

Sanna Tykkä

# **PUHALLETAANKO YHTEEN HIILEEN?**

Itseohjautuvuudesta kohti yhteisöohjautuvuutta sote-  
organisaatioissa

# TIIVISTELMÄ

Sanna Tykkä: Puhalletaanko yhteen hiileen? Itseohjautuvuudesta kohti yhteisöohjautuvuutta sote-organisaatioissa  
Pro Gradu  
Tampereen yliopisto  
Kasvatuksen ja kulttuurin tiedekunta  
Marraskuu 2020

---

Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden työntekijöiden käsityksiä itseohjautuvuudesta, itseohjautuvan tiimin edistäjistä ja estäjistä, sekä toimintamallia tukevasta johtamisesta. Itseohjautuvuudesta ilmiönä rakennettiin kokonaiskuvaa, jolla haluttiin osoittaa, että itseohjautuvuuden rinnalla on syytä käyttää myös termiä yhteisöohjautuvuus luonnehtimaan itseohjautuvuuden moninaista ominaislaatua. Näitä kahta mallia tutkittiin toisiinsa kietoutuneina ilmiönä. Tutkimuksen tavoitteena oli myös osoittaa, että sote-palveluissa vallitsevia tilanteita ja ongelmia ei tulisi muutosjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä käsitellä syy-seuraussuhteisina vaan ennakoimattomina, alati muuttuvina ilmiönä. Tutkimuksen empiirisenä aineistona oli SoteDialogit muutoksessa-hankkeen itseohjautuvuusaineiston 135 avovastausta kuudesta sote-organisaatiosta eri puolilta Suomea. Analyysimenetelmänä käytettiin sekä laadullista sisällönanalyysia että fenomenografiaa.

Tämä tutkimus osoitti, että työntekijöiden asenteet olivat yleensä positiivisia itse- ja yhteisöohjautuvuutta kohtaan, mikäli puitteet tällaiselle toimintakulttuurille sen mahdollistivat. Optimaalisesti toimivissa, yhteen hiileen puhaltavissa tiimeissä vuorovaikutuksen koettiin olevan kitkattoman avointa. Tiimityön keskeiseksi perustaksi osoittautuivat vastuullisen suunnitelmallisesti toimivat tiimin yksilöt. Tiimityön esteinä näyttäytyivät tiimin liian suuri koko ja ongelmat vuorovaikutuksessa sekä vastuun epätasainen jakautuminen. Negatiiviset kokemukset ja mielipiteet saattoivat johtua yksilöiden henkilökohtaisista, työn ulkopuolisista syistä, mutta pääsääntöisesti vastauksista heijastui uuden toimintamallin perusolemuksen puutteellinen tunteminen. Vastaajat kokivat myös, että johdon asenteet muutostilanteissa eivät aina tukeneet työntekijöitä toivotulla tavalla. Jotta työskentelystä ei tulisi yksilöiden suunnittelematonta toimintaa, tutkimustietoa hyödyntämällä ja tehokkaalla perehdyttämiskoulutuksella voitaisiin itseohjautuvuudesta ja yhteisöohjautuvuudesta luoda toimintamalli, joka olisi inhimillisempi, vuorovaikutteinen työskentelymalli, kuluva vuosikymmenen työelämään. Juuri tämän kaltaista ihmiseltä-ihmiselle-toimintamallia on tarvittu kuluva 2020 vuoden aikana, kun sekä pandemia että tietomurrosta aiheutunut henkilötietojen kaappaus ovat saattaneet sote-alan toimijat äärimmäisen vaativiin ja ennakoimattomiin tilanteisiin.

Avainsanat: itseohjautuvuus, itseohjautuvat tiimit, itseorganisoituminen, yhteisöohjautuvuus, kompleksisuus, johtaminen, sisäinen motivaatio, dialoginen johtaminen, sote-organisaatiot, työelämän kehittäminen, uuden ajan toimintakulttuuri.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# ABSTRACT

Sanna Tykkä: Working together for a common goal. Self-directed teams in social and healthcare organizations

Master's thesis

Tampere University

Faculty of Education and Culture

November 2020

---

The research examined perceptions among workers in social and healthcare organizations about self-direction, promoters and inhibitory issues of self-directed teams, and supportive leadership in organizations implementing the type of model. A general view of self-direction as a phenomenon was created to approve that beside the term self-direction there is also a need to use the term self-directed teams to describe the complex quality of self-direction. The two patterns were researched as intertwined phenomena. The purpose of this research was also to implement the issues and problems in healthcare services not being understood as cause and effect relations, but as unexpected, ever-alternating phenomena.

The empirical material of the research was received from Renewing Dialogues in Social and Health Care – Leadership, Well-being and Productivity Project 2019–2021. Material included six healthcare organizations across Finland and focused on self-direction data from 135 open responses. Qualitative content analyses and phenomenography were used as methods. The study implemented that in general, under ideal conditions, attitudes among workers appeared to be positive towards self-direction. Interaction in teams, working optimally and blowing into one carbon, was considered smoothly open and individual action methodical and purposeful. The basic bars to success in teamwork turned out to be oversize teams and problems with interacting and also the unequal amount of liability. The negative experiences and perceptions may arise from personal, non-working life issues, but mostly, the responses reflected insufficient knowledge of the basic characteristics of the new approach. Respondents also found they didn't obtain support enough from their leadership, especially in alterations. Organizations have an opportunity to prevent unsystematic working by using research reports and effective initiation into the methods of self-direction and self-directed teams and create an interactive, more human model, like prelude of the new, innovating working life for the current decade. These are the kind of principles, from human-to human, which have been needed during the last few months in the whole world with the evil problem pandemic. Also the data seizure exposing, particularly, healthcare workers to extremely demanding, unexpected situations.

Keywords: Self-directed, Self-directing teams, Self-organizing, Co-Management, Complexity, Management, Internal Motivation, Dialogical Management, Healthcare organizations, Working Life Development.

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Työn organisointi ja vastuullisuus työyhteisössä .....	1
1.2	Työelämän muutoksen trendit .....	2
1.3	Sote-palvelujen nykytilanne .....	3
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	5
<b>2</b>	<b>ITSEOHJAUTUVUUS</b> .....	<b>7</b>
2.1	Itseohjautuvuus ilmiönä ja käsitteinä .....	7
2.2	Itseohjautuvuus aikuiskasvatuksen näkökulmasta .....	9
2.3	Itsensä johtaminen .....	11
2.4	Itsemääräämisteoria .....	12
<b>3</b>	<b>YHTEISÖOHJAUTUVUUS</b> .....	<b>14</b>
3.1	Yhteisöllisyys työelämässä .....	14
3.2	Tutkimuksia itseohjautuvista tiimeistä .....	16
3.3	Myönteisen kehittämisen kulttuuri .....	19
3.4	Yhteisöohjautuvan toiminnan onnistunut malli .....	20
<b>4</b>	<b>ITSE- JA YHTEISÖOHJAUTUVAN TYÖN JOHTAMINEN</b> .....	<b>22</b>
4.1	Johtamisparadigmat .....	22
4.2	Dialoginen johtaminen .....	24
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>26</b>
5.1	Tutkimuskysymykset.....	26
5.2	Kompleksisuus tutkimuksen lähtökohtana.....	27
5.2.1	Kompleksisuus vuorovaikutuksessa .....	31
5.2.2	Kritiikkiä kompleksisuusajattelusta .....	33
5.3	Tutkimuksen aineisto ja tausta .....	34
5.4	Analyysimenetelmät .....	35
5.4.1	Fenomenografia .....	37
5.5	Analyysin vaiheet.....	40
<b>6</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>44</b>
6.1	Sote-alan työntekijöiden käsitykset itseohjautuvuudesta .....	44
6.2	Käsityskategoriat .....	45
6.2.1	Trubaduuri (yksilövalta) .....	46
6.2.2	Musiikkiproduktio (yhteisövalta) .....	48
6.2.3	Perinteinen sinfoniaorkesteri (ylivalta).....	49

6.2.4	Jazz-orkesteri (yhteisöohjautuva valta) .....	50
6.2.5	Kakofoniaorkesteri (epäselvä valta) .....	52
<b>6.3</b>	<b>Ikämuuttajat.....</b>	<b>53</b>
<b>6.4</b>	<b>Väliyhteenveto itseohjautuvuuden käsityksistä .....</b>	<b>53</b>
<b>6.5</b>	<b>Itseohjautuvan tiimin mahdollistajat ja estäjät .....</b>	<b>55</b>
<b>6.6</b>	<b>Johtajuuden vaateita .....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b><i>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</i></b>	<b>60</b>
<b>7.1</b>	<b>Yhteenveto itseohjautuvuuden käsityksistä .....</b>	<b>60</b>
<b>7.2</b>	<b>Yhteenveto itseohjautuvan tiimityön mahdollistajista ja estäjistä .....</b>	<b>60</b>
<b>7.3</b>	<b>Yhteenveto itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevasta johtamisesta.....</b>	<b>61</b>
<b>7.4</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>62</b>
7.4.1	Myönteistä energiaa yhteisöohjautuvuudesta .....	62
7.4.2	Johtajuuden soljuva sinfonia.....	63
<b>8</b>	<b><i>ARVIOINTI JA POHDINTA.....</i></b>	<b>67</b>
<b>8.1</b>	<b>Luotettavuus.....</b>	<b>67</b>
<b>8.2</b>	<b>Jatkotutkimusaiheet .....</b>	<b>68</b>
	<b><i>LÄHTEET.....</i></b>	<b>70</b>
	<b><i>LIITTEET .....</i></b>	<b>74</b>

# 1 JOHDANTO

*Elämäntarkoitus on tehdä itselle merkityksellisiä asioita niin, että tekee itsestään merkityksellisen muille. -Frank Martela*

## 1.1 Työn organisointi ja vastuullisuus työyhteisössä

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollossa on meneillään valtakunnallinen rakennemuutos. Uuden teknologian ja digitaalisuuden myötä uudella tavalla korostuvat myös työntekijöiden inhimilliset taidot, kriittinen ja innovatiivinen ajattelu, ongelmanratkaisukyky ja erityisesti elinikäisen oppimisen taito. Tulevaisuustutkija Markku Wilenius (2015, 154) kutsuu kuudenneksi aalloksi aikakautta, joka alkoi vuosikymmenen alussa ja tulee päättymään vuosisadan puolivälissä. Tämä ajanjakso on älykäs ja tiedostava. Wilenius (2015, 224–225) toteaa edelleen, että keskiössä ovat tietoisuuden kasvu ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen parempi laatu. Kuudennessa aallossa on oleellista myös yhteisöohjautuva tiimityö, vuorovaikutuksellinen ja dialoginen rajat ylittävä yhteistyö. Wileniuksen (2015) mukaan hierarkkinen, käskevä, pelon ja vaatimusten kautta johtaminen ja hallinta tai poliittinen peli tulevat poistumaan johtamiskulttuurista. Virtanen ja Stenvall (2019, 46–48) pitävät julkisen hallinnon ydinsanomaa muutoksena, joka pohjautuu informaatioteknologian ja globaalin maailman uusiin haasteisiin. Tarvitaan uusi hallintojärjestelmä keskiönään itseohjautuvat toimintayksiköt ja rajat ylittävä molempiin suuntiin vuorovaikutuksellinen, dialoginen verkostoissa toimiminen (Virtanen & Stenvall 2019, 46–48). Sosiaali- ja terveystoimen tavoitteena on parantaa yhteistyöllä palvelujen saatavuutta, vaikuttavuutta ja tuottavuutta sekä tarjota hyvä henkilöstö- ja asiakaskokemus, joka syntyy yhdessä tekemällä. Uuden toimintakulttuurin ja johtamistavan ytimessä ovat sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus ja yhteinen yhteisöohjautuva työ.

Kompleksisuus ja yksilökeskeinen johtajuus muodostavat hankalan yhtälön, sillä yksilökeskeisessä johtajuudessa johtajaa pidetään alkuun saattajana ja muita osallisia kohteina. Nykyään johtajuutta on alettu yhä yleisemmin pohtia kontekstiinsa kytkettynä yhteisöllisenä toimintana, alati tapahtuvana sosiaalisena prosessina, jolloin johtajuuden ohella itseohjautuvuuttakin tulee pohtia niin yksilön kuin yhteisönkin kyvykkyytenä. Itseohjautuvuutta tutkitaan usein ilman kontekstia, mistä seurauksena on, että esihenkilöiden tarpeellisuus kyseenalaistetaan kompleksisessa nykyajan työmaailmassa. Yksilöltä itseohjautuvuus edellyttää yleensä kykyä ja tahtoa oma-aloitteisuuteen, itsenäistä työskentelytaitoa ja vastuunottoa. Yhteisöltä se edellyttää mahdollisuuksia vaikuttaa ja vastuun laaja-alaisempaa jakautumista sekä sitä, että kykenee organisoitumaan väljemmällä vastuun määrittelyllä. (Mäki 2019, 127.)

Itseohjautuvuuden lähtökohtana on, että ihmisille suodaan useammin mahdollisuuksia käyttää optimaalisesti koko kapasiteettiansa työelämässä. Vastuullinen vapaus ja inhimillinen luottamus sekä tukeva, innovatiivinen ilmapiiri työyhteisössä antavat pohjan organisaation joustavalle adaptaatiolle, mistä hyötyjinä ovat kaikki osapuolet. Tiivistetysti ilmaisten itseohjautuvuus merkitsee työnteon uudelleen organisointia, johon edellä kuvatun tapainen työyhteisö antaa oivalliset puitteet. Näin voimistetaan tiimien ja yksilöiden valtaa ja vähennetään sitä varsinaisilta esihenkilöiltä, ja johtajuusvaltaa katsotaan uudesta näkökulmasta.

## 1.2 Työelämän muutoksen trendit

Työelämän nykytrendeinä voitaneen pitää elinikäistä oppimista ja koulutusta, digitalisaatiota ja etätöitä (Ikonen & Koivunen 2020). Nämä ovat olleet viime kuukausina tarpeellisia myös sosiaali- ja terveydenhuollonalalla pandemian levitessä maailmalla. Wilenius (2015, 152–153) toteaa, että nykyään organisaatioissa hankkeet syntyvät, elävät ja kuolevat nopeasti, mutta virheistä opitaan, jos päätösvalta on keskusjohdon sijaan toimintayksiköissä. Hän käyttää tästä esimerkkinä professori Pirjo Ståhlen ja tutkija Tuomas Kuosan (2009) kolmea dynaamisten ja itseorganisoituvien, järjestelmien pääperiaatetta, joista

ensimmäisen tarkoitus on esimerkiksi hyödyntää maksimaalisesti tulevia mahdollisuuksia eli kykyä tunnistaa ulkoapäin tulevia muutoksia ja vastata niihin tarkoituksenmukaisesti. Toisekseen dynaamiset systeemit menestyvät optimaalisen monimuotoisissa ja spontaaneissa vuorovaikutusverkostoissa eli työskennellen vapaasti tiimeissä ilman hierarkiaa ja verkostoituen yli organisaatioseiniä. Kolmantena periaatteena nähdään systeemin pyrkimys toteuttaa omaa etuaan, mikä on autonomisen uudistumisen ydin. (Stähle & Kuosa 2009.)

Nykyiset organisaatiot perustuvat vielä suurelta osin hierarkkiseen toimintamalliin, kun taas hajautettu valta mahdollistaa itseohjautuvuuden. Vastuullisesti ja tarkoituksenmukaisesti toimiva työntekijä havaitsee kulloinkin tarvittavat toiminnanmuutokset, jolloin vältetään myös hidasteet ja kommunikaatio-ongelmat. Itseohjautuvuus on häilyvä termi, joka voi viitata moneen erilaiseen toimintaan. Itseohjautuvalta työntekijältä edellytetään vahvaa sisäistä motivaatiota, kykyä yhteisölliseen työskentelyyn, kun taas johtajuuden tulee olla mahdollistavaa, valmentavaa, uudistavaa ja dialogista. Virtanen ja Stenvall (2019, 143) toteavatkin, että oppimisen tarve kumpuaa työstä itsestään ja että organisaatiossa tapahtuvassa oppimisessa on aina kysymys vanhojen toimimattomien tapojen hylkäämisestä. Suomalaiset sosiaali- ja terveystyöt ovat hyvin professionaalisia, jolloin rakenteiden uudistaminen on ollut hidasta, koska muutokset vaikuttavat käytännön tason toimintojen ohella myös johtamiskulttuuriin. Monissa sote-alan palvelujen uudelleen järjestämisessä ongelmana on se, että suoraan koteihin suunnattua palvelua on liian vähän ja tehostetun palvelun yksiköissä asiakkaita tai potilaita on liikaa. Näiden välillä oleva toimiva itseohjautuva ja yhteisöohjautuva työskentelymalli tasoittaisi tilannetta, jolloin asiakaslähtöisempi näkökulma työskentelyssä ja asiakasta tunteva työntekijä työyhteisöineen voisi muodostaa toimintamallin, joka pitäisi yllä jatkuvaa reagoitavalmiutta muuttuvissa tilanteissa.

### 1.3 Sote-palvelujen nykytilanne

Hyvinvointipalvelut ovat keskeisessä asemassa ihmisten arkielämässä, joten niiden tarkoituksenmukainen kehittäminen merkitsee sekä asiakaslähtöistä lähestymistapaa että myös työntekijöiden aseman ja järjestelmien

uutta hahmottamista. Näitä ongelmia menestyksellisesti ratkovat organisaatiot tulevat selviytymään muita paremmin muutospaineissa, jotka ilmenevät ongelmina rahoituksessa, vaatimuksina monikulttuurisuuteen, palvelutuotantojen moninaisuutena ja työvoimakilpailuna. (Stenvall & Virtanen 2012, 260.)

Suomen palvelurakennetta ohjaavat vuoden 1942 keskussairaallaki ja kansanterveyslaki vuodelta 1972, joiden pohjana on pidetty paikallisia olosuhteita ja väestörakennetta. Nykyhetken tilanne maassa on luonnollisesti erilainen kuin näitä lakeja säädettäessä oli. Keskussairaaverkosto luotiin erikoisalaperiaatteelle, mutta nykyiset hoitolinjat eivät enää sovellu tähän malliin. (Ryynänen, Vauramo, Malmi & Koikkalainen 2020.) Uutta ajattelutapaa edustaa esimerkiksi sydäntautien osaamiskeskus spesiaaliryhmineen. COVID-19-pandemian myötä 30–50% länsimaisesta avoterveydenhuollosta siirtyi verkkopalveluun. Tämä muuttaa terveyspalvelujakin ja nähtäväksi jää kuinka paljon. USA:ssa visioidaan laajalti ilmaisua "digital environment". Yleisesti on vallalla käsitys, että tulevaisuudessa ehkä puolet konsultaatioista voitaisiin käydä digitaalisesti joko itsenäisesti tai avustettuna ja hyödyntää myös tekoälyjärjestelmiä. Digitaaliset palvelut ovat juuri ikäihmisten hoidon tulevaisuuden malli helpottaessaan erityisesti harvan palveluverkon piirissä asuvia vanhuksia, mikäli heidän palvelutarpeensa sen sallii. (Ryynänen ym. 2020.) Uusi tekniikka edesauttaa myös paikallista innovatiivisuutta, sillä asianosaiset itse kykenevät parhaiten hahmottamaan kokonaistilanteet. Muutos 65–74 vuotiaiden määrässä kertoo, minkälainen palvelujen tarve on vuoden 2040 jälkeen. Kaikilla alueilla palvelutarpeiden kasvu on jo alkanut ja huippu ohitetaan vuoden 2040 tienoilla, koska väestömuutos tapahtuu ikämäärän pienentyessä vuosina 2038–2040. Suomessa on keskusteltu hoitajamitoituksesta aikana, jolloin maamme järjestelmä vuodeosastohoidoissa on jäänyt jälkeen muihin EU-maihin verrattaessa. (Ryynänen ym. 2020 72–83.)

Usein ahtaat asumisolot vaikeuttavat vanhusväestön kunnon ylläpitoa, mikä aikaistaa siirtymistä kevythoidosta raskashoittoon. Alueellista palvelutarjontaa on haastavaa purkaa, koska mm. vanhushuollossa ohjeluun mukaan joidenkin yksiköiden toiminta oleellisesti muuttuisi. (Ryynänen ym. 2020, 81–85.) Maakuntasoten oli määrä luoda puitteet kuntien palvelujen yhteiskäytölle ja karsia näin pienten kuntien ongelmia. Nykyisen, Marinin hallituksen esityksen mukaan kaavailtujen sote-maakuntien sijaan jatkossa vastuu sosiaali- ja

perusterveydenhuollon ja nyt myös pelastustoimen järjestämisestä ja tuottamisesta siirtyisi hyvinvointialueille, joita tulisi olemaan 21 ja Helsinki omana alueenaan. Marraskuussa 2020 tätä kirjoitettaessa ei ole vielä varmaa, ehtiikö esitys jo joulukuussa eduskuntaan, kuten hallitus on suunnitellut. Uudistuksen onnistuminen riippuu lain toimeenpanosta ja alueitten kyvystä tuottaa tarvittavat palvelut. Kun nyt on kyseessä koko maata käsittävä uusi toimintamalli, sen vaikuttavuuden ennakoiti on vielä tässä vaiheessa haastavaa.

Terveysthuollossa kuten muillakin aloilla verkottuminen on uusi toimintamalli, joka helpottaa palvelujen saatavuutta erityisesti maaseudulla. Se merkitsee esimerkiksi keskittämistä tietyissä hoidoissa, kuten edellä mainittu syöpäkeskus, jonka perustamisesta sopimus allekirjoitettiin vuonna 2019. (Ryynänen ym. 2020, 87.) Jotta suunniteltuihin tavoitteisiin päästäisiin, tarvitaan johtamiseen modernia näkemystä niin, että kyettäisiin siirtymään hallinnoinnista johtamiseen ja saataisiin sekä taloudelliset että toimijakohtaiset resurssit ohjatuiksi tarkoituksenmukaisemmin huomioon ottaen erityisesti pienet yksiköt (Ryynänen ym. 2020, 99). Näistä yksiköistä on mahdollista rakentaa verkkoon perustuva lakisääteinen palvelujärjestelmä, johon on luotavissa digiympäristöjä ilman paikkasidonnaisuutta. Verkon sisäinen toiminta alueittain saattaa poiketa toisistaan, mutta on asiakkaan ja potilaan kannalta laadultaan samanlaista. Uudella palvelujärjestelmällä olisi myös psykososiaalinen merkitys vanhusten ja muiden erillisryhmien yhteydenpitovälineenä. (Ryynänen ym. 2020, 100–101.)

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa selvitetään aihealueet ja perustellaan tutkimuksen ajankohtaisuus ja merkitys. Katson luontevaksi tutkia itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta kokonaisuutena, koska tutkimuksen konteksti sijoittuu sosiaali- ja terveydenhuollonalaan (Sote), jossa paraikaa on meneillään laaja rakennemuutos. Toisessa luvussa tarkastellaan itseohjautuvuutta ilmiönä ja selvitetään sen teoreettista taustaa. Kolmas luku käsittelee yhteisöohjautuvuutta tukevia toimintamalleja ja sen organisaatioille tuomia hyötyjä sekä valaistaa itseohjautuvista tiimeistä kertovaa kirjallista tietoa. Neljännessä luvussa tarkastellaan, minkälainen johtaminen tukee itse- ja

yhteisöohjautuvaa työskentelytapaa. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, aineisto ja tutkimuskysymykset sekä käydään läpi metodologisia lähtökohtia ja analyysin toteutusta. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulokset ja seitsemännessä tehdään yhteenveto tutkimuksesta saaduista tuloksista ja johtopäätöksistä. Kahdeksannessa luvussa arvioidaan lopuksi tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin.

## 2 ITSEOHJAUTUVUUS

Tässä luvussa tarkastellaan ensin itseohjautuvuutta ilmiönä ja käsitteinä yleisellä tasolla ja sitten aikuiskasvatuksen näkökulmasta. Itseohjautuvassa tiimissä toimiminen on haastavaa, jos työntekijä ei ole itseohjautuva. Tämän vuoksi oma lukunsa on itsensä johtamiselle. Lopuksi syvennytään itsemääräämisteoriaan, joka toimii teoreettisena viitekehyksenä tutkimuskysymykselle 2, kun tarkastellaan yksilötason estäjiä ja mahdollistajia itseohjautuvassa tiimityössä.

