Maija Haapala

Yhteisölliset käytännöt työhyvinvointi- ja vetovoimatekijänä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Maija Haapala
Tutkielman nimi: Yhteisölliset käytännöt työhyvinvointi- ja vetovoimatekijänä
Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine: Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja: Esa Hyyryläinen
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 109

TIIVISTELMÄ:

Pula osaavasta ja sitoutuneesta työvoimasta haastaa organisaatiot etsimään keinoja, joilla potentiaaliset työntekijät saadaan houkuteltua töihin, ja myös pysymään siellä. Samanaikaisesti väestön monimuotoisuus lisääntyy, eikä pitkää työuraa yhden työnantajan palveluksessa enää arvosteta kuten ennen. Yhteiskunnan arvoparadigma on murroksessa, ja yleinen demokratisoitumiskehitys vaikuttaa väistämättä myös työpaikan hierarkiasuhteisiin. Yhteisöohjautuvuuden taustalla vaikuttavat jaetun johtamisen ja valmentavan johtamisen mallit. Sitä onkin esitetty yhdeksi työelämää tasa-arvoistavaksi johtamismalliksi, joka voisi mahdollistaa erityisesti asiantuntijatyössä myös tietynlaisen työelämän aikuisuuden vastuineen ja vapauksineen.

Työssä viihtymisen ja jaksamisen haasteita on lähdetty ratkomaan myös Keski-Uudenmaan hyvinvointialueella, jonka henkilöstöstrategian ydintavoitteena on ollut, että *hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö toimii yhteisöohjautuvasti vetovoimaisessa työpaikassa*. Tässä tutkielmassa lähdettiin purkamaan tavoitetta osiin ja arvioimaan, vaikuttaako yhteisöohjautuvasti toimiminen todella työntekijöiden kokemukseen hyvinvoinnista, kyvykkyydestä ja työpaikan vetovoimasta. Osana tutkimusta kuvattiin myös, mitä yhteisöohjautuvasti toimiminen käytännössä tarkoittaa. Tätä kuvataan tutkielmassa yhteisöllisten käytäntöjen kautta. Jotta yhteisöohjautuvuus toteutuisi aidosti johtamismallina, myös yhteisöllisten käytäntöjen tulisi vakiintua osaksi organisaatiokulttuuria.

Tutkimuksen aineistona toimii kymmenen teemahaastattelua, joita analysoidaan induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Käsitteiden ja synteesien muodostamisessa hyödynnetään grounded-teoriaa ja teoriasidonnaista lähestymistä. Tutkielman taustateoriana toimii itsemääräämisteoria, johon liittyvät autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden elementit. Osana tutkimuksen tuloksia esitetään yhteisöllisten käytäntöjen synteesi, joka liittää tutkielman aikaisempaan tutkimukseen, sekä yhteisöohjautuvuuden vaiheen arviointimatriisi.

Tutkimustuloksena havaittiin, että työyhteisöissä, joissa on edetty yhteisöohjautuvuudessa pidemmälle, myös itsemääräämineen toteutuu paremmin. Tämä lisää työntekijöiden kokemusta kyvykkyydestä, ja vaikuttaa työhön sitoutumisen arvoperusteeseen. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työpaikan vetovoimaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin, sekä arvioitiin näiden toteutumista suhteessa työyhteisön yhteisöohjautuvuuden vaiheeseen. Yhteisöohjautuvasti toimimisen havaittiin vaikuttavan työntekijöiden kokemukseen autonomiasta ja kyvykkyydestä, mitkä osaltaan lisäävät myös työpaikan vetovoimaisuutta. Yhteisöohjautuvuuden koettiin vaikuttavan myös työhyvinvointia ja työpaikan vetovoimaisuutta lisäävästi.

AVAINSANAT: Johtaminen, organisaatiokulttuuri, sitoutuminen, työhyvinvointi, vetovoimaisuus, työyhteisöt.

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset 8

1.2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusasetelma 9

2 Teoria 11

2.1 Itsemääräämisteoria 11

2.2 Demokraattiset ja matalahierarkkiset johtajuusmallit yhteisöohjautuvuuden taustalla 16

2.3 Yhteisöohjautuvuus ja yhteisöohjautuvat organisaatiot 21

2.4 Yhteisölliset käytännöt 27

2.5 Työpaikan veto- ja pitovoima sekä sitoutuminen 37

2.6 Työhyvinvointi 40

3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät 44

3.1 Laadullinen tutkimus ja haastattelu tutkimustyyppinä 44

3.2 Analyysimenetelmät 48

3.3 Kohdeorganisaation kuvaus 51

3.4 Tutkimuksen toteutus 53

3.4.1 Aineiston keruu 53

3.4.2 Aineiston luokittelu 55

4 Tutkimuksen tulokset 59

4.1 Mitä on yhteisöohjautuvuus Keusotessa 59

4.2 Tutkimuksessa tunnistetut yhteisölliset käytännöt 63

4.3 Itsemääräämisen osa-alueiden toteutuminen työssä 69

4.3.1 Autonomia 71

4.3.2 Kyvykkyys 72

4.3.2 Yhteisöllisyys 74

4.4 Veto- ja pitovoimatekijöiden sekä sitoutumistekijöiden ilmeneminen 75

4.5 Hyvinvointitekijöiden ilmeneminen 81

5 Johtopäätökset 84

5.1 Keskeiset tutkimushavainnot 84
5.2 Pohdinta 87
5.3 Tutkimuksen luotettavuus 90
5.4 Mahdollinen jatkotutkimus 93
Lähteet 95
Liitteet 107
Liite 1. Tiedote tutkittavalle 107
Liite 2. Haastattelurunko 109

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman rakenne ja tutkimusasetelma. 10
Kuvio 2. Työyhteisön yhteisöohjautuvuuden vaihe tutkituissa tiimeissä. 61
Kuvio 3. Haastateltujen kuvaus yhteisöohjautuvuudesta. 62
Kuvio 4. Itsemääräämisen osa-alueiden toteutuminen haastateltujen työssä. 71
Kuvio 5. Haastateltujen vetovoimatekijöiden jakauma. 77
Kuvio 6. Haastateltujen sitoutuminen työhönsä. 80
Kuvio 7. Haastateltujen kokemus työhyvinvoinnistaan. 82

Taulukot

Taulukko 1. Yhteisöllisiä käytäntöjä. 33
Taulukko 2. Sitoutuminen organisaatioon. 39
Taulukko 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä. 56
Taulukko 4. Työyhteisön yhteisöohjautuvuuden vaiheiden luokittelu. 60
Taulukko 5. Yhteisöllisiä käytäntöjä Keusoten tiimeissä. 64
Taulukko 6. Itsemääräämisen vaiheiden kuvaus. 70
Taulukko 7. Organisaation veto- ja pitovoima Keusotessa. 76
Taulukko 8. Organisaatiositoutuminen Keusotessa. 79

1 Johdanto

Sote-alan työvoimapula uhkaa kriisiyttää koko nykyisen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän. Työvoimabarometrin mukaan vuonna 2025 eniten pulaa on sairaanhoitajista ja lähihoitajista, ja sosiaali- ja terveysalalla työvoiman kohtaanto-ongelma ilmenee vakavana suuressa osassa maata. Kuntasektorin työvoimaennusteen (Keva, 2023) mukaan vuonna 2022 vajetta oli lähes 16 700 sairaanhoitajasta ja yli 8 800 lähihoitajasta. Myös muilla aloilla pula osaavasta ja sitoutuneesta työvoimasta uhkaa jopa yritystoimintaa ja investointeja. Eläköityminen jatkuu merkittävänä, minkä lisäksi työelämäänsä aloittelevat sukupolvet eivät enää sitoudu työhön samalla tavalla kuin suuret ikäluokat. Organisaatioissa tuleekin löytää uusia ratkaisuja siihen, miten työntekijät motivoidaan ja sitoutetaan työhön ja työyhteisöön, ja miten työt saadaan tehtyä tehokkaasti entistä pienemmällä työntekijämäärällä. Kilpailussa työntekijöistä organisaatiot joutuvat pohtimaan, mitä ne voivat tarjota vastineeksi työntekijöiden työpanoksesta ja sitoutumisesta.

Yhteisöohjautuvuus, eli ”tiimien itseohjautuvuus”, nousi yhdeksi työelämän trendeistä 2020-luvulla (esim. Martela 2021a), ja sitä on tarjottu ratkaisuksi moneen työelämän ongelmaan. Siitä, miten yhteisöohjautuvuus käytännössä ilmenee työyhteisöissä, ja mikä sen merkitys on esimerkiksi työhyvinvoinnin tai työpaikan veto- ja pitovoiman näkökulmasta, on kuitenkin varsin vähän tutkimusta. Erityisesti julkisella sektorilla ja sote-alalla noudatetaan edelleen hyvinkin hierakkista johtamis- ja toimintakulttuuria, joka ei enää sovi yhteen työelämään tulevien sukupolvien arvomaailman kanssa (Lehtonen ja muut, 2023, s. 184). Yksi ratkaisu vieraannuttavaan johtamiskulttuuriin voisikin löytyä radikaalista päätösvallan uudelleendelegoinnista (Lehtonen ja muut, 2023, s. 184), mistä yhteisöohjautuvuus on yksi esimerkki.

Martelan (Martela ja muut, 2020, s. 4) tutkimusryhmän mukaan työntekijän kokemus vahvemmasta itsemääräämisestä on yhteydessä alhaisempaan työuupumukseen ja suurempaan työn imuun. Tutkimusryhmän mukaan valinnanvapaus työssä on selkeässä yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, ja tämän lisäksi työ koetaan merkityksellisemmäksi ja työpaikan vaihtoaikeet ovat itseohjautuvasti työskentelevillä vähäisemmät.

Mäkkelin ja muiden (2021, s. 84) mukaan yhteisöohjautuvuus antaa myös lupauksen psykologisten perustarpeiden täyttymisestä. Työyhteisöön kiinnittyminen tukee yhteisöllisyyttä, ja lisäksi yhteisöohjautuvuus tarjoaa mahdollisuuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 84). Toisaalta työskentely yhteisöohjautuvasti myös vaatii työntekijältä enemmän kuin työskentely hierarkkisessa organisaatiossa (Larjovuori ja muut, 2021, s. 18; Martela, 2019, s. 10).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan empiirisen aineiston avulla, vaikuttaako yhteisöohjautuvuus psykologisten perustarpeiden täyttymisen kautta myös työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja työpaikan vetovoimaisuuteen. Osana tutkimusta arvioidaan, mitkä ovat niitä yhteisöohjautuvuutta ilmentäviä yhteisöllisiä käytäntöjä, jotka vahvistavat työyhteisöjen ja yksilöiden positiivista suoriutumista. Asiaa tarkastellaan erityisesti itsemääräämisteorian näkökulmasta, mikä kytkee tutkimusaiheen osaksi laajempaa tieteellistä keskustelua. Samalla yhteisöllisillä käytännöillä rakennetaan linkitys jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden välille, mikä vahvistaa yhteisöohjautuvuuden suhteellisen kapeaa tieteellistä teoriapohjaa, ja liittää tutkimuksen osaksi johtamistutkimuksen alaa.

Tutkimuskohteeksi valikoitui Keski-Uudenmaan hyvinvointialue eli Keusote, joka on toiminut yhteisöohjautuvasti siitä alkaen, kun sote-kuntayhtymä aloitti toimintansa vuonna 2019. Valtaosa Keusoten esihenkilöistä on saanut koulutusta yhteisöohjautuvuudesta, ja myös henkilöstö on osallistunut työpajoihin. Keusote on esiintynyt julkisuudessa yhteisöohjautuvuuden edelläkävijänä, ja erityisesti hyvinvointialueen kotisairaalaa on käytetty uudenlaisen työnteon malliesimerkkinä. Yhteisöohjautuvuus on nostettu myös Keusoten strategiaan. Organisaatiotasolla yhteisöohjautuvuus on kuitenkin vasta rakentumassa, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa huomio kiinnitetään varsinaisen yhteisöohjautuvuuden sijaan yhteisöohjautuvuuden jokapäiväisiin ilmenemismuotoihin, eli yhteisöllisiin käytäntöihin. Tämä lisää tutkimustulosten soveltamisalaa myös sellaisiin organisaatioihin, jotka eivät tavoittele yhteisöohjautuvuutta.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän yhteisöllisiä käytäntöjä ja niiden vaikutuksia koskevan tutkimuksen lähtökohtana ovat työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden haasteet tilanteessa, jossa toimintaympäristö on jatkuvassa murroksessa. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa lisäksi yhteiskunnan yleinen demokratisoitumiskehitys, joka edellyttää työelämässäkin uudenlaisen ihmis- ja johtamiskäsityksen omaksumista, sekä työvoiman moninaisuuden jatkuva kasvu. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan lisätietoa tekijöistä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja työpaikan houkuttelevuuteen erityisesti nykyisten työntekijöiden silmissä. Tietoa voidaan hyödyntää myös uusia työntekijöitä rekrytoitaessa.

