuaalisella haulla käyttäen suomen- ja englanninkielisiä hakusanoja. Hakutuloksiin on tutustuttu, analysoitu

lukemalla artikkelit ja kerätty sopivaa aineistoa, jota on hyödynnetty vastattaessa opinnäytetyön ohjaaviin kysymyksiin.

Aineistoa lähdettiin analysoimaan niin, että ensin avattiin itseohjautuvuuden käsite, sitten etsittiin tietoa sen toteutumisesta, keinoista tukea itseohjautuvuutta johtajan ja työntekijän näkökulmasta ja lopuksi mietittiin haasteita molempien osapuolten kannalta. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Ohjaavien kysymysten käsittelyjärjestys

Englanninkielisistä tietokannoista löydettiin laajemmin erilaisia julkaisuja, joista valittiin opinnäytetyöhön yhteensä 10 julkaisua. Luettuja julkaisuja otsikon perusteella oli kuitenkin enemmän. (Taulukko 2)

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen englanninkielisten hakusanojen hakutaulukko

Tietokanta	Hakusanat	Osumat	Otsikon perusteella valitut	n=	Muuta
Pubmed	self-leadership AND healthcare AND organisation	8	2	1	
Pubmed	self-leadership AND leadership AND nursing	37	6	2	
Pubmed	self-leadership AND leadership	75	6	0	Samat käytettävät artikkelit löytyivät tietokannasta kuin haulla self leadership AND leadership AND Nursing

(jatkuu)

(Taulukko
2. jatkuu)

Pubmed	self leadership AND social- and health sector	0	-	0	
Pubmed	self-leadership AND nursing	37	6	0	
Pubmed	leader AND boss AND management	13	2	1	
Cinahl	self leadership AND realization AND nursing	1	-	0	1 maksullinen artikkeli
Pubmed	self leadership AND realization AND nursing	10	2	0	2 maksullista artikkelia
Pubmed	reward strategy AND nursing	80	4	0	“ free full text ” suodatin
Pubmed	self-efficacy AND nursing AND job satisfaction NOT covid	34	4	2	“ free full text” suodatin
Cinahl	self-leadership AND challenges	4	-	0	
Cinahl	Self leadership	394	1	1	Sivulla 1 haku lopetettu (50 tulosta)
Cinahl	qualities AND in nursing AND leadership	192	2	1	“ free full text “ suodatin
Pubmed	feedback AND coworker	22	3	1	“free full text” suodatin
Pubmed	buurtzorg AND nursing	3	2	1	“free full text” suodatin

Suomenkielisistä tietokannoista tehtiin myös hakuja. Julkaisuja ei valikoitunut kuin yksi opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön aiheeseen liittyviä julkaisuja oli suomalaisissa tietokannoissa melko vähän. (Taulukko 3)

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen suomenkielisten sanojen hakutaulukko

Tietokanta	Hakusanat	Osumat	Otsikon perusteella valitut	n=	Muuta
Medic	itseohjautuvuus AND johtaminen AND hoitotyö	0	-	0	-
Medic	itseohjautuvuus AND johtaminen	0	-	0	-
Medic	itseohjautuvuus AND sosiaali- ja terveysala	1	-	0	-
Medic	itseohjautuvuus AND hoitotyö	1	-	0	-
Medic	palkitseminen AND hoitotyö	2	1	0	
Arto	itseohjautuvuus AND johtaminen AND hoitotyö	0	-	0	-
Arto	itseohjautuvuus AND johtaminen	35	-	0	Kirjoja, joihin ei pääsyä sähköisesti
Arto	itseohjautuvuus AND sosiaali- ja terveysala	1	-	0	Kirja, johon ei pääsyä sähköisesti
Arto	itseohjautuvuus AND hoitotyö	2	-	0	Kirja, johon ei pääsyä sähköisesti. Ei aiheeseen liittyvä artikkeli
Arto	itseohjautuvuus AND haasteet	8	-	0	
Finna.fi	itseohjautuvuus AND haasteet	30	-	0	Muu, kuin opinnäytetyö suodattimet
Finna.fi	hoitoala AND johtaja AND työntekijä	48	3	0	Muu, kuin opinnäytetyö suodattimet
Finna.fi	palaute AND hoitoala	43	5	1	Muu, kuin opinnäytetyö suodattimet

Tietokannoista tehtävän haun jälkeen käyttöön valikoitui yhteensä 11 artikkelia. Nämä artikkelit listattiin taulukkaan valituista teoksista. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Kirjallisuuskatsaukseen valitut teokset tietokannoista

Tietokanta	Teoksen nimi	Kirjoittajat
Pubmed	Why nurse leaders derail, 2019	Bellack, Janis P.
Cinahl	What is "Quality leadership in nursing?", 2022	Castellani, D.L
Pubmed	Analysis of the Mediating Role of Self-Efficacy and Self-Esteem on the Effect of Workload on Burnout's Influence on Nurses Plans to Work Longer, 2018.	Del Mar Molero, M.; Del Carmen Perez-Fuentes, M.; Gazquez, J-J.
Pubmed	Communication and humanization of care: Effects over burnout on nurses, 2021.	Del Mar Molero, M.; Herrera-Peco, I.; Del Carmen Perez-Fuentes, M.; Oropesa Ruiz, F.; Martinez, A-M.; Ayuso-Murillo, D.; Gazquez. J-J.
Pubmed	The relationship between the feedback environment and creativity: a self-motives perspective, 2019.	Gong, Z.; Shan, C. & Yu, H
Pubmed	Relationship between nurse's voice and self-leadership: A time lagged study, 2021	Gong, Z.; Van Swol, M. & Gul Gilal, F
Pubmed	Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research	Harari, M.; Williams, E.; Castro, S & Brant, K, 2021
Pubmed	Motivation as a facilitator of self-leadership in nurse academics, 2022	Matahela, E & van Rensburg G
Finna.fi	Tiesitkö, että työtoverisi arvostaa eniten juuri Sinulta saatua palautetta? 2019	Parkkinen, Mari; Koivunen, Kirsi; Rannisto, Kirsi; Henner, Anja
Pubmed	Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy, 2020	Van Dorssen-Boog, P.; Van Vuuren, T.; de Jong, J. & Veld, M.
Pubmed	Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. 2018	Drennan VM, Calestani M, Ross F, Saunders M, West P.

Kirjallisuuskatsaukseen tehtiin tietokantahakujen lisäksi myös manuaalista hakua (n=15). Manuaalinen haku on tehty tarkastelemalla julkaisujen käyttämiä lähteitä. Lähteistä on luettu tietoa opinnäytetyöhön, jos aihe on vastannut opinnäytetyön aihetta. Manuaalista hakua on myös tehty hakemalla kirjastosta kirjoja, jotka vastaavat opinnäytetyön aihetta. (Taulukko 5)

Taulukko 5. Kirjallisuuskatsauksen manuaalinen haku

Sivusto	Tekijän nimet	Teoksen nimi
Kirja	Akola, A.E	Itseohjautuvuus ja intuitio Suunnistus työyhteisön supervoimiin. 2020
Imafi.fi	Aura, O, Ahonen, G, Hussi, T & Ilmarinen, J	Itseohjautuvuuden johtaminen 2020
ScienceDirect	Deci, E.L & Ryan, R.M	Self-Determination Theory in International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second edition) 2015
Hallinnon tutkimus	Morikawa, M, Martela, F, Hakanen, J.	Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä- missä ja ketkä sitä kokevat? 2022
Deloitte.com	Kemi, K	Tiimien itseohjautuvuus ei ole itsestäänselvyys, 2023.
Kirja	Kurten, S	Uraputkesta itsensä johtamiseen. 2001
Uefi.fi	Laulainen, S	Sote- johtaminen vaatii laajaa ymmärrystä, yhdessä tekemistä ja inhimillisyyttä. 2021
Aalto University	Martela, F, Hakanen, J, Hoang, N, & Vuori, J	Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai –pahoinvoinnin lähde? 2021
Kirja	Martela, F & Jarenko, K	Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa? 2017
Tehy- lehti	Marila Rosanna	Sano se suoraan, 2023.
Tehy- lehti	Ojala Ulla	Työpaikan ihmeliima, 2023.
LinkedIn.fi	Saarinen, P	Itseohjautuva työ ja sen haasteet. 2019
Ellun kanat	Savaspuro, M	Analyysi: Kun vapaudesta tulee vankila – itseohjautuvuuden ongelmat ja miten ne ratkaistaan. 2019
Tehy	Suonsivu, K	Puun ja kuoren välissä. Hoitotyön johtajan tehtävät ja asema. 2004
YTY	Ylinen, I, YTY- lehti	Itseohjautuvuus ei ole yksilölaji 3/2021

4 Tulokset

4.1 Itseohjautuvuus ja sen toteutuminen sote-alalla

Itseohjautuva työntekijä on tietoinen omista toimintatavoistaan ja niiden vaikutuksesta työyhteisöön. Henkilö pystyy tekemään työhön liittyviä päätöksiä itsenäisesti, eikä tarvitse siihen jatkuvasti ulkopuolista tukea ja ohjausta. Valtaosa ihmisistä kaipaisi työssään mahdollisuutta omaehtoisuuteen ja sen tuomaa vastuuta sekä vapautta. Vapaus valita, että milloin työnsä tekee edistää työntekijän motivaatiota, hyvinvointia, työn imua ja palautumista sekä suojaa stressiltä ja työuupumukselta. (YTY 2021.)