### 2.1 Itseohjautuvuus ilmiönä ja käsitteinä

Työelämäkontekstissa tutkittua itseohjautumista tai itseorganisoitumiseen liittyvää akateemista tutkimustietoa on vielä toistaiseksi varsin niukasti (Lee & Edmondson 2017; Salovaara 2018; 2020), eikä käsitteelle ole akateemisesti vahvistettua määritelmää. Minimalist Organizational Design- hanke tuottaa parhaillaan uutta tieteellistä tutkimusta itseorganisoitumisesta, levittää itseohjautuvuudesta tietoutta ja kehittää uusia itseohjautuvuuden työkaluja (Ks. Martela 2019; Vuori & Martela 2020, Salovaara 2019, 2020). Lee ja Edmondsonin (2017) tutkimus keskittyy itseorganisoitumiseen eli siihen, miten koko organisaatio yrittää järjestäytyä vähemmän hierarkkisesti poistamalla johtajuuden tai ainakin hajauttamalla ja jakamalla johtajuutta. Ideaalitulanteessa kaikilla työntekijöillä on päätöksenteko oikeudet, mikä tehostaa toimintoja. Salovaara (2020, 52) toteaa, että itseohjautuvuuden ilmiöön liittyy suuri määrä erilaisia käsitteitä. Termin ongelmana on, että arjessa siihen liitetään samana käsitteenä sekä subjektitason itseohjautuvuus (itsensä johtamiseen liitettynä) että tiimitason ja myös organisaatiotason itseohjautuvuus. (Salovaara 2020, 54) Martela ja Jarenko (2017, 12) jäsentävät itseohjautuvuuden ilmiötä jaottelemalla sen siten, että itseohjautuvuus nähdään yksilön ominaisuutena, kun taas itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus. Salovaara (2020, 53) toteaa, että englannin kielestä löytyy ainakin viisitoista määritelmää, jotka voi suomentaa

itseohjautuvuudeksi, mutta joille löytyy myös omat käsitteensä. Termit ovat jaoteltavissa yksilö-, tiimi- tai työyhteisötasoihin. Yksilökehyykseen perustuvat itsensä johtaminen (*Self-management, self-leadership*), itsekontrolli (*Self-control*), itseohjautuva oppiminen (*Self-directed, self-planned*), itsesäätely (*Self-regulation*) ja itsemääräämisteoria (*Self-determination*). Nämä korostavat omaa motivaatiota, taitoja ja hahmotustapoja silloin, kun tarkoituksena on kuvailla työyhteisön vastuullisessa vapaudessa tapahtuvaa toimintaa. (Salovaara 2020, 54.) Esimerkiksi työntekijän itseohjautuvuuteen kannustamisessa on kysymys hänen omista, yksilöllisistä johtamisen taidoistaan, mutta siinä ei viitata sosiaaliseen tai ryhmän oppimiseen. Itsemääräämisteoriasta (*self-determination theory, SDT*), ehkä itseohjautuvuuden ”ensimmäisestä aallosta”, on tullut ikään kuin virallinen tapa kehystää ilmiötä, jota ei kuitenkaan ole mahdollista hyödyntää työyhteisön muodostumiseen liittyvissä keskeisissä toiminnoissa tai ilmiöissä. (Salovaara 2020, 55.) SDT:n syvennyttäen tarkemmin luvussa 2.5.

Seuraavat ilmaisut korostavat työyhteisön sisäistä, itsenäistä ryhmää - itseohjautuva johtaminen (*Management by self-control*), autonomiset tiimit (*Self-managed/autonomous teams*) ja omavaraiset organisaatiot (*Self-contained/self-regulated*) jotka viittaavat itsenäisesti operoiviin tuotantolinjoihin. Näin toimivissa organisaatioissa työyhteisön yksilöt kuuluvat kokonaisuuteen, joka määrittää kaikille tehtävät ja tavoitteet. Salovaara (2020, 55) nimittää tätä välirakennetta yleisesti termillä autonominen tiimi riippumatta siitä, onko puhe heimosta vai tuotantoyksiköstä. Autonominen tiimi on oleellinen välirakenne yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Niitä tutkittiin jo 1940-luvulla, mutta niiden kukoistuskauti oli vasta 1980–1990-luvulla. Tarkoituksena oli, että tiimi sai vastuun sekä työn toimintamallista, että sen suorittamisesta. (Salovaara 2020, 55). Salovaaran (2020, 57) mukaan termi yhteisöohjautuvuus kuvaa itseohjautuvuustermiä paremmin sitä, mistä itseohjautuvuuden ilmiössä on pohjimmiltaan kysymys. Edellä kuvattu ajattelumalli voidaan tiivistää kokonaisuudeksi, joka on rakentunut itseorganisoitumisen periaatteille ja johon viitataan termeillä *itseohjautuva organisaatio* (*Self-managed organization*) ja *itseorganisoituminen* (*Self-organizing*) jolloin on kysymys kokonaisuuden hallitsemisesta, ei enää ainoastaan yksilön tai tiimin ohjautumisesta. Itseohjautuvan organisaation tavoitteena on jakaa valtaa ja luoda hierarkiasta täysin poikkeava toimintamalli, jota viittaamaan suomenkielellä on käytetty

termejä yhteisöohjautuminen, yhteisohjautuminen, joukko-ohjaistuminen, ryhmäohjautuminen ja yhdessä ohjautuminen. (Salovaara 2020, 56.)

## 2.2 Itseohjautuvuus aikuiskasvatuksen näkökulmasta

Aikuiskasvatustieteessä itseohjautuvuuden käsitteellä (*Self-directedness*) on tarkoitettu aikuisten luonnollista tarvetta toimia itseohjautuvasti (Lindeman 1926). Tutkimuksissa (Ks. Candy 1991; Collin & Lemmetty, 2019;) on havaittu, että yhtenä suurimpana ongelmana itseohjautuvuudessa on se, etteivät kaikki työntekijät ole ”valmiiksi itseohjautuvia”. Kokenutkin yksilö tarvitsee ohjausta ja tukea hänelle täysin uudessa tilanteessa. Organisaatioihin kohdistuvia lisätutkimuksia odotellessa itseohjautuvuuden teemaa on mahdollista tarkastella aikuiskasvatustieteen kautta. Aikuisten oppimista kuvataan sanalla andragogiikka, jonka uranuurtajana pidetään Malcom Knowlesia. (Lemmetty & Collin 2019, 266). Knowlesin (1980) tutkimusten perusteella todettiin, että aikuinen on luonnostaan itseohjautuva, osaa ohjata omaa oppimistaan ja toimia ongelmalähtöisesti. Aikuisella on myös itsenäinen minäkuva, ja hänen oppimistaan ohjaa enemmänkin sisäinen motivaatio, kuin ulkoiset tekijät. (Lemmetty & Collin 266.) Kiistelunaiheena on ollut se, voidaanko andragogiikka nähdä aikuisten oppimisen teoriana vai onko se enemmänkin näkemys siitä, millainen aikuisen oppijan tulisi olla, ja lisäksi se, että myös ulkoinen motivaatio, (työpaikalla oppiminen palkan vuoksi,) voi määritellä ja ohjata oppimista. Suurin kritiikin kohde oli se, että yksilö nähtiin täysin kontekstistaan riippumattomana. Knowles kehitti andragogiikkaa kritiikin perusteella ja totesi, että sitä tulisi kuvata enemmän oppimistilanteen kuin oppijan kautta. Itseohjautuvuutta voisi kuvata siis lähtökohtana aikuisten oppimiselle (Lemmetty & Collin 266.)

Vaikka tämä tutkimus ei varsinaisesti keskity itseohjautuvaan oppimiseen, on kuitenkin syytä tarkastella lähemmin itseohjautuvuuden perusolemusta. Yksilötasolla keskeinen kysymys on, miten hän kehittää omia oppimaan oppimisen taitojaan kyetäkseen oppimaan myös ryhmässä. Lemmetty ja Collin (2019, 272) toteavat, että Itseohjautuva oppiminen tuli laajemmin työelämän oppimiseen liittyvään keskusteluun 1990-luvulla. Tuolloin jatkuvan

kouluttautumisen tarpeisiin vastattiin esimerkiksi nettikursseilla, jotka toteutettiin yksilöllisten tehtävien avulla, jotka asettivat oppijat uusien vaatimusten äärelle. 2010-luvulla keskusteluun on noussut jatkuva, elinikäinen oppiminen, joka lähtee ajatuksesta, että nykyajan muuttuva työ on itsessään oppimista ja ratkaisun hakemista eri ongelmiin. Oppimiskyvykkäät työntekijät tuovat kokonaisvaltaista arvoa organisaatioille ja lisäävät niiden kilpailuetua. (Lemmetty & Collin 2019, 272–273.)

Kaikelle voi luoda toimintamallin tai prosessin, jota kautta asioita ja ilmiöitä on mahdollista hahmottaa paremmin. Knowles (1975,18) määrittelee itseohjautuvan oppimisen toimintamallin seuraavasti: Ensin diagnosoidaan oppimistavoitteet, määritellään ne ja valitaan sopivat oppimismenetelmät ja strategiat ja lopuksi arvioidaan oppimistulokset. Tämä malli on kuitenkin saanut kritiikkiä siitä, ettei se huomio kontekstin vaikutuksia. Myöhemmin kehittyneet mallit ovat ottaneet huomioon oppijan lisäksi kontekstin, oppimisen luonteet, strategian, prosessin osa-alueet ja sisällöt (Lemmetty & Collin 2019,268). Raemondock, Thjissen ja de Greef, (2017) määrittelevät työhön liittyvän itseohjautuvuuden oppimisprosessiksi, jossa oppija ottaa itse vastuuta siitä, millä työkaluilla ja strategioilla hän pääsee oppimistavoitteeseensa, miten sitä arvioi ja miten mukauttaa työhönsä. Onnistuneen lopputuloksen takaamiseksi keskiössä on vapaus valita itselleen sopivat menetelmät, mutta on myös tärkeää, että itseohjautuva oppija tekee yhteistyötä muiden kanssa (Raemondock ym. 2017).

Lemmetty & Collin (2019, 272) tiivistävät itseohjautuvuuden ja sen oppimisen toiminnaksi, joka edellyttää autonomian ohella myös tukea. Kritiikkiä itseohjautuva oppiminen on saanut juuri siitä, että se luo kuvan oppimisesta täysin yksilöllisenä ja autonomisena toimintana, vaikka todellisuudessa se voi olla myös yhteisöllistä ja ohjattua (Candy 1991). Candy (1991) onkin omassa kontekstin huomioivassa itseohjautuvuuden prosessimallissa tarkastellut itseohjautuvuuden suhdetta autonomiaan; itseohjautuvuus on aina tilannesidonnaista. Jossain tilanteessa itseohjautuva henkilö ei ole sitä välttämättä toisessa (Candy,1991). Prosessikuvauksen lähtökohtana on, että itseohjautuvan prosessin päämääränä on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen erilaisten vaiheiden kautta (Zimmerman 2008). Näitä vaiheita voivat esimerkiksi olla oppimisen suunnittelu, seuraaminen, hallinta ja pohdiskelu (Pintrinch 2004). Lemmetty ja Collin (2019, 274) toteavat, että oleellista on asettaa tilannekohtaisia

tavoitteita, joita kohti edetään, ja hyvin merkittävää on myös toteuttamisvaiheen jälkeinen lopputuloksen arviointi ja tarkastelu. Selkeät roolit ja vastualueet, monipuoliset työympäristöt ja välineet, sekä ohjauksellinen johtamiskulttuuri ja tuettu yhteistyö edistävät itseohjautuvan oppimisen prosesseja (Lemmetty & Collin 2019, 279).

## 2.3 Itsensä johtaminen

Itseohjautuvuuteen voidaan liittää itsensä johtaminen, jonka voidaan sanoa olevan luontainen voimavara, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden muodostumiseen ja joka kumpuaa sisäisestä motivaatiosta, halusta kehittyä, tarkastella omia toimintatapojaan ja valmiudesta muuttaa toimimattomia työskentelymalleja. Asenne puolestaan on tapa, jolla ihminen suhtautuu ympäröivään maailmaan (Salmimies & Ruutu 2014). Se pohjautuu menneisiin kokemuksiin joko myönteisenä tai kielteisenä reaktiona ja tulee ilmi kaikessa toiminnassa ohjaten tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä. Reagoinnin intensiteetti ja ennako-oletusten taso osoittaa, kuinka tärkeä asia on henkilölle. Asenne on stabiilimpi ja hitaammin muuttuva valmius reagoida. Motivaatio on tilannekohtainen ja vaikuttaa vireystilaan. Asenne ilmenee selkeimmin toiminnan laadullisuudessa, opittuna tapana reagoida, ja asenteet voivat myös muuttua uusien elämäkokemusten myötä, sillä ennakkoluuloja voi tarkoituksellisesti muuttaa avoimemmiksi. (Salmimies & Ruutu, 2014.)

Martin Buber (1996) kuvaa elämää kohtaamisina, joissa ihmisen tulisi olla läsnä aitona itsenään, koko olemuksellaan. Hyvällä itsetuntemuksella luodaan pohja hyvälle kohtaamisille, mikä edellyttää jatkuvaa dialogia itsensä kanssa. Tähän nojaten Itseohjautuvuuden voitaisiin katsoa olevan vuoropuhelua ja kehittämistä itsensä kanssa, mutta se on havaittavissa myös laajempänä yhteiskunnallisena ilmiönä, jonka ytimessä ovat yksilöiden autonomian korostaminen, vastuun ja vallan kysymykset. Seuraavaksi tarkasteltavana on itsemääräämisteoriat.

## 2.4 Itsemääräämisteoria

Siirryttäessä kohti itseorganisoituneita organisaatioita fokuksessa on erityisesti itse- ja yhteisöohjautuva toimintamalli, jonka ymmärtämistä selkiyttää Richard Ryanin ja Edward Decin (2000, 2012, 2017) *itsemääräämisteoria* (*Self-determination theory, SDT*). SDT on moniulotteinen motivaatioteoria, joka ulottuu syvemmälle, kuin pelkästään siihen, onko ihmisellä motivaatiota paljon vai vähän. Sen fokuksena on selvittää ihmisen psykologista kasvua, kehittymistä ja menestymistä elämän eri osa-alueilla ja minkälainen vaikutus onnistumiseen on biologisilla, kulttuurisilla tai sosiaalisilla olosuhteilla. (Ryan & Deci 2017.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka olosuhteet, kuten tiimissä työskentely tai johtamistyyli, tukevat tai estävät yksilön motivaatiota ja näin ollen itseohjautuvuutta yksilönä ja tiimissä.

Decin ja Ryanin (2017) itsemääräämisteoriaan viitataan, kun tässä tutkimuksessa puhutaan yksilöstä ja itseohjautuvuudesta. Heidän behavioristisen psykologian teoriansa ytimenä on yksilön motivaatio, hyvinvointi ja psykologiset tarpeet. Sitä on käytetty jo paljon tutkimuksissa, joissa on pyritty kuvaamaan sitä, kuinka motivaatio on yhteydessä henkilön suoriutumiseen ja yleiseen hyvinvointiin. Tämän teorian mukaan ihmisen sisäiseen motivaatioon vaikuttaa voimakkaasti se, kuinka hänen elämänsä perustarpeet tulevat tyydytetyiksi. Myönteinen kokemus kyvykkyydestä, autonomisuudesta ja yhteisöön kuulumisesta mahdollistavat yksilön motivoitumisen, täyttävät tarpeen tunteesta olla tehokas ja asiantunteva. Autonomisuuden tarpeessa näyttäisi olevan pohjalla ihmisen toive kontrolloida tekemisiään ja kokemuksiaan ja kyvykkyyden tarpeessa taituruuden ja erinomaisuuden arvostaminen. Tämän teorian mukaan kolmas perustarve rakentuu ihmisen tarpeesta kuulua sosiaaliseen yhteisöön. Kun yksilön elämässä toteutuvat kaikki mainitut tarpeet, hän motivoituu sisäisesti eli luontaisesti. Yksilön näkökulmasta katsottuna teoria fokusoituu siihen, että yksilö kykenee toimimaan itsenäisesti ilman tarvetta tulla kontrolloiduksi, omaa vastuuntunnetta ja kykenee johtamaan itseään. Organisaation näkökulmasta yksilöllä on vaikutus-, ja muutosmahdollisuuksia, niin että ylhäältä tulevat mallit ovat vähäisiä ja valtaa on hajautettu voimakkaasti. Itseohjautuvuuden johtamisen näkökulmasta esihenkilöt toimivat tukena ja mahdollistajina, varsinaisia johtajarooleja ei välttämättä ole, vaan johtajuus on mahdollisimman jaettava.

(Deci, Olafsen & Ryan, 2017.) Nämä kolme psykologista perustarvetta eivät ole toisistaan erillisiä vaan vaativat kaikkien kolmen tarpeen tyydyttymisen, jolloin itseohjautuvuus, hyvinvointi ja merkityksellisyyden tunne mahdollistuvat (Van Den Broeck, Van Ruysseveldt, Vanbelle & De Witte, 2010, 983; Ryan & Deci, 2017). Martela (2020, 98) katsoo tarpeelliseksi liittää näiden kolmen joukkoon vielä hyvän tekemisen neljänneksi perustarpeeksi. Seuraavassa luvussa tarkastellaan yhteisöohjautuvuutta ilmiönä.

# 3 YHTEISÖOHJAUTUVUUS

Tässä luvussa siirrytään yksilötasolta yhteisötasolle ja tarkastellaan, mitä tiimityö ja yhteisöllisyys työelämässä tarkoittavat, käydään läpi itseohjautuvan tiimityön tutkimuksia ja sitä minkälaiset toimintamallit parhaiten tukevat yhteisöohjautuvaa työskentelyä.

## 3.1 Yhteisöllisyys työelämässä

Yhteisöllisyys voidaan käsittää kokonaisuudeksi, joka muodostuu ihmisten sosiaalisista suhteista, joita vahvistavat keskinäinen luottamus ja läheisyys ja motivoiva osallistuminen ja sitoutuminen. Ihmisen perustarpeisiin kuuluu saada olla osana jotakin ryhmää, mikä korostuu työpaikan sosiaalisessa ympäristössä, joka saattaa muodostua hyvinkin erilaisista yksilöistä. Ryhmien keskinäinen vuorovaikutus on sujuvaa ja ajantasaista, kun yksilöt kuuluvat useampaan ryhmään, mikä puolestaan edesauttaa koko organisaation joustavaa ja tuottavaa toimintaa (Schein 1994). Etenkin organisaatioiden muutostilanteissa sosiaalisen vertaistuen saaminen on tärkeää sekä työkavereiden että esihenkilöiden taholta. Ryhmää tiiviimpi yksilöiden kokonaisuus on tiimi, joka omaa toisiaan täydentävää tietotaitoa ja joka vastuullisen suunnitelmallisesti ja sitoutuneesti työskentelee yhteisen toimintamallin mukaiseen tavoitteeseen (Katzenbach & Smith 1993, 59).

Työyhteisöksi voidaan Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 56) mukaan nähdä yhdessä työskentelevä toiminnallinen ryhmä, joka jakaa yhteisen työn päämäärät, tavoitteet ja taidot. Lampinen, Viitanen ja Konu (2013) ovat tehneet systemaattisen kirjallisuuskatsauksen yhteisöllisyydestä työelämässä ja näyttää siltä, ettei yhteisöllisyyden käsitteelle ole olemassa yhtä oikeaa tulkintaa. Kielitoimiston sanakirjan 2.0 määritelmä yhteisöllisyydestä on, että sillä tarkoitetaan tunnetta yhteisöön kuulumisesta. Yhteisö puolestaan määritellään MOT sanakirjan mukaisesti elämänmuodon, taloudellisten tai aatteellisten päämäärien tms. perusteella kokonaisuuden muodostavaksi ihmisryhmäksi.

(Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 71.) Lehtosen (1990) määritelmä yhteisöstä on ihmisryhmä, jonka jäsenet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja joita yhdistää jokin yhteinen päämäärä, tehtävä tai tarkoitus. Jokaisella yhteisöllä on kollektiivinen identiteetti, joka heijastuu yhteisön kulttuurissa, toimintatavoissa ja organisaatioissa. Samalla jokaisen yksilön identiteetti vaikuttaa yhteisön identiteettiin. Yhteisöllisyyden käsitteen englanninkielisiä vastineita ovat ”*sense of community*”, ”*psychological sense of communality*” tai ”*communality*”. (Lampinen, Viitanen & Konu 2013, 71.)

Salovaaran (2020, 57) näkemys on, että termi yhteisöohjautuvuus kuvaa selkeimmin itseohjautuvuuden ympärillä vallitsevaa ilmiökenttää. Kuten edellä todettiin, itseohjautuvuuden termistö on moninainen, mutta se voidaan nähdä kolmessa eri viitekehyksessä sen mukaan, onko lähtökohtana yksilö-, tiimi- vai työyhteisötaso. Yhteisöohjautuvuus viittaa siis kokonaisvaltaiseen demokraattiseen toimintamalliin, jossa koko systeemi, sen rakenne, käytänteet ja prosessit ylläpitävät toimintamallia. (Salovaara 2020, 52–57.) Esimerkkinä tällaisen yhteisöohjautuvan ja uudenlaisen johtajuustoiminnan luonteesta toimii kuvaus Anu Lounelan (2019) tekemän indonesialaisen tutkimuksen pohjalta. Indonesiassa heimopäälliköt tekevät edelleenkin päätöksiä, mutta ennen päätösten tekemistä he kuuntelevat kyläläisten ajatuksia. Ihmisiä tulee ja menee kylästä kylään samoin työyhteisöstä toiseen, mikä tulisi huomioida myös päätöksenteossa. Kylissä asiat tehdään autonomisesti, mutta fokus on yhteisön edussa. Kun yhteisössä vallitsee valinnan mahdollisuus, se kannustaa kehittämään sellaisia malleja, joita ihmiset pitävät toivottavina. Vaikuttaa siltä, että jos liikkuvuus on vähäistä, hierarkiaa alkaa kehittyä enemmän. Työyhteisöissä tarvitaan tasapainotusta autonomian, tasa-arvon ja yhteisöllisyyden välillä. (Salovaara 2019, 98.) Tähän peilaten voidaan kysyä perustavanlaatuisen kysymys: Mitä varten tiimit ovat ylipäätään olemassa? Toteuttavatko ne työtä tiimimuotoisena, mutta ilman autonomiaa tiukassa ylhäältä alaspäin suuntautuvassa johdon mallissa? Vai onko sittenkin tiimin ja nimenomaan autonomisen tiimin tarkoituksena palvella yhteistä tarkoitusta, jota varten työtä tehdään, useimmiten asiakkaita varten. Salovaara 2020, 60) Myös Salovaara (2020, 60) toteaa, että uuden itse- ja yhteisöohjautuvan toimintakulttuurin ytimessä nimenomaan tiimi kääntyy yhteisön puoleen, ja yhteisöohjautuvassa tiimimallissa on tärkeää kokonaisvaltainen työn hahmotus

ja verkostomainen työote ”*Eri tahot tutustuvat toistensa tekemiseen ja kysyvät: mitä te teette, ja mitä meidän pitäisi tehdä, jotta työyhteisömme palvelee parhaiten yhteistä tarkoitusta?*”

Terveystieteiden tutkimuskeskuksen Salovaara (2020, 36) kertoo Weickin (2006) esimerkin Yhdysvaltojen Coloradosta, jossa lääkärit havaitsivat lasten röntgenkuvissa selittämättömiä luunmurtumia. Lasten läheisten epämääräiset kertomukset leikeissä tapahtuneista vammoista eivät aivan vakuuttaneet lääkäreitä, mutta koska muutakaan luotettavaa näyttöä ei ollut, diagnosoiksi vakiintui ”hauraat luut”. Myöhemmin poikkitieteelliset tutkimukset kuitenkin todistivat, että nämä lapset olivat fyysisesti pahoinpideltyjä ja diagnosoiksi tuli uusi termi *piestyn lapsen syndrooma* eli *battered child syndrome*. Todellisuuden tunnistamista ja tunnustamista ei ollut joko haluttu tai niihin ei ollut kyetty. Tällainen ajatusmalli saattaa vallita usein myös yhteisöohjautuvuuden omaksumisessa. Työyhteisö ei halua uutta toimintamallia, koska on epäselvää, mitä se käytännössä tuo mukanaan. (Salovaara 2020, 36.)

### 3.2 Tutkimuksia itseohjautuvista tiimeistä

Tiimityö on Suomessa jo varsin vakiintunut toimintamalli, mikä koskee etenkin valtiollisia ja kunnallisia organisaatioita, joiden työntekijöistä 85-90% työskentelee tiimeissä (Lehto & Sutela, 2008). Tiimityöskentely vähentää hierarkioita, jakaa vastuuta ja sujuvoittaa työskentelyä muodostaen näin yhden ratkaisumallin työelämän haasteiden keventämisessä etenkin julkisella sektorilla (Pyöriä 2001). Joustava työskentely ja ongelmanratkaisukyky mahdollistavat nopeita reagoiteja, joita työelämässä nykyään vaaditaan.

Raappanan ja Valon (2014) tutkimuksessa selvitettiin eri aloilla työskentelevien suomalaisten tiimien kokemuksia siitä, miten työelämän muutokset ovat heijastuneet tiimityöhön. Vastauksista ilmeni, että käsitykset ja kokemukset tiimityöstä vaihtelevat suuresti, ja yllättävää oli, etteivät keskiössä olleet työelämän muutokset kuten resurssipula, organisaatiomuutokset ja tuloksellisuusvaatimukset, vaan käsitykset tiimistä liittyivät tiimin toimintatapoihin, rajoihin ja vuorovaikutukseen. (Raappana & Valo 2014.) Gunesin ja Greenshieldin (2018, 1024) tutkimuksessa tutkittiin miten itseohjautuvat tiimit toimivat kansainvälisissä konteksteissa ja tulokset osoittivat, että itseohjautuvien

tiimien hyötynä oli ennen kaikkea kyky itsenäisesti ratkaista ongelmia ja yleinen toisten auttamisen tahtotila. Tutkimuksessa todettiin myös, että itseohjautuva tiimi vaatii perehdyttämiskoulutusta. Isoherranen (2012, 37) toteaa myös, että monet tutkimukset osoittavat, että onnistuakseen tiimityöskentely vaatii henkilökunnan koulutusta, hyvää johtajuutta, vuorovaikutusharjoituksia, positiivista asennetta ja panostusta sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä ennen kaikkea tukevaa organisaatiota. Käskyttävä johtamistapa ei sovellu tiimityöskentelyn luonteeseen vaan pitkäjänteinen päämäärätietoisuus, sillä muutokset vaativat aikaa. (Isoherranen 2012, 37.) Erityisesti tiimin vuorovaikutuksella on merkittävä osuus työskentelyn onnistumisessa (Ks. Nugus ym. 2010).