Tarkasteltavat tutkimuskysymykset nousevat käytännössä suoraan Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategisesta tavoitteesta *"Hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö toimii yhteisöohjautuvasti vetovoimaisessa työpaikassa"* (Keusote, 2023a, s. 2). Tutkimuskysymykset on muotoiltu kahdeksi pääkysymykseksi:

> **Miten yhteisöohjautuvasti toimiminen vaikuttaa kokemukseen hyvinvoinnista ja kyvykkyydestä?**
>
> **Miten yhteisöohjautuvasti toimiminen vaikuttaa kokemukseen työpaikan veto- ja pitovoimasta?**

Jotta näihin tutkimuskysymyksiin on mahdollista vastata, on ensin tutkittava, mitä yhteisöohjautuvuus käytännössä tarkoittaa. Yhteisöohjautuvasti toimimista kuvataan työyhteisöjen omaksumien yhteisöllisten käytäntöjen kautta. Haastattelujen avulla analysoidaan, miten yhteisölliset käytännöt näyttäytyvät Keusoten työyhteisöissä, joten esikysymyksenä arvioidaan:

> **Millaisina yhteisöllisinä käytäntöinä yhteisöohjautuvasti toimiminen käytännössä ilmenee?**

Keusoten strateginen tavoite mahdollistaa tutkimuksen purkamisen osakysymyksiksi, jotka helpottavat tutkimusongelman lähestymistä, ja toimivat apukysymyksinä varsinaista tutkimusta tehdessä:

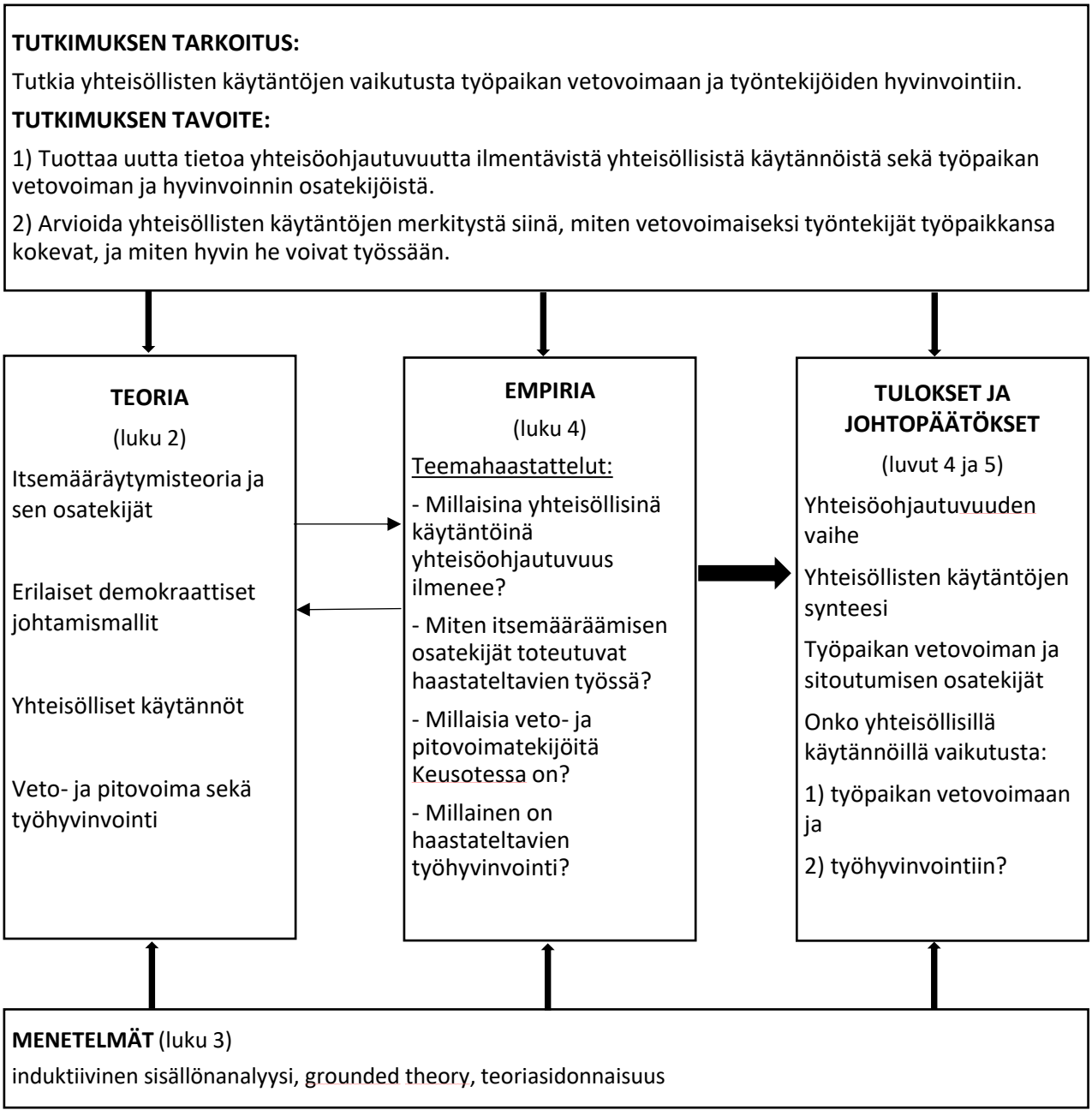
Hyvinvoiva ja	Lisäävätkö yhteisölliset käytännöt kokemusta hyvinvoinnista?
kyvykäs henkilöstö	Lisäävätkö yhteisölliset käytännöt kokemusta kyvykkyydestä?
toimii yhteisöohjautuvasti	Miten yhteisöohjautuvasti toimiminen ilmenee käytännössä?
vetovoimaisessa työpaikassa.	Lisäävätkö yhteisölliset käytännöt työpaikan vetovoimaa?

Tutkimus rajautuu kohdeorganisaatio Keusoteen ja siellä niihin työyhteisöihin, joissa yhteisöohjautuvuus on ennestään tuttua. Tutkimuksella on siis organisatorinen ja henkilöllinen rajaus. Yhteisöohjautuvuus irrotetaan kohdeorganisaation rakenteesta ja keskitytään tutkimaan tiimien ja työyhteisöjen toimintaa ja niissä noudatettavia yhteisöllisiä käytäntöjä. Tarkoitus ei ole tutkia yksilötason itseohjautuvuutta tai organisaation strategiassa ilmenevän yhteisöohjautuvuuden implementaatiota tiimitasolla. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti työyhteisön omaksumiin ja jokapäiväisessä toiminnassa noudattamiin yhteisöllisiin käytäntöihin, riippumatta siitä, noudattavatko ne organisaation virallista johtamismallia. Taustateoriana käytetään Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteoriaa, ja sen lähtökohdista käsin arvioidaan itsemääräämisen kolmen osa-alueen (autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden) toteutumista. Itsemääräämisteorian osa-alueiden toteutumista tarkastellaan aineistolähtöisesti, eli haastateltavien kokemusten kautta.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusasetelma

Tutkimuksen rakennetta ja tutkimusasetelmaa kuvataan alla kuviossa 1. Tutkimuksen tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen yhteisöllisistä käytännöistä, ja sen yhdistäminen aikaisempaan tutkimustietoon. Tutkimus alkaa kirjallisuuskatsauksella, jossa kuvataan

taustateoriana toimiva itsemääräämisteoria ja vedetään yhteen aikaisempaa tutkimustietoa yhteisöohjautuvuudesta, yhteisöllisistä käytännöistä, veto- ja pitovoimasta sekä työhyvinvoinnista. Teoriaosuuden jälkeen luvussa 3 kuvataan valitut tutkimus- ja analyysimenetelmät, esitellään kohdeorganisaatio sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kolmannessa luvussa kuvataan myös tutkimuksen empiirinen osuus ja aineiston hankinta. Neljännessä ja viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset, sekä ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne ja tutkimusasetelma.

2 Teoria

Teorialuvussa käsittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kuvaan sen tieteellisen kontekstin, johon tutkimukseni asettuu. Puusa ja Juuti (2020a, s. 83) kuvaavat tutkimuksen teoriaa silmälaseiksi, joiden avulla tarkastellaan tutkimusaineistoa ja koko tutkimuskokonaisuutta. Heidän mukaansa myös tutkimusaineiston keruu perustuu valittuun teoriaan, ja analyysivaiheessakin näitä silmälaseja käytetään tutkimuslöydösten tarkasteluun. Jokainen tieteellinen tutkimus käy vuoropuhelua aiemman teoriatiedon kanssa (Puusa & Juuti, 2020a, s. 84). Tutkimuksen keskeisenä taustateoriana käytetään Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteoriaa, jonka esittelen ensimmäisessä alaluvussa. Tämän jälkeen kuvaan keskeisimmät johtamismallit, joihin yhteisöohjautuvuus ja yhteisölliset käytännöt nojautuvat. Tarkastelen johtamista vahvemmin johtajuutena, kuin muodolliseen asemaan ja erilaisiin henkilöstökäytäntöjen suorittamiseen liittyvänä roolina. Organisaatiossa nämä tyypillisimmin yhdistetään, mutta yhteisöohjautuvuudessa on tavoitteena tilanne, jossa etenkään lähijohdon päivät eivät enää täyty erilaisista henkilöstöhallinnon rutiineista.

Taustateorian jälkeen käsittelen itse- ja yhteisöohjautuvuutta, joka on tutkimukseni keskeinen lähtökohta. Yhteisöohjautuvuus on tässä kuvattu itseohjautuvuuden alalajina, vaikka nähdäkseni sitä voisi oikeammin pitää yhtenä jaetun johtajuuden muotona. Pysyttelen kuitenkin tässä teoriaosiossa vakiintuneessa jaottelussa, jota myös tutkimuskohteeni Keski-Uudenmaan hyvinvointialue noudattaa. Keskeisen osan teorialukua muodostaa yhteisöllisiä käytäntöjä koskevan tutkimustiedon esittely ja yhteenveto. Viimeisenä käsittelen lyhyesti veto- ja pitovoiman sekä työhyvinvoinnin ja sitoutumisen käsitteitä.

2.1 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria, jota kutsutaan joskus myös itseohjautuvuusteoriaksi, on Edward Decin ja Richard Ryanin vuonna 1985 julkaisema teoria, joka kuvaa psykologisten

perustarpeiden täyttymisen roolia motivaation synnyssä. Sen lähtökohtana on oletus ihmisestä luonnostaan aktiivisena, motivoituvana ja itseään ohjaavana (Vasalampi, 2017, s. 54). Itsemääräämisteorian mukaan motivaatio lähtee jokaisen tarpeesta kehittyä ja täyttää sisäänrakennetut tarpeensa (Ryan & Deci, 2000a, s. 68). Motivaatiotekijöiden lisäksi teoria tarkastelee olosuhteita, joissa on tilaa positiivisille kasvuprosesseille (Ryan & Deci, 2000a, s. 68). Ryanin ja Decin (2000b, s. 56) mukaan terve ihminen on aikuisenakin aktiivinen, utelias ja leikkisä, vaikka yksilöiden väliset motivaatiotasot vaihtelevat (Ryan & Deci, 2000a, s. 69). Ihmisillä on luonnostaan halu oppia uutta, mikä johtaa uuden tiedon ja uusien taitojen omaksumiseen (Ryan & Deci, 2000b, s. 56).

Motivaatio kuvaa sysäystä jonkin asian tekemiseen, eli sitä mikä saa ihmiset toimimaan, ajattelemaan ja kehittämään (Deci & Ryan, 2008, s. 14). Ryan ja Deci (2000b, s. 54) kuvaavat motivoituneella henkilöllä olevan energiaa tai aktiivisuutta tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaatio on totuttu jakamaan sisäiseen eli autonomiseen ja ulkoiseen eli kontrolloituun motivaatioon (Gagné & Deci, 2005, s. 333). Ihminen toimii sisäisen motivaation ohjaamana silloin, kun hän pitää tekemistä luonnostaan kiinnostavana tai nautinnollisena, ja se on riippumatonta ulkoisista tekijöistä (Ryan & Deci, 2000a, s. 69; Ryan & Deci, 2000b, s. 55). Toiminnan lähteenä on ulkoinen motivaatio silloin, kun tekemiseen liittyy välitön tulos tai seuraus, esimerkiksi pakko tai palkitseminen (Ryan & Deci, 2000a, s. 71; Ryan & Deci, 2000b, s. 55). Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan ole täysin toistensa vastakohtia, vaan myös ulkoiseen motivaatioon voi liittyä aktiivista toimijuutta (Ryan & Deci, 2000b, s. 55).

Jos toimintaa ohjaa pelkästään ulkoinen motivaatio, se voi johtaa yksilön hyvinvoinnin heikentymiseen (Vasalampi, 2017, s. 55). Pyrkimykset ulkoiseen motivointiin voivat puolestaan heikentää olemassa olevaa sisäistä motivaatiota, koska ne aliarvioivat sisäisen motivaation vaikutusta ja vaikuttavat negatiivisesti kokemukseen perustarpeiden täyttymisestä (Deci & Ryan, 2000, s. 233–234). Ulkoinen motivaatiokin voi vahvistaa itsemääräämisen kokemusta. Yhteiskunnassa yleisesti hyväksyttyjen normien ja arvojen mukaan toimiminen voi johtaa myös ulkoisen motivaation sisäistymiseen (Vasalampi, 2017, s. 56).

Ryan ja Deci (2000a, s. 71) väittävät, että myös ulkoiseen motivaatioon voi liittyä autonomian kokemuksia etenkin tilanteissa, joihin liittyy aito valinnan mahdollisuus. Tällainen autonomian kokemus voi siirtää motivaatioperustan ulkoisesta sisäiseen, mikä vahvistaa sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci, 2005, s. 332).

Ryanin ja Decin (esim. 2000a, s. 68) mukaan jokaisen kolme perustarvetta ovat autonomia eli omaehtoisuus (*autonomy*), kyvykkyys eli kompetenssi (*competence*) ja yhteenkuuluvuus (*relatedness*), jotka ovat olennaisia kokonaisvaltaisen kasvun, sosiaalisen kehittymisen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin toteutumisen kannalta. Autonomialla tarkoitetaan käytöksen sisäistä vahvistamista siten, että ihminen kokee omistajuutta omista teoistaan ja tekeminen on hänestä itsestään lähtöisin (Martela ja muut, 2017, s. 102; Slemp ja muut, 2021, s. 2). Voimakas autonomian tunne liittyy kokemukseen itse valitusta toiminnasta, omasta tahdosta ja omien arvojen ja kiinnostuksen kohteiden toteutumisesta (Ikonen ja muut, 2023, s. 104). Kyvykkyys puolestaan viittaa kykyyn voittaa haasteita ja saavuttaa kokemus osaamisesta, uuden oppimisesta ja aikaansaamisesta (Martela ja muut, 2017, s. 102; Slemp ja muut, 2021, s. 2; Van der Broeck ja muut, 2016, s. 1198). Yhteenkuuluvuuteen liittyy kokemus ryhmään kuulumisesta, yhteydestä, läheisyydestä ja välittämisestä yhteisössään (Ikonen ja muut, 2023, s. 109; Martela ja muut, 2017, s. 102; Van der Broeck ja muut, 2016, s. 1199).

Kolmen perustarpeen olemassaolo vahvistaa itsemääräämisen kokemusta silloin kun sisäistä motivaatiota ei ole. Yhteenkuuluvuuden tunne motivoi tekemään sellaista, mikä ei välttämättä ole sellaisenaan tyydyttävää (Ryan & Deci, 2000b, s. 64). Samoin kokemus kyvykkyydestä tai autonomiasta lisää motivaatiota tehtävää kohtaan (Ryan & Deci, 2000b, s. 64). Vastaavasti esimerkiksi negatiivisen palautteen aiheuttama kokemus kyvykkyyden puutteesta vähentää sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota (Gagné & Deci, 2005, s. 332).