Vastakohta itseohjautuvuudelle on ylhäältäohjautuvuus, jolloin oman harkintakyvyn käyttämisen sijaan kaikkeen toimintaan pyydetään lupaa, odotetaan käskyjä tai ohjausta esihenkilöltä. Usein tällainen yksilö ei osoita aloitekykyä ja on passiivinen työympäristössään. (Aalto University, 2021.)

Itseohjautuvuutta voidaan käsitellä työelämässä monella eri tasolla, kuten tiimi-, organisaatio- tai yksilötasolla. Kaikilla tasoilla työelämässä itseohjautuvuudessa korostuu yksilön päätäntävällän lisääminen, sama korostuu myös tiimissä. Työntekijällä on organisaatiossa erilaisia vastuita ja velvollisuuksia. Työntekijän tulee tunnistaa omat rajoitteet ja velvollisuudet sekä toimia niiden mukaisesti. Itseohjautuessaan työntekijän täytyy huomata myös omat kokemukset työntekeksen vapaudesta ja vastuusta (Morikawa ym. 2022.)

Frank Martela, Jari Hakanen, Nhi Hoang ja Johanna Vuori (2021) ovat tehneet tutkimuksen ja tutkimuskyselyn koskien itseohjautuvuutta. Käsite on sen verran uusi ilmiö, että tutkimustietoa aiheeseen löytyy ennalta varsin vähän. Itseohjautuvuus on saanut suomalaisessa työelämässä suuren suosion, koska yhä useampi organisaatio ottaa askeleita sitä kohti. Se lisää ihmisten oma-aloitteisuutta ja luovuutta, vapauttaen työntekijän byrokraattisista ja hierarkkisista kahleista.

Suosion lomassa se on saanut myös jonkun verran kritiikkiä. Kritiikki koskee lähinnä sitä, että itseohjautuvuus on verrattavissa heitteillejättöön ja työuupumuksen vähentämisen sijaan se lisää työntekijän riskiä palaa loppuun. Ennen tutkimista tai kritisointia itseohjautuvuuden käsite tulisi kuitenkin määritellä tarkasti. Usein sekaannusta tapahtuu kahden erillisen ilmiön välillä; Organisaation itseorganisoituminen viittaa siihen, kuinka päätöksentekovalta on hajautettu keskusjohdolta koko organisaatiolle. Yksilön itseohjautuvuus sitten viittaa yksittäisen työntekijän vapauteen tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä. Keskimääräisesti päätöksentekovallan hajauttaminen organisaation sisällä lisää työntekijöiden koettua itseohjautuvuutta, mutta yksilötasolla työntekijä voi kokea vahvaa itseohjautuvuutta myös hyvin hierarkkisessa organisaatiossa, sekä päinvastoin. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että suomalaisessa työelämässä itseohjautuvuudella on positiivisia vaikutuksia motivaatiolle ja hyvinvoinnille. Mitä enemmän kyselyyn vastannut henkilö koki voivansa itseohjautua, sitä enemmän hän myös keskimäärin koki työn imua. Myös kyky palautua työstä koettiin parempana ja näin ollen vastausten perusteella työuupumuksen määrä oli alhaisempi. (F. Martela ym. 2021.)

On olemassa itseohjautuvuusteoria, jonka mukaan kaikilla ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta tehokkaalle toiminnalle ja hyvinvoinnille. Tarve pätevyydelle eli tuntee olevansa tehokas ympäristön vaatimusten täyttämässä eli tässä kohtaa työympäristössä, autonomialle eli tuntee aitoutta, toimia omasta tahdosta ja saada osallistua sekä yhteen liittyvyydelle eli tuntee yhteyttä tässä tapauksessa muiden työntekijöiden ja ympäristössä toimijoiden kanssa. Näiden perustarpeiden tyydyttäminen edistää optimaalisia motivaatiotekijöitä sekä yksilön sisäisiä tavoitteita. Teoria esittää kaksi kohtaa, kontrolloidun ja autonomisen tarpeiden tyydyttämisen. Kontrolloitujen tavoitteiden tavoittelu tulee usein ulkopuolelta ja se voi johtaa tarpeiden estämiseen ja huonompaan hyvinvointiin. Kun taas autonominen motivaatio vaikuttaa yksilöön positiivisesti. (E. L. Deci & R. M. Ryan, 2015.) Ulkoisen kontrollin vähentäminen ja siten työn autonomian parantaminen ovat tekijöitä, jotka kannustavat todellista

itseohjautuvuutta ja sen mukaan toimimista. Keskittyminen positiivisiin asioihin ja näkökohtiin koetaan parantavan motivaatiota ja näin ollen työhön sitoutuminen ja yleinen terveys on parempaa. (Van Dorssen-Boog P ym, 2020.)

Kontrolloitu ja autonominen motivaatio saavat molemmat mahdollisesti yksilön toimimaan, mutta autonomisuus tyydyttää paremmin psykologiset tarpeet ja näin ollen työn teko on yksilölle mielekkäämpää ja organisaatiolle tuloksekkaampaa.

On myös tutkittu, että työn autonomia ja itseohjautuvuus lisää motivaatiota työn tekemiseen ja siihen sitoutumiseen sekä yksilön yleiseen hyvinvointiin. Hoitajia sitoo työssään monet menettelytavat ja ohjeet, joita on yksinkertaisesti noudatettava ja tietyt työt täytyy tehdä, vaikkei se olisi niin mielekästä tai helppoa. Nämä liittyvät yllä mainittuun kontrolloituun tekemiseen. Autonomian ja itseohjautuvuuden avulla voidaan kuitenkin lisätä yksilön kokemusta siitä, että hän on vapaa työssään ja toimimaan haluamallaan tavalla. Autonomia kannustaa työntekijää ottamaan vastuun ja toimimaan omien ammatillisten näkemysten ja periaatteiden perusteella. (Van Dorssen-Boog P ym, 2020.)

Itsensäjohtaminen perustuu omaan tietämykseen. Hyvä itsetunto antaa itsevarmuutta tehdä asioita ja luottaa omaan arviointikykyyn. Itsensä kehittäminen vaatii sen, että työntekijä tuntee itsensä ja tunnistaa omat voimavaransa ja kehittämiskohteensa. Työpaikalla saadusta myönteisestä palautteesta tulee myös hyvä työkalu siinä, kun oppii tunnistamaan omia voimavarojaan ja oppii tuntemaan itsensä. Itsensäjohtamisessa motivaatio työhön täytyy luoda työpaikalla. Työpaikasta täytyy luoda sellainen, että itseohjautuvat työntekijät kokevat työpaikassa olevan sellaiset olosuhteet ja edellytykset, jotka motivoivat heitä olemaan itseohjautuvia työntekijöitä.

Itsensäjohtamisessa on myös tärkeää tietää mikä on itselle tärkeää ja mieluisaa, kuitenkin pitämällä kiinni omasta itsekurista. Itseohjautuvan työntekijän on huomattava, että hän toimii esimerkkinä itselleen ja muille työntekijöille. Olet vastuussa omasta tekemisestäsi ja jos olet työpäivän jälkeen

pettynyt tehtyyn työhön, niin silloin tiedät, ettet ole tehnyt itseäsi varten tarpeeksi, sillä sinun pitäisi olla työssä esimerkki itsellesi. (Kurten S. 2001.)