Martela ja Vuori (2020) ovat juuri julkaistussa tutkimuksessaan tutkineet neuvonpito prosessia noin 600:n hengen suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, joka toimii pitkälti itseohjautuvuuden periaatteella. Tuloksista kävi ilmi, että ihmisillä on hyvin erilaisia käsityksiä, siitä, milloin ja miten neuvonpito prosessia tulisi käyttää. Neuvonpito prosessi koetaan samanaikaisesti sekä sujuvana että kankeana eli se on paradoksaalinen. Suurin ongelmallisuus on, että itseohjautuvan organisaation ei-hierarkkiselle periaatteelle rakentuva neuvonpito prosessi korvaantuu toisenlaisella, asiantuntijuuteen perustuvalla hierarkialla, joka johtaa siihen, että tämän hierarkian huipulla oleville ihmisille kertyy enemmän tietoa tulevaisuudesta kuin hierarkian alatasossa oleville. Seuraavaksi tarkastellaan, millainen johtaminen tukee itse-, ja yhteisöohjautuvaa toimintatapaa.

Esimerkki inhimillisestä, tehokkaasta ja taloudellisesta yhteisöohjautuvasta mallista on tunnettu hollantilainen Buurtzorg (naapurustohoito). Hollannissa oli jo 1800-luvulta lähtien ollut paikallisia kotihoitajia, jotka tunsivat hyvin asiakkaansa. 1980-luvulla kotisairaanhoidoa haluttiin kuitenkin uudistaa ja tehostaa. Perustettiin isompia hoitoyksiköitä ja hoitajat erikoistuihin vain tiettyihin tehtäviin. Näin ollen asiakkaan luona kävi useita eri työtehtäviin erikoistuneita hoitajia, joiden toimenpiteet oli mitoitettu minuutin tarkkuudella. Tästä oli seurauksena se, että työ muuttui järkipäisen tekniseksi eikä asiakkaan inhimilliselle kohtaamiselle voinut jäädä aikaa. Jos de Blok ja kollegansa eivät enää kokeneet tätä toimintamallia omakseen, vaan perustivat uuden Buurtzorg hoitomallin, jossa työskentelee 10–12:n hoitajan tiimejä. (Kreitzer, Monsen,

Nandram & de Blok 2015.) Niissä ei ole lainkaan esihenkilöä, sillä asiakasvastuun ja esihenkilön tehtävät, seitsemän eri roolia, tiimin jäsenet jakavat keskenään. Työn mielekkyyttä lisää se, että hoitajat tekevät useita eri toimenpiteitä, ja näin ollen heillä on aikaa myös keskusteluun asiakkaan kanssa, - kaikkien hyvinvointi paranee. Asiakkaat ja hoitajat eivät ole enää koneiston osia, vaan organisaatio antaa työntekijöille ja tiimeille työvalmennuksen, työvälineet ja it-materiaalin. Buurtzorgin henkilöstöä on nykyään yli 11000, joista hallintoon kuuluu 50, 18 valmentajaa, ei yhtään esihenkilöä ja itseohjautuvia tiimejä noin 950. Tässä mallissa potilaat viipyvät sairaalassa keskimäärin lyhyemmän ajan, toipumisaika on lyhyempi ja he kykenevät myös nopeammin itsenäiseen toimintaan arjessa. Kun asiakas saa enemmän aikaa kotihoitajalta, hän ikään kuin valmentautuu vähitellen omatoimiseksi eli itseohjautuu. Akuuttikäyntejä sairaalassa on kolmannes vähemmän, kun asiakas on tottunut selviytymään itse. Yleensä asiakasta kohti käytetty aika on siitä huolimatta 40% lyhyempi kuin perinteisissä hoitomalleissa. Perinteisiin hoitomuotoihin verrattuna Buurtzorg keskittää huomion asiakkaan hoitoon, ei tuotantoon tai byrokratiaan. Henkilöstö voi ilmeisen hyvin, koska vaihtuvuus on vain kolmannes perinteisiin hoitoorganisaatioihin verrattuna. On arvioitu, että Hollannin valtio pystyisi säästämään 2 miljardia vuodessa, jos kaikki maan hoito-organisaatiot käyttäisivät Buurtzorg-mallia. Tämä malli on käytössä Ruotsissa, Iso-Britanniassa, Japanissa, Yhdysvalloissa ja Suomessa. (Kreitzer & Monsen ym. 2015; Salovaara 2020) Myös Mauritsin, Veeren, Groenewegen ja Francken (2017) koko Hollannin kattavan tutkimuksen tulokset osoittivat, että itseohjautuva tiimi lisäsi hoitajien työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista.

Leask ja Gilmartin (2019) tekivät tutkimuksen asiakaskokemuksista Skontlantilaisissa organisaatiossa, joissa tiimit sovelsivat Buurtzorgin itseohjautuvaa toimintamallia. He totesivat, että asiakkaiden kokonaisvaltainen tyytyväisyysarvio oli peräti 4,9/5. Moni asiakas koki saavansa tiimiltä yksilöllistä, voimaannuttavaa ja vuorovaikutteista hoivaa. Hoitokäynnit kyettiin myös sopimaan yksilöllisesti sekä tapaamiskertojen että aikataulutuksen suhteen. Vähitellen käyntikertoja tarvittiin vähemmän, sillä asiakkaista tuli yhä itsenäisempiä. Kokonaisuutena asiakkaat pitivät tiimityöntekijöiltä saamaansa palvelua hyvin positiivisena kokemuksena. (Leask & Gilmartin 2019.)

### 3.3 Myönteisen kehittämisen kulttuuri

Yksi olennainen elementti itseohjautuvan tiimin, eli yhteisöohjautuvan tiimin toiminnalle on luoda myönteisen kehittämisen kulttuuri. Ritva Ranta (2020) on väitöskirjassaan tutkinut onnistuneen kehittämistyön elementtejä sote-alan ja elintarvikealan yrityksissä. Rannan (2020) tutkimuksessa riidat, esteet ja kiire muodostivat kielteisen kehittämisen kierteen, kun taas myönteistä kehittämistä syntyi innostuksesta, yhteistyöstä ja dialogisuudesta. Myönteisen kehittämisen kulttuuriin päästiin erilaisten yhteen kietoutuneiden toimintaa tukevien prosessien avulla, jolloin ylin johto ei strategisia päätöksiä tehdessään heti mitätöinyt kenttätasolla tehtyä innovatiivista kehittämistyötä (Ranta 2020).

Organisaatioelämässä on kehitetty yleensä tarpeen sitä vaatiessa, mutta toistuvat organisaatiomuutokset turhauttavat kaikkia osapuolia. Stenvall & Virtanen (2012) listaavat syitä, jotka todennäköisesti eivät johtaisi muutosta toivottuun suuntaan. Kehittämisprosessi ei etene, jos toimenpiteitä toteutetaan ilman selkeitä päämääriä ja eri vaiheiden tarkkaa dokumentointia. Yksi ongelmista on liiallinen suunnittelukeskeisyys, jolloin valmistetaan paljon grafiikkaa, mutta implementointiin ei panosteta riittävästi. Projektiluontoisten töiden lisääntyessä, haasteeksi nousee myös se, miten projektit suunnitellaan, koordinoidaan ja päätetään. ja kuinka hallitaan kokonaisuutta. (Stenvall & Virtanen 2012, 15–17.) Uudistamisessa ja kehittämisessä ilmenee myös henkilösidonaisuutta, jolloin kehittämisestä tulee haavoittuvaa, jos esimerkiksi avainhenkilöt siirtyvät organisaatiosta toiseen. Tätä samaa pohtii Martela (2017, 165) esitellessään onnistuneita itseorganisoituneita yrityksiä (Buurtzorg, Zappos, Semocos), joissa menestys ja itseorganisoitumisen onnistuminen on vahvasti henkilöitynyt ja rakentunut visionääristen johtajien varaan. Martela (2017, 165) pohtii yritysten menestymistä tulevaisuudessa sen jälkeen, kun nykyiset toimitusjohtajat jäävät syrjään. Pystyvätkö seuraavat johtajat ylläpitämään itseorganisoitumista, vai alkavatko organisaatiot luisua kohti perinteisempää keskusjohtoisuutta. (Martela 2017, 165).

### 3.4 Yhteisöohjautuvan toiminnan onnistunut malli

Yhteisöohjautuvuus muodostuu sosiaalisesta infrastruktuurista, joka luottaa ihmiseen. Työntekijät toimivat hyvin vastuullisesti ja osallistuvat päätösten tekemiseen, kun järjestelmä ja johtajat ovat rohkaisevia ja pitävät heitä vastuullisina aikuisina. Salovaara (2020, 134) toteaa, että tätä luottamus pohjaista kuvaa ihmisestä valottaa myös Aaron Dignan teoksessaan *Brave New Work* (2019) sekä Fredrick Lalouxin teos *Reinventing Organizations* (2014). Voiko työntekijöille suoda vapautta ja olettaa heidän toimivan kaikkien parhaaksi? Erot peruslähtökohdissa ovat kiistattomia: Hierarkiaan kuuluu kontrollointi, valvonta, ohjaaminen ja motivointi sekä johtajuus. Yhteisöohjautuvuudessa vallitsee luottamus, valmius päätöksentekoon ja motivaatioon, vaikka ei ole johtajia. Ihmiskuvaltaan järjestelmät ovat erityyppisiä. Mutta olemmeko me ihmiset sellaisia, että käyttäytymiseemme vaikuttaa se, mitä meistä ajatellaan? Jos tilanne onkin niin absurdi, että hierarkian jäykkä kontrollointi ja epäluottamus vie ilmapiiriin, jossa luottamus vähitellen häviää toisin kuin luottamukseen pohjautuvassa yhteisöohjautuvuudessa? Hierarkia korostaa kontrollin merkittävyyttä. Hierarkian pomokulttuuri näkee aikuiset tottelemattomina lapsijoukkoina. Pygmalion-efektin mukaan tämän tyyppinen järjestelmä johtaa vastuuttomuuteen. Vaikka työelämässä ei syntyisikään yhtä voimakasta vaikutusta kuin kouluelämässä, väitteessä lienee jotakin perää, kun samat aikuiset kykenevät siviilielämässä toimimaan hyvin vastuullisesti. (Salovaara 2020, 134.)

Yhteisöohjautuvuudessa tärkeät päätökset toteutetaan neuvonpito prosessissa (engl. *advocacy/advice process*). Tämän avulla päätöksenteko pystytään hajauttamaan yksilöille ja tiimeille. Avaintekijä neuvonpito prosessin onnistumiselle on, että kaikilla yhteisön jäsenillä on riittävät tiedot käytössään. Neuvonpito suoritetaan kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisenä on yksinkertaisesti mielipiteen kysyminen niiltä, joita asia koskettaa. Yhteisön koosta riippuen 3–10:n henkilön mielipide on riittävä kutakin asiakokonaisuutta kohden. Neuvonpito prosessin toisena vaiheena on asiantuntijoiden näkemyksen kuuleminen. Kolmanneksi tiedonkeruusta saatu informaatio viedään takaisin alkuperäiseen ryhmään, jossa saatua tietoa arvioidaan ja tehdään lopullinen päätös asiasta. (Salovaara 2020, 103)

Päätöksentekijät vastaavat yhdessä myös päätöksen seurauksista. Tärkeää on, että työyhteisöllä on myös ennalta sovitut pelisäännöt menettelytavoista, joilla niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin käsitellään. Salovaaran (2020, 104) tutkimusten tulokset vahvistavat, että päätöksiä voi todellakin tehdä itsenäisesti silloin, kun taustalla on yhteisön tuki ja luottamus ja tahtotila. Neuvonpito-prosessin alkuun on hyvä miettiä ja tunnistaa minkälaiset roolit ja positiot ryhmässä toteutuvat. Puhutaan niin sanotuista ammatillisista tiloista, jossa erilaiset koulutukset, ammatilliset taustat ja erilainen ammatillinen osaaminen otetaan hyötykäyttöön, niin että ryhmä saa siitä voimaa ja tukea työskentelyynsä. Arjen käytännöissä ammatilliset tilat siis viittaavat niihin arjen käytännön rooleihin, vastuisiin ja velvollisuuksiin, joita työyhteisöissä on. (Kupila, Karila, Ugaste & Sandberg 2018). On tärkeä käydä dialogia tiimin kesken ja oppia tuntemaan jokaisen asiantuntijuus ja positio. Tähänkin soveltuu neuvonpito-prosessi. Oma positiota tulee miettiä sen kannalta, miten yhteisö siitä eniten hyötyy. Yhteisöllisyyden käsite on korostunut viime aikoina sekä yhteiskunnallisesti, että työelämässä (Lampinen, Viitanen, Konu 2013). Uusi johtamissuuntaus painottaa positiivisuutta, dialogisuutta ja jaettua johtamista, jossa vastuuta jaetaan työyhteisölle.

# 4 ITSE- JA YHTEISÖOHJAUTUVAN TYÖN JOHTAMINEN

Tässä osiossa käsitellään, millainen historiallinen tausta johtajuudella on. Näin luodaan ymmärrystä siitä, minkälaista johtajuutta nykypäivän työelämässä tarvitaan., ja tarkastellaan myös itse-ja yhteisöohjautuvalle työlle sopivaa johtamistyyliä.

## 4.1 Johtamisparadigmat

Seeckin (2012) mukaan paradigmat, oppirakennelmat, suuntauokset, ovat selkeä tapa jäsentää johtamisen historiaa, koska ne ovat tarpeeksi pitkäkestoisia. Itseohjautumiseen parhaiten sopivan johtamistyylin löytämiseksi on syytä ensin tarkastella johtamisen historiaa 1900-luvun alusta. Tiettyjä paradigmoja suositaan yleensä 20-30 vuotta ja tämä syklisyys ohjaa myös johtamisen historian jäsentelyä (Seeck 2012). 1900-luvun alussa liikkeenjohdon suuntauksena oli *taylorismi*, jonka kehitti johtamisteoreetikko Frederick Taylor sekä *fordismi*, jonka toteuttamisessa keskeinen rooli oli suurliikemies Henry Fordilla. Mainittakoon myös johtamisteoreetikko, usein hallinnollisen koulukunnan uranuurtajana pidetty Henri Fayol, joka kehitti opin nimeltä *fayolismi*. Näissä koulukunnissa suurina ihannoinnin kohteina olivat äärimmäinen kontrolli ja supertehokkuus. (Seeck 2012, 55–65.)

1920-luvulla johtavaan asemaan pääsi jo vuosisadan alussa syntynyt ihmissuhdekoulukunta, joka oli aiemmin joutunut jäämään tieteellisen liikkeenjohdon varjoon. Se piti oleellisimpina periaatteinaan sosiaalisuuden ja turvallisuuden tarvetta sekä ryhmätukea, sillä sen mielestä esimerkiksi taylorismi ei antanut inhimillistä arvostusta työntekijöille. Ihmissuhdekoulukunnan tavoitteena oli luoda inhimillisemmät olosuhteet teollisuustyöväestölle niin työpaikoilla kuin yleisessä hyvinvoinnissa muutoinkin. Tätä koulukuntaa edusti

mm. Elton Mayo. (Seeck 2012, 115–116.) On merkillepantavaa, että 1920-luvulla tätä suuntausta edustava Mary Parker Follet korosti yhteistyötä ja yhteisöllistä ajattelutapaa kilpailun ja individualismin sijaan. Hän puhui juuri niistä asioista, joita organisoitunut työväestö painotti 1920- ja 1930-luvulla. Tämä demokraattinen ajatusmaailma ei tosin ollut vauraan, omistavan väestönosan mieleen, sillä he olivat juuri saaneet tehokkaan suurteollisuuden menestymään tukenaan totalitaarisuus ja konrolloivat johtajat. Kun taylorismi ja fordismi korostivat kontrollia ja antidemokratiaa, oli Folletin mielestä työläisten sananvapauden nujertaminen epäinhimillistä ja ihmisarvoa alentavaa ja hän halusi suoda mahdollisuuden uusille ratkaisumalleille joka tilanteessa. (Salovaara 2020, 78.) Myös nykyajan johtajuusmallit heijastelevat suurelta osin tämän koulukunnan mukaisia teorioita ja menetelmiä.

1950-luvulla organisaatioihin alkoi muodostua itsenäisiä tiimejä ja sosiotekniseksi nimetty lähestymistapa, joka tutkii yhteiskunnan ja organisaatioiden vuorovaikutusta. Ihmisen ja teknologian välillä tulee syntyä vuorovaikutusta. Tätä ajattelutapaa alettiin kutsua rakenneteoriaksi, joista yksi vallitseva malli oli strateginen johtajuus, jonka mukaan pelkät tavoitteet eivät riittäneet ohjaamaan organisaatioiden toimintaa ja niiden adaptoitumista muutoksista koituviin haasteisiin. (Seeck 2012, 159–170.) Strategiajohtamisen malleja käytetään yleisesti julkisessa hallinnossa. Suomessa Peter Drucker teki tunnetuksi sekä johtamistutkimuksen strategisen johtamisen käsitteen että tavoitejohtamisen (Management by Objectives) käsitteen. Tavoitejohtamisen käsityksen mukaan organisaation kaikilla jäsenillä ei ehkä aina ole samoja tavoitteita, joten tavoitteiden, strategian ja strategisten toimintatapojen määrittely tulisi aina olla työskentelyn lähtökohtana. (Seeck 2015, 182.)

1980-1990-lukujen taitteessa kulttuuriteorioiden paradigma alkoi merkittävästi vallata alaa organisaatio- ja johtamiskulttuurissa. Sen mukaan organisaatiossa on runsaasti monenlaisia symboleja ja merkitysjärjestelmiä, jotka suuresti sanelevat sekä organisaation toimintatapoja että johtamistapoja - miten nyt johdetaan ja miten olisi johdettava. (Seeck 2012, 215.) Nykyään vallitseva suuntaus on innovaatioparadigma, josta ovat peräisin käsitteet tietojohdaminen ja oppiva organisaatio. Innovaatioteoriat poikkeavat tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmishuokoulukunnan näkemyksistä siinä mielessä, etteivät ne pidä oikeana ainoastaan yhtä ratkaisumallia, vaan hyödyntävät kontingenssia, joka merkitsee

ratkaisun etsimistä kontekstin ja elävän tilannemallin mukaan. (Seeck 2015, 248.) Innovaatioteorioiden mukaan työntekijä on yksilö, jolta edellytetään kykyä koko ajan adaptoitua, oppia ja kehittyä muuttuvien työtapojen ja tilanteiden keskellä (Seeck 2015, 249).

Salovaaran (2020, 157) tavoin voitaisiin todeta, että Suomessa vallitsevat vieläkin ne samat johtamismallit, jotka jo 1900-luvun alussa luotiin teollistuvan yhteiskunnan käyttöön, eli markkinatalousvetoisen yhteiskuntamme ytimessä ovat tehokkuus, tavoitteet, tulos ja kilpailu. Salovaaraa (2020, 196) toteaa, että tulevaisuuden työelämäkulttuuriin näyttäisi olevan syntymässä toimintamalli, jossa keskiössä on työtä inhimillistävä työyhteisö. Kun keskitytään sosiaaliseen pääomaan, tulee mahdolliseksi tavoittaa myös kaikki markkinatalouden ydintermien mukaiset päämäärät ja tarpeet (Salovaara 2020, 197). Seuraavassa luvussa tarkastellaan, kuinka itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevaan toimintatapaan soveltuu dialoginen johtaminen.

## 4.2 Dialoginen johtaminen

Syväsen, Tikkamäen, Loppelan, Tappuran, Kasvion ja Toikon (2015) Dialoginen johtaminen – tuloksellisuuden, työelämän laadun ja innovatiivisuuden tutkimusohjelmassa (Dinno-tutkimus) rakennettiin työyhteisöjen työhyvinvoinnin ja dialogisuuden itsearvioinnin työkalu Dinno-innovatiivisuuskysely. Kyselyyn vastasi 2757 henkilöä. Tutkimus osoitti, että osallistuminen, tietäminen, reflektiivisyys, sosiaalinen vuorovaikutus ja tukeminen edesauttavat dialogisen toimintakulttuurin syntymistä. Kehittämistyön esteiksi muodostui tutkimuksen mukaan kokonaisnäkemysten puute, ongelmat vuorovaikutuksessa, ristiriidat, huono ilmapiiri, huono johtaminen. Kontrolloitu johtaminen koettiin erityisen negatiiviseksi, ja myös johdon sitoutumattomuuden koettiin vaikeuttavan kehittämistä (Syvänen ym. 2015.) Syväsen ym. (2015, 37) mukaan suurimmassa osassa työelämän laadun, yhteistoiminnan ja tuloksellisuuden yhdistävissä teoriamalleissa, joissa ihmisen katsotaan olevan keskeinen toimija, asetetaan lähtökohdaksi ihmisen psykologiset perustarpeet, jotka tulisi saada tyydytetyiksi työelämässä. Tästä syystä myös dialogisen johtamisen yksi tärkein rakennusaine on motivaatio ja sen tukeminen. Dialogisen johtamisen teoreettisessa viitekehyksessä yhdistyvät klassiset ja modernit teoriat ja

lähestymistavat, joissa ajatellaan, että johtaminen ja yhteistoiminta ovat keskeisiä tekijöitä, jotta tavoitettaisiin tuloksellisuutta, hyvää työelämän laatua ja innovatiivisuutta. Johtajuuden keskeisimpinä piirteinä painottuvat dialogisuus, vuorovaikutus, yhteistoiminnallisuus, työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, sisäinen motivaatio ja uudistuminen. Dialoginen johtaminen vastaa ja luo ymmärrystä siihen, miten pehmeillä ja laadullisilla asioilla, kuten johtaminen, työhyvinvointi, uudistuminen sekä työmotivaatio vaikuttaa tuloksellisuuteen. Panostamalla ja investoimalla pehmeään puoleen voidaan parantaa tuottavuutta ja lisätä organisaatioiden uudistumisen kykyjä ja voimavaroja. (Syvänen ym. 2015, 17–20.) Tutkimukset ovat tuoneet esille myös sen, että johtaminen on tärkeä luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä. Dialogisen johtamisen viitekehyksessä on havaittavissa aineksia neljään eri lähestymistapaan tai teoriaan. Yhtenä merkittävänä teoriana toimii transformationaalisen eli uudistavan johtamisen teoria (Burns 1978), jossa keskeisenä tekijänä on ihmisen yksilöllinen kohtaaminen eri tarpeineen. Työntekijöiden osaaminen ja oppiminen nähdään keskeisinä tekijöinä. Dialoginen johtaminen yhdistää transformationaalisen, palvelevan, arvostavan ja dialogisen johtamisen teorioita ja lähestymistapoja. (Syvänen ym. 2015, 25.) Rannan (2020, 86) tutkimuksen mukaan dialogisella johtamisella on selkeästi vahvin osuus kehittämistyössä ja hän toteaaakin, että *”kehittämistyö vaatii hyvää ihmiset huomioivaa johtamista, ja ilman sitä sen onnistuminen on hyvin epätodennäköistä.”*

Dialogisen johtamisen vastakohtana voitaisiin nähdä olevan *”tuhoava johtaminen”*, jota Minna Hoffren (2019) käsittelee väitöskirjassaan. Tuhoava johtaminen ilmenee passiivisuutena, johtajan poissaolona, puutteellisena palautteenantona ja työyhteisön keskustelemattomuutena, mikä johtaa siihen, että organisaatiossa tarvittavia muutoksia on ongelmallista toteuttaa. (2019, 55.)

# 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä osiossa esitellään tutkimuskysymykset ja syvennyttään kompleksisuusajatteluun. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen aineistoa ja taustaa, kerrotaan analyysimenetelmät ja käydään läpi tässä tutkimuksessa toteutetut analyysin vaiheet.

## 5.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan kuuden sote-organisaation ja niiden tiimien työntekijöiden käsityksiä itseohjautuvuudesta ja sen johtamisesta. Pohditaan, mitä organisaatioissa tarvitaan, jotta päästäisiin aitoon itse- ja yhteisöohjautuvuuteen ja miten itseohjautuvuus käsitetään sote-organisaatioiden työntekijöiden keskuudessa. Fenomenografis-tyyppisen analyysiprosessin avulla etsitään vastauksia siihen, miten itseohjautuvuus käsitetään. Laadullinen sisällönanalyysi puolestaan ohjaa kysymyksiä siitä, mitä mahdollisuuksia ja toisaalta ongelmia itseohjautuvan tiimin eli yhteisöohjautuvan tiimin toimintaan saattaa liittyä. Lopuksi tarkastellaan, minkälainen johtajuus tukee työntekijää parhaiten.