Ryan ja Deci määrittelivät myöhemmissä tutkimuksissaan itsemääräämisteorian alaryhmän, kognitiivisen arviointiteorian, joka selittää eroavaisuuksia yksilöiden sisäisessä

motivaatiossa. Kognitiivisen arviointiteorian mukaan kyvykkyyskäsitystä parantavat tilanteet, kuten palautteenanto, lisäävät sisäistä motivaatiota tehtävää kohtaan (Ryan & Deci, 2000a, s. 70). Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että tilanteeseen liittyy samanaikaisesti kokemus autonomiasta. Vastaavasti kielteinen palaute, uhat, määräajat, käskyt sekä kilpailupaine vähentävät sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci, 2000b, s. 59).

Työntekijöiden motivaatiosta huolehtimista on pidetty keskeisenä keinona työn tuottavuuden parantamiseksi (Ryan & Deci, 2000a, s. 69). Gagné ja Deci (2005, s. 348) viittaavat tutkimustuloksiin, joiden mukaan autonomiaa tukevat työympäristöt helpottavat ulkoisen motivaation sisäistämistä, mikä puolestaan lisää motivaatiota tehtävän suorittamiseen. Van der Broeckin ja muiden (2010, s. 997) tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin, että työtyytyväisyys parantaa työntekijöiden toimintakykyä sekä työssä että sen ulkopuolella. Tämä johtaa siihen, että työntekijät myös etsivät sellaisia työympäristöjä, jotka ruokkivat heidän motivaatiotaan ja johtavat parempaan toimintakykyyn (Van der Broeck ja muut, 2010, s. 997).

Perustarpeiden tyydyttymisellä on osoitettu olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin, suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen (Martela ja muut, 2017, s. 103). Ikonen ja muut (2023, s. 104) puolestaan esittävät, että psykologisten perustarpeiden tullessa täytetyksi työssä, työntekijät ovat työssään innostuneempia, energisempiä ja kärsivät vähemmän työuupumusoireista. Ryanin ja Decin (2000a, s. 69) mukaan puutteet perustarpeiden toteutumisessa johtavat heikkoon suoriutumiseen työelämässä. Erityisesti asiantuntijatyössä korostuu työntekijän autonomiaa edistävä johtaminen (Ryynänen ja muut, 2020, s. 246). Deci ja muut (2017, s. 26) viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan autonomiaan kannustava johtamistapa lisää sisäistä motivaatiota, parantaa työhön sitoutumista, vähentää työpäivien aikaista kuormitusta ja vähentää työntekijöiden fyysisiä oireita. Vastaavasti haastavassa työyhteisössä toteutetussa interventiotutkimuksessa todettiin, että lähijohdon autonomiaan kannustava johtamistapa paransi luottamusta myös ylempää johtoa kohtaan, vaikka työntekijöillä ei ollut ylempään johtoon mitään kontaktia (Deci ja muut, 2017, s. 29–30).

Kiinnittäessään huomiota työntekijöiden perustarpeiden tyydyttymiseen työssä, organisaatiot voivat vähentää myös työelämän stressistä ja työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuvia kustannuksia, ja samalla parantaa tuottavuutta (Martela ja muut, 2017, s. 106; Van der Broeck ja muut, 2010, s. 997). Johtamisella ja työn rakenteilla voidaan ruokkia sisäistä motivaatiota (Martela ja muut, 2017, s. 105). Baard ja muut (2004, s. 2048) viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan autonomiaa tukeva johtamistapa edistää työntekijän motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työn tuloksellisuutta. Omassa tutkimuksessaan Baard ja muut (2004, s. 2016) tulivat johtopäätökseen, että työssä suoriutuminen on yhteydessä ihmisen kolmen perustarpeen täyttymiseen, ja että näiden täyttymistä on mahdollista parantaa autonomian kokemusta vahvistamalla.

Työntekijän autonomiaa tukeva johtamistapa pitää sisällään työntekijän näkökulman huomioimisen, tärkeän tiedon avoimen välittämisen, valinnan- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisen, oma-aloitteisuuteen kannustamisen sekä ulkoisen pakon ja kontrollin käytön välttämisen (Baard ja muut, 2004, s. 2048; Martela ja muut, 2017, s. 105; Slemp ja muut, 2021, s. 3). Autonomiaa edistävät käytännöt voivat liittyä esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen, päätöksentekoon ja työn suunnitteluun (Baard ja muut, 2004, s. 2048). Baardin ja muiden (2004, s. 2048) mukaan autonomian tukeminen ei ole riippuvaista työn luonteesta vaan rakentuu vuorovaikutuksessa työpaikan ihmissuhteissa.

Työntekijän kyvykkyyttä puolestaan on mahdollista tukea teoilla, jotka vahvistavat työntekijän osaamista, kuten tiedon ja palautteen antamisella, ohjeita ja rakenteita parantamalla, ja realististen mutta riittävän haastavien tavoitteiden asettamisella (Slemp ja muut, 2021, s. 3). Yhteenkuuluvuus vahvistuu jatkuvalla ja aidolla välittämisellä ja työntekijöiden kumppanuuden tukemisella, mentoroinnilla sekä aktiivisella kuuntelulla (Slemp ja muut, 2021, s. 3).

Ryynänen ja muut (2020, s. 256–257) havaitsivat tutkimuksessaan, että autonomian tukeminen edistää myös muiden psykologisten perustarpeiden toteutumista. Liu ja muut

(2011, s. 1312) osoittivat, että autonomian tukeminen työpaikalla vahvistaa psykologista voimaantumista, mikä puolestaan lisää työpaikan pitovoimaa. Matalahierarkkisten organisaatioiden johtamistyössä onkin tärkeää lisätä työntekijöiden autonomiaa vaikutusmahdollisuuksien, vastuun ja vapauden kautta. Vastaavasti uudenlaiset työskentelytavat edellyttävät, että työntekijät pystyvät ottamaan aiempaa itsenäisemmän roolin ja kantamaan enemmän vastuuta yhteisestä työstä.

2.2 Demokraattiset ja matalahierarkkiset johtajuusmallit yhteisöohjautuvuuden taustalla

Yhteisöohjautuvuus perustuu ajatukseen demokraattisesta johtajuudesta. Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä johtajuutta jaetaan työntekijöiden kesken ja hierarkkisen johtamisen merkitys vähenee. Matalahierarkkisten organisaatioiden rakenteita leimaa keveys ja ketteryys. Myös sovitut rakenteet voidaan nähdä kokeiluna, joita voidaan muokata, jos joku keksii aiempaa paremman toimintatavan (Martela & Jarenko, 2017, s. 15). Kuitenkin myös perinteisempään hierarkkiseen malliin järjestetyssä organisaatiossa voi olla vahva osallisuuden kulttuuri. Markopoulos ja Vanharanta (2022, s. 57–58) toteavat, että demokraattinen organisaatiokulttuuri syntyy toimintatavoista ja dynamiikasta, ja kehittyy jatkuvasti oppimisen ja tiedon lisääntymisen mukana.

Yhteiskunnan murros on johtanut hierarkkisten rakenteiden toimivuuden uudelleenarviointiin. Ensinnäkin nopeat muutokset ja epälineaarisuus edellyttävät työntekijöiltä ja tiimeiltä nopeaa reagointi- ja päätöksentekokykyä. Hierakkinen komentoketjuorganisaatio toimii väistämättä hitaammin ja tehottomammin, ja johtamisfunktiosta luopumista on vaadittu lukuisissa kirjoituksissa (esim. Hamel, 2011; Salovaara, 2020a). Toisekseen tietotyötä tekevät asiantuntijat ovat monesti parempia substanssiasiantuntijoita kuin johtajansa, minkä vuoksi myös ratkaisuvaltaa ja -vastuuta tulisi antaa työntekijöille. Kolmannekseen työelämään kohdistuu yhä enemmän merkityksellisyyden vaatimuksia ja halua vaikuttaa omaan työhön. Kuten Salovaara (2019, s. 100–102) toteaa, etenkään nuoremmat sukupolvet eivät halua jäädä hierarkian vangeiksi.

Työyhteisöt muuttuvat myös entistä monimuotoisemmiksi. Työntekijät ovat taustoiltaan yhä heterogeenisempiä, erot esimerkiksi eri ikäisten työntekijöiden osaamisessa ja motivaatiossa kasvavat, ja yhtenäiskulttuuri työelämässä alkaa olla mennyttä. Ikä- ja monimuotoisuusjohtamisen haasteet lisääntyvät työpaikoilla. Hoch (2014, s. 541) havaitsi tutkimuksessaan, että jaettu johtajuus ja erityisesti sen mukanaan tuoma tiedonkulun parantuminen vaikutti positiivisesti työyhteisön suoriutumiseen erityisesti monimuotoisissa tiimeissä. Vastaavasti Pearce ja Manz (2005, s. 134) viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan jaettu johtaminen parantaa tiimin suorituskykyä perinteiseen ylhäältäpäin johtamiseen verrattuna.

Matalamman hierarkian organisaatiomallit pyrkivät vähentämään ylhäältäpäin asetettua kontrollia ja vastaavasti lisäämään työntekijöiden autonomiaa ja työhön sitoutumista (Pietinalho, 2022, s. 48). Mahdollisuus työskennellä itseohjautuvassa tai yhteisöohjautuvassa työyhteisössä voi olla motivaatiota lisäävä tekijä. Asiantuntijoiden johtaminen onkin pitkälti osaamisen ja innovatiivisuuden johtamista (Juuti, 2017, s. 14). Autonomia työssä vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota ja vahvistaa tämän sitoutumista organisaatioon (Martela, 2021b, s. 11). Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja päämääriin lisää myös merkityksellisyyden kokemusta (Launonen & Martela, 2021a, s. 121). Parhaimmillaan yhteisöohjautuvuus voi tarjota työntekijöille kokemuksen omistajuudesta ja vallan päättää omista asioistaan, eräänlaisesta ”työelämän aikuisuudesta” (Launonen & Martela, 2021a, s. 119–120).

Salovaara (2019, s. 106) näkee yhteisöohjautuvan tiimin johtajuuden olevan (1) jaettua; (2) hajautettua tai yhdistettyä; (3) monikollista tai ketjutettua; taikka (4) yhteisöllistä tai kollektiivista johtajuutta. Salovaaran (2017, s. 54) mukaan jaettu johtajuus voi olla esimerkiksi (1) jaettua tiimijohtajuutta, jossa tehtävät jaetaan tiimin kesken; (2) johtajuuspooliin perustuvaa, jolloin organisaatiota johtaa esimerkiksi pari tai kolmikko; tai (3) johtajuus voi olla jaettua vuorotteluperiaatteella. Salovaara (2017, s. 54–55) toteaa kuitenkin, että mikään näistä ei ole aitoa jaettua johtajuutta, vaan ainoastaan silloin, kun

johtaminen tapahtuu (4) vuorovaikutuksessa tiimin suhteissa, kysymys on aidosti monikollisesta johtajuudesta, joka poikkeaa perinteisestä johtajaroolista.

Juutin (2017, s. 14–19) mukaan johtajuus vaatii tasa-arvoa ja kokemuksen siitä, että jokainen on tärkeä yhteisölleen. Hänen mukaansa kehittynyt työyhteisö toimii joustavasti, jokainen auttaa muita, ja toimii hyvällä asenteella. Juuti (2017, s. 17) toteaa, että jaetun johtajuuden organisaatioissa myös esihenkilöillä on edelleen oma paikkansa, mutta pääsääntöisesti esihenkilö kulkee muiden rinnalla ja antaa vetovastuun sille, joka on kulloinkin paras asiantuntija asiassa. Tällöin keskiössä ei ole johtaja, vaan organisaation perustehtävä, jonka toteuttamista varten kaikki työskentelevät (Juuti, 2017, s. 17). Juutin (2016, s. 84) mukaan ideaalitilanteessa johtaminen kehittyy jaetuksi johtamiseksi, jolloin jokainen tuntee yhteisvastuullisuutta vastuualueensa tavoitteiden saavuttamisesta ja toimii ahkerasti ja oma-aloitteisesti tätä edistäen. Juuti (2016, s. 16) korostaa, että jaetun johtajuuden lähtöedellytyksenä on, että jokainen työyhteisön jäsen pystyy kokemaan arvokkuutta ja ainutlaatuisuutta työssään. Lisäksi jaettu johtajuus edellyttää jokaisen tasa-arvoista kohtelua ja merkityksellisyyden kokemusta (Juuti, 2016, s. 16).

Jaettu johtaminen perustuu tavoitteellisuuteen, demokraattisuuteen ja osallisuuteen, minkä toteuttamiseen osallistuu jokainen työyhteisön jäsen (Juuti, 2017 s. 14–19). Pearcen ja muiden (2010, s. 151) mukaan jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenet aktiivisesti ja tietoisesti siirtävät johtajan roolin toisilleen reaktiona toimintaympäristöön tai -olosuhteisiin. Tällöin johtajuus on ryhmällä, joka pyrkii kohti yhteisiä tavoitteitaan. Jaettu johtajuus tulee erottaa tehtävien delegoimisesta, koska delegoidun vastuun kantaa yksin henkilö, jolle tehtävä on siirretty, eli johtajuutta ei tosiasiassa jaeta (Juuti, 2017, s. 17–18). Vastaavasti Döös ja muut (2008, s. 4) luokittelivat jaetun johtajuuden neljään alaluokkaan sen mukaan, onko jakaminen hierarkkisesti samanarvoista vai ei, ja perustuuko vastuiden ja tehtävien hoitaminen yhteisvastuuseen vai tehtävänjakoon. Heidän mukaansa vain hierarkkisesti samanarvoinen ja yhteisvastuullinen johtaminen on aidosti jaettua johtamista (Döös ja muut, 2008, s. 4).

Ropo ja muut (2005, s. 19) toteavat, että jaettua johtajuutta voidaan ajatella yhtäältä johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamisena, toisaalta yhteisenä tekemisenä. Pearcen ja Manzin (2005, s. 133–134) mukaan jaetussa johtamisessa jokainen tiimin jäsen osallistuu täysimääräisesti tiimin johtamiseen riippumatta siitä, onko hänellä muodollinen johtamistehtävä. Bolden (2011, s. 257) määritteli erilaisten jaetun johtamisen mallien kolme yhteistä lähtökohtaa seuraavasti: (1) johtajuus on vuorovaikutuksessa toimivan joukon esiin nouseva ominaisuus; (2) johtajuuden rajat ovat häilyvät; ja (3) asiantuntijuus jakautuu monille, ei harvoille. Juuti (2020, s. 65) puolestaan määrittelee jaetun johtajuuden lähtökohdaksi sen, että työyhteisön jäsenten toiminta on toisia arvostavaa, aikuismaista ja ammatillista. Hänen mukaansa organisaatiossa syntyy helposti kilpailutilanteita, mutta jaetussa johtajuudessa olennaista on kaikkien työpanoksen arvostaminen ja osaamisen jakaminen, sekä erilaisuuden tukeminen.