Terveystieteissä pyritään yhä enemmän potilaskeskeiseen hoitoon laadun parantamiseksi. Tämä edellyttää hoitajilta tiettyjä piirteitä, kuten optimistista asennetta, tunneälyä, uskoa omaan kykyihinkin sekä myötätuntoa. Näiden ominaisuuksien katsotaan parantavan hoidon inhimillisyyttä sekä laatua. Potilaiden tulee olla vakuuttuneita siitä, että he saavat parasta mahdollista hoitoa ja tehokas viestintä ja sen osaaminen on keskeinen tekijä tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Työtyytyväisyyden ja uupumuksen vähentämiseksi on havaittu, että henkilökohtaisista voimavaroista erityisesti tunneäly ja aktiivinen kuunteleminen parantavat omia viestintätaitoja. (Del Mar Molero Jurado, M. 2021.)

Organisaation edunmukaista olisi kouluttaa työntekijöitä omien henkilökohtaisten taitojen kehittämiseen, erityisesti empatiaan ja tarkkuuteen omassa viestinnässä. Koulutuksen tulisi olla käytännönläheistä ja ammattikeskeistä, missä korostuu inhimillinen hoito ja ongelmanratkaisukyky kliinisessä ympäristössä. Myös tunnetaitojen ja aloitteiden kehittäminen olisivat olennaisessa osassa työnohjausta. (Del Mar Molero Jurado, M. 2021.)

Itseohjautuvuuden toteutumiseen edellyttää myös hyviä esihenkilötaitoja. Esihenkilö toimii useimmiten esimerkkinä työntekijälle. Hyvä suhde esihenkilön ja työntekijän välillä korostaa työn mielekkyyttä sekä sujuvuutta. Monissa artikkeleissa ja kyselyissä hyvän esihenkilön piirteisiin lukeutuu erityisesti luotettavuus, vastuullisuus, empatiakyky sekä kunnioitus (Castellani, D.L. 2022, 11.)

Sote-alan työntekijän voi olla vaikea itseohjautua ilman hyvää tukea hallinnolta. Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisella on monia positiivisia vaikutuksia; työntekijöiden tuottavuus parantuu kuten myös asenteet sekä käyttäytymismallit (Harari ym. 2021.) Työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan edistää esimerkiksi henkilöstöhallinnan tuella. Henkilöstöhallinto voi konkreettisesti ottaa käyttöön

henkilöstön kouluttamista itseohjautuvuudessa ja kehittää työympäristöä, joka kannustaa itseohjautuvaan työtoteeseen (van Dorssen-Boog ym. 2022.)

Hollantilainen Buurtzorg-organisaatio on vienyt itseohjautuvuuden uudelle tasolle. Heidän keskeinen periaatteensa on ”ihmisyys yli byrokratian”.

Organisaatiossa on annettu valta ja vastuu sairaanhoitajille pienten toiminnallisten taustatiimien tuella kotihoidossa. Hoitajilla ei ole lainkaan ylempää johtoporrasta, mikä tarkoittaa myös pienempiä kustannuksia.

Buurtzorgin malli on herättänyt suosiota myös muissa maissa, koska potilas- ja tyytyväisyysprosentti on organisaatiossa korkea ja myös matalammilla kustannuksilla, kuin missään muualla. Mallia on pilotoitu Iso-Britanniassa, jonka vastausprosentin perusteella tyytyväisyys on ollut kaikin puolin korkealla.

Hoitajien tyytyväisyyttä on lisännyt potilaiden positiivinen palaute muun muassa hoidon ensiluokkaisesta laadusta. Hoitajat tuntevat tekevän tehokkaammin ratkaisuja ja päätöksiä potilaan hoitoon liittyen, mikä on mallin toimintatavan tavoite. Itseohjautuvuus on tuonut hoitajille osaltaan myös haasteita siinä, että pitää osata olla omillaan ja oppia hoitamaan haastavia tilanteita. Vaikka mallista on raportoitu suurta kiinnostusta ympäri maailmaa, niin näyttöä sen kokeilusta ja toimivuudesta on vielä vähäisesti. Buurtzorg on kuitenkin osoittanut potentiaalia monella tavalla hoitotyössä, joten tutkimusta sen kestävyydestä pidemmällä aikavälillä pitäisi tehdä. (Drennan MV, ym. 2018.)

Itseohjautuvuus on saanut yleisesti työelämässä suosiota ja kritiikkiä.

Itseohjautuvuudella katsotaan olevan paljon myönteisiä vaikutuksia työntekijän itsetuntoon, työstä nauttimiseen ja tehokkaaseen työsuoritukseen. Sen on kuitenkin myös katsottu olevan joissain määrin riskitekijä työntekijän loppuun palamiselle. Itseohjautuvuusteorian mukaan itseohjautuvuus tyydyttää ihmisen psykologiset perustarpeet hyvälle työsuorituselle. Autonomisuus, osallistuminen ja yhteenkuuluvuus ovat sellaisia asioita, joita moni työntekijä työssään kaipaa ainakin jonkun verran ja se nostattaa myös yleistä hyvinvointia, kun työntekijä kokee pärjäävänsä ja saa olla itsenäisempi.

4.2 Itseohjautuvuuden edistämisen keinoja

Sosiaali- ja terveysalan johtajalta vaaditaan paljon. Johtajana sosiaali- ja terveysalalla on otettava kokonaisvaltaisesti huomioon työntekijät ja työympäristö. Johtajan on siedettävä keskeneräisyyttä, hallittava myös työntekijöiden puoli eli hänellä täytyy olla myös käytännön osaamista sekä tietotaitoa, jotta pystyy paremmin ymmärtämään työntekijöiden tunteita, ajatuksia ja käytänteitä työssä. (Laulainen S. 2021) Johtaja ei ole pelkkä esihenkilö, vaan toimii tasavertaisena yhteistyökumppanina myös muiden työntekijöiden kanssa. Keskeisiä tavoitteita hoitotyön johtajana on, että johtaja huolehtii tehtävästään niin, että potilaan tarpeet ja paras mahdollinen hoito on toiminnan lähtökohtana ja kaikki tehty toiminta tukee yhteisesti tiedostettua hoidon päämäärää. (Suonsivu 2014, 8-9.)

Johtajan kuin myös työntekijänkin on pystyttävä huomaamaan omia ja muiden virheitä, tulee olla rohkeutta puuttua asioihin, informoida mahdollisista virheistä sekä oppia niistä. Johtajalla ja työntekijällä tulisi olla työssään armollisuutta itseään ja muita kohtaan, mutta myös kuitenkin olla oikeudenmukainen ja pysyä laadituissa käyttäytymissäännöissä. (Laulainen S. 2021)

Menestyvänä sote-alan johtajana on tärkeää pystyä tunnistamaan ja kehittämään omia vastuualueita. Johtajan on tärkeää luoda hyvä ilmapiiri työympäristöön ja luottamuksellisen ja vahva suhde työntekijöihinsä. (Bellack ym. 2019) Tärkeä osa henkilöstöjohtamista on se, että johtaja osaa lähestyä työntekijää ihmisyyden kautta. Luottamuksen luominen työyhteisöön ja toimiminen osana työyhteisöä kuuntelevana ja keskustelevana ihmisenä. Johtaminen on dialogista ammattitoimintaa, joka vaatii tunneälyä, kommunikaatiotaitoja sekä vuorovaikutuskykyä. (Suonsivu, 2014, 22.) Myös itseohjautuvuuden toteutuminen lähtee pitkälti luottamuksesta; johtajan on uskallettava luottaa itsensä sijasta myös prosessiin. (F. Martela ym. 2021) Johtajana on tärkeää huomioida, miten työntekijöitään johdetaan. Käskyttäminen johtamisen muotona ei edistä työntekijöiden itseohjautuvuutta

vaan voi heikentää työntekijän minäkuvaa ja pystyvyyden tunnetta. Työntekijöiden käskymuotoista johtamista tulisi välttää ja vaihdettaisiin johtaminen työntekijöiden voimaannuttamiseen ja vahvuuksien korostamiseen. (Aura, O ym. 2020)

Työorganisaatiossa työntekijän on hyvä tuoda esiin omia näkemyksiään ja ideoita erilaisista aiheista. Työntekijän ei kannata olla hiljaa ja hyväksyä asioita vaan aktiivisesti tuoda johtajille esiin ideoita siitä, miten työympäristöä tai – organisaatiota saataisiin kehitettyä ja saada muutosta aikaan. Työntekijöiden on tuotava myös esille työpaikan epäkohtia ja ehdotuksia siitä, miten asioita saataisiin parannettua. Työntekijä, joka ehdottaa muutosta työorganisaatioon on toimittava oman ehdotuksensa esikuvana ja lähteä aktiivisesti toteuttamaan ja tiedottamaan muutoksesta, kun asiasta on sovittu muiden organisaatiossa olevien kanssa. (Laulainen S. 2021)

Kommunikaatio sekä johtajan että työntekijän osalta on tärkeässä asemassa itseohjautuvuuden tukemisessa ja sen toteutuksessa. Työntekijän ääneen ilmoittamat epäkohdat työympäristössä sekä ideat sen kehittämiseen tukevat itseohjautuvuutta. Johtajan tulee tukea näiden asioiden ilmoittamista, erityisesti huolenaiheista puhumista organisaatiossa. (Gong, Z ym. 2021.)