- 1) **Minkälaisia käsityksiä sote-alan työntekijöillä on työn itseohjautuvuudesta?**
- 2) **Minkälaisia esteitä ja mahdollisuuksia sote-alan työntekijät näkevät itseohjautuvan tiimityön toteuttamiselle käytännön työssä?**
- 3) **Minkälaisia vaatimuksia työntekijät asettavat työn johdolle itseohjautuvien tiimien toiminnan mahdollistamiseksi?**

## 5.2 Kompleksisuus tutkimuksen lähtökohtana

Kompleksisuus tulee latinankielisestä sanasta *complexus*, joka merkitsee monesta elementistä muodostunutta, yhteenkietoutunutta asiaa, ilmiötä (Puustinen & Jalonen 2020, 16). Vaikka kompleksisuusajattelun juuret ovat luonnontieteissä, on sitä voinut soveltaa myös muilla tieteen aloilla. Koska itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus esiintyvät moninaisina toisiinsa liittyvinä ilmiöinä ja tutkimusaineiston tullessa alalta, joka on moniammatillinen ja palveluiden järjestäjät erilaisia toimijoita, oli luontevaa valita kompleksisuusajattelu tämän tutkimuksen lähtökohdaksi. (Puustinen & Jalonen 2020, 18–19.) Kompleksisuusajattelussa ei ole olemassa yhtenäistä teoriaa, sillä se on kehittynyt vasta viimeisten 40 vuoden aikana (Hanan 2020, 284). Suomessa sitä on käytetty organisaatio- ja johtamistutkimuksessa esimerkiksi Tampereen yliopistossa Jalonen (2007) ja Laitinen (2009) sekä Lapin yliopistossa Strandman (2009) ja Leinonen (2012) (Laitinen & Stenvall 2019, 117).

Kompleksisuusajattelu voidaan nähdä kokonaisuutena, joka hahmottaa uusia käsitteitä ja niiden avulla organisaatioiden toimintaa ja johtajuutta (Laitinen & Stenvall 2020, 120). Siinä voidaan havaita kolme eri koulukuntaa, joiden suhtautuminen historiallisiin lähtökohtiin on toisistaan poikkeavaa: *uusreduktionistinen (neo-reductionism)* eli kova tai mallintava, *metaforinen (metaphorical)* eli pehmeä ja *kriittispluralistinen (critical pluralistic)* eli ymmärtävä. Yleensä kompleksisuusajattelussa todetaan, että useita olemassa olevia ilmiöitä on mahdollista mallintaa, ennustaa ja kontrolloida ottaen kuitenkin huomioon yleiset rajat ja sen, että rajojen sisällä seuraukset eivät aina ole varmoja. (Puustinen & Jalonen 2020, 18–20.)

Kompleksisuus voidaan jakaa *detaljikompleksisuuteen* ja *dynaamiseen*. Ensimmäinen viittaa monimutkaiseen systeemiin, vaikka käytös olisi yksinkertaista. Esimerkiksi organisaatioiden on helppo saada asiakaspalautetta, mutta systeemin monimutkaisuus, mm. laaja-alaisuus, tekee tulkinnasta ennakoimattoman. Dynaaminen kompleksisuus viittaa systeemin yksinkertaiseen rakenteeseen, mutta yksilön käytöstä ei voi ennustaa. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa tapaa olla tietty rakenne, mutta jokainen yksilö

on erilainen ja näin ollen myös vuorovaikutussuhteet keskusteluissa. (Laitinen & Stenvall 2020, 118-119.)

Itseorganisoituminen eli uuden tasapainon löytyminen dynaamisessa systeemissä sekä *bifurkaatio* eli systeemin jakautuminen erilaisiin vaihtoehtoihin ovat kompleksisuusteorian keskeisiä käsitteitä. *Itseorganisoituminen* ruokkii systeemiä luomalla sisäsyntyisiä ja spontaaneja innovatiivisia ominaisuuksia ja mahdollisuuksia sekä synnyttämällä uutta järjestystä ilman ulkoista ohjausta ja kontrollia, mikä yleisesti nähdään kompleksisen systeemin oleellisimpana ominaisuutena. Esimerkiksi johdon asettamat liian suuret tavoitteet voivat aiheuttaa työyhteisössä hämmentävän vastaanoton, jolloin sanotaan syntyvän niin sanottu epätasapaino. Uuden tasapainon löytymiseen on monia mahdollisuuksia, esimerkiksi sopeutuminen tai passiivisuus. (Laitinen & Stenvall 2020, 118-119.) Itseorganisoitumisen mahdollistaa erilaisuuteen, moninaisuuteen ja moneuteen viittaava termi *diversiteetti*, kun taas kytkeytyneisyys ja vuorovaikutus kertovat organisaation kyvystä havainnoida ulkopuolista maailmaa. Kompleksisille systeemeille on ominaista, että ne elementtiensä avulla liittyvät sekä ympäristöönsä että toisiinsa *Emergenssi* eli ilmaantuminen kertoo prosessista, joka vaikuttaa ilmenemiseen niin, että prosessi on suurempi kuin osiensa summa tai merkityksellistä, uutta ennakoimatonta. Ilmiö tapahtuu vuorovaikutuksessa ja se on kokonaisuus, joka ohjaa toimijoiden käyttäytymistä. Tällaisia voivat olla myös oivallukset, rakenteet, organisaatiomallit ja vuorovaikutussuhteet. (Laitinen 2009, 26.)

*Epälineaarisuus (non-linearity)* muodostuu alkuarvoherkkyydestä, kun pieniä asioita kasaantuu saaden aikaan ennalta arvaamattoman lopputuloksen, sillä sen kehittymistä ja suuntaa ei ole voitu seurata, koska syyt ja seuraukset sekoittuvat ajan kuluessa. Lähtökohta on voinut olla pieni tai suuri, mutta toiminnan seuraukset voivat olla järjestystä voimakkaasti muuttavaa ja yllätyksellisiä. (Puustinen & Jalonen 2020, 26–27.) Suomessa syksyllä 2020 ilmi tullutta tietoturvamurtoa voidaan kutsua epälineaariseksi, sillä siinä ovat ajan myötä syyt ja seuraukset sekoittuneet ja loppuvaikutuksia ei voi tietää. Sitä voitaneen ehkä ainakin tavalliselle kansanosalle yllättäen tulleen epälineaarisenä tapauksena nimittää myös termillä *musta joutsen (black swan)*. Sotea voidaan myös pitää epälineaarisenä, sillä sen vaikutustulos on

osoittautunut tarkoitettua vähäisemmäksi tai vielä tätä kirjoitettaessa lopputulosta ei edes ole, koska asian käsittely jatkuu.

*Adaptaatio* merkitsee kompleksisessa systeemissä sopeutumiskykyä ympäristöön ja sen vaatimuksiin ennen kaikkea oppimis- ja kokemusprosessien kautta. Kompleksinen adaptiivinen systeemi näkee organisaatioiden vuorovaikutuksen, reagoinnin ja ymmärryksen muodostumisen syntyvän prosessissa, jossa on usein havaittavissa *variaatiota, interaktiota ja selektiota*. Variaatio eli muuntelu kertoo toimijoiden, organisaatioiden ja verkostojen erilaisuudesta ja vaihtelusta. Kompleksisuuden ydinajatus on juuri muuntelu, sillä se on edellytys systeemin sopeutumiselle ja se mahdollistaa systeemin toiminnan tulevaisuuden muuttuvissa, ennakoimattomissa tilanteissa rakentaen uutta järjestystä. Muuntelu luo puitteet optimaalisille, yllättävillekin valinnoille, ja näin ollen systeemi saa palautetta sekä toimivista että toimimattomista yhdistelmistä. Tästä palautteesta on tuloksena selektio eli valinta, jossa epäkelvoista toiminnoista luovutaan ja systeemi alkaa noudattaa uusia sääntöjä ja toimintamalleja. (Laitinen & Stenvall 2020, 119-120.) Systeemissä olevien eri osien on mahdollista adaptoitua toimimaan omalla optimaalisella tavalla kehittyen kompleksisesti ja epälineaarisesti (Ks. Rannisto, Nyholm & Stenvall 2011). *Kytkeytyneisyys (connectivity)* ja *keskinäisriippuvuus (interdependence)* kertovat ilmiöistä, tapahtumista ja toimijoiden välisistä yhteyksistä, joista systeemin selviytyminen on riippuvainen. Jokaisen osallisen toiminta vaikuttaa voimakkaasti kaikkiin muihin joko positiivisesti, negatiivisesti tai rajoittavasti. Kytkeytyneisyys näyttäytyy nykyaikana laajana verkostoitumisena, jolloin toimijoiden välille on muodostunut keskinäisriippuvuus. (Puustinen & Jalonen 2020, 24–27.)

Stenvall ja Virtanen (2020, 117) pitävät oleellisena huomioida, että kompleksisuusajattelu, psykologia ja sosiaalipsykologia liittyvät vahvasti toisiinsa, mikä osittain on peräisin juuriteorioista. Viime aikoina on käyty keskustelua etenkin siitä, mikä merkitys kompleksisuusajattelulla on sosiaalipsykologisesti ja psykologisesti korostuneessa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa, sillä kompleksisuusteoreettisten suuntausten tutkimustapa ja käsitteistö poikkeavat perinteisistä. Sen mukaan ennakoimattomuus, muutokset, epälineaarisuus, itseorganisoituminen ja emergenssi ovat järjestelmien keskeisiä osia. (Puustinen & Jalonen 2020, 17.)

Kompleksisuusajattelussa maailma nähdään yhtenä kokonaisuutena. Asiat ja ilmiöt ovat toisiinsa kietoutuneita niin, ettei niitä enää voi pilkkoa osiinsa ja asioita vain tapahtuu ilman selkeitä, näkyviä syy-yhteyksiä. Tämän näkemyksen mukaan kompleksisuusajattelu pitää mekanistisen maailmankuvan kehityksen syy-yhteyslähtökohtaa ongelmana. Kokonaisuuksia ei siis ole mahdollista purkaa jälleen osiksi eikä kokonaisuutta voi ajatella osiensa summana. (Puustinen & Jalonen 2020, 16.) Toisin sanoen esimerkiksi ruoka-aineksista haudutettua valmista keittoa ei voi enää jaotella takaisin alkuperäisiksi aineksiksi.

Nykyajan organisaatiot kilpailevat muutosvalmiudesta ja kyvykkyydestä. Muutosvalmiutta pyritään kohdistamaan sekä organisaatioiden rakenteisiin että toimintaympäristöihin ja yhä lisääntyvässä määrin myös sisäiseen dynamiikkaan, työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. Näin ollen on muodostunut tilanne, jolloin kokonaisvaltaiseen kilpailuun kykenemättömien organisaatioiden menestyminen saattaa vaarantua. Kun kompleksisuusteoreettista suuntausta hyödynnetään tutkimuksessa, ongelmaksi muodostuu lähtökohdaksi asetettu vuorovaikutuksen tuottama ennustamattomuus. Kuinka tällainen toiminta on johdettavissa? Näkisin Laitisen ja Stenvallin (2019) tavoin kompleksisuusajattelun arvon etenkin ihmisen toiminnan ja vuorovaikutuksen ymmärtämisessä - miten organisaatio toimii sosiaalisesti. Juuri tämä näkökulma on keskeistä myös johtajuudessa. Kompleksisuusajattelussa organisaatio ymmärretään kokonaisuutena, jonka keskiössä on ihminen ja kulttuuri joka koostuu vuorovaikutussuhteista ja on alati uusiutuva elävä organismi. Kompleksisuuteen kuuluu aina myös paradoksi, sillä yhtä aikaa läsnä voi olla elementtejä, jotka poissulkevat toisensa. (Puustinen & Jalonen, 2020, 33 –35.)

Lundström & Mäenpää (2020, 37) toteavat, että ihminen pyrkii etsimään monitulkintaisiin ongelmiin ratkaisuja tavoitteinaan juuri oikeat ratkaisut. Hankaliakin ongelmia voidaan korkean teknologian avulla ratkaista, mutta siitä huolimatta ongelmia vain syntyy eri paikoissa eri aikoina ja erilaisina. Ilmastomuutokseen voidaan vaikuttaa, mutta ratkaisut saattavat olla yhdestä näkökulmasta onnistuneita, mutta aiheuttavat mittavia uusia ongelmia toisaalla. Tällaisia ongelmia voidaan kutsua termillä *pirullinen ongelma* (*wicked problem*), mutta on todettava, että ongelman määrittely pirulliseksi on subjektiivinen näkemys. Horst Rittel esitteli 1960-luvun lopussa näkemyksen pirullisesta

ongelmasta ja kehitti sitä yhdessä Melvin Webberin kanssa 1970-luvulla. Vuosituhannen loppukymmeninä tieteellinen kiinnostus sitä kohtaan hiipui, mutta on taas elpynyt 2000-luvulla ja tullut jo suomalaisenkin tiedemaailmaan kompleksisuusteoreettisina tutkimuksina. Pohjimmiltaan pirulliseksi ongelmaa voi luonnehtia silloin, kun siihen ei ole mahdollista vastata riittävästi. Kun sitä yritetään ratkaista, syntyy yhä uusia ongelmia, jotka puolestaan hankaloittavat perusongelman ratkaisun löytymistä. Tämä kumuloituva ilmiö tunnetaan nimellä (*wicked game*) eli *pirullinen peli*. Tutkijat Thomas Danken, Katrin Dreibisch ja Anna Lange tiivistävät pirullisten ongelmien ominaispiirteet, määrittelyn ja tulkinnan kolmeen toisiinsa kietoutuvaan piirteeseen: ensimmäinen on niiden ratkaisemattomuus, josta toisekseen seuraa se, että niitä käsittelevien tahojen roolit intressit ja arvot ovat erilaisia ja kolmas yhdistävä piirre on se, etteivät ne ole tunnistettavissa, määriteltävissä eivätkä kuvailtavissa. Luonnontieteellisiin, *kesyihin ongelmiin (tame problem)*, tutkimukset saattavat antaa selityksen, mutta pirulliset ongelmat syntyvät ihmisten vuorovaikutuksesta toisiinsa. Ihmisen käsityskyky on rajallista ja tulevaisuuden ennustamattomuus ja tavoitteiden ja tulkintojen monimuotoisuus ajaa hänet pirullisiin ongelmiin, joihin ei ole olemassa oikeita ratkaisuja, vaan niitä on alati työstettävä. Fokuksena ei ole *plan* eli *lineaarinen suunnitelma* vaan *planning* eli laaja-alainen *epälineaarinen suunnitteluprosessi*. (Lundström & Mäenpää 2020, 37–41.)

### 5.2.1 Kompleksisuus vuorovaikutuksessa

Vuorovaikutus määritellään sosiaalipsykologiassa yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja kulttuurien väliseksi toiminnaksi ja se nähdään myös merkityksen antamisena, valtana, yhteistyönä ja sosiaalisina normeina (Laitinen & Stenvall 2019, 127). Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus ovat ilmiöitä, joissa vuorovaikutuksella on keskeinen asema. *Kompleksinen responsiivinen prosessi, CRP (Complex Responsive Process)*, on saanut vaikutteita sosiologiasta, sosiaalipsykologiasta ja ryhmäpsykoanalyysistä. CRP ei painota muutosta tai muuttumattomuutta, koska vuorovaikutussuhteet ovat luonteeltaan ennustamattomia ja dynaamisia, vaan se korostaa maailman emergenttisuutta ja ennakoimattomuutta. Käytöksellään ihminen

ilmaisee itseään paradoksaalisessa maailmassa. Peruslähtökohdiltaan organisaatiomuutos on prosessi, joka on sosiaalinen ja interaktiivinen. CRP:n ajattelun keskiössä on ihminen kokonaisuutena ja reflektio, vuorovaikutteisuus ja prosessi, ei systeemi. Vuorovaikutustilanteet ovat dynaamisia ja helposti muuttuvia, ennalta suunnittelemtomia, responsiivisia. Responsiivisuus luo perustan yhteisöllisyydelle, jossa on ennustamattomuutta, vaihtelua ja muuntelua, ja vuorovaikutustilanteissa se palautteen mukaan koko ajan korjaa ja mukauttaa käyttäytymistä ja toimintatapoja. (Laitinen & Stenvall 2019, 128.)

Laitinen ja Stenvall toteavat Stacey'n (2010) tapaan, että vuorovaikutuksessa tarkoitus on aikaansaada tulkintaa koko tilanteesta ja osallistujien käyttäytymisestä ja siitä, millaisina he näkevät vuorovaikutuksen. Koska ollaan uuden äärellä, kukaan ei voi ennustaa varmasti lopputulosta. Siitä voi olla olettamuksia, joiden pohtiminen synnyttää vuorovaikutusta ja jaettua ymmärrystä, joka puolestaan muuttuu, kun tieto lisääntyy ja johtaa ehkä epäkelvojen ratkaisujen hylkäämiseen. (Laitinen & Stenvall 2019, 129.)

Organisaatioissa tapahtuu myös negatiivista vuorovaikutusta, jolloin yhteistyö ja kilpailu luovat prosessiin vuorottelun dynamiikkaa, mikä heijastuu toiminnan yhteistyön ja sujuvuuden yhteen kietoutumisessa. Tällöin asemastaan huolimatta yksilöillä ei ole mahdollisuutta hallita tai määrätä prosessin lopputulosta. (Laitinen & Stenvall 2019, 130.) CRP:n mukaan siis muutoksen johtaminen on itse asiassa ihmisten johtamista, jolloin ensin on luotava otollinen ilmapiiri muutokselle sekä sitoutumis- ja osallistumishalukkuutta, ettei synny tunneperäistä vastustusreaktiota.

Kompleksiset yhteisöt ja yhteiskunnat ovat suurimmaksi osaksi vallinneet modernilla ajanjaksolla, koska ovat kyenneet ratkomaan kompleksisia ongelmia, mikä on ollut selviytymisen elinehto. Enemmistö historiamme yhteisöistä ja yhteiskunnista on ollut yksinkertaistavia ja pelkistettyjä. CRP on nostanut organisaation keskeiseksi kysymyksi vuorovaikutteisuuden ja sen laadun ja sosiaalipsykologisen ymmärtämisen. Se korostaa myös uudenlaista johtamista, johon ei sovellu autoritaarinen johtajuus. (Laitinen & Stenvall 2020, 134.) Tästä syystä näen, että CRP suuntaus ja muut sen kaltaiset suuntaukset ovat hyvin linjassa siihen, mitä myös tämän tutkimuksen tulokset osoittivat.

## 5.2.2 Kritiikkiä kompleksisuusajattelusta

Kompleksisuusajattelua on yleensä käytetty haluttaessa tutkia organisaatioiden toiminnan positiivisia puolia, koulutustarvetta, itseorganisointiin tai verkostojen hallintaan liittyviä asioita tai sopeutumista muutoksiin. Kompleksisuusajattelua valaisevia malleja on runsaasti, mutta viime vuosikymmenten aikana on myös esitetty kritiikkiä kompleksisuuden *pimeää* puolta kohtaan, sillä asetettuja tavoitteita ei ole aina mahdollista saavuttaa suunnitellulla tavalla. Tutkimuksissa on todettu esimerkiksi, että sosiaaliset normit ja organisatoriset toimenpiteet johtavat tiedon tulvaan ja sen pakonomaiseen hyödyntämiseen. Tiedosta muodostuu organisaatiopeli, joka ilmenee ongelmina ja epäonnistumisen kokemuksina. Kun syntyy pieniä virheitä ja suuria käyttäytymisongelmia ja niiden kohdistuessa keskeisiin toimintoihin, saattaa syntyä tilanne, jolloin koko organisaation toimintakyky on vaarassa. (Puustinen & Jalonen 2020, 30–32.)

Kompleksisuuden ydinkäsitteenä oleva itseorganisoiduminen voi ruokkia innovointia ja emergenssi ilmetä tehokkaana työskentelynä, mutta siitä voi seurata myös ristiriitoja työyhteisössä. Ristiriidat synnyttävät vastakkainasettelua - myötäilijät vastaan toisinajattelijat. Saattaa syntyä tilanteita, jolloin asioita oletetaan eikä kyetä kertomaan omia mielipiteitä. Tilanteesta voidaan käyttää emergenssin *pimeää* puolta kuvaavaa termiä *Abilenen paradoksi*. Kompleksisuus on paradoksisapainoilua tällaisten ongelmien parissa. Itseorganisoidumisessa voi käydä niin, että se epäonnistuu ja emergenssi yllättää. Yksilön näkökulmasta järkipäiväinen työskentely saattaa organisaation kannalta osoittautua negatiiviseksi. Kompleksisen ajattelun etuna on se, että se kiinnittää huomiota sellaisiin haitallisiin emergenssiä synnyttäviin vuorovaikutussuhteisiin, jotka eivät hahmotu kokonaisuuksien pelkistämällä. Haitallinen emergenssi saattaa jäädä pysyvästi organisaatioon, jolloin itseorganisoiduminen on prosessi, joka mahdollistaa epätarkoituksenmukaisen, tehottoman työskentelyn. (Puustinen & Jalonen 2020, 30–32.) On huomattava, että kompleksisuusajattelun arvo on rajallinen, mutta se antaa välineitä toimia suuren tietomäärän keskellä. Kompleksisuus ei ole hyvä eikä huono asia vaan osa elämää, sillä asiat ja ilmiöt ovat yhteenkietoutunut kokonaisuus, jota ei ole mahdollista jakaa osiksi eikä hallita. Organisaatioiden sisällä ja ulkopuolella on paljon asioita, joita ei ole mahdollista hallita, mutta suotuisat olosuhteet edesauttavat toivottujen

tavoitteiden saavuttamisessa. (Puustinen & Jalonen 2020, 33–36.) Kompleksisuus on kuvaavaa juuri terveysalalle, mikä asettaa sekä alan johtajuudelle, että tutkijoille erityisiä vaatimuksia, mutta se antaa myös mahdollisuuksia innovoiiviin ongelmanratkaisuihin. Byrokraattinen ylhäältä-alas, valta-kontrolli-malli on ollut usein tyypillinen johtamistapa maamme terveydenhuollon organisaatioissa, stabiili, kaavamaisesti valmiiksi määritelty toimintamalli, jota ylläpitävät johdon sanelemat päivitetyt ohjeet ja tiedotteet. Ongelmallista tässä kaavamaisessa ajattelumallissa on se, ettei se anna mahdollisuutta inspiroiviin innovaatioihin. Julkinen hallinto muuttaa muotoaan kuntien poliittisten voimasuhteiden muuttumisen ja hallinnon ja palveluiden kehittämisen myötä ja innovaatiolähtöinen muutos kuuluu siihen yhtenä osana (Anttiroiko, 2009). Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky, ja Ruvio, (2008) toteavat, että julkishallinnolle on ominaista oikeusturvan ja hierarkian korostaminen, mikä ei perinteisesti kannusta innovatiivisuutta tiedon tuottamisessa ja uudistamisessa. Paasivaara (2013, 77) ilmaisee, että juuri kompleksisuus on kuvaava ilmaisu sille kehitykselle, joka on ollut vallitsevana piirteenä viime vuosien aikana sekä työelämässä että koko yhteiskunnassa.

### 5.3 Tutkimuksen aineisto ja tausta

Tutkimukseni aineisto on saatu SoteDialogit muutoksessa -hankkeesta, jonka pääkoordinaattorina toimii Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus dosentti Sirpa Syväsen johdolla. Hanke on valtakunnallinen projekti, joka toteutetaan Etelä-Pohjanmaalla, Kainuussa, Kanta-Hämeessä, Kymenlaaksossa, Lapissa, Pirkanmaalla, Pohjois-Savossa, Pohjois-Karjalassa ja Uudellamaalla. Kehittämistä tehdään yhdessä vanhuspalveluiden, lastensuojelun sekä ennalta ehkäisevien lasten, nuorten ja perheiden palveluiden työpaikkojen henkilöstön kanssa niin että jokaisella on omat kehittämisen vastuuorganisaatiot eli pilotit. Hanke toteutetaan vuosina 2019–2021 ja sen rahoittajana on Euroopan sosiaalirahasto ja koordinoijana STM. Hankkeessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä ovat osallistuvien työpaikkojen henkilöstön ja niiden asiakkaiden kokemat uudistumisen tarpeet?

- Minkä asioiden osaamisessa ja johtamisessa pitää uudistua ja muuttua? Mitä kannattaa säilyttää? Mistä kannattaa luopua?
- Millaista johtamisosaamista tarvitaan?
- Millainen työnantajan, johdon ja esimiesten tarjoama tuki edistää henkilöstön jaksamista, työkyvyn ja hyvinvoinnin turvaavan osaamisen rakentumista sekä tuottavaa ja laadukasta työtä?
- Millaista tukea johto ja esimiehet tarvitsevat? (SoteDialogit 2019–2020.)

Tämän tutkimuksen aineistossa oli mukana kuudesta eri sote-organisaatiosta (N=148) yhteensä 14 tiimiä: kahden pienen kunnan kotihoidosta 4 tiimiä ja terveysaseman vastaanotosta 1 tiimi, keskikokoisen kuntayhtymän hoivapalvelusta 1 tiimi, 5 tiimiä suuren kaupungin kotihoidosta, sekä 2 tiimiä sairaalan geriatrian poliklinikalta ja yksi yksityisen organisaation hoivapalvelujen tiimi. Aineisto koostui hankkeen vuonna 2019 toteuttamasta kyselystä, joka suunnattiin kohdeorganisaatioiden henkilöstölle. Analyysiin otettiin mukaan kyselyn itseohjautuvuuskyseleiden 135 avovastausta, joissa vastaajia oli kysymyksittäin vaihdellen 23–54. Tarkemmat kysymyskohtaiset vastausmäärät on selvitetty luvussa 5.6. Vastaajista oli naisia 94%, miehiä 6% ja iältään alle 40-vuotiaita oli 32% ja yli 40-vuotiaita 68%. Saatu aineisto oli valmiiksi anonymisoitu, mutta analysoidessani aineistoa huomasin muutaman tunnistettavan tekijän, jotka ilmoitin hankkeen tutkijoille ja he poistivat tunnistetiedot. Aineisto oli sähköisessä muodossa, ja tutkimuksen valmistuttua hävitän aineiston asianmukaisesti. Käsittelen tutkimustuloksia huolellisesti ja en levittele aineistoa mihinkään. Tulosten raportoinnissa keskityn siihen, ettei mistään ole pääteltävissä, mistä organisaatiosta vastaajat ovat.