Ropon ja muiden (2005, s. 86) mukaan johtamistehtävien jakamisen painotus on managerialistinen ja lähtee siitä, että johtaminen ylipäätään on ositettavissa oleva kokonaisuus. Heidän mukaansa aito johtajuuden jakaminen liittyy yhteiseksi tekemiseen, eli aitoon vuorovaikutukseen (Ropo ja muut, 2005, s. 19–20). Launonen (2021, s. 122) korostaa, että olennaista jaetussa johtajuudessa on näkemys osallisuudesta ja yhteistyössä muodostetusta suunnasta kontrollin ja auktoriteetin sijaan. Myös tiedon ja tietämyksen johtamisen merkitys korostuu osana jaettua johtamista (Ropo ja muut, 2005, s. 77). Ropo ja muut (2005, s. 86) toteavat, että jaettu johtajuus vaatii tiedon jakamista ja siirtämistä organisaation muille jäsenille.

Jaetun johtajuuden lähikäsitteenä toimii monikollinen johtajuus. Salovaaran (2017, s. 54–55) mukaan jaettu johtaminen on aidosti monikollista ja tapahtuu vuorovaikutuksessa tiimin välisissä suhteissa. Samoin Launosen (2021, s. 122) mukaan monikollinen johtajuus on yhteisöllinen ilmiö, jossa perinteisten johtajien asema heikkenee, ja johtajuus tapahtuu ihmisten välillä työn arjessa. Launonen (2021, s. 122) toteaa, että monikollinen johtaminen ei välttämättä tarkoita vallanjakoa organisaation johdon ja työntekijöiden välillä. Hänen mukaansa jaetun johtajuuden ilmenemismuodot voivat olla erilaisia

organisaatiosta ja toimialasta riippuen. Döösin ja muiden (2008, s. 7) mukaan myös organisaation tasolla tulee kuitenkin olla muodollinen päätös johtajuuden jakamisesta, ja jaetun johtajuuden tulee toteutua myös käytännössä.

Juutin (2016, s. 84) mukaan jaetun johtajuuden edellytyksenä olevat sitoutuminen, innostuminen ja hyvä joukkuehenki syntyvät luottamuksesta ja molemminpuolisesta arvostuksesta. Esihenkilöltä jaettu johtajuus edellyttää joustavuutta ja kykyä valita oma roolinsa asiayhteyden mukaan, siinä missä työyhteisön jäseniltä edellytetään vastuunkantoa sekä vallan ja asiantuntemuksen jakamista (Juuti, 2016, s. 17). Jaettu johtajuus vaatii onnistuakseen sitoutumista sekä työhön että työyhteisöön, mikä pitää sisällään muun muassa sitoutumisen jatkuvaan oppimiseen ja työyhteisön ongelmien ratkaisemiseen (Juuti, 2016, s. 17). Erityisesti perinteisen keskijohdon asema on olennaisen tärkeä pyrittäessä kohti uusia toimintamalleja. Nilsenin ja muiden (2016, s. 160) tutkimuksessa havaittiin esihenkilöinä toimivien ylihoitajien ja näiden esihenkilöiden välistä suhdetta leimaavat kontrollirakenteet ja autonomian puute, mitkä rasittivat myös ylihoitajan suhdetta omiin alaisiinsa ja kollegoihinsa. Vaikka esihenkilötyö osaltaan lisäsi kokemusta kompetenssista ja jossakin määrin myös autonomiasta, alaisilta ja vertaisilta saatu tuki ei korvannut ylemmän johdon tuen puutetta (Nilsen ja muut, 2016, s. 160).

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden taustalla on usein valmentava tai palveleva johtamistyyli. Valmentavan johtamisen ydinrooleina voidaan pitää manager-, leader- ja coach-rooleja (Ristikangas & Ristikangas, 2019, s. 16; 38). Valmentavan johtajuuden ajatus liittyy erityisesti esihenkilön rooliin valmentajana, coachina. Tällöin esihenkilön rooliin kuuluu työntekijän sparraaminen ja oivalluttaminen itsensä toteuttamiseen kohti organisaation yhteisiä tavoitteita (Ristikangas & Ristikangas, 2019, s. 40). Palveleva johtaminen puolestaan perustuu ajatukseen siitä, että esihenkilö asettuu työntekijöitä palvelevaan rooliin.

Palvelevan johtamisen keskeisenä ajatuksena ovat luottamus ja esihenkilön mahdollistavan aseman korostaminen. Nämä samat ajatukset ovat taustalla myös yhteisöohjautuvuudessa. Palvelevan johtajuuden filosofiaan kuuluu myös työn merkityksellisyyden

korostaminen (Sendjaya & Sarros, 2002, s. 62). Dierendockin palvelevan johtamisen mallin kahdeksan keskeistä ominaisuutta ovat voimaannuttaminen, vastuullisuus, taustatuki, vaatimattomuus, aitous, rohkeus, hyväksyntä ja kokonaisuuden johtaminen (Larjovuori ja muut, 2021, s. 14). Näistä erityisesti kokonaisuuden johtaminen kuvaa demokraattista johtamismallia, jossa esihenkilö toimii yhtenä tiimin jäsenenä ja ottaa tässä roolissaan vastuun toiminnan laajemmasta kokonaisuudesta.

Larjovuori ja muut (2021, s. 14) viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan palveleva johtaminen tukee työhyvinvointia, koska se parantaa kokemusta työn imusta, työkyvystä sekä sitoutumisesta organisaatioon. Juutin (2020, s. 66) mukaan palveleva johtamistyyli on sitä tärkeämpää, mitä hierarkkisempi organisaatio on kyseessä, koska alaisiaan palvelemaan asettuva esihenkilö tasapainottaa organisaatiohierarkiasta johtuvaa epäsymmetriaa. Tämä tasa-arvoinen suhde mahdollistaa jaetun johtajuuden syntymisen ja auttaa muitakin omaksumaan palveluasenteen, joka tukee yhteistyötä (Juuti, 2020, s. 66).

2.3 Yhteisöohjautuvuus ja yhteisöohjautuvat organisaatiot

Yhteisöohjautuvuutta pidetään usein itseohjautuvuuden alalajina. Vaikka tälle ”tiimien itseohjautuvuudelle” onkin vankat perustelut, kysymys on kuitenkin ennen kaikkea yhdestä jaetun johtajuuden muodosta. Yhteisöohjautuvuus ei siis ole työyhteisön muodostavien yksilöiden henkilökohtaisten itseohjautuvuusominaisuuksien koonnos, vaan työyhteisössä omaksuttu johtamismalli. Siitä huolimatta, että yhteisöohjautuvuutta pidetään yleisesti 2000-luvun muoti-ilmiönä, se on esitetty byrokratian vastakohtana jo 1930-luvulla. Myös ihmissuhdekoulukunnan opit ja demokraattinen ihmiskäsitys sisälsivät monia yhteisöohjautuvuuden piirteitä, kuten työn suunnittelun demokratisoinnin, henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen ryhmän jäsenenä sekä työn lopputuloksesta käytävät keskustelut (Ikonen ja muut, 2023, s. 29).

Suomen kielessä yhteisöohjautuvuudella ei ole vakiintunutta merkityssisältöä. Itseohjautuvuus-termiä käytetään kuvaamaan sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotason

toimintakulttuuria. Käsitteen juuret ovat erityisesti motivaatioteoriassa ja Decin ja Ryanin itsemääräytymisen (self-determination) käsitteessä, joka käännetään suomeksi yleensä itseohjautuvuudeksi (Vuori, 2021, s. 351). Kotimaisessa kirjallisuudessa yhteisöohjautuvuus esitetään usein itseohjautuvuuden alakäsitteenä (Martela & Jarenko, 2017). Erityisesti Martela (2021b, s. 14) on jakanut itseohjautuvuuden alakäsitteisiin, ja määrittelee yhteisöohjautuvuuden (self-managed teams) “työn organisoimiseksi ja koordinoimiseksi yhdessä”.

Käytän tämän tutkimuksen lähtökohtana Martelan (esim. Martela & Jarenko, 2017; Martela, 2020; Martela, 2021b) luomaa kolmiportaista käsitemäärittelyä, joka erottelee toisistaan itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen. Käytännössä silloinkin, kun puhutaan itseohjautuvuudesta, tarkoitetaan monesti juuri yhteisöohjautuvuutta (Martela, 2020, s. 24–25). Yhteisöohjautuvuuden fokuksessa ja kohteena on tiimi. Yhteisöohjautuvuuden toteuttaminen edellyttääkin yleensä organisaatiolta tiimi- tai ryhmärakennetta. Silloin kun yhteisöohjautuva tiimi luopuu esihenkilöstä, valta on yksilön sijaan tiimillä, joka ohjautuu yhdessä kohti jaettua tavoitetta, määritellen itse vastuun- ja työnjaon tätä varten.

Salovaara (2020b, s. 18) puolestaan määrittelee yhteisöohjautuvuuden ilman johtajia toimivaksi yhteisöksi, jolla on omanlaisensa periaatteet hedelmällisen yhteistyön järjestämiseksi. Hän näkee yhteisöohjautuvuuden systeeminä, jossa yhteisöllisyyttä ja yksilöllisyyttä tuetaan muun muassa rakenteiden ja käytänteiden kautta, ja tämä osaltaan ylläpitää demokraattisia toimintatapoja. Tammeaid ja Virtanen (2020, s. 88) käyttävät yhteisöohjautuvuuden sijaan käsitettä yhdessä ohjautuminen. Heidän mukaansa kollektiivisesti yhdessä ohjautuva tiimi toimii yhteisen tavoitteen ja asiakkaiden parhaaksi. Tähän päästään tekemällä tilanteiden vaatimia päätöksiä ja toimenpiteitä, huomioiden samalla oman työn ja toiminnan kehittäminen suhteessa tiimin kokonaisuuteen.

Launonen (2021, s. 140) kuvaa yhteisön itseohjautuvuutta joukko-ohjautumiseksi, minkä edellytyksenä on toimijoiden yhteinen ymmärrys siitä, mistä voi päättää yksin ja mitkä

päätökset puolestaan tehdään yhdessä. Hänen mukaansa organisaatiolta tarvitaan lisäksi tukirakenteet avointa tiedonkulkua varten, jotta päätöksenteko on mahdollista. Yhteisöohjautuvuuden synonyyminä tai lähikäsitteenä on käytetty esimerkiksi tiimiohjautuvuutta, joukko-ohjautuvuutta ja ryhmäohjautuvuutta. Lisäksi voidaan puhua myös esimerkiksi lintuparvea vertauskuvanaan käyttävästä parviohjautuvuudesta (Ala-Mutka, 2019, s. 169), joka pitää sisällään myös ajatuksen parviälyn hyödyntämisestä (Ala-Mutka, 2019, s. 198).

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa yksilöllä ei ole yleensä suurta itsenäistä päätösvaltaa, vaan valta ja vastuu ovat tiimillä (Kostamo & Gamrasni, 2021, s. 106–107). Yhteisöohjautuvan tiimin vastakohta on perinteinen esihenkilöjohtoinen tiimi (Martela, 2021b, s. 14). Martela (2021b, s. 15) erottaa yhteisöohjautuvuudesta vielä itseorganisoitumisen (self-managing organizations). Salovaara (2020a, s. 53) puolestaan puhuu itseohjautuvista organisaatioista, joissa ei ole ollenkaan esihenkilöitä tai näillä on hyvin rajoitettu valta, eli organisaation hierarkiarakenne on purettu kokonaan. Perinteisessä hierarkkisessa byrokratiassa ongelmat ratkaistaan komentoketjuissa ja päätöksen tekee viime kädessä ylin johtaja, mutta itseorganisoituneen organisaation on luotava omat koordinaatio- ja ongelmanratkaisumuotonsa. Itseorganisoitumisen kohteena on siis koko organisaatio ja sen vastakohtana on hierarkkinen organisaatio. Lee ja Edmondson (2017, s. 12) määrittelevät itseorganisoituneen yhteisön sellaiseksi, jossa on koko organisaation tasolla luovuttu auktoriteeteista sekä muodollisesti että systemaattisesti kaikessa toiminnassa, ja tavanomaisesti organisaatioissa esiintyvä hierarkkinen kontrolli puuttuu kokonaan.

Vuori (2021, s. 348) jakaa fenomenologisessa tutkimuksessaan itseohjautuvuuden Martelasta poiketen neljään alaryhmään. Itseohjautuvuus voi tarkoittaa työn autonomiaa, eli valtaa, vapautta ja vastuuta määritellä omaa työtä. Toisaalta itseohjautuvuus tarkoittaa myös tätä laajempaa, lähijohtajalta delegoitua päätöksentekomandaattia, joka antaa työntekijälle laajemman vallan määritellä sitä, mitä hän ylipäätään tekee eli vastuu on edellistä alaryhmää laajempi. Vuoren kolmas alaryhmä siirtää fokuksen yksilöstä

ryhmään ja kuvaa itseohjautuvuutta tiimityönä. Tällöin tiimillä on vapaus ja valta päättää omasta tekemisestään määriteltyjen rajojen sisällä. Itseohjautuva tiimi on autonominen, eikä sillä ole nimettyä johtajaa. Johdon rooliksi jää viestiä organisaation laajempaa kuvaa ja hoitaa asiat, jotka jäävät tiimien väliin. Neljäs itseohjautuvuuden kategoria on joukko-ohjautuvuus, jolloin työntekijät voivat ylittää oman tiiminsä rajat ja vaikuttaa koko organisaation toimintaan. (Vuori, 2021, s. 348).