Itseohjautuvan työntekijän tulee tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Johtajan on pyrittävä edistämään työntekijän vahvuuksia, tunneälykkyyttä ja edistämään työntekijöiden ilmapiiriä, jotta saataisiin toimiva työympäristö ja itseohjautuvia työntekijöitä. (Bellack ym. 2019)

Itseohjautuva työntekijä kokee olevansa hyväksytty ja arvostettu, työntekijällä pitää olla myös hyvä määrä vastuuta ja tarpeeksi tietotaitoa työn tekemiseen. Jos työntekijällä ei ole työntekemiseen riittävää tietotaitoa, johtajan on annettava työntekijälle koulutusmahdollisuus. Itseohjautuvuus työympäristössä perustuu myös avoimuuteen. (Aura, O ym. 2020)

Itseohjautuvan työntekijän esihenkilön on tavoitteellisesti saada työntekijä tekemään itse työhön liittyvät päätökset, kuitenkin tehden päätöksenteon mahdollisimman helpoksi. Esihenkilön on tärkeää avustaa työntekijää siirtymään itseohjautuvuuteen ja sitä kautta itseohjautuvaan päätöksentekoon. Työntekijän on tarkoitus oppia tekemään työhönsä liittyvät päätökset itsenäisesti, kuitenkin niin että hänellä on mahdollisuus turvautua esihenkilöön tai kollegoihinsa eikä häntä jätetä oman onnensa nojaan. Esihenkilöiltä työntekijöiden itseohjautuvuus vaatii myös sitä, että esihenkilöt luopuvat omasta auktoritaarisuudestaan, vaikka joillekin tämä voi olla vain statuskysymys. Esihenkilön luoma työympäristö on myös oltava moninainen, jotta se on muovailtavissa ja mahdollistaa nopean muutoksen. (Martela F. ym. 2017)

Itseohjautuvuuteen siirryttäessä tulisi henkilöstön kanssa käydä uudet toimintatavat ja tavoitteet yhteisesti läpi. Henkilöstölle tulee kertoa hyödyistä, mahdollisuuksista ja vaatimuksista, jotka palvelevat organisaatiota ja myös työntekijöiden hyvinvointia. Esille tulee tuoda myös itsensä kehittämismahdollisuudet ja johdon antamat resurssit siihen. Myös yhdessä päätetyt periaatteet, toimintatavat, vastuut sekä aikataulut. Toimintakenttä tulee määrittää selkeästi; mitkä asiat päätetään edelleen johtoryhmässä ja hallituksessa, sekä mitkä asiat siirtyvät ajan kanssa työntekijöiden vastuulle. Näiden jälkeen itseohjautuvuuteen siirtymiseen täytyy antaa riittävästi aikaa. Siirtymäaika nopealla aikataululla tarkoittaa tässä kohtaa yhden – kahden vuoden aikajaksoa ja hidaski siirtyminen voi tarkoittaa jopa kymmenen vuoden aikaa. Aikataulusta riippumatta kokonaisuutta ja sen toteutumista on mitattava säännöllisesti. On realistista ajatella jo ennen siirtymää sitä faktaa oman työyhteisön kannalta, että itseohjautuvuus ei sovi kaikille. Osa johtajista ei ole kykeneviä antamaan vastuuta henkilöstölle ja osa henkilöstöstä ei ole valmiita vastuuta myöskään ottamaan. (Aura, O ym. 2020, 34-35.)

Itseohjautuvuutta tukevia tekijöitä ja itseohjautuvuutta motivoivia tekijöitä voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäinen autonomian tunne ja yhteistyö kollegoiden kanssa motivoi itseohjautuvuutta. Ulkoisesti

itseohjautuvuuden motivaattorina voi toimia esimerkiksi kollegoiden antama palaute työstään. (Matahela ym. 2022.)

Työpaikan ihmeliima on kehuminen. Se vahvistaa työyhteisön luottamusta ja helpottaa työn tekemistä. Esihenkilöiden kannattaa kehua työntekijöitään ja työntekijöiden toisiaan. Kehujen antaminen vastavuoroisesti tekee näkyväksi sen, mikä on työssä tärkeää. Se helpottaa myös vuorovaikutusta ja luo osapuolille pystyvyyden tunnetta. Esihenkilön antamat aidot kehut kantavat positiivista tunnelmaa myös niihin hetkiin, kun on aika antaa korjaavaa palautetta. Näihinkin keskusteluihin kannattaa sisällyttää tilanteeseen liittyvä kehu tai kiitos – esimerkiksi kiitos siitä, että työntekijä on tullut paikalle keskusteluun. Palaute muuttuu rakentavaksi, kun siihen liitetään perustelu (Marila 2/2023). Kehut nostattavat myönteistä ilmapiiriä ja palautteen antaminen selkeyttää työtä. Ne antavat osviittaa siitä, mitä työpaikalla odotetaan, mitä arvostetaan ja mikä on yhteinen tavoite, mitä kohti pyrkiä. Se, että tietää omat sekä työyhteisön tavoitteet, kehittämiskohteensa ja oman osaamisen tason, lisää työhyvinvointia ja kasvattaa itseluottamusta. Työntekijä kokee pärjäävänsä työssä ja häntä arvostetaan, vaikka kaikki ei menisikään aina odotetulla tavalla. (Ojala 1/2023.)

Kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa on parempi tuoda esiin korjaavat palautteet oikealla tavalla. Tämä vaatii johtajalta hyviä esihenkilötaitoja, jotta palaute kuullaan tahdotulla tavalla ja kuuliija ymmärtää viestin selkeästi. Kannustavat palautteet voidaan antaa yhteisesti, kuitenkin noudattaen tasa-arvoa. Kannustavasta palautteesta voi muodostua vallankäytön väline, jos sitä jaetaan vain harvoille. Palautetta kannattaa antaa arjen lomassa hyvin suoritetuista asioista, ei kuitenkaan itsestäänselvyyksistä. Itsestään selvistä asioista kehuminen voi olla haitallista työntekijän itseluottamukselle ja saada aikaan tunteen, että työntekijää pidetään jollain tasolla avuttomana. (Marila, 2/2023.)

Työelämätaidot työyhteisössä on myös tärkeä osa työviihtyvyyttä. Parkkinen, M., Koivunen, K., Rannisto, K. & Henner, A. (2019) tekemässä

työelämätautokyselyssä kartoitettiin kehittämistutkimusta. Kyselystä huomattiin, että työntekijät toivoisivat eniten kehitystä ristiriitatilanteiden hallintaa, palautteen antamista sekä vuorovaikutustaitoihin. Kyselyn tulokset osoittivat myös, että työntekijä arvostavat eniten kollegoidensa antamaan palautetta työstään. Työntekijät toivoivat myös saavansa enemmän palautetta esihenkilöiltään. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli kokenut kollegoidensa keskuudessa saavansa sanatonta negatiivista palautetta. Kehitysehdotuksena ilmeni vastanneiden kesken, avoin keskustelu ja koulutukset. Keskustelu aiheesta jonkun muun kuin oman lähiesihenkilöm kanssa oli myös yksi konkreettinen kehitysidea.

Zhenxing Gong, Chao Shan, Haizhen Yu (2019) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin palautteen antamista ja sen luomaa luovuutta työympäristössä. Tutkimuksen tulosten mukaan työtovereiden antaman palautteen ja luovuuden välillä oli osittaista suhdetta. Kun työntekijällä oli oma itsearvio omasta työmotivaatiostaan alhaisempi, niin silloin positiivinen suhde työtovereiden palautteen seurannan ja luovuuden välillä kasvoi. Suhde palautteen seurannan ja luovuuden välillä laski, kun työntekijällä oma kokemus työmotivaatiosta oli korkeampi.