#### 5.4 Analyysimenetelmät

Analyysiäni ohjaa laadullinen analyysi, jonka analyysimenetelmän painotuksena toimii fenomenografia-tyyppinen analyysitapa. Tutkijana toteutan abduktiivista päättelyä niin, että ratkaisun saamiseksi vaihtelen aineisto- ja teorialähtöisyyttä. Kvalitatiivista eli laadullista aineistoa voidaan analysoida muun muassa sisällönanalyysin avulla. Sitä voidaan käyttää yksittäisenä metodina tai laajasti

ajateltuna teoreettisena kehyksenä analyysikokonaisuuksille (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni käytän fenomenografia-tyyppistä analyysitapaa ja tutkimuskysymyksiä kaksi ja kolme puolestaan ohjaa teoriaohjaava sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi sopii kaikkien dokumenttien analysointiin, esimerkiksi yleensä kaikki kirjallinen aineisto, kirjallisuus, lehtiartikkelit, myös puheet, selostukset, dialogit, haastattelut (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Tässä tutkimuksessa dokumenttina toimii SoteDialogit hankkeen itseohjautuvuus kysymysten aineisto, joka on kerätty ajalla 2019.

Kun kerätään tietoa laadullisella sisällönanalyysillä, materiaali muokataan niin, että kyetään selvittämään tutkittavien ilmiöiden ja asioiden tarkoituksia, seuraamuksia ja sidoksia. Tutkimusaineistosta pyritään seulomaan esiin yhtäläisyydet ja eroavuudet. Kritiikkiä sisällönanalyysi on saanut siitä, että menetelmällä saadaan kerätty aineisto vain järjestettyä johtopäätösten tekoa varten. Tällöin on vaarana, että tutkija vain esittelee järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina, eikä ole osannut tehdä tutkimuksessaan mielekkäitä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Perinteisesti teoriaohjaava sisällönanalyysi on useilla tieteenaloilla juuri laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysilogiikkana. Analyysi nojautuu tiettyyn malliin, tässä tapauksessa Ryan & Decin (2000, 2017) itsemääräämisteoriana, josta on kerrottu luvussa 2.5. Teorian tasomallit soveltuvat hyvin analyysirungoksi. Sisällönanalyysissä on olennaista se, että järjestelmällisesti tutkimalla löydetään asioita, jotka eivät ilmene ainoastaan tutkimuksen tekstiaineistossa, lainauksissa tai ryhmittelyissä eli pelkkä aineisto ei riitä raportoinnin sisällöksi (Tuomi & Sarajärvi, 145–146).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäisenä vaiheena on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Seuraavaksi prosessi etenee aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn ja lopuksi seuraa abstrahointi eli käsitteellistäminen. Näin empiirisestä aineistosta luodaan tutkittavan ilmiön käsitteellinen kuvaus. Erona teorialähtöiseen sisällönanalyysiin teoriaohjaavassa analyysissä abstrahoinnista saadut käsitteet liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–133.) Kaikki aineisto tulee ensin ankkuroida teorialähtöisesti ennalta rakennetun mallin mukaisesti henkilöiden kokemusten ja käsitysten kautta. Näin on mahdollista nähdä, kuinka osallistujien vaikutuskokemukset näyttäytyvät määritetyn mallin mukaisesti.

Aiheen rajaaminen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastavaa, koska joustovaraa on paljon. Tutkija voi joutua joskus kesken tutkimuksen täsmentämään aihettaan tai muuttamaan näkökulmaa. Tutkimusongelman tulee olla hyvin rajattu ja ymmärrettävä. (Hirsjärvi ym. 2007, 81–82.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli luoda ymmärrystä itseohjautuvuuden kompleksisesta ilmiöstä, jolloin asiaa oli tärkeä tarkastella kokonaisvaltaisesti yksilö-, yhteisö- ja organisaation näkökulmista. Tutkimuskohteeni oli käsitysten kokonaisuus, joka on muodostunut ontologisesti sosiaalisesti. Määrällisten syy-seuraus - suhteiden kuvaaminen ei ollut analyysissäni olennaista vaan syvempi, laajempi ymmärrys. Kuitenkin luettavuuden parantamiseksi olen myös kvantifioinut vastauksia niiltä osin, kun se oli tarkoituksenmukaista.

#### 5.4.1 Fenomenografia

Fenomenografia on erityisesti kasvatustieteellisessä tutkimuksessa käytetty laadullinen tarkastelumalli, jonka pyrkimyksenä on analysoida, kuvailla ja ymmärtää erilaisia käsityksiä ilmiöistä, sekä niiden keskinäisistä suhteista. Keskiössä ovat käsitysten eroavaisuuksien tutkiminen. Ilmaisulla *käsitys* tarkoitetaan prosessia, jolla ilmiölle annetaan merkitys, joka on avarampi ja syvempi kuin pelkkä mielipide. (Huusko & Paloniemi 2006, 162–164.) Tutkijat Marton (1982) ja Forbes (2010) ovat ilmaisseet, että fenomenografia on laadullisen tutkimuksen lähestymistapa, jossa kiinnostuksen kohteena on niin sanottu toisen asteen näkökulma. Ensimmäisen asteen näkökulmassa lähestymiskulmana on se, miten asiat ovat, mutta toisen asteen näkökulma pureutuu siihen, miten asioiden käsitetään olevan. (Marton 1982, Forbes 2010). Fenomenografisessa tutkimuksessa siis kiinnitetään huomiota niihin erilaisiin tapoihin, joilla ihmiset kokevat, käsittävät ja käsitteellistävät ilmiöitä (Marton 1981).

Fenomenografisen lähestymistavan isänä pidetään Ference Martonia, joka alun perin kollegoineen tutki fenomenografian avulla erilaisia käsityksiä oppimisesta. Fenomenografista tutkimustapaa on toteutettu erityisesti Pohjoismaissa, Isossa-Britanniassa ja Australiassa, mutta pohjoisamerikkalaisissa menetelmäkeskusteluissa se on melko tuntematon. (Huusko & Paloniemi 2006, 162–164.) Huuskon ja Paloniemen (2006, 164)

mielestä fenomenografia on metodinen tutkimussuuntaus, kun taas fenomenologia puolestaan tieteenfilosofinen suuntaus. Tuomi ja Sarajärvi (2009) argumentoivat, että kysymys on laajemmasta asiasta kuin vain tutkimusmetodien käytöstä. Fenomenografiaa kuvaavia termejä on useita, ja sitä on pidetty esimerkiksi metodologiana tai paradigmana. Sen on myös sanottu olevan joko tutkimusmenetelmä tai tutkimusote tai on käytetty nimityksiä analyysimenetelmä tai tiedonhaara. Kasvatustieteellisten tutkimusten ohella fenomenografiaa on alettu soveltamaan myös esimerkiksi hoitotieteessä ja sosiaalityössä. (Häkkinen 1996, 46.) Tutkijoiden keskuudessa siis näyttäytyy erilaisia käsityksiä ja määritelmiä fenomenografiasta, sillä osa käsittää sen pelkkänä analyysimenetelmänä, kun taas osa tarkastelee sitä metodologisesta näkökulmasta pyrkimyksenään löytää sille vankkoja käsityksiä (Niikko 2003,7). Martonin (1988) nimitys fenomenografiasta tutkimusotteena tai lähestymistapana näyttää kuitenkin selkeimpänä ja useimmiten käytettynä, joten näitä termejä käytin myös tässä tutkielmassa.

Näin ollen tutkiessani sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden työntekijöiden käsityksiä ja käsittämisen tapoja itseohjautuvuudesta katsoin luontevaksi käyttää fenomenografiaa analyysini prosessimenetelmänä. Niikko (2003, 27) ilmaisee asian: Ihmisten, eli tässä tapauksessa sote-alan työntekijöiden käsitykset itseohjautuvuudesta, syntyvät heidän kokemustensa reflektoinnin seurauksena. Toisaalta Uljens (1989, 19) on todennut, että käsitykset luovat perustan, jota ei voi reflektoida, mutta jonka pohjalta kykenemme hahmottamaan toimintojamme. Näin ollen voitaisiin siis todeta, että työntekijöiden itseohjautuvuuden käsitysten rakentuminen tapahtuu prosessissa, joka on matka jäsentyneempiin eli konfiguroituneisiin käsityksiin siten, että kokemukset ovat ensin reflektoitumattomia, mutta muuntuvat reflektoitumisen myötä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy todentamaan sen prosessin, jota on käyttänyt kommunikoidessaan ja tulkitessaan aineistoa (Uljens 1989, 55).

Ontologisesti fenomenografiassa suuntaudutaan nondualistiseen todellisuuskäsitykseen, jonka mukaan maailmassa ei nähdä olevan kahta eri maailmaa, objektiivista, todellista ja subjektiivista, koettua maailmaa, vaan maailma on olemassa koettuna maailmana. Ulkopuolisen todellisuuden olemassaolo saa merkityksen vasta ihmisten käsitysten kautta (Huusko &

Paloniemi 2006.) Viitaten Mira Huuskoon ja Susanna Paloniemeen (2006, 165) fenomenografian mukaan voidaan olettaa, että jossakin yhteisössä, yhteiskunnassa tai kulttuurissa saattaa olla olemassa yleinen käsitysten joukko. Tämä ilmeni esimerkiksi tutkimukseni fenomenografisessa analyysissä, jonka aineistona toimivat sote-organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden vastaukset itseohjautuvuudesta. Analyysitulokset saattaisivat olla samantyyppisiä riippumatta sote-organisaation paikkakunnasta. Itseohjautuvuuden käsityksissä ei havaittane suuriakaan eroja, jos yhteiskunta ja kulttuuri pysyvät samanlaisina. Seuraavaksi käyn läpi, miten aineiston analyysiä sovelletaan fenomenografisessa tutkimuksessa.

Fenomenografisessa lähestymistavassa ei käytetä teoriaa luokittelurunkona, vaan analyysi rakennetaan vuorovaikutuksessa aineiston kanssa. Tärkeää on tutkijan omien käsitysten ja olettamusten tiedostaminen ja mahdollisimman avoin suhtautuminen tutkittavien käsityksiin. Käytännössä tutkijan on kuitenkin lähes mahdotonta lähestyä aineistoa ilman ennakkoletuksia, mutta sen huomioiminen ja kriittinen itsereflektio tulisi tiedostaa. (Huusko & Paloniemi, 2006, 166.) Fenomenografiset analyysit tehdään vaiheittain ja jokainen vaihe vaikuttaa seuraaviin valintoihin. Variaatiot ohjaavat sitä, mitä lopulliset käsitteelliset kuvauskategoriat sisältävät. On syytä ottaa huomioon, ettei termi *käsitys* ole synonyymi kuvauskategorialle. (Huusko ja Paloniemi 2006, 166) Seuraavaksi paneudutaan Huuskon ja Paloniemen (2006) tavoin fenomenografiseen analyysiin.

Fenomenografinen analyysi aloitetaan siten, että etsitään aineistosta ajatuksellisia kokonaisuuksia, merkitysyksikköjä. Tutkijan on havainnoitava ilmaisujen asiayhteyksien laajuutta ja poimittava tekstistä vastaajien esittämiä käsityksiä. Tutkija voi tehdä myös kysymyksiä aineistolle. (Huusko & Paloniemi 2006, 166–167.) Toisessa analyysivaiheessa havaitut merkitysyksiköt ryhmitellään lajitellen ensimmäisen asteen kategorioiksi. Kun kategorioita rajataan, pyritään havaitsemaan erityyppisiä variaatioita, yhteneväisiä ja myös toisistaan poikkeavia ilmaisuja. (Huusko & Paloniemi 2006, 168.) Kolmannen vaiheen kategoriat ovat edellä olevia abstraktimpia. On tärkeää, että erot kategorioiden välillä ovat hyvin rajattuja siten, että jokaisessa kategoriassa on omat käsitykset erityispiirteineen ja joihin aineistolainaukset viittaavat. Oleellista ei ole aineistosta saatujen ilmaisujen lukumäärä vaan se, että aineiston

käsitysten vaihtelut myös kattavat muodostetut kategoriat. Sisältöjen auki kirjoittamista voidaan käyttää apuna, kun kuvataan suhteita eri kategorioiden välillä. Tämä analysointitapa sopii myös neljänteen vaiheeseen. (Huusko & Paloniemi 2006, 168–167.) Analyysin voi päättää kolmanteen vaiheeseen tai jatkaa vielä neljänteen, jolloin analyysissä luodaan kuvauskategoriajärjestelmä eli tulosavaruus. Alasuutari (2011, 93) lienee oikeassa todetessaan, että kun tutkija perehtyy luokitteluun, hänen ei välttämättä tarvitsisi seurata tutkittavan omia käsitteitä. Tutkija voi nimetä kategoriat, jotka mahdollisimman hyvin luonnehtivat kategorioiden sisältöä.

## 5.5 Analyysin vaiheet

Aluksi tarkastelen vastauksista, miten itseohjautuvuuden käsite ymmärretään, mihin se liitetään ja mitä eroavaisuuksia löytyy. **Ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni** analysoin kysymyksen ”*Mitä mielestäsi itseohjautuvuus työssä tarkoittaa? Kerro käsityksistäsi ja kokemuksistasi*”. Vastauksia oli (N=49/135). Ensimmäisen asteen näkökulmassa tutkija pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä sellaisena kuin se on, joten katsoin luontevimmaksi käyttää alkuun luokittelevampaa analyysiä ja sen jälkeen syventyä toisen asteen näkökulmaan eli siihen millaisia käsityksiä vastaajat muodostivat itseohjautuvuuden ilmiöstä. Tutkimukseni ensimmäinen vaihe sisälsi perusteellisen perehtymisen tutkimusaineistoon. Tarkoitukseni oli selvittää, miten itseohjautuvuuden käsite ymmärrettiin, mihin se liitettiin ja mitä eroavaisuuksia havaittiin. Aloitin analyysin ensimmäisen vaiheen eli etsin merkitysyksiköitä ja sähköisesti alleviivasin aineistosta kaikki tutkimukseni kannalta merkitykselliset ilmaisut ja käsitykset. Sitten loin kokonaisuuden alleviivatuista merkitysyksiköistä, joita tuli yhteensä 77. Tämän jälkeen kävin vastaukset vielä pariin otteeseen läpi varmistaakseni, että kaikki käsitykset oli listattu. Numeroin vastaukset, jotta olin perillä, mikä liittyi mihinkin. Toisessa analyysivaiheessa pyrkimykseni oli muodostaa ensimmäisen tason kategorioita. Työvälineinä olivat WORD-ohjelmalla käytetty värikoodaus ja kirjoittaminen. Väritin keskenään samantyyppiset merkitysyksiköt omiksi ryhmiksi. Eri värit erottivat ne toisistaan. Kirjasin ryhmät sitä mukaa, kun niitä syntyi. Aineistosta muodostui 15 ryhmää, joista osa sivusi toisiaan, mutta jätin ne vielä omiksi ryhmikseen. Toisen

analyysivaiheen lopuksi oli tarkoitus luoda peräkkäin kirjoittamistani 15 ryhmästä kokonaisuus ja rakentaa vaihtelua kuvaavia kategorioita. Jokaisella kriteerillä oli oltava omat kriteerit niin, etteivät kategoriat sisältäneet päällekkäisyyttä. Tämän tiivistyksen jälkeen koolla oli 10 merkityskategoriaa. Analyysin viimeisessä, kolmannessa vaiheessa laadittiin käsityskategoriat. Oleellista oli kyetä rakentamaan järjestelmä kuvaamaan havaittuja erityyppisiä käsitystapoja ylemmällä tasolla. Tässä vaiheessa käsittelin vastauksia kokonaisuutena ja ryhmittelin vastaukset niitä kuvaaviin kategorioihin. Vastauksista mietittiin, mitä ne kertovat laajemmalla tasolla ja mitä niistä voi tulkita. Muodostettiin viisi käsityskategoriaa, joista jokainen ilmensi abstraktista käsittämisen tapaa. Jokainen edellisen vaiheen kategoria oli mahdollista sijoittaa niiden alle. Aineiston monitahoisuuden vuoksi analyysitavan valitseminen osoittautui hyvin haastavaksi, mutta lopulta päädyin käyttämään kolmivaiheista analyysiä. Ensimmäisen tason vastaukset olivat näin ollen konkreettisia käsityksiä siitä, miten itseohjautuvuus tulkittiin ja käsitettiin. Kategoriat ovat ikään kuin tiivistys tutkimuksen tuloksista, mutta ne sisältävät tulkintoja laajemmassa mittakaavassa. Vastaukset heijastelivat erilaisia tulkintoja ja tasoja, jotka ovat lopulta sijoitettavissa yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoihin.

**Tutkimuskysymykseen 2** *"Minkälaisia esteitä ja mahdollisuuksia sote-alan työntekijät näkevät itseohjautuvan tiimityön toteuttamiselle käytännön työssä?"* Tähän kysymykseen haettiin vastauksia aineiston kolmen eri kysymyksen vastauksista. Ensin lähdettiin analysoimaan kysymystä *Mitä itseohjautuva tiimityö tarkoittaa mielestäsi käytännössä ja työn arjessa? Mitkä ovat sen piirteet.* Vastauksia oli N=54, joista irrotettiin eri ilmaisut ja käsitykset. Niitä oli yhteensä 56 kappaletta. Sen jälkeen ne luokiteltiin yläluokkiin, jotka näyttäytyivät identtisenä TK:1:n tutkimuskysymysten kanssa eli luokat johtamistapa, itsensä johtaminen lähtökohtana tiimityön onnistumiselle, sekä tiimin yhteen hiileen puhaltaminen eli vuorovaikutus ja dialoginen kommunikaatio. Tämä alkuvaihe loi pohjaa analyysille, mutta koska tulokset näyttäytyivät hyvin samankaltaisina, kuin TK 1:n käsitykset itseohjautuvuudesta, eikä tämän kysymyksen vastauksista ollut eroteltavissa tiimityön esteitä ja mahdollisuuksia, vaan vastaukset keskittyivät pelkästään kuvaamaan itseohjautuvan tiimityön piirteitä, siirryin analysoimaan kysymyksiä, joissa kysyttiin itseohjautuvan tiimityön esteitä ja edistäjiä. Tämä

tehtiin kolmen näkökulman kautta, yksilötason näkemys, tiiminäkemys ja organisaatiotason näkemys.

Haettaessa vastausta kysymykseen miten itseohjautuvuus avaa mahdollisuuksia tiimityössä? Analysoin kysymyksen "*Mitkä asiat toimivat mielestäsi parhaiten itseohjautuvassa tiimissänne?*" (N=48). Vastauksista ryhmiteltiin kaikki käsitykset ja vastauksista saadut teemat yhdistettiin itsemääräämisteorian kolmeen ihmisen psykologiseen perustarpeeseen. Näistä voidaan päätellä, millä tekijöillä voidaan vahvistaa yksilön hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota ja mikä on tärkeää yhteisöohjautuvassa tiimityöskentelyssä. Miten ja missä suhteessa nämä psykologiset perustarpeet täyttyvät ja nähtiin edistävän ja toisaalta haittaavaan itseohjautuvan tiimin toimintaa. Liitteenä oleva taulukko havainnollistaa analyysin vaiheita (Liite 1). Merkittäväksi tutkimustulokseksi nousi se, että kun kysyttiin positiivisia asioita, niin 11/48 eli 23% vastaajista vastasi negatiivisesti/tuotti negatiivisen vastauksen. Vastaajia oli yhteensä 48 ja vastauksista laskettiin esiintyvyydet. Kategoriassa *Tiimin vuorovaikutus ja kitkattomuus* oli vastaajia 23/48 eli 47,92%, kategoriassa *Vastuu ja vaikutusmahdollisuudet* (Autonomia) 7/48 eli 14,58%, *Työn kehittäminen ja sujuvuus*(kyvykkyys) 5/48 eli 10,42% ja ei osaa sanoa vastauksia 2/48 eli 4,17%. *En osaa sanoa* kategoriassa vastaaja oli uusi työntekijä, eikä sen vuoksi kyennyt ottamaan kantaa ja toisessa vastauksessa ei osattu sanoa.

Kysymyksen *Mitkä asiat toimivat mielestäsi parhaiten itseohjautuvassa tiimissänne* vastaukset numeroitiin ja tulosten aineistolainaukset (mahdollistajat) ovat paikallistettavissa tähän kysymykseen. Kysymyksen "*Itseohjautuvuus tiimityössä*" ei avovastausten aineistolainaukset on numeroitu juoksevasti kohdasta "*Tiimimme ei toimi itseohjautuvasti*" ja tuloksissa itseohjautuvuuden estäjät kohdan aineistolainaukset ovat paikallistettavissa tähän kohtaan.

**Kolmas tutkimuskysymys etsi vastausta kysymykseen: *Minkälaisia vaatimuksia työntekijät asettavat työnhoudolle itseohjautuvien tiimien toiminnan mahdollistamiseksi?*** Tämä aineisto oli verrattain pieni, joten tästä ei pystyne suoria johtopäätöksiä tekemään, mutta katsoin tärkeäksi kokonaiskuvan muodostamisen kannalta tarkastella työntekijöiden näkemyksiä johtamisasioihin. Vastauksia oli 23/135. Lähdin läpikäymään vastauksia, joita oli 23/135 vastaus kerrallaan ja etsin erilaisia johtamistapojen piirteitä. Tässäkin analyysiä ohjasi teoriaohjaava sisällönanalyysi. Aineiston vähäisen määrän ansiosta vastauksista

muodostui helposti kokonaiskuva ja yläluokat erottautuivat varsin selkeästi. SoteDialogit muutoksessa hankkeen johtamisen viitekehyksenä toimii dialoginen johtaminen (ks. luku 4.2), joten katsoin luonnolliseksi peilata vastauksia tähänkin viitekehykseen.

# 6 TULOKSET

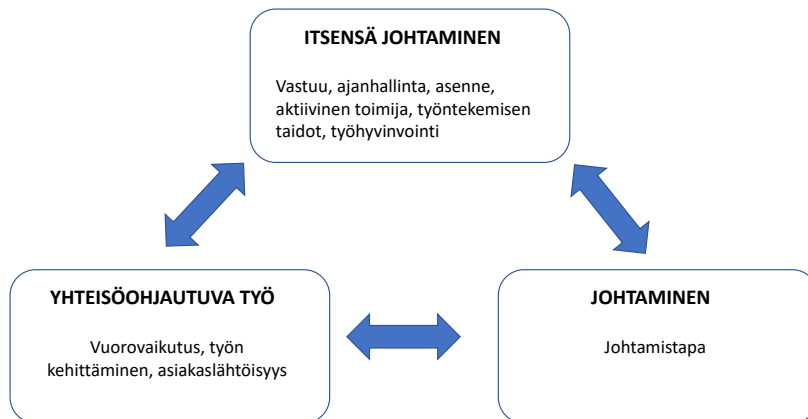
## 6.1 Sote-alan työntekijöiden käsitykset itseohjautuvuudesta

Sote-alan työntekijät käsittävät itseohjautuvuuden olevan vastuuta, ajanhallintaa, asennetta, aktiivista toimijuutta, työntekemisen taitoa, työhyvinvointia, työn kehittämistä, vuorovaikutusta, johtamistapaa ja asiakaslähtöisyyttä (kuvio 1).



**KUVIO 1.** Itseohjautuvuuden käsitykset

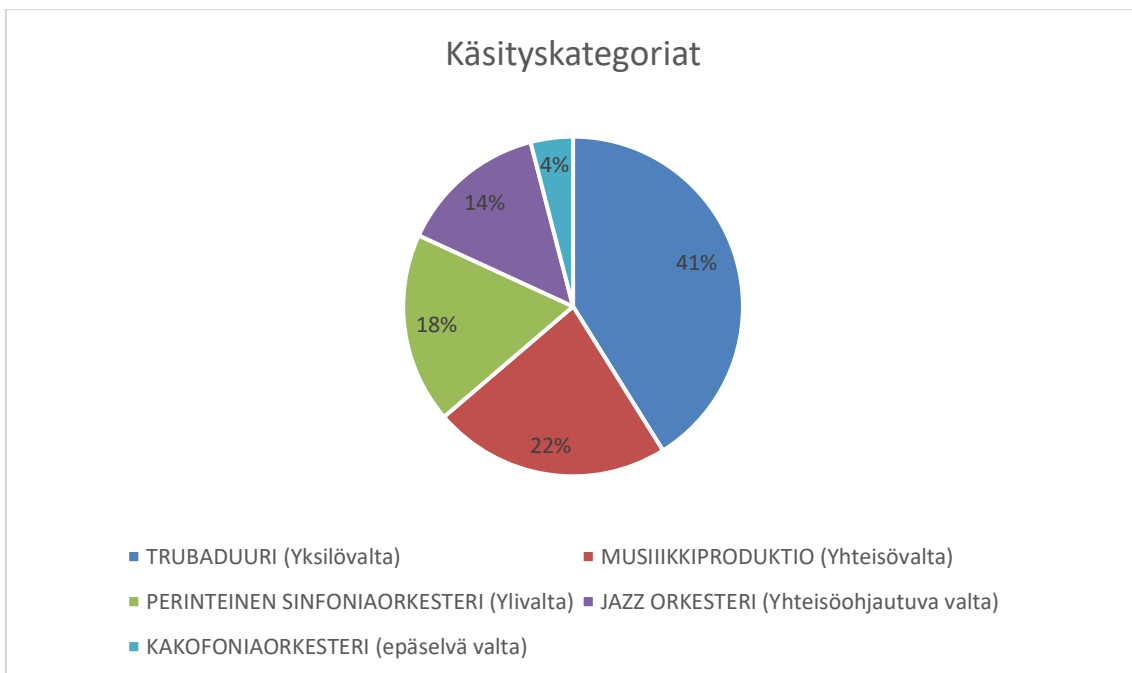
Nämä käsitykset voitiin vielä tiivistää kolmeen pääteemaan, joiden alle edellä olevat käsitykset on sijoitettu (kuvio 2) eli itsensä johtamiseen liittyvät käsitykset vastuu, ajanhallinta, asenne, aktiivinen toimija, työntekemisen taidot ja työhyvinvointi. Yhteisöohjautuvaan työhön liittyvät vuorovaikutus, työn kehittäminen ja asiakaslähtöisyys ja johtamiseen luonnollisesti johtamistapa. Seuraavan vaiheen käsityskategorioissa tuloksia tarkastellaan laajemmassa mittakaavassa. Vastaukset heijastelevat erilaisia tulkintoja ja tasoja, jotka ovat lopulta sijoitettavissa yksilö- tiimi ja työyhteisötasoihin.