Vuoren luokittelut vastaavat pitkälti Martelan luokitteluja siten, että ensimmäisen ja toisen alaryhmän itseohjautuvuus koskee yksilötason itseohjautuvuutta, kolmannen kategorian itseohjautuvuus tiimityönä vastaa Martelan yhteisöohjautuvuutta, ja neljännen kategorian joukko-ohjautuvuus on lähellä Martelan määritelmän itseorganisoitumista, ehkä kuitenkin sen suppeammassa muodossa. Vuoren (2021, s. 353) mukaan tiimitason itseohjautuvuuden sisältö on vakiintuneempi, vaikka sitäkin määritellään useamman eri termin avulla. Hänen mukaansa tiimit voivat olla itseään johtavia (self-managing), itseohjautuvia (self-directed) tai autonomisia (autonomous), mutta ydinsisältönä on vakiintuneesti tiimin vastuu määritellystä kokonaisuudesta, jokaisen jäsenen osaaminen tähän kokonaisuuteen liittyen, vapaus valita paras tapa toimia ja tehdä omaa toimintaansa koskevia itsenäisiä päätöksiä. Vuoren jaottelussa tiimin autonomia on kuitenkin rajallista.

Monen tutkijan inspiraation alkulähteenä toiminut Laloux (2014, s. 15–30) kuvaa eri vaiheessa olevia organisaatioita eri värisinä. Ihannetilana Laloux pitää sinivihreää (teal) organisaatiota, mille tasolle hyvin harva organisaatio on vielä päässyt. Sinivihreä organisaatio syntyy jäsentensä autenttisuudesta ja mahdollistaa aidon potentiaalin löytämisen. Sinivihreät organisaatiot ovat tehneet kolme läpimurtoa; itseorganisoitumisen, kokonaisvaltaisuuden ja evolutiivisen tarkoituksen löytämisen. Laloux’n sinivihreä malli on löydettävissä monen itseorganisoitumisen periaattein toimivan organisaation taustaideologiasta. (Laloux, 2014, s. 30–35).

Synonyyminä yhteisöohjautuvuudelle on käytetty myös autonomisia tiimejä (esim. Salovaara, 2020a, s. 55), mikä kuvastaa ryhmän päätöksentekoa mutta ei tavoita kaikkia

yhteisöohjautuvuuteen liittyviä tausta-ajatuksia. Autonomisia tiimejä voidaankin pitää yhteisöohjautuvan organisaation välttämättömänä välirakenteena (Salovaara, 2020a, s. 55). Autonomiset tiimit voivat kuitenkin toimia myös hierarkkisesti järjestetyssä organisaatiossa (Salovaara, 2019, s. 106).

Salovaara (2020a, s. 185–187) määrittelee kuusi yhteisöohjautuvan tiimin ominaisuutta, jotka voivat toteutua eriasteisesti ja erilaisin tavoin. Ensimmäinen ominaisuus on työyhteisön jäsenten mieluiten yhdessä muodostama itse- tai yhteisöohjautuvuuden virallinen malli tai toimintatapa, joka on kaikkien tiedossa, ja joka on dokumentoitu. Toiseksi ominaisuudeksi Salovaara määrittelee organisaation litteän rakenteen, eli siltä puuttuvat hierarkiatasot, jotka korvataan demokratialla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita täydellistä johtajattomuutta, ja kolmantena Salovaaran listaamana ominaisuutena onkin johtajuuden hajauttaminen ja kollektiivisuus. Neljänneksi myös päätöksenteko on hajautettua ja hajautuksen tulee ulottua mahdollisimman laajalle. Päätöksentekoa varten on sovittu prosessi, esimerkiksi neuvonpitoprosessi. Yhteisöllä voi lisäksi olla sovittuja malleja esimerkiksi yhteisölliseen konfliktinratkaisuun. Nämä ilmenevät Salovaaran viidennestä periaatteesta, eli yhteisöllisistä käytänteistä, jotka auttavat toimimaan tilanteissa, joissa ennen pyydettiin ratkaisua johtajalta. Viimeisenä organisaatiossa tarvitaan autonomiset tiimit tai muut kollektiiviset rakenteet (esimerkiksi solut, heimot tai osastot). Tiimirakenteen ei tarvitse olla yksinomainen ja yksilöt voivat kuulua verkostomaisesti useampaankin joukkoon. (Salovaara, 2020a s. 185–187).

Salovaara ja Mäkkeli (2021, s. 39) huomauttavat, että yhteisöohjautuvuuden keskiössä on yhteistyön mahdollistaminen ja koko organisaation toimintatapojen ja rakenteiden tarkastelu. Pelkkä itsensä johtaminen ei riitä silloin, kun tavoitteena on yhteisöllisyyttä tukeva ja itseorganisoituva rakenne. Yhteisöohjautuvuudessa korostuu toimiva tiimityö ja esimerkiksi psykologisen turvallisuuden varmistaminen (Martela, 2020, s. 25). Kostamo ja muut (2020, s. 8) toteavat itseohjautuvuudella (tässä: yhteisöohjautuvuudella) tarkoitettavan manageriaalisen hierarkian purkamista, mikä tapahtuu erityisesti tiimitasolla. Launonen (2021, s. 137–143) yhtyy hierarkianäkökulmaan ja toteaa

itseohjautuvuuden taustalla olevan ajatuksen siitä, että organisaation hierarkiat tulisi poistaa ja vastaavasti lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia.

Yhteisöohjautuvuudessa onkin pohjimmiltaan kysymys uudenlaisesta tavasta järjestää päätöksentekoa organisaatiossa. Yhteisöohjautuvaa organisaatiota kuvataan monesti litteänä tai verkostomaisena, jonka vastakohtana on hierarkkinen pyramidirakenne. Yhteisöohjautuvuuteen liittyy myös käsitys päätöksenteon demokratisoitumisesta, minkä taustalla on demokraattinen ihmiskäsitys, ajatus ihmisen pohjimmaisesta hyvyydestä ja halusta tehdä parhaansa yhdessä muiden kanssa (Salovaara, 2020a, s. 17). Martela (2021b, s. 13) nostaa itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden merkittävimmäksi eroksi sen, keskitytäänkö yksilön toimintamahdollisuuksiin ja -kykyihin vai puhutaanko tietystä tavasta organisoida toimintaa.

Martelan (2021b, s. 16) mukaan itseohjautuvuuden toteuttaminen onnistuu myös organisaation olemassa olevien rakenteiden puitteissa, ja työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä voidaan vahvistaa pieninkin muutoksin. Hänen mukaansa täydellinen yhteisöohjautuvuus kuitenkin edellyttää organisaatiorakenteen rajua uudistamista ja johdon roolien uudelleenarviointia ja niistä luopumista. Martelan (2021b, s. 16) mukaan itse- ja yhteisöohjautuvuuden janan alkupäässä voi olla hierarkkinen organisaatio, jossa toteutetaan esimerkiksi oma-aloitteisuutta tukevaa valmentavaa johtamista, ja toisessa päässä täysin esihenkilötön, yhteisöohjautuva tai jopa itseorganisoitunut organisaatio. Yhteisöohjautuvat organisaatiot pyrkivät toiminnassaan löytämään pienimmän elinkykyisen rakenteen, eli tasapainon työntekijöiden vapautta mahdollisimman vähän rajoittavan rakenteen ja toiminnan tolkullisuuden turvaavan riittävän strukturoidun selkänojan välille (Martela & Jarenko, 2017, s. 14).

Käytännössä yhteisöohjautuvuudelle ei ole yhtä, vakiintunutta määritelmää ja organisaatiomallia. Jokainen organisaatio luo siitä oman sovelluksensa. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Keski-Uudenmaan hyvinvointialueohjelmassa vuosille 2024–2025 yhteisöohjautuvuus määritellään ”työn tekemiseksi ja sen koordinoimiseksi yhdessä”

(Keusote, 2023b, s. 77). Määritelmän mukaan ”yksilöt eivät siis yksin päätä kaikesta, vaan valta ja vastuu jakautuvat tiimeille, työyhteisöön” (Keusote, 2023b, s. 77). Hyvinvointialueohjelman (Keusote, 2023b, s. 43) mukaan Keusoten organisaatiorakenteet mahdollistavat ketterän päätöksenteon sekä tiedon avoimuuden. Lisäksi vaikutusmahdollisuuksia ja päätösvaltaa työstä siirretään tiimeille ja lähijohdolle. Keusoten yhteisöohjautuvuuden dialogialustalla (Keusote, n.d.) yhteisöohjautuvuuden elementteinä kuvataan tiimin aiempaa suurempaa vastuunottoa, tiimin päätösvaltaa sen vastuulla oleviin asioihin ja sitä, että tiimi kehittää omaa työtään itsenäisesti.

Yhteisöohjautuvuuden, kuten minkään muunkaan johtamismallin, käyttöönotto ei automaattisesti takaa hyvää lopputulosta. Weerheim ja muut (2019, s. 115) viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan puolet johtajista arvioi johtajuusmuutoksen epäonnistuneen ja noin kaksi kolmesta epäili, että tilanne ei tästä paranekaan. Huonosti läpiviety uudistus voi johtaa jopa negatiivisiin seurauksiin. Tiimityön tuloksellisuutta ennustettaessa tiimin jäsenten kokeman psykologisen turvallisuuden merkitys kasvaa ja tällä on selkeä yhteys myös työtyytyväisyyteen (Salmivaara ja muut, 2020, s. 188).

2.4 Yhteisölliset käytännöt

Mary Parker Follett tunnisti jo 1900-luvun alkupuolella tilanteita, joissa työntekijöiden ja johdon tuli yhdessä luoda tilannekohtaisia käyttäytymismalleja. Follettin johtamisen periaatteista tunnetuimmat, yhteisen vallan periaate (*power with*), rakentava konflikti (*constructive conflict*) ja tilanteen laki *(law of the situation*), sekä ryhmän merkityksen korostaminen, ovat luoneet pohjaa myös sata vuotta myöhemmin nousseille yhteisöohjautuvuudelle ja yhteisöllisille käytännöille. 2000-luvun monimutkaistuva yhteiskunta edellyttää monitoimijuutta ja moniäänisyyttä (Paananen & Kork, 2023, s. 207). Työelämässä tämä tarkoittaa yksilöllisten johtamiskompetenssien korvaamista sosiaalisilla prosesseilla, vuorovaikutteisella hallintatavalla sekä organisaation yhteisellä tiedonmuodostuskapasiteetilla (Paananen & Kork, 2023, s. 207).

Kuusela (2015, s. 13) kuvaa organisaatiokulttuuria tiedostamattomiksi mutta itsestään selviksi uskomuksiksi ja oletuksiksi, jotka vakiintuneen yhteisön jäsenet jakavat. Joustava organisaatiokulttuuri parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta, siinä missä jäykkä kulttuuri haittaa yhteistyötä muiden kanssa (Kuusela, 2015, s. 15). Jokainen organisaatio muodostaa oman kulttuuripohjansa, eivätkä ulkoa tuodut toimintatavat välttämättä juurru organisaatioon. Etenkin suurempiin organisaatioihin mahtuu lukuisia alakulttuureita. Organisaatiokulttuuri näkyy erityisesti käytäntöinä ja toimintatapoina. Tämä tarkoittaa sitä, että mitään periaatetta tai toimintalinjaa ei käytännössä ole olemassa, ennen kun se konkretisoituu toiminnaksi ja osaksi kulttuuria (Kuusela, 2015, s. 61).

Työyhteisö muodostuu yhdessä työskentelevistä ihmisistä, jotka toteuttavat perustehtäväänsä, ja jonka työllä on yhteinen tavoite tai päämäärä (Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 56). Työyhteisö voi olla osa organisaation virallista rakennetta, tai se voi olla epävirallinen viiteryhmä. Jokainen työyhteisö tarvitsee toimiakseen pelisäännöt, jotka voivat olla virallisia tai epävirallisia. Esimerkiksi lait, asetukset sekä ammattialakohtaiset normit ja määräykset velvoittavat työyhteisöä toimimaan tietyllä tavalla. Tämän lisäksi työyhteisö voi sopia keskinäisen työskentelynsä tavoista, mikä muodostaa perustan yhteisöllisille käytännöille. Työyhteisön pelisääntöjä voivat Paasivaaran ja Nikkilän (2010, s. 82) mukaan olla esimerkiksi työskentelytavat, työnjako ja vastuukysymykset, työajat, ongelmien käsittely ja käyttäytymissäännöt. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisöohjautuva organisaatio tarvitsee säännöt ja rakenteet, joissa yhteisöohjautuvuus ilmenee arkipäiväisessä toiminnassa.

Tiimin menestyminen edellyttää kykyä sekä varsinaisten tehtävien suorittamiseen että tiimityöskentelyyn (Salas ja muut, 2015, s. 600). Matalahierarkkiset organisaatiot törmäävät jatkuvasti tilanteisiin, joissa ei voida turvautua aseman aikaansaamaan auktoriteettiin, vaan on turvauduttava yhteisiin periaatteisiin (Pietinalho & Martela, 2024, s. 1161). Joskus nämä periaatteetkin ovat keskenään ristiriidassa, jolloin yhteiseen dialogiin tarvitaan muita keinoja. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa noudatettavat demokraattiset käytännöt korvaavat esihenkilöroolin, ylläpitävät tasapainoa ja edesauttavat

muutosta (Salovaara ja muut, 2023, s. 129). Salovaaran ja muiden (2023, s. 126) mukaan muutos tapahtuu jatkuvana prosessina ja ennakoimattomasti, koska kuka tahansa organisaatiossa voi käynnistää uuden toimintatavan noudattamalla sovittua päätöksentekoprosessia.

Maurits ja muut (2017, s. 2431) määrittelevät yhteisöohjautuvan tiimin pysyväksi työntekijäjoukoksi, joka työskentelee päivittäin yhdessä, ja joka jakaa vastuun työvaiheista, joiden avulla saavutetaan valmis tulos tai palvelu. Tätä varten tiimi tarvitsee pääsyn relevanttiin tietoon, sillä tulee olla riittävä kompetenssi ja resurssit, minkä lisäksi se tarvitsee valtuutuksen tehdä itse tarvittavat ratkaisut (Maurits ja muut, 2017, s. 2431). Salovaara (2020a, s. 102) kuvaa yhteisöllisiä käytäntöjä (käyttäen nimitystä *yhteisölliset käytänteet*) sosiaaliseksi infrastruktuuriksi, joka mahdollistaa yhteisöohjautuvuuden. Salovaaran (2020a, s. 102) mukaan yhteisöllisten käytäntöjen avulla voidaan ratkoa konflikteja, tehdä päätöksiä ja saavuttaa tavoitteita ilman ulkopuolista johtamista.