Kannustavan kollegan palauteympäristö syntyy, kun työntekijä uskoo, että kollega on luotettava, antaa rakentavaa, positiivista ja negatiivista palautetta selkeästi ja tarkasti. Työntekijän luovuutta lisää, se että palaute on palauteympäristössä annettu selkeästi ja palautteen tarkoitus ja tavoite tulee selvästi ilmi. Työntekijän työ- ja oppimisprosessi kehittyy, mikäli palaute on ollut rakentavaa ja selkeää. (Gong ym 2019)

Sosiaali- ja terveysala kaipaa muutosta aikaisempiin toimintamalleihinsa. Sote-alalla työskentelee paljon osaavia ja koulutettuja työntekijöitä, hierarkkinen päätöksenteko heijastuu huomattavasti eikä valmenna työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Sosiaali- ja terveysalalla on tietyt säädökset, jotka on tarkkaan valvottu ja ohjeistettu kuten asiakas- ja potilasturvallisuuden liittyen

olevat ohjeistukset. Sosiaali- ja terveysalan hierarkkisuus hidastaa alan muutoksellisuutta. Muutoksen tapahtuminen on hidas prosessi ja uusia muutoksia otetaan harvoin käsittelyyn. Tiukat ohjeistukset ja säännöt eri asioihin liittyen hankaloittavat siirtymistä ja muutosta, sillä muutuskokeilut aiheuttavat haasteita ja niistä on vaikea ottaa vastuuta. Sosiaali- ja terveysala kuitenkin kaipaisi muutosta enemmän itseohjautuvuuteen, sillä alalla on lisääntyneet laatuvaatimukset ja asiakkaan tarpeet. Hoitajien kiire, uupumus ja hoidon ketteryys vaativat alaa siirtymään parempiin toimintamalleihin. (Martela F. ym. 2017)

Itseohjautuvuuden edistämisen keinoja on monia ja niitä on mahdollista kehittää ja soveltaa erilaisissa työympäristöissä. Itseohjautuvuutta voidaan edistää esihenkilön, työntekijän tai molempien toimesta. Esihenkilöllä on erilaiset vastuut ja tehtävät kuin työntekijöillä, joten itseohjautuvuutta on sovellettava niin että se sopii molempien työnkuvaan ja osaamisalueeseen. Työntekijää kuin myös esihenkilöitä on koulutettava tarpeen mukaan, jotta kumpikin osapuoli osaa toimia itseohjautuvasti ja myös avustaa siinä tarvittaessa. Itseohjautuvalla työntekijällä on omat vastuunsa ja hänen pitää pystyä tekemään itsenäisesti päätöksiä. Kun päätöksenteko ei onnistu yksinään työntekijän tai työyhteisön toimesta, niin silloin esihenkilön on oltava tukena ja avustaa työntekijää tekemään päätöksiä.

4.3 Sote-alan johtajien ja työntekijöiden haasteet itseohjautuvuuden tukemisessa

Sote-alan johtajilla ja työntekijöillä voi olla monia vaikeuksia itseohjautuvuuden tukemisessa. Ihmisläheinen johtaminen tukee johtajan kykyä kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Esimerkiksi koronapandemian aikana kontaktit vähenivät johdon ja työntekijöiden välillä, joten työntekijöiden tukeminen väheni monilla osa-alueilla, mikä aiheutti haasteita johtajille itseohjautuvuuden edistämiseen. (Aura ym. 2020.)

Johtajan on tärkeä huolehtia, että organisaatiossa käytettävä itseohjautuvuuden malli on työntekijöille soveltuva sillä vääränlainen malli aiheuttaa hankaluuksia itseohjautuvuuden toteutumisessa. Liiallinen vastuunanto ja vapaus työntekijöille johtaa itseään sekä epäselvät vastuun rajat voivat johtaa hallitsemattomaan työmäärään, ylikuormitukseen ja työuupumukseen. (Saarinen 2019.)

Työntekijöiden näkökulmasta oman itseohjautuvuuden tukemisessa voi olla erilaisia haasteita. Työntekijöillä on omat käsityksensä itseohjautuvuudesta ja omasta kyvystään itseohjautua. Kokemattomat hoitajat saattavat kokea hankalaksi johtaa itseään ja vaativat enemmän ohjausta johdolta. Jotkut arvottavat ulkopuolelta tulevat ohjeet itseohjautuvuuden yläpuolelle kyetäkseen toimimaan mahdollisimman tehokkaasti.

Kokeneille hoitajille, jotka työskentelevät esimerkiksi akuuttihoitotyössä, itseohjautuvuuden toteutumista saattavat haitata esimerkiksi lääkärin suuri lääkinnällinen hallinta hoitotilanteissa. He saattavat kokea, että korkea ammatillinen koulutus ja vastuun tarjoamisen puute työtehtävissä aiheuttavat ristiriitaa. (Van Dorssen-Boog P ym, 2020.)

Usein hoitajien tulee tasapainotella suuren potilasmäärän ja riittävän ajan välillä. Liiallinen työkuormitus on suuri negatiivinen tekijä työntekijän terveydelle, yleiselle hyvinvoinnille ja suunnitelmille jatkaa työssä pidempään. Liiallinen työkuormitus ja työuupumus ovat liitoksissa toisiinsa. Työntekijöiden henkilökohtaisilla voimavaroilla ja kuormituksen määrällä katsotaan olevan merkittävä vaikutus työstressitekijöiden negatiivisia vaikutuksia vastaan ja niillä on myös yhteys erilaisiin myönteisiin tuloksiin organisaation näkökulmasta, kuten osallistuminen ja oma työsuoritus. (Del Mar Molero, M. ym. 2018.)

Itseohjautuvuuden tukemista hankaloittavat myös vanhat käyttäytymis- ja ajattelumallit. Ihmiset ovat tottuneet toimimaan hierarkkisissa järjestelmissä, jossa vastuu on ulkoistettu. Itseohjautuvuus on suhteellisen uusi käsite ja nopeat muutokset yhteiskunnassa aiheuttavat hankaluuksia työntekijöille, miten itseohjautua parhaalla tavalla. (Savaspuro 2019.)

Asioita, jotka koskettavat sekä työntekijää, että johtajaa, jotka haittaavat itseohjautuvuuden toteutumista voivat liittyä työpaikkakulttuuriin. Jos työpaikkakulttuuriin kuuluu virheiden välttämiseen pyrkiminen sekä erilaisten päätösten vahvistaminen johdolta, voi se haitata itseohjautuvuuden toteutumista. (Kemi 2023.)

Johtajille luo haasteita erityisesti sosiaali- ja terveystalouden suuri muuttuminen. Sosiaali- ja terveystalouden johtajat ovat suurimmassa roolissa työympäristön muutoksessa. Johtajien on pysyttävä muutoksessa mukana ja mukauduttava siihen. Hoitotyön johtajilta vaaditaan myös erilaisten ulottuvuuksien toteutumista. (Suonsivu 2014, 9.)

Sosiaali- ja terveystalouden johtajilla on vastuu tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta. Työntekijöiden päätöksenteon ongelmaksi voi tulla, että kaikki eivät saa ääntään kuuluville päätöksenteon yhteydessä vaan on joku voimakkaampi persoona ja näin saa oman päätöksensä kuuluviin. Johtajilla on vastuuta pyrkiä tasapainottamaan tätä päätöksenteon tasapuolisuutta ja varmistua myös siitä, ettei kukaan tule vapaamatkustajana mukana, vaan kannustaa niitä, jotka eivät saa ääntään kuuluville tiimin yhteisissä päätöksenteoissa. (Akola A. 2020)

Esihenkilön on tärkeää muuttaa ajattelutapaansa itse johtamisesta. Itseohjautuvassa tiimissä johtajan on tärkeää olla lähinnä taustalla tukemassa ja auttamassa, toimia asiantuntijoiden johtajana. Esihenkilön on ohjattava tiimiään siihen, että he osaavat itse tehdä omat päätöksensä ja parhaimmat ratkaisut tilanteisiin. Jotta esihenkilöt osaavat johtaa, auttaa ja tukea itseohjautuvaa tiimiä, on heidän itsensä ja myös heidän esimiestensä osattava toimia itseohjautuvasti. (Akola A. 2020)

Erilaiset tekijät hankaloittavat työntekijän kykyä itseohjautua ja aiheuttavat haasteita esihenkilöille sen tukemiseen. Esihenkilöltä vaaditaan kykyä kehittää

johtamiskykyään ja ajatella myös itse itseohjautuvasti. Työntekijöiden yksilölliset piirteet vaikuttavat kykyyn itseohjautua.