**KUVIO 2.** Merkityskategoriat

## 6.2 Käsityskategoriat

Käsityskategorioita elävöitetään musiikillisen tematiikan kautta: trubaduuri (yksilövalta), musiikkiproduktio (yhteisövalta) perinteinen sinfoniaorkesteri (ylivalta) jazz-orkesteri (yhteisöohjautuva valta) ja kakofoniaorkesteri (epäselvä valta) Seuraavaksi avaan erikseen kutakin kategoriaa.



### KUVIO 3. Itseohjautuvuuden käsityskategoriat

#### 6.2.1 Trubaduuri (yksilövalta)

Tässä käsityskategoriassa itseohjautuvuus nähtiin niin sanottuna kapeana autonomian merkityskenttänä, joka liitettiin vain yksilönnäkökulmaan ja itsensä johtamisen taitoihin. Näin nähtiin, että itsensä johtaminen merkitsee vastuuta annetuissa raameissa. Tähän kategoriaan vastaajista kuului 47% (N=20/49). Trubaduurin asenne on kaksinainen, sillä hän työskentelee yksinään, mutta esiintyy seurassa. Vastauksissa korostui se, että työn suorittaminen nähtiin pelkästään yksilötasolla liittämättä sitä tiimin tai organisaation tavoitteisiin tai päämääriin. Työtä pidettiin oman työn organisoimisena ja puurtamisena. Keskeisenä asiana mainittiin se, että kannetaan vastuu omista töistä ja että siihen annetaan myös mahdollisuus. Itsensä johtamisen taidot nähtiin henkilökohtaisesti itselle tärkeiksi työn suorittamisen kannalta, ja samoin vastuuntunne rajoittui pääsääntöisesti lähtökohdiltaan henkilöön itseensä. Työn tekemisen kohde oli yksilötaso, ei yhdessä ryhmän kanssa kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi.

*Pystyy hoitamaan omia työtehtäviään itsenäisesti tiettyjen raamien puitteissa. Hoitaa vastuullisesti ja sovitusti määrätyt tehtävät. (Vastaaja 31)*

Itsensä johtamisen taidoista tässä kategoriassa korostuivat vastuun, ajanhallinnan ja työn organisoinnin kysymykset. Vastauksissa itseohjautuvuuden merkitys liitettiin vastuuseen itsestä. Vastaajien mukaan oli tärkeää, ettei siirrä vastuuta toiselle ja että sitoutuu työhönsä. Vastuu koettiin sisältävän myös kyvyn toimia aloitteellisesti ja tavoitteellisesti. Vastuunotto itsestä onkin itsensä johtamisen edellytys, mikä antaa paremmat valmiudet tiimityöskentelyyn. Tutkimuksessani määriteltiin ryhmäksi kahden tai useamman henkilön muodostaman yhteisön, joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa ja jolla on yhteiset tavoitteet. Tiimi puolestaan voidaan määritellä kiinteäksi ryhmäksi, jolla on yhteisesti sovittu päämäärä. Vastuullinen tiimi muodostuu sitoutuneista, aloitekykyisistä ja tavoitteellisesti toimivista työntekijöistä, jotka eivät siirrä vastuuta toisille. Eräs vastaaja ilmaisi asian seuraavasti:

*Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön työntekijä siihen osallistuu, eikä siipeilijöitä olisi. (Vastaja 4)*

Vapaamatkustajat eivät ole valmiita opettelemaan ja omaksumaan uusia työn tapoja tai ottamaan vastuuta itsestään ja kehittymisestään ja näin ollen voivat hajottaa uuden toimintakulttuurin jo ennen kuin se pääsee syntymään (Akola 2020,75). Itsensä johtamisen ensimmäinen ja tärkein rakennusaines on sisäinen motivaatio. Itsemotivoitumisen ydin on, työntekijän halu tehdä asioita omaehtoisesti, ilman ulkopuolisia pakotteita. (Martela & Jarenko 2017, 12). Toisin sanoen on otettava vastuuta itsestä, tarkasteltava omia toimintatapoja ja mikä tärkeintä, on oltava valmis tilanteen mukaan muuttamaan niitä tarkoituksenmukaisiksi. Eräissä vastauksessa todettiinkin sananmukaisesti, että itseohjautuvuus on sisäistä motivaatiota työntekoon. Yksi vastaja kuvasi sisäistä motivaatiota sisäisen yrittäjyyden käsitteellä:

*Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä haluaa selviytyä työstä hyvin, ymmärtää sisäisen yrittäjyyden käsitteen, ei tarvitse käyttää siihen, että työt tulevat tehdyksi. (Vastaja 1)*

Sisäistä yrittäjyyttä voisi puolestaan luonnehtia asenteeksi, joka saa työntekijän itsensä kukoistamaan. Toisena itsemotivoitumisen edellytyksenä Martelan ja Jarenkon (2017,12) mukaan on päämäärä, eli käsitys tavoitteista, joita kohti yksilö itseohjautuu. Tässä kategoriassa päämääränä nähdään vain työn suorittamisen taso, eikä esimerkiksi ryhmän tai organisaation päämäärä. Kolmanneksi henkilöllä on oltava riittävä osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Seuraava vastaus osoittaa, kuinka itseohjautuvuus liittyy näihin vastuuelementteihin.

*Osaan tehdä ja toimia työssäni ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. (Vastaja 18)*

Itseohjautuvuuden käsittäminen ajanhallintana edustaa käsitystapaa, jossa itseohjautuvuus liitettiin oman työn suunnitteluun ja organisointiin. Vastauksissa todettiin, että itseohjautuvuus merkitsee tehtäviin ryhtymistä itsenäisesti ja että, se on sujuvaa ja keskittyntä työskentelyä sekä itsenäistä ja tehokasta ajanhallintaa. Yhdessä vastauksessa todettiin, että jos itsellä on väljempää kalenterissa, niin itseohjautuvuus tarkoittaa toisten auttamista. Työelämän alati kiihtyvässä tempossa ajanhallinta on kriittisen tärkeä itsensä johtamisen taito.

Seuraava vastaaja liitti itseohjautuvuuden oman työn organisointiin, johon myös ajanhallinta sisältyy.

*Itseohjautuvuus tarkoittaa itsensä johtamista, oman työnsä organisointia. (Vastaaja 7)*

Toisaalta useammassa vastauksessa oltiin sitä mieltä, ettei itseohjautuvuutta ole lainkaan tai että se on hukassa. Eräs vastaaja ilmaisi sen seuraavasti:

*Nyt välillä näyttää, että itseohjautuvuus on täysin hukassa joiltakin ja se vaikeuttaa suunnattomasti työn suunnittelua ja -tekoa. (Vastaaja 24)*

Näin ollen itseohjautuvuuden puuttuminen voidaan linkittää siihen, että juuri yksi oleellinen itsensä johtamisen työkalu eli työn organisointi ja ajanhallinta eivät näytä olevan hallussa.

## 6.2.2 Musiikkiproduktio (yhteisövalta)

Tässä kategoriassa työ ymmärrettiin yhteisenä ponnistuksena kohti onnistunutta lopputulosta. Tähän kategoriaan vastaajista kuului 22%(N=11/49). Yhteiset produktiot voivat olla hyvin erilaisia sekä osallistujamäärältään että -tyypiltään ja ne saattavat olla joko kertaluonteisia tai toistettavia tuotantoja. Yhteisövalta ilmenee yhtenäisenä ryhmänä toimimisena, nuotistot on yhteisesti sovittu ja fokuksena yhteinen optimaalinen musiikillinen suoritus. Valtaa käytetään valitsemalla toimintatavat yhteiseksi hyväksi, esimerkiksi produktion organisoinnissa, kokonaisuuden hahmottamisessa tai autonomisesti omaa roolia työstäessä. Sooloilu on mahdollista, kun se on koko produktion hyväksi. Johtajuutta jaetaan ja eritellään tarpeen mukaan. Johtajuus on jaettua niin pitkälle kuin mahdollista. Turvallinen ja tasa-arvoinen ilmapiiri optimoi kaikkien onnistumisen. Itseohjautuvan työskentelytavan pyrkimyksenä on johtaa yhteisöohjautuvaan tiimityöskentelyyn, jolloin tärkeimpänä tiimin elementtinä on vuorovaikutus. Tässä kategoriassa itseohjautuvuus liitettiin tiimin päämääriin ja vuorovaikutukseen. Hyvin toimivan tiimin tärkein liima on vuorovaikutus ja keskinäinen jatkuva dialogisuus. Aineistossa itseohjautuvuuden käsitettiin olevan yhteinen näkemys, yhdessä suunnittelua ja tiimin yhteisiä ratkaisuja. Itseohjautuvuus oli vastaajien näkemyksinä myös verkostoitumista ja keskinäistä kommunikointia. Myös avun saaminen tiimiltä nähtiin tärkeäksi asiaksi. Tiimin toimivuuden kannalta luottamus ja arvostus näyttäytyivät keskeisinä piirteinä.

Toisena itsemotivoitumisen edellytyksenä oli siis, että päämäärä on selkeä. Tässä kategoriassa yhteisen tekemisen päämäärä oli sisäistetty:

*Jokainen on sisäistänyt yhteisen päämäärän ja tekee työtä sen eteen.*  
(Vastaaaja 25)

Näissä vastauksissa korostui lisäksi hyvä ja reipas asenne. Asenne eroaa motivaatiosta siten, että se on pysyvämpi ja hitaammin muuttuva reaktiovalmius (Salmimies & Ruutu 2014). Voitaisiin sanoa, että hyvää asennetta tarvitaan sisäisen motivaation ruokkimiseksi. Hyvän asenteen omaava työntekijä haluaa selviytyä työstä hyvin ja jakaa osaamistaan. Hän uskaltaa kysyä apua ja pystyy muuttamaan omaa toimintaansa sujuvasti tarpeen vaatiessa, jos se on eduksi tiimille. Seuraavista vastauksista ilmeni mainitut asiat.

*Pystyy muuttamaan sujuvasti omaa toimintaa ottaen huomioon tiimin. Ei odota aina esimiehen "käskyttämistä". Tarjoutuu auttamaan muita.* (Vastaaaja 2)

*Jos oma ajanvarauskirja on tyhjä/väljä, hakeudutaan avustamaan muita työntekijäitä tai tehdään yhteisiä työtehtäviä, kuten siivous yms.* (Vastaaaja 23)

*Kykyä toimia aloitteellisesti ja tavoitteellisesti sekä itsenäisesti siten, että ei tarvitse toiminnassaan jatkuvaa ulkopuolista ohjausta/määräystä. Ei kuitenkaan tarkoita yksin työskentelyä.* (Vastaaaja 38)

### 6.2.3 Perinteinen sinfoniaorkesteri (ylivalta)

Tähän kategoriaan vastaajista kuului 18% (N=9/49). Tiimillä on yhteinen päämäärä tässä kategoriassa, mutta vallitseva vahva kontrolli ja ohjauskulttuuri saattaa jopa lamauttaa tiimin toimintaa. Yhteisövallan estää ylivalta, minkä seurauksena nähdään, että itseohjautuvuus ei toimi, koska ei saa vaikuttaa ylempien tahojen päätöksiin, ja niin sanottu pomokulttuuri on vallalla. Sinfoniaorkesterissa soitetaan yhdessä kapellimestarin johdolla, ja jotta sinfonia soljuisi kauniisti, on soittajien puhallettava yhteen hiileen eli soitettava saumattomasti yhteen. Perinteinen sinfoniaorkesteri toimii usein vielä vahvasti kontrolloidusti, mutta uusia vapaampia malleja on koko ajan nousemassa. Kaunis melodia särähtää ikävästi, jos joku omavaltaisesti sooloilee. Vastauksissa päästiin yksilötasosta yhteisen tekemisen tasoon, mutta valta oli kuitenkin vielä rajattua. Tiimillä oli jonkinlaista autonomiaa, mutta pomokulttuuri eli ylempi johto edelleen dominoi. Eräät vastaajat kuvasivat asiaa näin:

*Emme juurikaan saa vaikuttaa ylempien tahojen päätöksiin. Meille vain kerrotaan tehtäviä mitä pitää tehdä eikä kysellä hoitajilta, miten he kokevat sen parhaaksi tehdä. (Vastaaaja 5)*

*Koen ettei itseohjautuvuus toteudu. Alkuperäinen itse suunnittelemamme tiimin ryhmäjako hajotettiin, kun tuli uusi aluemuutos. Aluemuutos itsessään oli epäreilu... Olen pettynyt itseohjautuvuuteen. (Vastaaaja 14)*

*Meidän kohdalla ei mitään. Ei toimi. Ei saada päättää itse mitään. Ylhäältä tulee pakolliset jutut. (Vastaaaja 20)*

Seuraavasta vastauksesta kävi ilmi, että henkilö kyllä työskenteli itseohjautuvasti ja työn päämääränä oli tiimin tavoitteet, mutta työyhteisön valtarakenteista ei mainintaa.

*Kokonaisvaltaista vastuunottoa työn tekemisestä, järjestelyistä kuin myös toimimisesta vastuullisena työyhteisön jäsenenä. (Vastaaaja 40)*

Pyrkiessään itseohjautuvuuteen ja aloitteellisuuteen tiimi saattaa kokea johtoportaan asenteen lamauttavana, esimerkiksi kohdatessaan haastavampia asiakkaita ja suunnitellessaan uusia työtapoja. Seuraavasta vastauksesta voitiin päätellä, että hektisyyden keskellä juuri itseohjautuvuustaidot kannattelivat työntekijää, joskaan työn kehittämiseksi ei aika riittänyt. Vastauksessa oli havaittavissa myös vahva kontrollin ja pomokulttuurin ilmapiiri. Työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemisen tapoihin, koska ”ylhäältä” saneltiin työpäivän rytmit ja päivässä suoritettava työmäärä.

*Tällä hetkellä työ-/asiakasmäärä on niin suuri, että "itseohjautuvuus" on lähinnä selviytymistä työpäivästä työtehtäviä minimoimalla, organisoimalla ja vain pakolliset tehtävät tekemällä. Työnantaja ei järjestä tarpeeksi aikaa asiakaskäynneille ja välimatkat huomioidaan huonosti. (Vastaaaja 36)*

Tällainen reaktio on luonnollista, koska pitkään on toimittu keskijohdon alaisuudessa. Työntekijän ei ole helppoa omaksua uutta toimintamallia.

#### 6.2.4 Jazz-orkesteri (yhteisöohjautuva valta)

Tähän kategoriaan vastaajista kuului 14% (N=7/49). Tässä kategoriassa työ nähtiin tiimityönä eli toimitaan yhteisöohjautuvasti edistäen tiimin päämääriä. Kaikki kokivat olevansa osa suurempaa kokonaisuutta eli työn tekemisen fokus ymmärrettiin myös organisaatiotasolla. Nämä vastaukset heijastelivat näkemystä

uuden ajan toimintakulttuurista, jossa yksilötason itseohjautuvuudesta päästään kohti yhteisöohjautuvaa työn tekemisen tapaa. Tällöin toimintaa ohjaavat yhteisön ja koko organisaation tavoitteet ja päämäärät. Lisäksi valta on jossain määrin jaettua. Tärkeää on työn suorittamisen lisäksi myös se, että työtä kehitetään ja etenkin se, että työn kehittäminen tapahtuu yhdessä asiakkaiden kanssa. Juutti (2013, 145) toteaa, että kun johtajuus on jaettua johtajuutta, yhteisö kokee kulkevansa kohti samaa päämäärää. Jokaisen on mahdollista hyödyntää omaa osaamistaan, ja näin yksilöistä tulee työjoukkue. Tätä toimintamallia sovelletaan nykyään monissa uusissa yrityksissä.

Yhteisöohjautuvaan toimintaan liitettiin valmentavan johtamisen käsite. Valmentavan johtamisen ydinajatuksena on, että valmentaja tarjoaa työkaluja valmennettavalleen, jotta tämä voi kehittyä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 9). Valmentavassa johtamisessa siis esihenkilö nähdään valmentajana (coach), joka valmentaa ja innostaa joukkueensa yksilöitä, jotta nämä voisivat kehittyä myös tiimitasolla. Vastauksissa kuvailtiin, että itseohjautuvuus on itsenäistä päätöksentekoa, niin että lopputulos on paras mahdollinen itselle ja asiakkaalle. Siinä ei ole kontrollin ja ohjauksen tarvetta, eivätkä työntekijät tarvitse tarkkailua, eivätkä odota esimiehen käskyttämistä. Tärkeä yhteisöohjautuvan tiimin elementti on myös osaamisen jakaminen ja uuden oppiminen. Eräs vastaus tiivistä asian niin, että siinä kiteytyi laaja-alainen näkemys, jossa muutos, oppiminen, jaettu johtaminen ja työhyvinvointi ovat läsnä. Lisäksi se kytkeytyy työn kohteeseen eli asiakkaihin.

*Se on valmentavaa johtamista. Se on yhteinen näkemys. Yhteinen tavoite. Se on luottamusta. Vastuun antamista ja ottamista. Se on työn kehittämistä. Se on itsensä johtamista. Se on osaamisen jakamista ja uuden oppimista. Itseohjautuva tiimi kykenee muuttamaan toimintaansa nopeasti, kun siinä ei ole jäykkää byrokratiaa. Parhaimmillaan lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää sairaspöissaoloja. Luo parempia asiakaskokemuksia. Lisää tehokkuutta. (Vastaja 11)*

Johtamisen huippuasiantuntija Peter Drucker kuvasi vuonna 1995 johtamista jazz-bändissä toimimiseksi. Siinä musiikki, jokaisen soittajan soitto, on tuote, joka koostuu useiden instrumenttien erilaisista äänistä, jotka soivat saman aikaisesti ilman tarkkaa ennakkosuunnittelua. Jazz-bändissä soittaminen ei kuitenkaan salli ylenpalttista sooloilua, vaan muut soittajat tulee huomioida ja pyrkiä harmooniseen yhteissoittoon. (Juuti 2016, 9.) Eräs vastaaja kuvasi omaa työyhteisöään:

*Organisaatio koostuu oma-aloitteisista työntekijöistä, joilla on halu ja osaaminen toimia organisaation parhaaksi ja jotka kommunikoivat keskenään ja kehittävät organisaation toimintaa koko ajan. (Vastaaaja 27)*

Yhteisöohjautuvan tiimin eräs toimintamalli oli työn jatkuva kehittäminen, joka on olennainen piirre itseohjautuvuudessa. Vastauksissa tuotiin ilmi se, että itseohjautuvuus on tiimin kesken tapahtuvaa työpäivän tehtävien muokkaamista ja jakamista tarkoituksenmukaisesti. Siihen koettiin sisältyvän myös ideointia, toimintatapojen kehittämistä ja muutostarpeiden näkemistä sekä niiden esille tuomista. Itseohjautuvuuden yhtenä tärkeimpänä tähtäimenä on asiakaslähtöisyys. Usein on todettu, että asiakkaiden odotukset, vaatimukset ja palveluntarjonta eivät enää kohtaa erityisesti julkisella sektorilla Näin ollen palvelujärjestelmää on kehitettävä kohti syvempää asiakasymmärrystä- ja osaamista (Stenvall & Virtanen 2012, 32). Etenkin sote-alalla potilaat hyötyvät moniammatillisista tiimeistä, jolloin palvelun saa niin sanotusti yhdeltä luukulta, ja asiakkaan kokonaistilanne kyetään ottamaan huomioon. Vastauksista nähtiin, että itseohjautuvuus luo parempia asiakaskokemuksia. Tiimi suunnittelee ja toteuttaa asiakaslähtöisesti toimintaansa ja asiakastarpeisiin huomioidaan ja niihin vastataan.

#### 6.2.5 Kakofoniaorkesteri (epäselvä valta)

Kakofoniaorkesteriin sijoittuivat 4% vastaajista (2/49). Tässä kategoriassa työnkuvaa oli ongelmallista tarkentaa, koska autonomia oli hahmottomatonta ja usein myös fokus. Ajankäytön rajoja ei aina ollut selkeästi määriteltä, mikä voi aiheuttaa stressiä. Tämän seurauksena joudutaan tilanteeseen, jossa myös vallan hahmottaminen on epäselvä. Kakofonia ymmärretään äänenä, joka ei ole rytmikästä eikä ennustettavaa. Se ei sisällä elementtejä, jotka tekisivät kuuntelusta miellyttävää. Sinfoniaorkesterin jäsenten viritellessä soittimiaan ennen konsertin alkua äänimaisema on kakofonisen sekavaa, kaoottista meteliä, yhteisiä sointuja, melodioita ei voi erottaa. Tilanteessa ei ole johtajuutta, vain soittajaa itseään ohjaava toiminta, päämääränään viritetty instrumentti konserttia varten. Myös erilaisissa avokonttoreissa ja suurissa tiloissa, joissa ihmiset kokoontuvat, äänistä muodostuu sekava kokonaisuus. Eräässä vastauksessa todettiin, että itseohjautuvuus ei sovi tiimiin, koska tiimi ei tapaa toisiaan. Yhteisöohjautuvan tiimin olisi yhdessä haluttava luoda pelisäännöt, jotka

mahdollistavat sujuvan ja vuorovaikutteisen kommunikoinnin, vaikka tiimin jäsenet eivät kohtaisikaan kasvotusten eli tapaisivat ainoastaan esimerkiksi videopalavereiden välityksellä. Yhteistyö on todellista yhteen hiileen puhaltamista vasta silloin, kun omasta halusta tehdään yhdessä jotakin, josta kaikki hyötyvät (Ristikangas & Ristikangas 2017, 214). Yhdessä vastauksessa itseohjautuvuus koettiin johtajan negatiivisena toimintana eli ikävien tehtävien ja päätösten siirtämisenä tiimin vastuulle. Itseohjautuvuuden ydinajatuksena on, että ongelmatilanteissa parhaaseen lopputulokseen päästään, kun tiimi yhdessä pohtii ja ratkaisee asiat olettamatta, että esihenkilö sen tekisi.

*Sitä kun pomo haluaa siirtää ikäviä ja vaikeita asioita päätettäväksi tiimille. Toivoisin että se olisi voimaannuttava tapa saada tehdä työtä, yhdessä suunnitellen mikä meille sopii.  
(Vastaaja 22)*

### 6.3 Ikämuuttajat

Vastauksia tutkittiin myös ikämuuttujanäkökulmasta. Koska milleniaalin raja voitaneen sijoittaa suunnilleen ikävuoden 40 tienoille, vastaajat ryhmiteltiin alle 40-vuotiaisiin ja yli 40-vuotiaisiin. Tarkastelun tuloksena voitiin todeta, että iällä ei näyttänyt juurikaan olevan merkitystä itseohjautuvuuden hahmottamiseen, sillä vastaajien käsitykset jakaantuivat tasaisesti eri ikäryhmiin. Alle 40-vuotiaat ovat kasvaneet digimaailmassa ja yleensä tottuneita käyttämään teknisiä apuvälineitä, mutta sillä ei osoittautunut olevan merkitystä itseohjautuvuuden kokemukseen. Toisaalta itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden taidot karttuvat iän ja kokemusten myötä ja yli 40-vuotiailla usein myös perhetilanteet sallivat yhä intensiivisempää panostusta työelämään.