Yhteisöohjautuvuudessa hierarkkista johtamista hajautetaan siten, että kaikki työntekijät kantavat osansa vapaudesta, vastuusta ja vallasta. Tämän toimivuus edellyttää yhteisiä ja sovittuja toimintatapoja organisatoristen asioiden hoitamiseen. Nämä keskittyvät organisaation sisäiseen toimintaan, ja rajaavat esimerkiksi asiakastyöskentelyyn liittyvät käytännöt tarkastelun ulkopuolelle (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 79). Luukka (2016) toteaa, että mikään organisaatio ei muutu itseohjautuvaksi pelkällä pöytäkirjapäätöksellä, vaan myös toimintakulttuurin tulee muuttua perusteellisesti. Uusi kulttuuri muodostuu uudenlaisista käytännöistä, jotka tukevat organisaation yhteisöohjautuvuutta (Luukka, 2016). Muutos perinteisen hierarkkisesta yhteisöohjautuvaksi työyhteisöksi ei tapahdu käden käänteessä. Salovaara kuvaa Karkulehdon ja Marttisen (2022) Hyvin johdettu -podcastissa muutosta pitkäksi prosessiksi, jonka aikana yhteisön tulee muodostaa juuri sille sopivat toimintatavat ja käytänteet. Johdolta uusi toimintakulttuuri edellyttää irti päästämistä ja luopumista ajatuksesta, että kaikki langat on pidettävä omissa käsissä (Ala-Mutka, 2019, s. 137).

Yhteisölliset käytännöt edellyttävät organisaatiolta tiimirakennetta. Tiimit voivat perustua muodolliseen organisaatiorakenteeseen tai syntyä spontaanisti ja verkostomaisesti. Markula ja Salovaara (2024, s. 78) kutsuvat tiimien vapaamuotoista rakentumista parvimalliksi. Tällöin kuka tahansa voi orgaanisesti perustaa ”parven”, joka työskentelee itselleen tärkeän asian ympärillä. Orgaaninen työnjako tarkoittaa Markulan ja Salovaaran (2024, s. 83) mukaan sitä, että työpaikan rooleja ja vastuunjakoja voidaan muokata tarpeiden, työmäärän, osaamisen sekä kunkin mieltymysten mukaisesti. Tällöin tärkeitä ovat roolit ja vastuut perinteisten tittelien sijaan (Markula & Salovaara, 2024, s. 87).

Perinteisessä linjaorganisaatiossa työn tavoitteet ja toimintatavat määritellään yhtenäisesti ja yleensä ylhäältä päin. Hierarkiattomissa organisaatioissa myös tavoitteita ja suoritusta johdetaan yhteisöllisesti tiimistä käsin. Markulan ja Salovaaran (2024, s. 96) mukaan vertaispohjainen johtaminen toteutuu parhaiten parvimallissa. Tällöin ihmiset ohjautuvat sisäisestä motivaatiostaan käsin. Vertaispohjainen tavoitteenasetanta perustuu luottamukseen vastuunoton sisäsyntyisyydestä, avoimuuden mahdollistamasta vertaispohjaisesta koordinoinnista sekä yhteisen oppimisen mahdollistavista rakenteista (Markula & Salovaara, 2024, s. 98–100).

Miten yhteisöllisiä käytäntöjä voidaan jaotella?

Yhteiset käytännöt voidaan nähdä ratkaisuna organisaatiossa tyypillisimmin esiintyviin ongelmatilanteisiin. Martela (2019, s. 4–5) tunnistaa organisaatiomalleja vertailevassa tutkimuksessaan neljä keskeistä ongelmaa, jotka jokaisen organisaation tulee ratkaista tavalla tai toisella. Hänen mukaansa ratkaistavia ongelmia ovat (1) työnjako; (2) tähän liittyvä tehtävienjako; (3) palkitseminen; ja (4) tiedonkulku. Näistä palkitseminen voidaan vielä jakaa yhtäältä kaikkien motivoimiseen ja toisaalta vain niiden palkitsemiseen, jotka sen omalla työllään ovat ansainneet (Martela, 2019, s. 5–6). Tiedonkulku puolestaan voidaan jakaa oikean suunnan osoittamiseen ja yhteisen koordinaation varmistamiseen (Martela, 2019, s. 6). Martelan luokittelu vastaa Puranamin ja muiden (2014, s. 19–25) kuvausta perinteisistä organisaatiomalleista poikkeavista käytännöistä työn jakautumisessa, palkitsemisessa, tiedonkulussa sekä tehtävienjaossa.

Mäkkelin ja muiden (2021, s. 87–91) mukaan keskeisimpiä yhteisöllisiä käytäntöjä ovat (1) rekrytointi ja perehdytys; (2) palaute, työn seuranta ja arviointi; (3) konfliktien hoito; sekä (4) urasuunnittelu. Salovaara (2020a, s. 103) puolestaan määrittelee yhteisöllisiksi käytännöiksi (1) päätöksenteon; (2) konfliktinratkaisun; (3) tavoitteiden asettamisen; (4) palautteen antamisen; ja (5) autonomisten tiimien toiminnan. Markula ja Salovaara (2024, s. 63–113) noudattavat karkeasti Salovaaran jaottelua, mutta määrittelevät viisi vertaispohjaista käytännettä eli työyhteisöille ominaista, yhteistä toimintatapaa. Heidän mukaansa näitä ovat (1) päätöksenteko; (2) parvimalli; (3) orgaaninen työnjako; (4) tavoitteet ja suorituksen johtaminen; sekä (5) puheeksi ottaminen.

Laloux (2014, s. 262–265) jakoi yhteisölliset käytännöt kolmeen ryhmään; yhteisöohjautuvuuskäytäntöihin, eheyskäytäntöihin ja merkityksellisyyskäytäntöihin. Lalouxin yhteisöohjautuvuuskäytännöt perustuvat holacracy-malliin ja näitä ovat neuvonpitoprosessi, konfliktinratkaisumekanismit sekä vertaisarviointi ja palkkaprosessit. Salas ja muut (2015, s. 603) tunnistavat tiimin ydinprosesseiksi yhteistyön, konfliktit, koordinoinnin, kommunikoinnin, coachauksen ja yhteisen tietoisuuden tiimin rooleista ja tehtävistä. Lisäksi tiimillä tulee olla yhteinen ymmärrys hyvästä tiimityöstä, tilannekohtaisuudesta sekä organisaatiokulttuurista (Salas ja muut, 2015, s. 603). Vastaavaa vuorovaikutusta korostavaa käsitystä noudattavat Markopoulos ja Vanharanta (2022, s. 59), jotka jakavat demokraattisen organisaatiokulttuurin neljään osaan: (1) tiedonvaihtoon ja kommunikointiin; (2) määräysvaltaan ja kontrolliin; (3) toimintoihin ja tuotantoon; sekä (4) ylläpitoon ja tukeen.

Leen ja Edmondsonin (2017, s. 47; 54) mukaan siirryttäessä kohti jaettua johtamista tulee jakaa myös työn tekemisen ja johtamisen, työn suunnittelun (muun muassa organisaatiorakenne) ja resurssien jakamisen, sekä henkilöstöhallinnon (sisältäen muun muassa palkitsemisen) ja yhtiön strategian johtaminen. Ala-Mutka (2019) tutki yritysten muutosta kohti itseohjautuvuutta ja kokeilukulttuuria 14:n case-tapauksen avulla. Hänen tutkimuksessaan keskeisiksi uusiksi käytännöiksi nousivat: (1) avoin kommunikaatio ja

aktiivinen läpinäkyvyys; (2) päätöksenteon hajauttaminen ja samalla vanhasta direktio-oikeuteen perustuvasta päätöksenteosta poisoppiminen; sekä (3) kokeilukulttuuri ja johtamisen kokeilut (Ala-Mutka 2019).

Tutkimuksen kohdeorganisaation, Keusoten käytössä olevalla yhteisöohjautuvuuden dialogialustalla (Keusote, n.d.) yhteisöohjautuvuudelle luetellaan 12 peruselementtiä: (1) yhteinen tavoitteenasetanta; (2) tavoitteiden toteutumisen seuranta tiimissä; (3) yhteisistä linjauksista sopiminen; (4) tiimin itsenäinen päätösvalta yhdessä sovittujen linjausten rajoissa; (5) jaetun johtamisen toimintatapojen hyödyntäminen; (6) valmentava johtaminen; (7) avoin tiedonkulku; (8) läpinäkyvä päätöksenteko; (9) toiminnan jatkuva kehittäminen; (10) tiimin osaamistarpeiden säännöllinen arviointi; (11) joustava reagointi muuttuviin tilanteisiin; sekä (12) hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen tiimin toiminnan ohjenuorana.

Eri tutkijoiden kuvaamien yhteisöllisten käytäntöjen pohjalta luotiin yhteisöllisten käytäntöjen malli, joka esitetään alla taulukossa 1. Siinä yhteisölliset käytännöt jaetaan yhdeksään keskeiseen käytäntöön, jotka ilmenevät lähes kaikissa organisaatioissa. Yhteisölliset käytännöt kuvaavat myös käytännön tilanteita, jotka jokaisen organisaation tulee ratkaista tehtävistään suoriutuakseen. Perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa johdon ja lähiesihenkilöiden keskeisimpänä tehtävänä onkin juuri näiden tehtävien järjestäminen. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa yhteisölliset käytännöt korvaavat tämän johtamistehtävän osittain tai kokonaan.

Taulukko 1. Yhteisöllisiä käytäntöjä (mukaillen Salovaara, 2020a; Laloux, 2014; Mäkkeli ja muut, 2021; Martela, 2019; Markopoulos & Vanharanta, 2022; Keusote, n.d.; Salas ja muut, 2015; Puranam ja muut, 2014; Lee & Edmondson, 2017; Markula & Salovaara, 2024).

	kuvaus
joustava tiimirakenne ja tehtävänkuvat	tiimin jäsenten tehtävät joustavat ja yhteistyötä voidaan tehdä mielekkäissä kokonaisuuksissa
jaettu johtaminen	tiimillä voi olla muodollinen esihenkilö, mutta johtajuutta jaetaan sovitusti
päätöksenteko	päätöksenteko on yhteisöllistä ja läpinäkyvää, ja siihen on sovittuna toimintamallit
avoin tiedonkulku	työssä tarvittava tieto on välittömästi ja avoimesti kaikkien saatavilla sovitulla tavalla
konfliktinratkaisu ja puheeksiotto	konfliktitilanteisiin on sovitut toimintamallit, puheeksiotto ei ole vain esihenkilön tehtävä
tavoitteiden asettaminen ja seuranta	tiimi asettaa itse pääosan tavoitteistaan ja vastaa niiden toteutumisen seurannasta
työnjako ja tehtävienjako	tiimissä jokaisella on vastuutehtäviä, arkinen työnjako toteutuu yhdessä sovitulla tavalla kaikille tiimin jäsenille
palkitseminen	tiimin jäsenet voivat ehdottaa tai päättää työsuorituksesta palkitsemisesta ja palkanlisistä
rekrytointi ja perehdytys	tiimi vastaa uusien jäsenten rekrytoinnista ja perehdytyksestä

Päätöksenteko yhteisöllisenä käytäntönä

Yhteisön toiminta kiteytyy pitkälti sarjaksi erilaisia päätöksiä. Selkeät päätöksentekomallit vähentävät osaltaan työntekijän kokemaa kuormitusta ja parantavat työhyvinvointia (Larjovuori ja muut, 2021, s. 33). Mäkkelin ja muiden (2021, s. 80) mukaan yhteisöohjautuvuus perustuu käsitykseen siitä, että mahdollisuuden ja riittävät tiedot saatuaan työntekijät pystyvät ja ovat halukkaita tekemään kokonaisuuden kannalta kestäviä päätöksiä. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa päätösvaltaa voidaankin systemaattisesti hajauttaa läpi koko organisaatiorakenteen (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 80). Vertaispohjaisen päätöksentekomallin etuina ovat Markulan ja Salovaaran (2024, s. 75) mukaan etenkin oppiminen, yhteisöllisyys, arvostus, päätösten paraneminen, joustavuus ja ketteryys sekä inhimillisyys.

Mäkkeli ja muut (2021, s. 80) toteavat, että yhteisöohjautuvuuden käsitteestä ei kuitenkaan ole suoraan johdettavissa mitään määriteltyä päätöksenteon tapaa, vaan vaihtoehtoisia malleja on useita. Mallit eroavat toisistaan etenkin siinä, kuka

päätöksentekoprosessin käynnistää ja siinä, miten nopeasti päätös saadaan aikaan (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 80–81). Mäkkeli ja muut (2021, s. 80) kuvaavat tehokasta päätöksentekoa tasapainotteluna osallistavuuden ja nopeuden välillä. Heidän mukaansa erilaisissa tilanteissa voidaan käyttää myös erilaisia päätöksenteon tapoja, jotka voidaan jakaa konsensuspäätöksentekoon, neuvonantoprosessiin tai ilmoitusmenettelyyn.

Markula ja Salovaara (2024, s. 66) pitävät parhaana yhteisöllisenä päätöksentekotapana niin kutsuttua neuvonantoprosessia, jossa jokainen voi tehdä päätöksen, kunhan on ensin kysynyt neuvoa heiltä, joihin päätös vaikuttaa sekä heiltä, jotka ovat asian asiantuntijoita. Neuvonantoprosessi mahdollistaa päätöksenteon hajauttamisen, jolloin keskiöön nousee työyhteisön tarkoituksen toteuttaminen ja kaikkien huomiointi (Markula & Salovaara, 2024, s. 71). Onnistunut päätöksenteko edellyttää kuitenkin sitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen käsitys organisaation tilanteesta (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 82). Salovaara (2020a, s. 103) määritteleekin neuvonantoprosessin ennakkoehdoksi yhteisön jäsenten riittävät tiedot päätöksentekoa varten. Läpinäkyvän informaation lisäksi työntekijöiltä vaaditaan kykyä käsitellä ja ymmärtää tietoa päätöksenteon tukena (Larjovuori ja muut, 2021, s. 8).

Vuori ja Martela (2020, s. 112) havaitsivat tutkimuksessaan, että neuvonpitoprosessi voi parhaimmillaan hajauttaa valtarakenteita ja toimia työntekijöiden voimaannuttajana. Riskinä voi kuitenkin olla vallan epävirallinen keskittyminen, jos ei-hierarkkisista lähtökohdista syntynyt neuvonpitoprosessi korvautuu asiantuntemukseen perustuvan hierarkian varaan rakentuvalla prosessilla (Vuori & Martela, 2020, s. 119). Neuvonpitoprosessia voidaan myös pitää ideaaliltaan paradoksaalisena, koska työntekijän voi olla mahdotonta joko tietää, keneen kaikkiin päätös vaikuttaa, tai ainakin mahdotonta konsultoida näitä kaikkia (Vuori & Martela, 2020, s. 120).