4.4 Sot navigaattori-artikkeli ja tarkistuslista

Artikkeli ja tarkistuslista muodostettiin opinnäytetyön pohjalta. Artikkeleihin kirjoitettiin opinnäytetyön pohjalta pääkohdat itseohjautuvuuden tukemisessa. Artikkelin ja tarkistuslistan kirjoitettiin vasta opinnäytetyön kirjallisuuskatsausosion valmistumisen jälkeen. Tarkistuslista tukee artikkelissa kerrottua tekstiä. Tarkistuslistaan kirjoitettiin pääpiirteet otsikoihin ja otsikoiden alle kirjoitettiin lisää avaavaa tekstiä. Artikkelin ja tarkistuslistan lähetettiin vielä toimeksiantajalle tarkistettavaksi. Toimeksiantajan hyväksymä versio julkaistaan lopuksi Sot navigaattori alustalle, jotta se on kaikkien luettavissa ja käytettävissä. Alla olevissa kuvissa esitellään opinnäytetyön tuotoksena syntyneet artikkeli itseohjautuvuuden tukemisesta sote-alalla ja tarkistuslista sote-alan esihenkilöille itseohjautuvuuden tukemiseen. (Kuva 1.) (Kuva 2.)

Sotenaavigaattori artikkeli

Itseohjautuvuus työnteon välineenä

Artikkeli ja tarkistuslista on kirjoitettu opinnäytetyön pohjalta, joka käsittelee itseohjautuvuutta ja sen johtamista sote-alalla. Itseohjautuvuus sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa on muuttuvaa ja jatkuvan kehityksen kohteena. Itseohjautuvuudesta on paljon hyötyä niin johtajalle, työntekijälle ja koko organisaatiolle. Parhaimmassa tapauksessa itseohjautuvuus myös parantaa työntekijöiden henkistä hyvinvointia, mutta se on saanut osakseen myös kritiikkiä. Hyvässä suhteessa vastuuseen ja vapauteen itseohjautuvuus voi olla hyvinkin toimiva työkalu ja työmenetelmä sosiaali- ja terveysalalla. Tutkittua tietoa suomalaisessa työelämässä aiheesta on toistaiseksi vähän. Tarkistuslistan avulla saat tietoa siitä, miten esihenkilönä voit tukea työntekijöitä itseohjautuvuudessa.

Itsetunto ja itsevarmuus

Itseohjautuvuus perustuu tietämykseen omista vahvuuksistaan ja kehittämiskohteista. Kokemus omasta pystyvyydestä lisää varmuutta työntekijän tekemässä työssä ja myös potilaat kokevat olevansa osaavan työntekijän käsissä, jos työntekijä tuntee olonsa varmaksi siitä mitä tekee. Työntekijän saama positiivinen palaute kollegoiltaan tai esihenkilöltään edistää työntekijän itsetuntoa ja hyvä itsetunto parantaa itsevarmuutta, jota tarvitaan itseohjautuvuudessa esimerkiksi päätöksenteossa. Työntekijälle on annettava sellaisia vastuualueita, joihin hänellä on tarpeeksi tietoa ja taitoa, jotta hän pystyy tekemään itsenäisesti päätöksiä erilaisissa tilanteissa. Työntekijälle on tarjottava työhön vaadittavaa koulutusta tarvittaessa, jotta hän kokee selviävänsä itseohjautuvasti työtehtävistään. Työntekijälle on tärkeää, että hänen mielipiteitään, ajatuksiaan ja ehdotuksiaan kuunnellaan ja että hänellä on mahdollisuus myös vaikuttaa asioihin organisaatiossa. Työntekijälle liiallinen vastuu ja vähäinen koulutus ja –perehdytys aiheeseen heikentää työntekijän itsetuntoa ja aiheuttaa liiallista stressiä ja painetta työntekemiseen. Liiallinen työmäärä ja -vastuu voi lopulta johtaa työntekijän uupumiseen.

Johtajan vaikutus

Johtajan on myös osattava toimia itseohjautuvasti omalla osallaan ja pystyä tukemaan työntekijöitään itseohjautuvuudessa. Johtaja toimii omalla toiminnallaan työntekijöille esimerkkinä, hänen tulisi olla se, johon itseohjautuva työntekijä viimekädessä turvautuu. Itseohjautuvuus tulee vaiheittain, eikä johtaja saa välittömästi antaa kaikkea vastuuta pelkästään työntekijöille. Johtajan tulisi tarjota työntekijöilleen lisäkoulutuksia aiheeseen liittyen, jotta työntekijöillä on varmempi ja laajempi tietämys siitä mitä he tekevät ja miksi. Sen tiedon ja osaamisen pohjalta he osaavat paremmin tehdä itseohjautuvasti päätöksiä. Johtajalta tullut positiivinen ja rakentava palaute edistää työntekijöitä työssään ja luo parempaa ilmapiiriä koko organisaatioon. Johtajan on otettava avoimesti kehitysehdotuksia ja palautetta vastaan, jotta organisaatiota saataisiin aktiivisesti muutettua ajantasaisemmaksi. Luotettavan ja tunnollisen työilmapiirin luominen on tärkeää, jotta johtajalle tulisi vahva side työntekijöihinsä ja työntekijät kokevat olonsa mukavaksi ja varmaksi omassa organisaatiossaan. Kun työorganisaatio tarjoaa työntekijälleen sopivan määrän vastuuta, haasteita ja mahdollisuuden vaikuttaa, lisää se omalta osaltaan työntekijän motivaatiota työntekemiseen.

Yhteistyöstä on hyötyä

Kokonaisuudessaan työntekijän ja johtajan on aktiivisesti tehtävä yhteistyötä, jotta itseohjautuvuus onnistuu kaikilta osapuolilta ja se toteutuu vaiheittain ja työn tulos on onnistunut. Yhteistyö edistää hyvää työilmapiiriä ja osapuolten itsetuntoa, itsevarmuutta ja motivaatiota työntekemiseen. Jos työntekijä tai työyhteisö yhdessä ei pysty itsenäisesti joltain päätöstä tekemään, tulee johtajan auttaa työntekijöitä tekemään oikea päätös tai mahdollisesti jopa antaa heidän tehdä väärä päätös, jotta he oppivat virheen kautta. Itseohjautuvuuteen tähdätään yhdessä yhteisten tavoitteiden kautta.

Kuva 1. Sotenaavigaattori-artikkeli.

Tarkistuslista sote-alan esihenkilöille työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseksi	
1. Hyvä työilmapiiri ja luottamuksellinen suhde	
	Ylläpidä hyvää ilmapiiriä työpaikalla, kannusta työntekijöitä samaan antamalla esimerkkiä sekä tue työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia. Hyvä itsetunto antaa työntekijälle varmuutta itseohjautua.
2. Vastuun rajaus ja yhteiset käyttäytymissäännöt	
	Käykää yhdessä läpi toimintakentän laajuus sekä hyödyt, mahdollisuudet ja vaatimukset. Tarkat vastuun rajat - mitkä asiat ovat tavoitteellisesti työntekijän vastuulla ja mitä johtoryhmä päättää. Yhteiset käyttäytymissäännöt kaikille.
3. Ota huomioon työntekijöiden työkokemus	
	Kokematon työntekijä tarvitsee enemmän ohjausta itseohjautuvuuteen kuin kokeneempi. Anna työntekijälle mahdollisuus turvautua tarvittaessa itseesi.
4. Muista armollisuus itseä ja muita kohtaan	
	Täysin itseohjautuvasti toimivaan organisaatioon vaaditaan aikaa. Realistiset tavoitteet ja niiden määrittely oman työyhteisön kannalta on oleellista. Kokonaisuutta ja sen toteutumista on mitattava säännöllisesti.
5. Palaute	
	Anna ja ota vastaan palautetta rakentavasti. Ota huomioon työntekijöiden ja organisaation jäsenten antamat kehitysehdotukset.

Kuva 2. Tarkistuslista esihenkilöille.

5 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö tehdään tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita noudattaen. Opinnäytetyön aihe ei ole eettisesti arka, sillä opinnäytetyössä ei käytetä henkilötietoja (Jamk n.d.) Opinnäytetyössä käytetään hyvän tieteellisen tutkimuksen käytänteitä, jotka kohdistuvat opinnäytetyön tekijöihin. Opinnäytetyön tutkimuksessa noudatetaan toimintatapoja, jotka tiedeyhteisö tunnustaa. Näihin kuuluvat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tutkimustyön tarkkuus. Nämä pätevät myös tulosten tallentamisessa, esittämisessä tutkimusten tulosten arvioinnissa. Muiden työ ja saavutukset otetaan huomioon kunnioittavasti, mikä tarkoittaa heidän julkaisuihinsa oikealla tavalla viittaamista, arvostamista ja niiden merkityksen tuomista esille opinnäytetyössä. Ennen julkaisua opinnäytetyö tarkistetaan plagioinnin varalta URKUND-ohjelmalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus, joka vaatii kriittistä tiedonhakuja, jotta kirjallisuuskatsaus olisi onnistunut ja luotettava. Opinnäytetyö on tehty kolmen henkilön toimesta, jolloin opinnäytetyötä tarkastellaan jokaisen toimesta. Englanninkielisiä aineistoja on pyritty suomentamaan luotettavia lähteitä ja käännöksiä käyttäen. Suomentamiseksi on pyritty tarkistamaan eri lähteitä käyttäen. Kansainväliset tietolähteet lisäävät opinnäytetyön luotettavuutta. Tutkimuksien hausta ja valinnasta tekijät ovat vastuussa. Tutkimusten saanti ja käytettävyyden on rajannut tutkimuksien valintaa. Tietokantahauissa käytettiin rajauksina vuosia 2017-2022. Tällä pyrittiin varmistamaan, että opinnäytetyössä käytetyt artikkelit, teokset ja tutkimukset ovat ajankohtaisia ja tiedollisesti ajan tasalla.