### 6.4 Väliyhteenveto itseohjautuvuuden käsityksistä

Sote-organisaatioiden työntekijät käsittivät itseohjautuvuuden asiakaslähtöisyytenä, vastuullisuutena, aktiivisena toimintana, ajanhallintana ja sekä työtaitoina että työn kehittämisenä. Heidän mielestään se merkitsi myös asennetta ja vuorovaikutusta sekä työhyvinvointia ja johtamistapaa. Syvällisemmässä aineiston analyysissä löydettiin viisi kategorialla, jotka kuvastivat itseohjautuvuuden käsityksiä laajemmalla ja

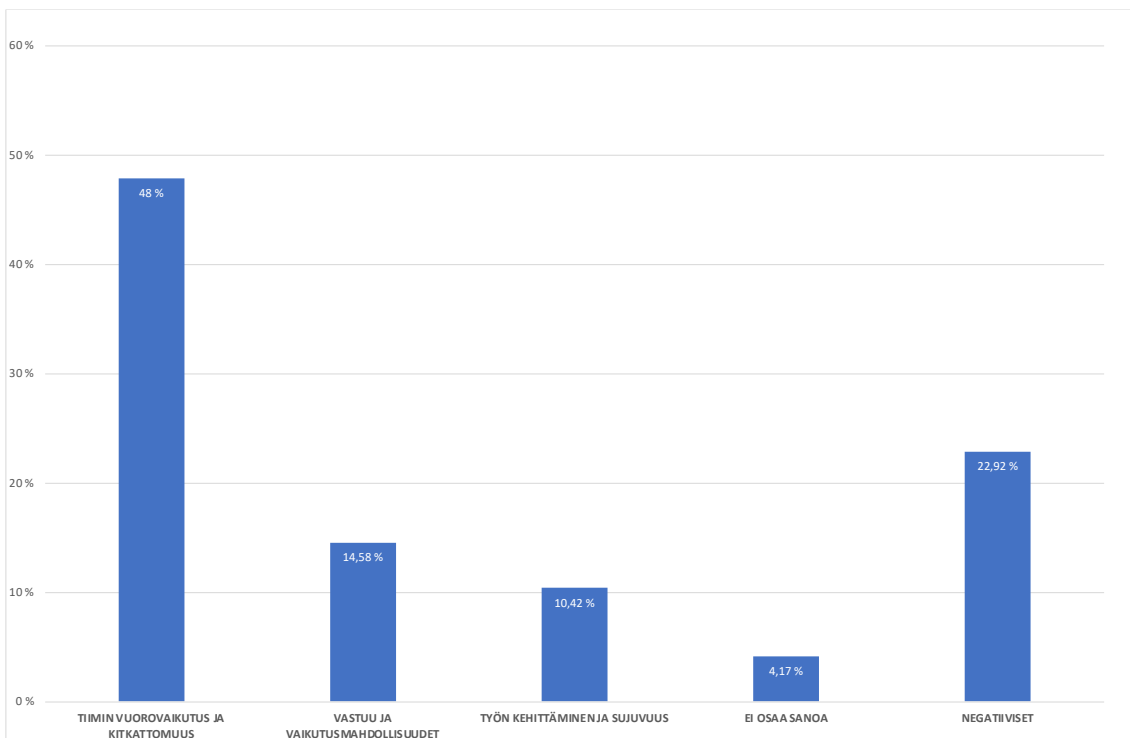
abstraktimmalla tasolla. 47% vastauksista oli sijoitettavissa **Trubaduuri** kategoriaan, jossa työn suorittaminen nähtiin pelkästään yksilötasolla eikä sitä liitetty tiimin tai organisaation tavoitteisiin ja vastuun tunne rajoittui pääsääntöisesti henkilöön itseensä. Voitaisiin todeta, että tässä kategoriassa sisäinen motivaatio työn tekemiseen oli olemassa, mutta itsensä johtamisen taidoissa, kuten työn organisoinnissa ja ajanhallinnassa oli havaittavissa kehitettävää. 22% vastauksista oli sijoitettavissa **Musiikkiproduktio-** kategoriaan, jossa työ ymmärrettiin yhteisenä ponnistuksena kohti onnistunutta lopputulosta. Valtaa käytettiin valitsemalla toimintatavat yhteiseksi hyväksi, ja sooloilu oli sallittua, mikäli se oli yhteiseksi hyväksi. Johtajuutta jaettiin niin pitkälle kuin mahdollista. Tässä kategoriassa itseohjautuvuus liitettiin tiimin päämääriin ja vuorovaikutukseen. Luottamus, arvostus ja toisten auttaminen olivat tärkeässä roolissa. **Perinteisessä sinfoniaorkesterissa** (18%) puolestaan tiimiä ohjasi yhteinen päämäärä, mutta vahva kontrolli häiritsi ja saattoi jopa lamauttaa tiimin toimintaa. Yhteisövallan esteeksi nousee ylivalta, minkä katsotaan olevan seurausta siitä, ettei saa vaikuttaa ylempien tahojen päätöksiin ja näin ollen itseohjautuvuus ei toimi, vaikka tiimi sitä haluaisi edistää. 14% vastauksista oli sijoitettavissa yhteisöohjautuvasti toimivaan **Jazz-orkesteriin**, jonka yhteisöohjautuvassa tiimissä ymmärrettiin työn tekemisen fokus myös organisaation tasolla tiimin päämäärien lisäksi. Työn suorittamisen lisäksi tärkeäksi nähtiin myös työn kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa. Yhteisöohjautuva tiimi toimi hyvinvoivasti ja sulavasti yhdessä eikä siinä ollut tarvetta tai tilaa kontrollille, käskyttämislle tai tarkkailulle . esihenkilön tasolta, vaan päätökset ratkottiin yhdessä tiimin kanssa osaamista jakaen ja uutta oppien. **Kakofoniaorkesteri-**kategoriassa fokus ja autonomia oli hahmottomatonta. Itseohjautuvuus ei näkynyt, koska ei oltu luotu käytäntöä, jossa tiimi tapaisi toisiaan. Itseohjautuvuus käsitettiin myös niin, että pomo halusi siirtää ikäviä ja vaikeita asioita tiimin päätettäväksi. Tarkastelun tuloksena voitiin todeta, että iällä ei näyttänyt juurikaan olevan merkitystä itseohjautuvuuden hahmottamiseen, sillä käsitykset jakaantuivat tasaisesti eri ikäryhmiin.

## 6.5 Itseohjautuvan tiimin mahdollistajat ja estäjät

Tutkimuskysymys 2 etsi vastausta kysymykseen:

*Minkälaisia esteitä ja mahdollisuuksia Sote-alan työntekijät näkevät itseohjautuvan tiimityön toteuttamiselle käytännön työssä?*

Etsiessäni vastausta kysymykseen *Miten itseohjautuvuus avaa mahdollisuuksia tiimityössä?* analysoin kysymyksen ”*Mitkä asiat toimivat mielestäsi parhaiten itseohjautuvassa tiimissä?*” (N=48). **Merkittäväksi tutkimustulokseksi** nousi se, että kun kysyttiin positiivisia asioita, niin 23% (N=11/48) vastaajista käytti negatiivisia ilmaisuja. Kun vastauksista laskettiin esiintyvyydet, saatiin seuraavat yläluokat: **tiimin vuorovaikutus ja kitkattomuus** 48% (N=23/48), **vastuu ja vaikutusmahdollisuudet** 14,58% (N=7/48), **työn kehittäminen ja sujuvuus** 10,42% (N=5/48). Kahdessa vastauksessa todettiin, ettei osaa vastata ja heistä toinen oli täsmentänyt, että hän oli uusi työntekijä eikä sen vuoksi kyennyt vastaamaan.



**KUVIO 4.** Itseohjautuvuuden mahdollistajat

Yläluokassa **tiimin vuorovaikutus ja kitkattomuus** (48%) korostuivat yhteen hiileen puhaltaminen. Parhaimpina asioina pidettiin hyvää ryhmähenkeä, yhteisiä pelisääntöjä ja aktiivisia tiimikeskusteluja sekä sitä, että haastavat tilanteet hoidettiin tiimissä yhdessä. Sisäinen viestintä ja kommunikaatio toimi hyvin. Positiivista oli myös se, että työn paine jakautui tasaisesti. Toisten auttaminen, hyvä yhteishenki, luottamus, tuki, apu ja toisten arvostus nähtiin positiivisiksi voimavaroiksi. Tällaisen työelämäkulttuurin koettiin luovan oivalliset puitteet työskentelylle, jolloin kaiken keskiössä oli huolenpito ja vastuu asiakkaista.

Toisessa yläluokassa "**vastuu ja vaikutusmahdollisuudet**" (14,58 %) autonomia viittasi siihen, että yksilö pystyi toimimaan itsenäisesti ilman tarvetta tulla kontrolloiduksi, omaasi vastuuntunnetta ja kykeni johtamaan itseään. Tämän kategorian vastauksissa nähtiin autonomian edesauttavan ja tukevan itseohjautuvaa toimintaa silloin kun työvuorot sai suunnitella itse ja niihin oli mahdollisuutta vaikuttaa. Eräs vastaaja kuitenkin koki positiivisena asiana, että vastuu työvuorosuunnittelusta oli esimiehellä. Tässä tapauksessa koettiin ehkä turvalliseksi se, ettei itse tarvinnut ottaa vastuuta. Toisaalta tämä saattoi olla työnteisössä vakiintunut toimintatapa, josta oli vaikea opetella pois ja ottaa itse vastuuta tai esimiehen oli vaikea antaa vastuuta työntekijöille.

Kolmannessa yläluokassa "**työn kehittäminen ja sujuvuus**" (10,42%) nähtiin positiiviseksi itseohjautuvan tiimin toimintatavassa se, että työntekijät tunsivat oman tiiminsä asiakkaat ja näin ollen pystyvät parhaiten tekemään ehdotuksia asiakastyön parantamiseksi. Lisäksi asiat hoituivat nopeammin eivätkä jääneet roikkumaan. Kyvykkyyden tunnetta lisäsi myös se, että työntekijöillä oli tietoa, taitoa ja uskallusta edetä asioissa itse ratkaisuja etsien.

Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa todettiin, **merkittävää ja yllätyksellistä** oli, että kysyttäessä positiivisia asioita moni vastaaja kertoi negatiivisista kokemuksistaan, peräti 22 %. Näissä vastauksissa todettiin, että aiemmin oli paremmin, itseohjautuvuus ei näkynyt tai se ei toiminut eikä toteutunut, eli itseohjautuvan tiimin ajatusta ei ollut sisäistetty. Vastaajat kokivat, ettei ollut olemassa tiimejä ja että aina joku pyrki tekemään työt mahdollisimman vähällä syventymisellä.

*Aiemmin asiakkaille enemmän aktiviteetteja ja työntekijä pystyi olemaan enemmän läsnä, nyt hyvä kun perushoito toteutuu (Vastaja 14)*

*Ei näy itseohjautuvuus, ei kysytty halutaanko koko itseohjautuvuuteen, ollaan tuuliajolla. (Vastaja 20)*

**Yksilötason esteiksi** nousivat motivaation puute, työn kuormittavuus, sekä osaamattomuus toimia tiimissä, kyvyttömyys ja uskallus toimia itseohjautuvasti. Lisäksi tietoteknisten taitojen puute hankaloitti toimintaa.

**Itseohjautuvan tiimityön toiminnan esteiksi** nähtiin puolestaan tiimin liian suuri koko, ristiriitatilanteet, vuorovaikutuksen ongelmat, vastuun epätasainen jakautuminen, luvatus auttamisen toteutumattomuus, ajanpuute, kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi:

*Ei anneta aikaa pitää toimintaa yllä (Vastaja 15)*

**Organisaatiotasolta tulevina esteinä** koettiin hierarkkiset ”ylhäältä alas annetut ohjeet” Vastajat kokivat niiden olevan ristiriidassa itseohjautuvuuteen pohjautuvan toiminnan kanssa, sillä esimerkiksi jo tehtyjä omia päätöksiä ei ollut mahdollista aina toteuttaa suunnitellusti muutetun ajankäytön vuoksi. Liian suuria asiakasmääriä ylipäätään pidettiin esteinä itseohjautuvuuden toteutumiselle. Nämä ajatukset käyvät ilmi seuraavassa vastauksessa.

*Ei tiimillä ole mahdollista itse päättää asioista, ne on päätetty ylemmällä tasolla. Resursseja, joita tarvittaisiin, joita itseohjautuvuus vaatisi, ei ole. (Vastaja 4)*

Esteiksi koettiin myös **käsitteen sekavuus**. Todettiin, ettei tiimillä ole yhteistä käsitystä siitä, mitä itseohjautuvuus on ja miten sitä toteutetaan. Useassa vastauksessa tuotiin ilmi, että itseohjautuvuuden käsite ei ollut avautunut tai sen ymmärtäminen oli sekavaa. Eräässä vastauksessa todettiin, että työntekijän perehdyttämisympäristössä tulisi avata asia konkreettisesti, jotta uudetkin työntekijät pääsisivät perille itseohjautuvuuden perusolemuksesta.

## 6.6 Johtajuuden vaateita

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin mitä työntekijät kertoivat johtamisesta ja haettiin vastausta kysymykseen: ”*Minkälaisia vaatimuksia*

työntekijät asettavat työn johdolle itseohjautuvien tiimien toiminnan mahdollistamiseksi?” Vastaukset jakautuivat kolmeen yläluokkaan, joissa käsiteltiin esihenkilön valtaa ja vastuuta organisaatiossa, esihenkilön johtamisosaamista ja itsensä johtamisen taitoja ja dialogiseen johtamiseen kytkeytyviä piirteitä kuten arvostus, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, luottamus ja vuorovaikutus. Näitä käsitellään seuraavaksi. Yläluokassa **Esihenkilön valta ja vastuu organisaatiossa** tuotiin esiin se, että esihenkilöllä oli vaativa rooli, koska työtodellisuus oli hyvin kompleksinen, kuten seuraava vastaaja totesi:

*Koen sen olevan hyvässä mallissa tässä tiimissä, aina voi parantaa, mutta tämä on niin monitahoinen ja kompleksi työtodellisuus, että se vaatii paljon. Olisin mielissäni, jos kiinnitettäisiin enemmän huomiota henkilökunnan henkisten voimavarojen tukemiseen (Vastaaja 5)*

Vastaajat kokivat myös, ettei esihenkilöllä ollut vaikutusmahdollisuuksia. Seuraava vastaus viittasikin ilmeisesti juuri keskijohtoon:

*Esimiehilläkään ei ole enää vaikutusmahdollisuuksia, hekin saavat käskyt ja ohjeet ylempää. (Vastaaja 3)*

Esihenkilöiden vaihtuvuus nähtiin myös ongelmallisena.

*Esimiehemme on vaihtunut jo kolme kertaa lyhyellä aika, joten on hankala vastata, kun ei tiedä kenestä vastaisi. Työyhteisömme kuitenkin tarvitsee ehdottomasti jämäkän lähiesimiehen. (Vastaaja 9).*

Yläluokassa **Esihenkilön johtamisosaaminen** käsiteltiin esihenkilön johtajuustaitoja ja lisäksi itsensä johtamisen taitoja. Vastaajat totesivat, että työssä oli jatkuvasti kiire eikä henkilöstön tukemiseen aina riittänyt aikaa. Toisaalta yksi vastaus toi esiin, että vaikka oli kiire, esihenkilö pyrki antamaan aikaansa työntekijöilleen. Tämäkin liittyy kiinteästi siihen, miten esihenkilö osaa itseään johtaa, organisoida työtään ja priorisoida asioita. Vastauksissa korostettiin, että hyvällä johtajalla on substanssiosaamista, löytyy tietoa ja taitoa ja työn tuntemista, jolloin sitä voi kehittää realistisesti.

**Dialogisuuden edellytykset yläluokassa** hyviksi johtamisperiteiksi nähtiin positiivisuus, kannustavuus, rauhallisuus, aito kuunteleminen tasapuolisuus, avoimuus, tuen antaminen, omien käsitysten julkituonti ja läpinäkyvyys sen suhteen, minkälaiset tavoitteet esihenkilöllä on omalle työlleen ja minkälaisia piirteitä hän itse arvostaa johtajuudessa. Tärkeäksi katsottiin myös johtajan

antama arvostus työntekijöille ja se, ettei ongelmatilanteissa ketään syyllistetä, vaan asiat ratkaistaan yhdessä. Näin totesivat eräät vastaajat:

*Esimiehen pitää olla kannustava, positiivinen ja tasapuolinen. Se lisää työn mielekkyyttä (Vastaja 11)*

*Jos jokin asia on jäänyt huomaamatta tai tekemättä ja pyydän neuvoa, miten asian kanssa toimitaan, on aina pieni pelko, että puukottaa työkaveria selkään. Toivoisin paneutumista ongelmanratkaisuun, ei yleiseen nuhteluun tai syyllisen löytämiseen. (Vastaja 22)*

*Että työyhteisössä oltaisiin avoimia asioista, yhdessä mietittäisiin ongelmatilanteita, olisi palavereita -- kaikki puhaltaisivat yhteen hiileen. Hoidon laatu parantuisi sekä tiedonkulku. (Vastaja 13)*

*Aina saanut apua ja tukea, kun on sitä tarvinnut. Johtamistapa on mielestäni loistava. Ketään ei syyllistetä, vaan yhdessä ratkaistaan mahdolliset ongelmat. Kerran kuukaudessa järjestettävät palaverit pitävät työntekijät ajan tasalla ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Vastaja 12)*

Seuraavassa luvussa tehdään yhteenvetoa saaduista tuloksista ja mietitään johtopäätöksiä.

# 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

## 7.1 Yhteenveto itseohjautuvuuden käsityksistä

Sote-organisaatioiden työntekijöiden käsitykset itseohjautuvuudesta olivat yleensä positiivisia, mutta tietämys sen käytännön toteutuksesta oli monella puutteellista. Käsitykset jakoutuivat yksilö- ja yhteisötasoihin ja itseohjautuvuus liitettiin joko yksilötason itsensä johtamisen ja vastuun kysymyksiin tai tiimin yhteisen työn tekemiseen. Vastaajien mielestä se merkitsi positiivista, asiakaslähtöistä asennetta työhön ja vastuullisuutta. Hyviä taitoja pidettiin keskeisinä ominaisuuksina, jotta kykenisi aikatauluttamaan työt tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Itseohjautuvuus nähtiin myös jatkuvana työn kehittämisenä ja vuorovaikutuksellisenä työtapana ja lisääntyvänä työhyvinvointina. Itseohjautuvuus ymmärrettiin myös tietynä johtamistapana eli organisaation luottamuksen osoituksena työntekijöille. Kun tutkimukseni aikana digitalisaation pirulliset ongelmat ovat kärjistyneet, ovat myös ihmisten väliset ei-digitaaliset vuorovaikutustaidot nousseet ennen arvaamattomaan rooliin ja näin ollen myös itseohjautuvuus- ja yhteisöohjautuvuuden tietotaidot tulevat olemaan merkittävässä asemassa tulevaisuuden yhteiskunnassa. Ne luovat turvallista, koneista riippumatonta, inhimillistä toimintamallia sote- alalla.

## 7.2 Yhteenveto itseohjautuvan tiimityön mahdollistajista ja estäjistä

Sote-organisaatioissa puhallettiin yhteen hiileen, kun itseohjautuvuus toimi, ja työyhteisössä vallitsi **tiimin vuorovaikutus ja kitkattomuus** (48%). Tällaisen työelämäkulttuurin koettiin luovan oivalliset puitteet työskentelylle, jolloin kaiken keskiössä oli huolenpito ja vastuu asiakkaista. Mahdollistajiksi nähtiin myös **vastuu ja vaikutusmahdollisuudet** (14,58%), mikä viittasi siihen, että yksilö pystyi toimimaan itsenäisesti ilman kontrolloimisen tarvetta, omai vastuuntuntoa

ja kykeni johtamaan itseään. **Työn kehittäminen ja sujuvuus** (10,42%) viittasi siihen, että työntekijöillä oli tietoa, taitoa ja uskallusta edetä asioissa itse ratkaisuja etsien ja heillä oli myös paras tuntemus asiakkaistaan, joten kehittämiskäsitteet sujuivat luontevasti. **Merkittäväksi ja yllätykselliseksi tutkimustulokseksi** nousi se, että kysyttäessä itseohjautuvuuden mahdollistajia, vastaajista 22% tuotti negatiivisen vastauksen. Itseohjautuvuus ei toiminut tai toteutunut tai nähtiin, että aiemmin oli paremmin. Myös tiimissä tapahtuva vapaamatkustus nostettiin itseohjautuvuuden esteeksi. **Yksilötason itseohjautuvuuden esteiksi** nähtiin motivaation puute, työn kuormittavuus sekä osaamattomuus toimia tiimissä, tietoteknisten taitojen puute, sekä kyvyttömyys ja uskallus toimia itseohjautuvasti. Tästä syystä olisi tärkeää, että työntekijöille järjestettäisiin koulutusta tehokkaasta itsensä johtamisesta, joka sekä helpottaa työntekoa että samalla lisää myös työhyvinvointia.

**Itseohjautuvan tiimityön toiminnan esteiksi** näyttäytyi tiimin liian suuri koko, ristiriitatilanteet, vastuun epätasainen jakautuminen, vuorovaikutuksen ongelmat, ajanpuute, ja luvattun auttamisen toteutumattomuus. **Organisaatiotasolta tulevana esteinä** koettiin hierarkkiset ”ylhäältä alas annetut ohjeet” kuten liian suuret asiakasmäärät ja itseohjautuvan toiminnan kanssa ristiriidassa olleet päätökset ja ohjeet.

### 7.3 Yhteenveto Itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevasta johtamisesta

Viimeisessä tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta siihen, minkälaisia vaatimuksia työntekijät asettivat työn johdolle itseohjautuvien tiimien toiminnan mahdollistamiseksi. Vastaukset jakautuivat kolmeen yläluokkaan. Yläluokassa **Esihenkilön valta ja vastuu organisaatiossa** nähtiin, että työtodellisuus oli kompleksinen ja näin ollen esihenkilöllä oli vaativa rooli, eikä hänellä ollut tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia. Esihenkilöiden vaihtuvuus aiheutti myös ongelmia työn sujuvuudessa. **Esihenkilön johtamisosaaminen** -yläluokassa korostettiin, että hyvällä johtajalla on substanssiosaamista, tietoa ja taitoa, jolloin työtä voi realistisesti kehittää. **Dialogisuuden edellytykset** -yläluokassa hyviksi johtamisperusteiksi nähtiin positiivisuus, kannustavuus, rauhallisuus, aito kuunteleminen, tasapuolisuus, arvostus, avoimuus, tuen antaminen, omien käsitysten julkaisu ja läpinäkyvyys sen suhteen minkälaiset tavoitteet

esihenkilöllä on omalle työlleen ja minkälaisia piirteitä hän itse arvostaa johtajuudessa. Koska dialogin tavoitteena on kyseenalaistaa ennakkokäsitykset ja etsiä uusia, erilaisia ideoita ja uutta ymmärrystä, tulisi johtajan kannustaa, ja valmentaa työyhteisöään kohti näitä päämääriä, jolloin kaikkien ääni tulisi kuuluviin, mikä on yhteisöohjautuvan toimintamallin perusedellytys.

## 7.4 Johtopäätökset

Koska nykymaailma on hyvin kompleksinen, muutokset tapahtuvat yhtäkkiä. Ihmisillä ei ole aikaa odottaa ohjeita ylemmiltä tasoilta, vaan on nopeasti kyettävä itse toimimaan tarkoituksenmukaisesti. Tähän tilanteeseen joutui koko maailma keväällä 2020 COVID-19-pandemian puhjetessa. Työelämässä se tarkoitti sitä, että monien oli tehtävä työtä uusin järjestelyin muualla kuin varsinaisella työpaikalla, ja se vaati yhtäkkiä uusien erilaisten työtapojen hallintaa eli useimmiten digitaalisten laitteiden käyttöä. Suomessa tapahtunut tietomurto vielä osoitti, kuinka haavoittuvaa teknisiin välineisiin tukeutuminen saattaa olla. Digitalisaatio on tuonut mukanaan sekä osallistujia että syrjäytyjiä haastavien tietotaitovaatimusten edessä. Kaikki tämä on kohdistunut erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Tiedemaailma kehittää jatkuvasti uusia ratkaisuja eri elämän aloille, mikä johtaa siihen, että perinteinen johtajuus ei voi pysyä ajan tasalla uudistuksissa eivätkä nyt yleisesti käytössä olevat organisaatiomallit enää sovellu työelämän uusiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Yksi ratkaisu saattaisi olla tämänkin tutkimuksen osoittamana tiimimalli, joka toimisi ainakin pienissä organisaatioissa, mutta perehdytyskoulutus mallin periaatteisiin ja käytänteisiin olisi tehtävä tehokkaasti, että ei synny järjestelmää, jossa tieto ei kulje ja yhteiset sitoumukset ja tavoitteet hämärtyvät.

### 7.4.1 Myönteistä energiaa yhteisöohjautuvuudesta

Optimaalisesti toimivassa yhteisöohjautuvassa työskentelyssä ei tarvita rooleja, vaan yhteisön sitoutuneet suunnitelmallisen tarkoituksenmukaisesti etenevät jäsenet muuttavat työtapojaan tilanteen mukaan. Tiimillä on siis autonomia hoitaa asia parhaaksi katsomallaan tavalla. Moniammatilliset tiimit soveltuvat juuri sote-

alan työyhteisöihin, kun asiakkaan on mahdollista saada kaikki tarvitsemansa palvelut samasta toimipisteestä. Tutkimusvastauksista kävi ilmi, että itseohjautuvuus loi parempia asiakaskokemuksia, koska asioita kehitettiin moniammatillisesti ja yhdessä.,

Tämän päivän työelämän johtamiskulttuurissa on ratkaistava, kuinka on mahdollista antaa työntekijälle vapautta, valtaa, vastuuta ja luottamusta. Tutkimusvastauksistakin kävi ilmi, että työyhteisössä saattaa esiintyä niin sanottua *vapaamatkustamista (free-riding)*, kun jonkun työntekijän panosta pidetään riittämättömänä, vaikka hän saa saman palkkion. Syvänen (2003, 17) toteaa, että vapaamatkustamisen on havaittu johtuvan siitä, että työntekijöille ei ole annettu mahdollisuutta olla vastuullisesti mukana organisaation taloudellisten voimavarojen käytön suunnittelussa. Salovaaran (2020, 111) mielestä ongelma poistuu, kun tiimin palaverissa puututaan tilanteeseen, ennen kuin se ehtii vaikuttaa negatiivisesti muiden motivaatioon. Näin syntyy kokemus oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. Myös Martela (2017) on todennut, että se kuinka paljon työntekijät luottavat toisiinsa vaikuttaa merkittävästi siihen, ovatko he itse luottamuksen arvoisia. Myös mekanismeja tarvitaan poikkeustapauksia varten, ja ne aktivoidaan kohdennetusti vain tarpeen sitä vaatiessa. Tiimeissä tehdään konflikteihin pelisäännöt, joiden rikkomisesta seuraa sovittuja sanktioita.