Myös yhteisöohjautuvana itseään pitävässä organisaatiossa saattaa syntyä epävirallisia varjohierarkioita, joissa työntekijän arvostus ei välttämättä perustu hänen muodolliseen valta-asemaansa, vaan esimerkiksi osaamiseen ja kokemukseen (Martela, 2019, s. 19),

taikka kriittisten resurssien tai toisten arvostamien ominaisuuksien hallintaan (Kostamo ja muut, 2020, s. 9). Myytti hierarkiattomuudesta voi kääntyä itseään vastaan, jos epävirallisten hierarkioiden olemassaolo kielletään. Samoin organisaation erilaiset valtasuhteet on hyvä tunnistaa.

Osa päätöksistä voidaan rajata yksilöpohjaisten päätöksentekomallien ulkopuolelle ja sopia, että päätökset tehdään demokraattisesti (Salovaara, 2020a, s. 103). Tällaiset päätökset koskevat usein koko organisaatiota. Omaa projektia tai tiimiä koskevissa päätöksissä voidaan puolestaan noudattaa esimerkiksi neuvonantoprosessia tai ilmoitusmenettelyä (Laloux, 2014, s. 99–103; Salovaara, 2020a, s. 103). Vastuu päätöksestä on edelleen yksilöllä tai ryhmällä, mutta prosessi auttaa tekemään parempia päätöksiä, kun asiasta ja sen vaikutuksista saadaan laajempi käsitys (Salovaara, 2020b, s. 18).

Tammeaidin ja Virtasen (2020, s. 89) mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa ymmärretään ylipäätään päätöksenteon prosessuaalinen luonne ja jokaisen tiimin jäsenen panos kaikissa vaiheissa. Heidän mukaansa (Tammeaid & Virtanen, 2020, s. 89) yhteistoiminnan kulttuuri johtaa siihen, että erillisiä formaaleja rakenteita ei enää tarvita, vaan päätöksen vaikutukset kirkastuvat prosessin aikana. Yhteisöohjautuvuudessa demokraattisesti tehdylle päätökselle vaaditaan enemmistön kannatus. Tämä eroaa autoritaarisesta päätöksenteosta, jossa johtaja päättää, mistä voidaan päättää demokraattisesti, sillä yhteisöohjautuvassa organisaatiossa kuka tahansa voi tuoda ja valmistella asian yhteisesti päätettäväksi (Mäkkeli ja muut, 2021, s. 81).

Muita arjen yhteisöllisiä käytäntöjä

Tammeaid ja Virtanen (2020, s. 88) toteavat, että tärkein piirre yhteisöohjautuvuudessa on yhteisvastuullisuus, mikä edellyttää tiimiltä kykyä toimintansa ja yhteistyönsä laadun reflektointiin. He korostavat, että ongelmatilanteessa ratkaisuna ei voi olla esihenkilön ylin ratkaisuvalta, vaan tiimin tulee aidosti kyetä harjoittamaan yhteisöohjautuvuuden taitoja myös hankalien tilanteiden ratkaisemisessa (Tammeaid & Virtanen, 2020, s. 88). Esimerkiksi yhteisöohjautuvuuden edelläkävijäyrityksen Buurtzorgin toiminnassa tämä

on huomioitu tarjoamalla tiimien käyttöön sisäisten valmentajien palveluita. Martelan (2019, s. 7) mukaan matalahierarkkisissa organisaatioissa ongelmanratkaisu tapahtuu vuorovaikutuksessa ja kommunikaation kautta. Epäkohtiin puuttuminen, puutteelliset työsuoritukset ja ei-toivotut työtavat tulisi myös käsitellä yhteisöllisesti puheeksi ottamisen kautta (Markula & Salovaara, 2024, s. 103). Tällöin se, joka havaitsee ongelman tai sääntöjen rikkomisen, on velvollinen puuttumaan asiaan. Markula ja Salovaara (2024, s. 107) väittävät, että hyvin toimiva tiimi pystyy itse korjaamaan toimintaansa tilanteissa, jossa ongelmatilanne on syntynyt, ja etukäteen yhdessä sovittu konfliktinratkaisuprosessi helpottaa puheeksi ottoa.

Matalahierakkisissa organisaatioissa pyritään ratkaisemaan vapaamatkustamista sisäisillä konfliktinratkaisukäytännöillä ja huolehtimaan tiedonkulusta informaation läpinäkyvyydellä (Martela, 2019, s. 7). Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuukin yhteisöohjautuvasti toimivissa tiimeissä. Esimerkiksi Sivosen (2022, s. 86) mukaan viestintäosaaminen on sekä yksilöllistä että sosiaalista pääomaa, ja muodostaa yhden yhteisöohjautuvan organisaation tärkeimmistä työyhteisötaidoista. Lisäksi jännitteiden- ja konfliktienhallinnan tavat ja rakenteet vähentävät organisaation jäsenten kokemaa kuormitusta ja parantavat myös työyhteisön motivaatiota (Larjovuori ja muut, 2021, s. 34–35).

Yhteisöohjautuvissa tiimeissä työntekijät vastaavat pitkälti itse työn- ja tehtävienjaosta (Martela, 2019, s. 7). Heidän tulee tunnistaa organisaation tavoitteita tukevat tehtävät ja toimia proaktiivisesti niiden edistämiseksi (Larjovuori ja muut, 2021, s. 8). Yhteistyön tarkoituksena on myös luoda tiimeissä uusia kyvykkyyksiä ja rakentaa yhteistyökulttuuria tulevaisuutta varten (Tammeaid & Virtanen, 2020, s. 89). Erityisesti teal-organisaatioissa korostetaan autenttisuutta ja kokonaisvaltaisuutta, ja Laloux (2014, s. 327–331) korostaakin organisaatioon kuuluvan luottamuksen, tiedonjaon ja päätöksenteon avoimuuden, sekä vastuun ja tilivelvollisuuden muille. Yhteisöohjautuvissa tiimeissä palkka voi muodostua ainakin osittain yhteisöllisissä prosesseissa, ja tiimillä voi olla valtaa päättää palkitsemisesta. Martela (2019, s. 7) vähättelee tämän merkitystä toteamalla, että

palkka ja palkitseminen määräytyvät usein vertaisarvioinnin kautta, mutta olennaista on työn sisäinen palkitsevuus.

2.5 Työpaikan veto- ja pitovoima sekä sitoutuminen

Silloin kun kilpaillaan hyvistä työntekijöistä, sekä ammattialan että työnantajan veto- ja pitovoimalla on merkitystä. Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 1.) kuvaavat työn vetovoiman osatekijöitä toteamalla, että ”työnantajabrändi lupaa ja työntekijäkokemus lunastaa”. Heidän mukaansa työntekijäkokemusta parantamalla on mahdollista parantaa myös työnantajabrändiä, koska työpaikan maine leviää helposti (Huhta & Myllyntaus, 2021, luku 1). Tämä kuvaa hyvin veto- ja pitovoiman eri puolien yhteenkietoutuneisuutta.

Tässä tutkimuksessa veto- ja pitovoimaa arvioidaan saman ilmiön eri puolina. Karkeasti määriteltynä vetovoimalla tarkoitetaan tekijöitä, jotka saavat potentiaalisen työntekijän kiinnostumaan alasta tai työnantajasta, ja hakeutumaan tämän palvelukseen. Pitovoima puolestaan kuvaa tekijöitä, jotka saavat työntekijän myös jäämään alalle tai työnantajan palvelukseen. Veto- ja pitovoima muodostuu käytännössä samoista elementeistä, minkä vuoksi erottelua näiden välille ei tässä tutkimuksessa pääosin tehdä. Erityisesti pitovoima kuvaa myös sitoutumista ammattialaan tai työnantajaan, ja veto- ja pitovoimatekijät ovatkin osin samoja kuin sitoutumistekijät. Esimerkiksi sote-alan veto- ja pitovoima on ollut heikossa laskusuunnassa vuodesta 2017 alkaen (Laitinen ja muut, 2024, s. 39). Etenkin työnantajan suositteluhalukkuus on vähentynyt selvästi. Tämän vuoksi sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoiman parantaminen on nostettu yhdeksi sosiaali- ja terveysministeriön Hyvän työn ohjelman vuosien 2024–2027 toimeenpanosuunnitelman painopistealueeksi (Kirkonpelto & Mäntyranta, 2024, s. 24–26).

Berthon ja muut (2005, s. 159–162) jakavat työpaikan vetovoimatekijät viiteen pääluokkaan. Ensimmäiseen ryhmään, kiinnostavuuteen, liittyy mahdollisuus työskennellä jännittävässä työskentely-ympäristössä, soveltaa uusia työtapoja ja käyttää luovuuttaan laadukkaan ja innovatiivisen tuotteen tai palvelun tekemiseksi. Toinen ryhmä, sosiaalinen

arvo, kuvaa työpaikan mahdollisuutta tarjota hauska, iloinen, kollegiaalinen ja tiimihenkinen työyhteisö. Kolmas ryhmä, taloudellinen arvo, sisältää työn keskivertoa paremman palkkatason ja muut edut, turvatun työpaikan ja etenemismahdollisuudet. Neljännessä ryhmässä, kehittymisessä, arvioidaan mahdollisuutta saada työssä tunnustusta, itsearvostusta ja -luottamusta sekä arvokasta kokemusta tulevalle uralle. Viimeisessä eli viidennessä ryhmässä, soveltamisessa, punnitaan sitä, kuinka hyvin työssä on mahdollista soveltaa oppimaansa ja opettaa muita asiakasystävällisessä ja humaanissa ympäristössä. (Berthon ja muut, 2005, s. 159–162). Vaikka Berthonin ja muiden tutkimuskohteena olivatkin loppuvaiheen opiskelijat, tutkimustuloksia on pidetty yleistettävinä kuvaamaan työpaikan houkuttelevuutta myös muissa tilanteissa.

Magneettisairaalamallissa on tunnistettu työyhteisön vetovoimatekijöitä, jotka yhdistävät hoidon laadun sekä hoitohenkilöstön ja organisaation hyvät tulokset. Mallin mukaisia vetovoimatekijöitä ovat transformationaalinen johtaminen, voimaannuttavat rakenteet, laadukas ammatillinen toiminta, uusi tieto, innovaatiot ja parannukset sekä tulokset (Torppa, 2018). Työn vetovoimatekijät vaihtelevat sote-alan eri sektoreilla ja työntekijäryhmissä. Esimerkiksi sairaanhoitajien ja lähihoitajien ammattiryhmissä vetovoimaa lisäävinä tekijöinä pidetään palkkauksen ja henkilöstöresurssien paranemista, työn ja perhe-elämän parempaa yhteensovittamista sekä mahdollisuutta ammatilliseen kehittymiseen (Tevameri, 2021, s. 73). Alan ja työpaikan pitovoimaan vaikuttaa puolestaan heikentävästi fyysisen rasittavuuden lisäksi erityisesti työn eettinen kuormitus (Tevameri, 2021, s. 74).

Sitoutumisella organisaatioon tarkoitetaan työntekijän halua pysyä organisaatiossa ja pyrkimystä työskennellä sen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti (Järvensivu ja muut, 2020, s. 239). Sitoutuminen hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää, jonka työhyvinvointi kasvaa sitoutumisen myötä (Järvensivu ja muut, 2020, s. 239). Tyypillisesti organisaatiositoutumista kuvataan Meyerin ja Allenin kolmiportaisella mallilla (Meyer & Allen, 1991, s. 61), jossa sitoutumisen elementtejä ovat (a) halu; (b) tarve; tai (c) velvoite pysyä työsuhteessa organisaatioon. Mallin mukaan sitoutumista kuvataan affektiiviseksi,

normatiiviseksi tai jatkuvaksi (Meyer & Allen, 1991, s. 82). Affektiivisesti sitoutunut työntekijä suhtautuu työhönsä positiivisesti, suoriutuu hyvin ja haluaa pysyä organisaatiossa. Jatkuvasti sitoutunut puolestaan arvioi työpaikan vaihtamisesta aiheutuvia epävarmuustekijöitä ja menetyksiä, jotka voivat liittyä esimerkiksi palkkaan, lomakertymään tai henkilökohtaisiin olosuhteisiin. Normatiivisesti sitoutuneelle työpaikassa pysyminen on moraalinen velvollisuus esimerkiksi sen takia, että kokee saaneensa työnantajalta jotakin, jota ”maksaa takaisin”. (Järvensivu ja muut, 2020, s. 240; Meyer, 2014, s. 34; Meyer & Allen, 1991, s. 82–83). Sitoutumisen eri elementit voivat esiintyä samanaikaisesti, erilaisin painotuksin (Meyer, 2014, s. 45).

Taulukko 2. Sitoutuminen organisaatioon (mukaillen Meyer & Allen, 1991).

Affektiivinen sitoutuminen	Tunnepohjainen kiintyminen, identifioituminen organisaatioon, jaettu arvopohja.
Normatiivinen sitoutuminen	Velvollisuuden tunne sitoo organisaatioon. Työpaikassa jatkaminen on normi.
Jatkuva sitoutuminen	Työpaikan välinearvo, työpaikan vaihtamisen vaihtoehtoiskustannus tai haitta on liian suuri.

Ikonen ja muut (2023, s. 185) puolestaan viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan työpaikkaansa identifioituvat työntekijät ovat sitoutuneempia, joustamishaluisempia ja motivoituneempia työssään. Vastaavasti organisaation huono maine tai muuten kielteinen identiteetti heikentää työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työskentelyä, mikä puolestaan voi johtaa työntekijöiden suurempaan vaihtuvuuteen (Ikonen ja muut, 2023, s. 185). Jokivuori (2004, s. 3) kuvaa organisaatioon sitoutumisen näkyvän kolmella tavalla. Ensinnäkin sitoutunut työntekijä hyväksyy ja uskoo organisaation tavoitteet ja arvot. Toisekseen työntekijä on halukas ponnistelemaan organisaation eteen. Kolmannekseen työntekijä on halukas pysymään organisaation jäsenenä. Työntekijä tahtoo siis olla tuottava ja identifioitua organisaatioon eli samastaa organisaation tavoitteet ja arvot itseään koskeviksi. (Jokivuori, 2004, s. 3).