Luotettavuuden varmistamiseksi tietokannat, hakutulokset, hakusanat ja manuaalinen haku on kirjattu ylös taulukoihin. Kaikki käytetyt lähteet ovat kirjattu asianmukaisella tavalla lähdeluetteloon, ne ovat kaikille saatavilla ja avoimia. Käytetyistä lähteistä tieto on tuotu opinnäytetyöhön muuttumattomina,

kuitenkaan kopioimatta alkuperäistä tekstiä. Lähteet on kerätty myös luotettavista tietokannoista.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa itseohjautuvuutta ja sen johtamista sotealalla tutkimuskysymysten avulla. Tavoitteena oli saada tuotokseksi artikkeli ja tarkistuslista Sote-navigaattoriin osana Kesto- hanketta. Opinnäytetyön teon aikana perehdyttiin syvemmin aiheeseen ja siitä saatiin laaja näkemys sekä kattava opinnäytetyö.

Tulososiossa avattiin itseohjautuvuuden käsitteitä, etsittiin tietoa itseohjautuvuuden liittyvyydestä sosiaali- ja terveysalaan sekä etsittiin vastausta kolmeen ohjaavaan kysymykseen tutkimusartikkeleiden pohjalta.

Itseohjautuva työntekijä lyhykäisyydessään tarkoittaa henkilöä, joka on tietoinen omista toimintatavoistaan sekä pystyy tekemään työhön liittyviä päätöksiä itsenäisesti ilman jatkuvaa apua ja tukea esihenkilöltä tai hallinnolta.

Itseohjautuvuusteorian mukaan kaikilla ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta tehokkaalle toiminnalle ja hyvinvoinnille. Tätä teoriaa itseohjautuvuus tukee. Työntekijän tarve tuntee pätevyyttä työssään, autonomisuus eli toimiminen omasta tahdosta sekä yhteen liittyvyys, joka tarkoittaa yhteyden tunnetta muiden työntekijöiden kanssa.

Valittujen tutkimusartikkeleiden perusteella voidaan todeta, että työn autonomia ja työntekijän koettu itseohjautuvuus lisää motivaatiota työn tekemiseen ja monet ihmiset kaipaisivat näitä asioita myös enemmän omassa työssään. Itsevarmuus ja pätevyys lisää myös työn mielekkyyttä.

Itseohjautuvuutta on jossain artikkelissa verrattu heitteillejättöön. Liika vastuu lisää työuupumuksen riskiä. Täytyy kuitenkin muistaa, että itseohjautuvuutta mietittäessä se ei sovi kaikille, koska kaikki eivät sitä vastuuta ole valmiita ottamaan tai esihenkilöt välttämättä jakamaan vastuuta työntekijöille.

Kun itseohjautuvuuteen siirtymistä organisaatiossa mietitään, tulisi asia käydä perusteellisesti ja yhteisesti läpi työyhteisön kanssa. Itseohjautuvuudesta voi

olla hyvin paljon hyötyä yksilön hyvinvoinnissa ja työn teossa, mutta jollekin se voi olla haitallista. Itseohjautuvuutta tulisi toteuttaa aluksi yksilötasolla jokaisen työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen mukaan. Vastuu pitäisi jakaa tasaisesti niille, jotka ovat sitä valmiita ottamaan.

Työntekijän hyvinvointi pitäisi olla organisaatiossa etulinjassa. Siksi työntekijöille tulisi järjestää erilaisia koulutuksia tai työnohjausta itseohjautuvuuteen ja omien voimavarojen tutkimiseen liittyen. Omien voimavarojen ja vahvuuksien kartoittaminen voivat lisätä työn mielekkyyden ja pätevyyden tuntua ja kun nämä asiat itse havaitsee ja oppii, voisi työn tuotos olla enemmän organisaation edun mukaista.

Itseohjautuvuudesta ja siihen liittyvistä käsitteistä löytyy jonkun verran tutkittua tietoa, mutta sen varsinaisesta toteutumisesta sosiaali- ja terveysalalla ei niinkään. Tämä johtunee siitä, että ilmiö on työelämässä niin uusi käsite. Sote-alan johtajilla ja työntekijöillä on monia keinoja edistää itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuteen vaaditaan työntekijän halukkuutta ja motivaatiota siihen, että pystyy toimimaan itsenäisesti työssään ja tekemään siihen liittyviä päätöksiä. Itseohjautuvuuden keinoista löytyi tietokannoista ja manuaalisella haulla tietoa jonkun verran.

Sote-alan johtajilla on hyvät mahdollisuudet tehdä työntekijöistään itseohjautuvia. Erilaiset kannustimet ja tietoisuus asiaa liittyen lisäävät työntekijöiden halukkuutta ja mielenkiintoa ryhtyä itseohjautuviksi. Työntekijöiden antamat perustelut esihenkilölle halukkuudesta olla itseohjautuvia tulee olla sellaisia, jotka ovat mahdollista toteuttaa ja siitä on hyötyä koko organisaatiossa. Organisaatiolle on myös parempi, jos isompi joukko työntekijöitä on itseohjautuvia, eikä vain muutama.

Artikkeleissa itseohjautuvuutta on keuhuttu paljon ja kerrottu paljon itseohjautuvan organisaation hyödyistä. Harvemmissa julkaisuissa

itseohjautuvuudesta olisi puhuttu huonoon sävyyn tai puhuttu mitään sen haitoista.

Seuraavaksi olisi hyvä selvittää onko itseohjautuvuudesta pitkällä tähtäimellä hyötyä, onko siitä jotain haittaa organisaatiolle tai työyhteisölle ja miten itseohjautuvuutta voisi vielä kehittää pidemmälle. Miten työntekijöiden vastuut saataisiin jaoteltua niin, että kaikilla olisi yhtä paljon vastuuta, mutta ei kuitenkaan liikaa?

Tärkeimmiksi löydöksiksi itseohjautuvuuden tukemisen haasteissa sote-alan johtajilla ja työntekijöillä nousivat työntekijöiden kokemuksen erot, vanhat ajattelumallit sekä epäselvät vastuun rajat. Työntekijöiden kokemuksen erot heijastuvat kykyyn johtaa itseään ja toimia itseohjautuvasti. Kokeneiden työntekijöiden on helpompaa itseohjautua kuin kokemattomampien. Itseohjautuvuuden ollessa uusi käsite, vanhat ajattelumallit, joissa johtajan rooli on suurempi työn johtamisessa aiheuttaa haasteita siirtyä itseohjautuvampaan malliin. Epäselvät vastuun rajat vaikeuttavat työntekijän ymmärrystä millä tavalla tulisi toimia itseohjautuvasti.

Itseohjautuvuutta tarkasteltaessa erityisesti tiedonhaun osalta tietokannoista ja manuaalisella haulla voidaan huomata, että suoranaisesti itseohjautuvuuden haasteisiin liittyvää tutkimustietoa on vähän toisin kuin sitä tukevia tekijöitä on tutkittu laajemmin. Itseohjautuvuutta tukevista tekijöistä voitaisiin vetää johtopäätöksiä, että niiden vastakohtia pohtimalla voitaisiin löytää itseohjautuvuutta haittaavia tekijöitä. Johtopäätösten teko ilman tutkittua tietoa kuitenkin heikentäisi opinnäytetyön luotettavuutta. Aihe vaatii lisätutkimuksia.

Lähteet

Akola Anne Elina: Itseohjautuvuus ja intuitio. Basam Books 2020. Viitattu 14.9.2023

Aura, O.; Ahonen, G.; Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2020. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Tutkimusraportti. Viitattu 5.9.2023.