On kuitenkin otettava huomioon, että itseorganisoituminen voi olla haitallista, jos se johtaa tehottomuuteen, ajanhukkaan, ryhmäajatteluun tai hajanaiseen tavoitesuunnitteluun (Puustinen & Jalonen (2020, 35). Haitalliseksi se voi muodostua myös silloin, kun syntyy itseään vahvistava kielteinen ilmapiiri, jolloin, yhden henkilön tai yhden ominaisuuden hallitsevuus vaikeuttaa tai pysäyttää systeemin toiminnan. Toisin sanoen on otettava huomioon myös se mahdollisuus, että itseorganisoituminen täysin epäonnistuu ja emergenssi on aivan muuta kuin tavoiteltiin. (Puustinen & Jalonen 2020, 35–36.)

#### 7.4.2 Johtajuuden soljuva sinfonia

Ihmisten erilaisuus tuottaa uutta, inspiroi innovatiivisuutta. Systeemeissä eri osien on mahdollista adaptoitua toimimaan omalla optimaalisella tavallaan

kehittyen kompleksisen epälineaarisesti. Johtajuudelta vaaditaan tällöin lähtökohtaisesti kannustavaa ja luottamuksellista ilmapiiriä luovaa asennetta, jotta vapaa ja vastuullinen innovointi saa sijaa. ”Johtamisallergia” on Lemmetyn (2019) käyttämä termi vapaasti ja autonomisesti ohjautuvista organisaatioista. Tällaisissa organisaatioissa hierarkia kulkee kuitenkin itseohjautuvuuden rinnalla, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia käytännön toteutuksessa. Työntekijä voi myös tuntea joutuneensa laiminlyödyksi ilman ohjausta tai kuormittuvansa liikaa vastuusta ja päätöksenteosta. Kuten tässäkin tutkimuksessa on todettu, itseohjautuvuus ei myöskään ole aikuisen sisäistynyt ominaisuus vaan monitahoinen tilanteesta riippuva ominaisuus. Ihminen saattaa olla yhdessä tilanteessa itseohjautuva mutta ei välttämättä jossakin toisessa. (Lemmetty 2019, 16–17.)

Seeck (2015) toteaa, että 2010-luvulta lähtien johtajuuden kehittäminen on yleisesti ottaen alkanut saada yhä merkittävämpää asemaa suomalaisessa kulttuurissa. Se on oivallettu keinoksi, jolla on mahdollista päästä asetettuihin tavoitteisiin. Tehokas ja täsmennetty johtajuus saa aikaan laadukkaampaa julkishallintoa ja madaltaa byrokratiaa ja vaikuttaa merkittävästi työyhteisön hyvinvointiin. Tosin työhyvinvointi ja tuottavuus on koko työyhteisön vastuulla. (Seeck 2015.) Joten vilpittömästi dialoginen itseohjautuva ja yhteisöohjautuva tiimi on oiva valttikortti nykypäivän kiihkeärytmisessä työelämässä. Voimakkaasti hierarkkinen työkuulttuuri ei luo otollista sijaa itseohjautuvuudelle, joka edellyttää autonomiaa ja rohkeutta asettua johtajan mielipidettä vastaan. Kun hierarkioita halutaan purkaa, on kysymys pikemminkin vanhan kulttuurisen perinnön ehdollistamisesta, esimerkiksi sairaaloissa tai koulumaailmassa. (Martela 2017, 162–163.) Konfliktinratkaisukyky on yksi peruslähtökohta itsensä johtamisessa. Se luo ilmapiirin, jossa kollegat huolehtivat, että jokainen kantaa vastuun omista sitoumuksistaan.

Eräs tämän tutkimuksen vastaaja totesi että, pomo siirsi hankalat asiat alaisille. Tämä vastaus saattaa kieliä jotakin ”tuhoavasta johtajuudesta”. Tuhoava johtajuus voi ilmetä fyysisenä poissaolona tai vain passiivisena läsnäolona. (Hoffren 2019). Se voi myös tapahtua vastuunsiirtona henkilölle, jonka ei ole mahdollista siinä tilanteessa vastuuta kantaa. Tämä kaikki johtaa vuorovaikutteisuuden ja palautteen puuttumiseen, kun dialogia ei synny, tuottavuus laskee ja kustannukset nousevat (Syvänen 2003, 273).

Salovaara (2020, 189) tiivistää ajatuksensa toteamalla, etteivät tämän päivän johtajuusmallit ole sen kehittyneempiä, sivistyneempiä tai oikeampia kuin historiamme aikaisemmat mallit. Hän kuitenkin painottaa, että juuri nyt olemme siirtymässä aikaan, jolloin yhteisöohjautuvuus on se keino, joka mahdollistaa monien tarpeiden saavuttamisen paljon paremmin kuin hierarkkinen johtajuus. (Salovaara 2020, 195.)

Jotta olisi mahdollista saavuttaa dialogi, kokoustekniikan hallinta on keskeinen lähtökohta. Dialogi edellyttää tehokasta kokoustekniikkaa ilman johtajan pitkiä monologeja. Kokousten lähtökohdaksi tulisi luoda inspiroiva ilmapiiri, joka mahdollistaa rohkean improvisoinnin ja innovatiivisen kommunikoinnin valitusta teemasta. Spontaanisuus on mahdollista, kun kokoustekniikka hallitaan. Jotta tällainen kaksisuuntainen keskustelutilanne olisi mahdollista rakentua, tarvitaan aikaa ja yhteisiä kokemuksia niin työpaikalla ja työajalla kuin niiden ulkopuolellakin. (Vuori 2017, 195.)

Tämän tutkimuksen käsityskategorioita on kuvattu musiikillisen tematiikan kautta. Myös Salovaara (2020, 122) on käyttänyt musiikin termiä todetessaan, että rytmi ryhdistää musiikkia, mutta se antaa järjestystä myös sosiaaliseen kanssakäymiseen, kun esimerkiksi useissa itseorganisoituissa yrityksissä rytmitetään prosesseja, käytäntöjä ja tapahtumia tietyille päiville tiettyyn ajankohtaan. Innovatiivista on se, että koko työyhteisö tekee tarvittavat päätökset, eivät yksin johtajat, mikä myös sitouttaa jäsenet ja luo positiivisen ilmapiirin. Ihanteellinen esimerkki yhteisöohjautuvuudesta on tutkimustulosten käsityskategorian yhteisöohjautuva jazz-bändi, jossa toimiminen on yhteistä johtamista ja moniäänistä onnistumista. Sote-toiminnassa erilaiset yksilöt luovat itseohjautuvuudellaan edellytykset yhteisöohjautuvuudelle, yhdessä onnistumiselle. Hyvän orkesterinjohtajan ei tarvitse hallita kaikkia instrumentteja, mutta hänen tulee ymmärtää musiikkia kokonaisvaltaisesti ja kuulla myös riitasoinnut, jotta tuloksena on harmoninen yhteissoitto. Hyvän sote-johtajan ei tarvitse osata tehdä koko työalan tehtäviä, mutta hänen on oltava perillä niiden sisällöistä ja kuunnella herkällä korvalla kokonaistilannetta. Soittajat tietävät, että tunnelma on melodiaa. Tuntevatko sote-työntekijät, että työpaikan tunneilmasto luo pohjaa työlle? Sote-työntekijöiden hyvinvointi on osa tuotetta, palvelua, ja jokaisen hyvinvointi on osa sote-kokonaisuutta.

# 8 ARVIOINTI JA POHDINTA

## 8.1 Luotettavuus

Seuraavaksi arvioin tutkimusprosessia ja sen tulosten laatua sekä omia valintojani tutkijana. Kaikissa tutkimukseni vaiheissa olen noudattanut opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemiä tieteellisiä ohjeita ja periaatteita. Olen tiedostanut, että Ihmistieteissä on tutkimuseettisiä normeja, jotka perustuvat lääketieteessä kehitettyihin periaatteisiin; hyödyllisyys, vahingon välttäminen, autonomian kunnioitus ja oikeudenmukaisuus sekä tieteen sisäinen eettisyys. Erytisen tärkeää on harjoittaa tiedettä ja tutkimusta avoimen rehellisesti ja läpinäkyvästi totuutta etsien ja ihmisarvoa ja toisia tutkijoita kunnioittaen. Tutkimustuloksia täytyy myös olla mahdollista tarkastaa. (Kuula 2011, 58–60.) Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa, kun selvennetään sen eri vaiheet ja mahdolliset virhetekijät sekä kvalitatiivisesta aineistosta päätelmien perustelut. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Olen myös tietoinen siitä, että tutkijan tulee tunnistaa ennakkokäsityksensä tutkittavasta kohteesta ja pyrkiä jättämään ne sivuun analyysissään. Sisällönanalyysi pohjautuu tutkijan omiin tulkintoihin, joten oma työurani kunnallisella alalla on saattanut vaikuttaa tulosten tulkintoihin.

Saatu aineisto on valmiiksi anonymisoitu, mutta mikäli aineistoon on jäänyt joitakin tunnistetietoja, niin tutkijana minun on ilmoitettava niistä aineiston omistajalle ja näin olen toiminutkin. Käsittelen tutkimustuloksia niin turvallisesti, kuin mahdollista. Tulosten raportoinnissa keskityn siihen, ettei mistään ole pääteltävissä, mistä organisaatiosta vastaajat ovat. Yläkäsitteinä toimivat vain soite-alan organisaatiot, ja tavoitteena oli luotettavan informaation ja työntekijöiden aitojen käsitysten esille saaminen.

Tämän tutkielman teko on ollut minulle ennen kaikkea opintomatka, jonka aikana olen syventänyt omaa asiantuntijuuttani itseohjautuvasta ja yhteisöohjautuvasta toimintakulttuurista. Olisin voinut rajata aihetta tiukemmin,

mutta peilaten kokemuksiini kunta-alalla työskentelyyn lopputuloksen kannalta näkisin, että koska on kysymys kompleksisesta ilmiöstä, sitä tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti mahdollisimman laajasta näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetty termi yhteisöohjautuvuus kuvaa osuvasti tarkasteltavana olevaa ilmiötä itseohjautuvuuden rinnalla, koska on tarkoitus kiinnittää huomiota tutkimuskohteen omalaatuiseen ja monisyiseen luonteeseen ja siihen, että tunnistaa perimmäiset uskomuksensa ja ajatuksensa. On kuitenkin oleellista tiedostaa, kuinka erilaisia ja keskenään ristiriitaisiakin merkityksiä sanat saavat vuorovaikutuksessa. Jos ne luovat ja synnyttävät lähtökohtaisesti vastakkaisia mielikuvia, ei voi syntyä vapaata, inspiroivaa ja innovatiivista dialogia.

Itseohjautuvuus ilmiönä näyttäytyi monille vastaajille hyvin epäselvänä. He eivät tuntuneet olevan perillä sen perusolemuksesta ja tavoitteista. Näin ollen vastauksetkaan eivät voineet kertoa heidän selkeitä mielipiteitään. Vastaajat ovat käyttäneet kyselykaavaketta, johon sisältyi avovastausosio. On mahdollista, että osa heistä koki avovastauksen haastavaksi, mikä vaikutti motivaatioon. Tutkimustulokset ovat kuitenkin linjassa aiempien aiheesta tehtyjen tutkimusten kanssa, ja ne osoittavat, että yhteen hiileen puhaltaminen organisaatioissa todella onnistuu, mutta perehdyttämiskoulutusta tarvitaan paljon.

## 8.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämäkin tutkimus osoitti, että itseohjautuvuus käsitteenä ja ilmiönä on sote-organisaatioissa vielä melko vajavaisesti tunnettu. Yhteisöohjautuva työskentelymalli on kuitenkin saamassa jalansijaa ja sen hyödyt kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille ja tuottavuudelle on tunnistettu. Tietoisuuden lisääntyessä tällaisesta mallista olisi mielenkiintoista tutkia, millaisena toiminta näyttäytyy julkisen puolen organisaatioissa muutaman vuoden kuluttua. Olisi myös hyödyllistä selvittää ideaalisimmat ja optimaalisimmat keinot perehdyttää henkilöstöä vuorovaikutukselliseen, neuvottelevaan yhteisöohjautuvaan työskentelykulttuuriin. Johtajuutta tutkitaan verrattain paljon, mutta olisi merkittävää edistystä, jos työntekijät itse voisivat saada äänensä kuuluville työnsä vastuullisessa suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa, toteutuksessa ja arvioinnissa johtajien rinnalla.

# LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4th ed.). Tampere: Vastapaino.
- Anttiroiko, A. (2009). Innovaatiot muutoksen lähteenä. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 3(2009), 276–295.
- Buber, M. (1999). *Minä ja Sinä*. 3. painos. Suom. Pietilä, J., alkuperäinen teos 1923. Juva: WSOY.
- Candy, P. C. (1991). *Self-direction for lifelong learning : A comprehensive guide to theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Collin, K., & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! : Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita.
- Deci, E., Ryan, R., Gagne, M., Leone, D., Usunov, J., Kornazheva, B., & Deci, E. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. doi:10.1177/0146167201278002
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory in health care and its relations to motivational interviewing: A few comments. *The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity; Int J Behav Nutr Phys Act*, 9(1), 24. doi:10.1186/1479-5868-9-24
- Gagné, M., & Vansteenkiste, M. (2013). *Self-determination theory's contribution to positive organizational psychology* Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/S2046-410X(2013)0000001006
- Gunes, M., & Greenshield, D. (2018). How do self-directing work teams operate in national and international contexts and what are the benefits of them? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9) doi:10.6007/IJARBS/v8-i9/4676
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13th ed.). Helsinki: Tammi.
- Hoffrén, M. (2019). Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. *Työelämän Tutkimus*, 17(3)
- Huusko, M., Huusko, M., & Paloniemi, S. (2006). *Fenomenografia laadullisena*
- Ikonen, H.-M., Koivunen T. "Työelämän muutos ja miten sitä eletään." *Työelämän tutkimus 18.1 (2020): n. pag. Web.tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä Jyväskylä : Koulutuksen tutkimuslaitos.*
- Isoherranen, Kaarina. *Uhka vai mahdollisuus : moniammatillista yhteistyötä kehittämässä* . Helsinki: Helsingin yliopisto, 2012. Print.
- Knowles, M. *Self-directed learning: a guide for learners and New York: Association press, 1975.* 135 pp., paperbound. (2016). *Group & Organization Studies*, 2(2), 256-257. doi:10.1177/105960117700200220
- Kreitzer, M. J., Monsen, K. A., Nandram, S., & De Blok, J. (2015). Buurtzorg nederland: A global model of social innovation, change, and whole-systems healing. *Global Advances in Health and Medicine; Glob Adv Health Med*, 4(1), 40-44. doi:10.7453/gahmj.2014.030
- Kupila, P., Karila K., Sandberg A., Ugaste A., 2018 *Constructions of preschool teachers' professional spaces in Estonian, Finnish, and Swedish early childhood education – Teoksessa: Early Childhood Education and Change in Diverse Cultural Contexts*. 1st ed. Routledge, 2018. 101–117. Web.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Lampinen, M., Viitanen, E., & Konu, A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsausyhteisöllisyydestä työelämässä.

- Laitinen, I., & Stenvall, J. *Ihminen ja vuorovaikutus- kompleksisuusteorioiden työyhteisöjen muutoksessa*. Teoksessa: & Stenvall Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (2019). *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Leask, C. F., & Gilmartin, A. (2019). Implementation of a neighbourhood care model in a scottish integrated context-views from patients. *AIMS Public Health; AIMS Public Health*, 6(2), 143-153. doi:10.3934/publichealth.2019.2.143
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. doi:10.1016/j.riob.2017.10.002
- Lehto, Anna-Maija., and Hanna. Sutela. *Työolojen kolme vuosikymmentä : työlötotkimustentuloksia 1977-2008*. Helsinki: Tilastokeskus, 2008. Print.
- Lehtonen H. Yhteisö. Vastapaino, Jyväskylä 1990
- Lemmetty, S., & Collin, K. (2019). Self-directed learning as a practice of workplace learning: Interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. *Vocations and Learning*, 13(1), 47-70. doi:10.1007/s12186-019-09228-x
- Lounela, A., Berglund, E. & Kallinen, T. (eds) (2019). *Dwelling in Political Landscapes: Contemporary Anthropological Perspectives*. Helsinki: Finnish Literature Society.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? comparing how weberian bureaucracy, mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1-23. doi:10.1186/s41469-019-0062-9
- Martela, F., & Jarenko, K. (2015). Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. *Helsinki: Talentum*,
- Martela, F., & Kostamo, T. (2018). *Adaptive self-organization: The necessity of intrinsic motivation and self-determination* (1st ed.) Routledge. doi:10.4324/9781315164663-4
- Martela, F., Martela, F., & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus : Miten organisoitua tulevaisuudessa?*. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *J Org Design* 8, 23 (2019) doi: [10.1186/s41469-019-0062-9](https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9)
- Vuori, J & Martela, F (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä, Teoksessa Huhtinen, A-M & Melgin, E. (toim.) Hallitsematon viestintä. ProComma Academic 2020 (ss. 108 – 121). Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. <http://doi.org/10.31885/9789526857664>
- Marton, F. (1982). *Towards a phenomenography of learning. 1, integrating experiential aspects*. Mölndal: University of Göteborg.
- Maurits, E. E. M., de Veer, Anke J. E, Groenewegen, P. P., & Francke, A. L. (2017b). Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care: A nationwide survey. *Journal of Advanced Nursing; J Adv Nurs*, 73(10), 2430-2440. doi:10.1111/jan.13298
- Mäki, A. Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemeko johtaa ja antautua johdettavaksi, teoksessa Collin, K., & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! : Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita.
- Nugus, P., & Forero, R. (2011). Understanding interdepartmental and organizational work in the emergency department: An ethnographic approach. *International Emergency Nursing; Int Emerg Nurs*, 19(2), 69-74. doi:10.1016/j.ienj.2010.03.001
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Paasivaara L., (2013). *Terveystieteellisen tutkimustiedon hyödyntäminen johtamisessa*. , Honkanen, H. & Kiviniemi, L. (toim.) 2013. Yhdessä mukana muutoksessa. Lea Rissanen juhla-kirja. ePooki. *Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9.*, Oulun seudun ammattikorkeakoulu. [URN:NBN:fi:amk-2013053112101](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:fi:amk-2013053112101)
- Puustinen, A., ja Jalonen H., "Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa: Vartiainen, P., Raisio, H., & Heli, A. (2020). *Johtaminen kompleksisessä maailmassa : Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Raappana, Valo. "Tiimit muuttuvassa työelämässä." *Työelämän tutkimus* 12.1 (2014): n. pag. Print.
- Raemdonc, I., Thijssen, J. & de Greef, M. (2017). *Self-directedness in workrelated learning processes. Theoretical perspectives and development of a measurement instrument*. In M. Goller & S. Paloniemi (Eds.), *Agency at Work. An agentic perspective on professional learning and development* (pp. 401- 424). Cham: Springer. doi.org/10.1007/978-3-31960943-0\_13

- Ranta, Ritva. *Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä : onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatiossa ja elintarvikeyrityksessä* . Turku: rtr-consulting, 2020. Print.
- Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus*. 4. painos.; Helsinki: Alma Talent.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publications.
- Ryynänen, O. P., Vauramo, E., Malmi, T., & Koikkalainen, V. (2020). *Sote ja ikääntymisen ongelmat: selviämispolun etsintää*.
- Salmimies, R., & Ruutu, S. (2014). *Itsensä johtaminen*. Helsinki: Talentum Media.
- Salovaara, P. (2018). *Riisuttu organisaatio - Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin*. Helsinki. eKirja. <http://www.monikollinen.fi>.
- Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtaminen ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan. Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijanakasvuyrityksissä*. Edita Publishing.
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos. Helsinki
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa : Taylorismista innovaatioteorioihin* (3rd ed.). Helsinki: Gaudeamus.
- Stacey, R. (2010) Complexity and organizational reality. *Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Abingdon, Oxon:Routledge.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). *Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen: Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet*. Helsinki: Tietosanoma.
- Stähle, P., & Kuosa, T. (2009). Systemien itseuudistuminen: Uutta ymmärrystä kollektiivien kehittämiseen. *Aikuiskasvatus*, 29(2), 104–115.
- Syvänen, S. (2003). *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt* Tampere University Press.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen : Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen* University of Tampere; Tampere University Press.
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos ed.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Retrieved
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E., & De Witte, H. (2013). The job Demands–Resources model: Overview and suggestions for future research. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 83-105. doi:10.1108/S2046-410X(2013)0000001007
- Vasalampi, K. *Itsemääräämisteoria*, Teoksessa: Salmela-Aro, Katariina, Jari-Erik Nurmi, and Taru Feldt. *Mikä meitä liikuttaa : motivaatiopsykologian perusteet* . 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 2017. Print.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). Public sector innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. *Public Administration (London)*, 86(2), 307-329. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00731.x
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). *Julkisen johtaminen* (2., uudistettu laitos ed.). Helsinki:
- Vuori, J & Martela, F (2020). *Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä*, Teoksessa Huhtinen, A-M & Melgin, E. (toim.) *Hallitsematon viestintä*. ProComma Academic 2020 (ss. 108 – 121). Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. <http://doi.org/10.31885/9789526857664>
- Vuori, J. *Dialoginen viestintä johtamisessa*. Teoksessa Rissanen, S., Lammintakanen, J., ja Hujala, A. *Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen* . 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 2017. Print.
- Wilenius, M. (2015). *Tulevaisuuskirja : Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Helsingissä: Otava.

Verkkolähteet:

SoteDialogit muutoksessa - johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus -hanke (ESR, STM 2019-2021). Viitattu 5.11.2020. Saatavissa: <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/ihmiset/esittely/>

# LIITTEET

Kategoria	Teorian mukainen luokka	Ilmaisut/käsitykset
Vastuu ja vaikutusmahdollisuudet	Autonomia	1. Omat vastuualueet, jotka hoidetaan
		2. Esimiehen tekemä työvuorosuunnittelu
		3. Työvuorosuunnittelu, johon itsellä mahdollisuus <i>vaikuttaa</i>
		4. Työaikoihin vaikuttaminen
		5. Työvuorojen vaihto
		6. Joustavuus työvuorojen suunnittelussa
		7. Työntekijöiden motivaatio kasvaa, kun saa päättää itse asioista
Työn kehittäminen ja sujuvuus	Kyvykkyyks	1. Ehdotukset asiakastyön parantamiseksi
		2. Asiat hoituvat nopeammin, eivät jää roikkumaan
		3. Työvuorojen suunnittelu
		4. Työntekijät tuntevat oman tiimin asiakkaat
		5. Työntekijöillä tietoa/taitoa/uskallusta edetä itse ratkaisua etsien
Tiimin vuorovaikutus ja kitkattomuus	Yhteisöllisyys	1. Toisten auttaminen
		2. Hyvä ryhmähenki
		3. Huolenpito ja vastuu asiakkaista
		4. Hyvä yhteishenki
		5. Tiimissä ratkaistaan asiat
		6. Luottamus, tuki, apu, arvostus
		7. Toisten tukeminen ja hyvä yhteishenki
		8. Työkavereiden tuki
		9. Keskustelu
		10. Yhteiset pelisäännöt, neuvon kysyminen koska vain
		11. Asiat puidaan keskustellen
		12. Vaikeissakin asiakastilanteissa toisten tukeminen, yhteiset toimintatavat
		13. Jatkuvaa yhteistoiminnan kehittämistä
		14. Hyvä tiimihenki
		15. Muiden tuki ja apu
		16. Yhdessä päätetään ja kaikki tulevat kuulluksi
		17. Keskinäinen kommunikaatio
		18. Asioista voidaan keskustella
		19. Haastavat tilanteet hoidetaan tiimissä
		20. Sisäinen viestintä toimii
		21. Kollega aina puhelimen päässä
		22. Tiimipalaverit
		23. Työn paine jakautuu tasaisesti
Negatiiviset		1. Aiemmin oli paremmin
		2. Aiemmin asiakkaille enemmän aktiviteetteja ja työntekijä pystyi olemaan enemmän läsnä, nyt hyvä kun perushoito toteutuu
		3. Ei näy itseohjautuvuus, ei kysytty halutaanko koko itseohjautuvuuteen, ollaan tuulijolla.
		4.
		5. Työaikaa pidennetty
		6. Itseohjautuvan tiimin ajatusta ei ole sisäistetty
		7. Itseohjautuvuus ei toteudu tiimissä
		8. Ei toimi niin kuin pitäisi
		9. Ei ole selkeää tiimiä
		10. Emme ole tiimi, aina on joku, joka menee sieltä missä aita on matalin
		11. Ei ole tietoa tiimin itseohjautuvuudesta
		12. Keskustellaan jos keritään
Ei osaa sanoa		1. En osaa vastata
		2. Juuri taloon tulleen vaikea sanoa.

TAULUKKO 1. Itseohjautuvuuden mahdollistajat