<https://www.imafi.fi/IOJ2020.pdf>

Bellack, Janis P. Why Nurse Leaders Derail. Nursing Administration Quarterly 43(2):p 113-122, April/June 2019. Viitattu 5.9.2023

https://journals.lww.com/naqjournal/abstract/2019/04000/why_nurse_leaders_derail_preventing_and.4.aspx

Blackstone, A. 2012. Principles of Sociological Inquiry - Qualitative and Quantitative methods. University of Maine. Saylor Foundation. Viitattu 16.2.2023.

<https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/139>

Castellani, D.L. 2022. What is "Quality leadership in nursing"? New Jersey Nurse. Vol 52, no 3, 11-11 Viitattu 15.2.2023.

<https://search-ebshost-com.ezproxy.turkuamk.fi/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=157469778&site=ehost-live>

Deci, E.L & Ryan R.M. 2015. Self-Determination Theory, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition) Viitattu 6.9.2023

<https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/self-determination-theory>

Del Mar Molero, M.; Del Carmen Perez-Fuentes, M.; Gazquez, J-J. Analysis of the Mediating Role of Self-Efficacy and Self-Esteem on the Effect of Workload on Burnout's Influence on Nurses Plans to Work Longer, 2018. Viitattu

19.9.2023 <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.02605/full>

Del Mar Molero, M.; Herrera-Peco, I.; Del Carmen Perez-Fuentes, M.; Oropesa Ruiz, F.; Martinez, A-M.; Ayuso-Murillo, D.; Gazquez. J-J. Communication and humanization of care: Effects over burnout on nurses, 2021. Viitattu 19.9.2023.

<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0251936>

Drennan VM, Calestani M, Ross F, Saunders M, West P. 2018. Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. Viitattu 4.10.2023

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29880574/>

Gong, Z.; Shan, C.; Yu, H. 2019. The relationship between the feedback environment and creativity: a self-motives perspective. Viitattu 25.9.2023

<https://www.dovepress.com/the-relationship-between-the-feedback-environment-and-creativity-a-sel-peer-reviewed-fulltext-article-PRBM>

Gong, Z.; Van Swol, M.; Li, F.; Gul Gilal, F. Relationship between nurse's voice and self-leadership: A time-lagged study. Nursing Open 2021. Vol 8, no 3, 1038-1047. Viitattu 27.9.2023

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8046052/>

Harari, M.; Williams, E.; Castro, S & Brant, K. 2021. Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. Journal of Occupational & Organizational Psychology. Vol 94, Artikkel 4, 890-923. Viitattu 15.2.2023.

<https://web-s-ebsochost.com.ezproxy.turkuamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=0a9b3b1f-d754-46ac-a5af-58582f586649%40redis>

JAMK. Kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö - Thesis. Viitattu 7.2.2023.

<https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/toteutustavat-ja-rakenne/kirjallisuuskatsaus/>

JAMK. Tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyö - Thesis. Viitattu 7.2.2023

<https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/toteutustavat-ja-rakenne/tutkimuksellinen-kehittamistyo/>

JAMK. N.d .4.4.2 Hyvä tieteellinen käytäntö, tietosuoja ja tutkimuslupa. Viitattu 17.3.2023

<https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/tag/eettiset-periaatteet/>

Kemi, K. 2023. Tiimien itseohjautuvuus ei ole itsestänselvyys. Viitattu 14.9.2023 <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/tiimien-itseohjautuvuus-ei-ole-itsestaanselvyys.html>

Kurten Staffan: Uraputkesta itsensä johtamiseen. Dialogia oy 2001. Viitattu 26.9.2023

Laulainen S. 20.4.2021. Sote- johtaminen vaatii laajaa ymmärrystä, yhdessä tekemistä ja inhimillisyyttä, University of Eastern Finland. Viitattu 5.9.2023 <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/sote-johtaminen-vaatii-laajaa-ymmarrysta-yhdessa-tekemista-ja-inhimillisyytta>

Mannila, M. 2021. Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön muotona. Viitattu 17.3.2023

<https://energiaa.vamk.fi/osaaminen/kirjallisuuskatsaus-opinnaytetyon-muotona/>

Marila Rosanna, Sano se suoraan. P. 49-51. Tehyläisten oma lehti 2/2023. Viitattu 14.9.2023.

Martela, F.; Hakanen, J.; Hoang, N.; Vuori, J. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai –pahoinvoinnin lähde?

Kansallisesti edustavaan aineistoon perustuva tutkimus, 2021. Viitattu 31.8.2023.

<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Martela Frank, Jarenko Karoliina: Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma 2017. Viitattu 26.9.2023

Matahela, V & van Rensburg, G. 2022. Motivation as a facilitator of self-leadership in nurse academics. Vol 8, no 6, e09432. Viitattu 27.9.2023

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9168145/>

Morikawa, M.; Martela, F & Hakanen, J. Journal.fi. Vol 41 No 4 2022 s.312-328
Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä- missä ja ketkä sitä kokevat.
Viitattu 13.2.2023

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111867/75679>

Ojala Ulla, Työpaikan ihmeliima. P. 55-57. Tehyläisten oma lehti 1/2023. Viitattu 14.9.2023.

Oulun yliopisto 2023. Tieteellisen tiedonhankinnan opas: Boolean operaattorit OR, AND ja NOT. Viitattu 13.2.2023

https://libguides oulu.fi/tieteellinentiedonhankinta/Boolean_operaattorit

Parkkinen, M., Koivunen, K., Rannisto, K. & Henner, A. (2019). Tiesitkö, että työtoverisi arvostaa eniten juuri Sinulta saatua palautetta? Radiografia, 41(1), 30-31. Viitattu 25.9.2023

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/342042/Radiografia_41_1_30_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saarinen P. 2019. Itseohjautuva työ ja sen haasteet. Viitattu 12.9.2023

<https://www.linkedin.com/pulse/itseohjautuva-ty%C3%B6-ja-sen-haasteet-pekka-saarinen>

Salakari M, Systemoitu kirjallisuuskatsaus tiedon tuottamisen menetelmänä.

Turun ammattikorkeakoulu. 2020. Viitattu 17.3.2023

https://tohtori.turkuamk.fi/uploads/2020/04/92b18b03-kirjallisuuskatsaus_20.4.20.pdf

Savaspuro M. 2019. Analyysi: Kun vapaudesta tulee vankila –

Itseohjautuvuuden ongelmat ja miten ne ratkaistaan. Ellun kanat. Viitattu 14.9.2023

<https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/analyysi-kun-vapaudesta-tulee-vankila-itseohjautuvuuden-ongelmat-ja-miten-ne-ratkaistaan/>

Sotenavigaattori 2023. Tervetuloa sotenavigaattoriin! Viitattu 7.2.2023

<https://sotenvigaattori.fi/>

Suonsivu K. (2004) Puun ja kuoren välissä. Hoitotyön johtajan tehtävät ja asema. Tehyn julkaisusarja A: tutkimuksia. Verkkojulkaisu. Viitattu 20.9.2023.

https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2004/2004_a1_puun_ja_kuoren_valissa_hoitotyön_johtajan_tehtavat_ja_asema_id_7.pdf

Turun ammattikorkeakoulu. 2022. Eettiset ohjeet ja käytänteet. Viitattu 13.2.2023

<https://tuas365.sharepoint.com/sites/Opiskelu/SitePages/Eettiset-ohjeet-ja-k%C3%A4yt%C3%A4nteet.aspx>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 28.2.2023.

<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Valtioneuvosto 2021. Toimialaraportti: Sote-alalle on haasteellista houkutella työvoimaa ja pitää nykyisistä kiinni – alan työoloja kehitettävä, Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 14.2.2023

<https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/toimialaraportti-sote-alalle-on-haasteellista-houkutella-tyovoimaa-ja-pitaa-nykyisista-kiinni-alan-tyooloja-kehittava>

Van Dorssen-Boog P, de Jong J, Veld M, Van Vuuren T. 2020 Jul 16, Self-Leadership Among Healthcare Workers: A Mediator for the Effects of Job Autonomy on Work Engagement and Health. Front Psychol. Viitattu 31.8.2023.

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01420/full>

Wondershare EdrawMax. N.d. What Is A Checklist? How Can You Effectively Use It? Viitattu 17.3.2023

<https://www.edrawmax.com/article/what-is-checklist.html>

Yksityisalojen esimiehet ja asiantuntijat. 2021. Itseohjautuvuus ei ole yksilölaji. Viitattu 4.2.2023 ja 31.8.2023

<https://www.yty.fi/uutishuone/itseohjautuvuus-ei-ole-yksilolaji.html>