Järvensivu ja muut (2020, s. 241) viittaavat tutkimuksiin, joissa sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden sitoutuminen muodostuu asiantuntijuudesta, sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta ja organisaatioon osallistumisesta. Lisäksi sekä henkilökohtainen

että työyhteisön ammatillinen kehittyminen olivat asiantuntijatyössä tärkeitä sitoutumista ylläpitäviä tekijöitä. Järvensivun ja muiden omassa kaaosteoriaa hyödyntävässä tutkimuksessa työhön ja organisaatioon sitoutumista lisäävät tekijät jaettiin itsemääräämisteorian mukaisiin pääluokkiin, eli omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. Johtopäätöksenä sitoutumisen todettiin olevan vaihtelevaa ja monien tekijöiden yhteisvaikutuksessa syntyvää. Muutostekijät saattoivat liittyä joko työntekijän henkilökohtaisiin painotusmuutoksiin tai ulkopuolisiin tekijöihin. Toisaalta muutokset saattoivat olla melko satunnaisiakin. (Järvensivu ja muut, 2020, s. 245–246).

Jokivuoren (2004, s. 7) mukaan selkeimmin organisaatiositoutumiseen vaikuttavat ikä, koulutustaso, luottamus organisaation johtoon, työtyytyväisyys ja positiiviset muutokset työsuhteessa sekä kollektiivinen työorientaatio. Myös Hyytiäisen ja muiden (2015, s. 219) sote-alan sitoutumista koskevassa tutkimuksessa edellä mainittujen lisäksi lähijohtajan antama tuki ja joustomahdollisuudet työssä nousivat sitoutumista edistäviksi tekijöiksi. Esihenkilöasemassa olevat, vakituisessa ja pitkäaikaisessa työsuhteessa olevat olivat muita sitoutuneempia organisaatioon (Hyytiäinen ja muut, 2015, s. 10). Tämän lisäksi myös työskentelyolosuhteiden ja luottamuksen merkitys on tutkimuksissa osoittautunut selväksi (Jokivuori, 2004, s. 7).

2.6 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen oppaassa (Halonen ja muut, luku 1.1) työhyvinvointia kuvataan työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen yhteensopivuudeksi työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien kanssa. Hyvinvoiva työntekijä kokee, että hänen henkilökohtaiset fyysiset ja psyykkiset ominaisuutensa riittävät työn asettamien vaatimusten täyttämiseen (Halonen ja muut, luku 1.1). Tietotyössä korostuu erityisesti psyykkisten ominaisuuksien kestokyky, toisaalta esimerkiksi fyysisesti raskas hoitotyö edellyttää myös riittäviä fyysisiä voimavaroja. Työhyvinvointi muodostuu yhteisvaikutuksessa yksilön, työn, työyhteisön, johtamisen ja organisaation välillä, jolloin näihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin (Larjovuori ja muut, 2021, s. 16).

Työhyvinvoinnin merkitys ulottuu yksilöä laajemmalle. Myös yhteiskunnan kannalta on merkitystä sillä, minkälaisia työuria saavutetaan, ja minkälaisia kustannuksia työhyvinvoinnin ylläpidosta ja hoitamisesta koituu. Työhyvinvoinnilla on yksilötasolla myönteisiä terveysvaikutuksia, ja työhyvinvointi mahdollistaa myös oman yhteiskunnallisen panoksen täysimääräisen antamisen. Yksittäisten organisaatioiden tasolla työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa työn tuottavuuteen, kustannuksiin ja toiminnan laatuun (Larjovuori ja muut, 2021, s. 16). Lisäksi työhyvinvointi voi toimia myös kilpailukykytekijänä, sekä työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden parantajana.

Salovaara ja muut (2023, s. 115) korostavat, että monet ihmiset aidosti nauttivat työstään ja kokevat siinä motivaatiota ja mielekkyyttä. Näillä ihmisillä on myös vahva halu vaikuttaa omaan työhönsä, ja silloin kun työelämän rakenteet ja puitteet mahdollistavat aktiivisen toimijuuden, myös innostus työssä lisääntyy (Salovaara ja muut, 2023, s. 116). Renkema ja muut (2018, s. 81) viittaavat tutkimustuloksiin, joiden mukaan yhteisöohjautuvuus parantaa työelämän laatua ja vähentää työntekijöiden poissaoloja ja vaihtuvuutta. Tämä puolestaan johtaa suurempaan työtyytyväisyyteen ja organisaatiositoutumiseen (Renkema ja muut, 2018, s. 81). Järvenpään kaupungin kotihoidossa toteutetussa itseohjautuvuuden pilottihankkeessa havaittiin vuoden jälkeen työntekijöiden sairauspoissaolojen vähentyneen, ja kokemuksen työn mielekkyydestä sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista parantuneen (Alkula ja muut, 2019; KT, 2021, s.1).

Larjovuori ja muut (2021, s. 21–36) havaitsivat tutkimuksessaan, että itseohjautuvissa organisaatioissa työhyvinvointi oli pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Samassa tutkimuksessa kuormitustekijöiksi havaittiin erityisesti epäselvyys työn tarkoituksessa, tavoitteissa tai vastuunjaossa. Myös puutteet perinteisessä esihenkilötuessa, palautteenannossa sekä tavoitteiden ja tehtävien selkeyttämisessä koettiin kuormittavana. Johtajuusvaje ja tuen puute voivat myös johtaa omien voimavarojen ylittämiseen ja työuupumukseen. Etenkin yhteisöohjautuvuuden käynnistymisvaiheeseen liittyy kasvanut tarve erilaiseen apuun ja tukeen, jonka tarjoamiseen tulee löytää perinteisen esihenkilötuen

tilalle muitakin keinoja (Kostamo & Gamrasni, 2021, s. 107). Larjovuoren ryhmän tutkimuksessa nostettiin keskeisinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä työn hallinta ja selkeyttäminen, työkuormituksen säätely, osaamisen ja kasvun tukeminen, yhteisöllisyyden kasvattaminen, tietotulvan suitsiminen, tasapuolinen ja toimiva päätöksenteko sekä jännitteiden hallinta ja konfliktinratkaisu (Larjovuori ja muut, 2021, s. 21–36).

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä eli autonomia työssä voi tutkimusten mukaan edistää työhyvinvointia esimerkiksi työn imun, sitoutumisen ja merkityksellisyyden tunteen lisääntyessä (Larjovuori ja muut, 2021, s. 18). Hoitoalan työntekijöiden työssä uupumista kartoittaneessa tutkimuksessa havaittiin, että suurempi autonomia ja vaikutusmahdollisuudet työssä olivat yhteydessä vähäisempään loppuunpalamiseen (Kim ja muut, 2018, s. 290–291). Saman tutkimuksen mukaan myös tyytyväisyys omaan työhön vähentää loppuunpalamista (Kim ja muut, 2018, s. 291). Toisen hoitoalaa koskevan tutkimuksen mukaan yhteisöohjautuvissa tiimeissä työskentelevät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja kokevat enemmän autonomiaa hoitotyössä (Maurits ja muut, 2017, s. 2430).

Myös Jokinen (2021, s. 11) toteaa, että autonomian kokemus eli vaikutusvalta omaan työhön ja itseen liittyviin asioihin vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin. Autonomian kokemusta puolestaan heikentää se, jos päätöksenteko tapahtuu muualla tai kaikkeen tekemiseen tarvitaan erikseen lupa. Toisaalta liika autonomisuus voi muuttua kuormitustekijäksi silloin, kun työntekijä ei pysty tekemään päätöksiä ja valintoja, eikä saa niiden tekemiseen riittävää tukea. Larjovuori ja muut (2021, s. 19) viittaavat tutkimuksissa havaittuun autonomiaparadoksiin, jolloin korkea autonomia työssä on usein kytköksissä suureen työmäärään, pitkiin työpäiviin ja työn vaativuuteen. Riskinä onkin vapauden muuttuminen vankilaksi silloin kun työpaikan kulttuuri ihannoi ylisuorittamista ja liiallista sitoutumista työhön. Myös yksilölliset kyvyt ja ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten ihmiset kokevat laajat vaikutusmahdollisuudet. Itse- ja yhteisöohjautuvuutta on toisinaan kritisoitu työntekijöiden heitteillejätöstä, mikä voi olla aito riski silloin, kun korostetaan vain autonomian hyviä puolia, eikä huolehdita riittävästä tuesta.

Fernet ja Austin (2014, s. 239) viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan vahvasti sitoutuneet työntekijät ovat vähemmän alttiita ulkoisille stressitekijöille. He esittävät (Fernet & Austin, 2014, s. 236), että työstressi aiheuttaa kuormitusta juuri motivaation alenemisen kautta. Työn lisääntynyt vaativuus ja liian vähäiset resurssit vaikuttavat työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin, koska kumpikin kuormitustekijä vähentää työntekijän sisäistä motivaatiota ja lisää työhön kohdistuvaa ulkoista kontrollia (Fernet & Austin, 2014, s. 237). Vastaavasti työmotivaatio suojaa stressitekijöiltä ja kuormitukselta (Fernet & Austin, 2014, s. 238). Lisäksi työpaikan huonot henkilösuhteet altistavat loppuunpalamiselle tilanteissa, joissa työntekijä on heikosti sisäisesti motivoitunut (Fernet & Austin, 2014, s. 238).

Suomen Sairaanhoitajien työolobarometri vuodelta 2023 (Hahtela, 2023) osoittaa, että erityisesti osallistavan johtamisen tulokset ovat parantuneet suhteessa aikaisempiin mittauksiin. Tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys ammattikunnan työoloista, työhyvinvoinnista ja sairaanhoitoalan vetovoimaisuudesta pääasiassa suhteessa ”Hyvän työpaikan kriteerit”-mittaristoon (Hahtela, 2023, s. 7). Kyselytutkimuksessa erityisesti työpaikan toimivat käytännöt arvioitiin erittäin merkittäväksi hyvinvoinnin kannalta niiden painoarvon ollessa 9,3 asteikolla 1–10 (Hahtela, 2023, s. 14). Tämä korostaa yhdessä sovittujen toimintatapojen ja käytäntöjen merkitystä myös hyvinvointitekijänä.

3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiirinen osuus ja tutkimusprosessi. Luvun tarkoituksena on esittää kirjallisessa muodossa, miten tutkimus on käytännössä toteutettu ja mitkä ovat olleet tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat. Ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa käsittelen haastattelututkimusta tutkimustyyppinä ja analyysin lähtökohtia, sekä perustelen tekemiäni metodologisia valintoja. Kolmannessa alaluvussa kuvaan tutkimuksen kohdeorganisaatiota, Keski-Uudenmaan hyvinvointialuetta eli Keusotea, ja sen yhteisöohjautuvuustavoitetta. Neljännessä alaluvussa kuvaan tarkemmin tutkimuksen toteutuksen, ja siinä esiin nousseet tutkimuksen kannalta keskeiset ratkaisut.

3.1 Laadullinen tutkimus ja haastattelu tutkimustyyppinä

Tutkimusmenetelmät jaotellaan tyypillisesti kvalitatiivisiin ja kvantitatiiviin metodeihin. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus yleistyi organisaatio- ja johtamistutkimuksessa 1970-luvulta alkaen, kun ajatus organisaatiokäyttäytymisen kontekstisidonnaisuudesta nousi vahvemmin keskusteluun (Puusa & Juuti, 2020b, s. 61). Laadullinen tutkimus on yleensä luonteeltaan empiiristä ja kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa täsmällisen mittaamisen sijaan tarkastellaan ja havainnoidaan ihmistä (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 160). Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteita ei yleensä ole mahdollista mitata määrällisesti. Eskolan ja Suorannan (2001, s. 16) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiöön nousee osallistuminen ja tutkittavien näkökulma, ja olennaista tieteellisyyden kannalta on aineiston laatu määrän sijaan. Tutkittava kohdejoukko voi olla huomattavasti suppeampi kuin määrällisessä tutkimuksessa, eikä sen tarvitse kuvata mahdollisimman edustavaa kohdejoukkoa tai perustua satunnaisotantaan (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 160).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu perustuu teoreettiseen viitekehykseen, ja tavoitteena on saavuttaa teoreettinen edustavuus tutkittavan tapauksen esimerkinomaisuuden kautta (Eskola & Suoranta, 2001, s. 65). Laadullinen tutkimus edellyttääkin aikaisempien tutkimusten ja teorioiden näkökulmien huomioimista (Juuti & Puusa, 2020, s.

13). Juuti ja Puusa (2020, s. 9) kuvaavat laadullisen tutkimuksen pyrkivän selvittämään kohdehenkilöiden kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja merkityksiä erilaisten keinojen ja menetelmien kautta. He toteavat laadullisen tutkimuksen olevan induktiivista, eli pyrkivän tekemään johtopäätöksiä aineistolähtöisesti, ja esimerkiksi käyttävän tutkimusaineistossa esiintyviä käsitteitä (Juuti & Puusa, 2020, s. 11). Eskolan ja Suorannan (2001, s. 61) mukaan aineistosta tehdään tarkoituksenmukainen poiminta, jolloin tutkimus voi perustua myös melko pieneen tapausmäärään.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä otoksen edustavuuteen, vaan ennemminkin paikalliseen selittämiseen, jolloin tutkimuksen yleistettävyys syntyy viittauksin aiempiin tutkimuksiin ja aineistoihin (Alasuutari, 2011, s. 243–245). Kvalitatiivisen tutkimusten tulokset pyritään rakentamaan sellaisiksi, että niiden voidaan olettaa pätevän myös tutkimusjoukkoa yleisemmällä tasolla (Alasuutari, 2011, s. 243). Eskolan ja Suorannan (2001, s. 19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista toimia ilman lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia eli hypoteeseja tutkimuksella saavutettavista tuloksista. Tutkijan tulee tunnistaa ennakko-oletuksensa aiheesta, mutta tutkimuksella ei yleensä pyritä todistamaan hypoteesia oikeaksi tai vääräksi (Eskola & Suoranta, 2001, s. 20).

Puusan ja Juutin (2020b, s. 62) mukaan ihmistieteellisessä tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa lopullisia totuuksia, vaan ilmiöt ovat aina aikaan ja paikkaan sidottuja. Laadullisen tutkimuksen tutkimusasetelman avoimuutta ja joustavuutta kuvaa tutkimusprosessin elävyys, jossa aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi lomittuvat joustavasti (Puusa & Juuti, 2020a, s. 80). Tämä mahdollistaa muutosten tekemisen aineistonkeruussa, jos tietyn teeman tai ryhmän olennaisuus käy ilmi vasta tutkimuksen tekovaiheessa (Puusa, 2020a, s. 146). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää niin sanottua sekundaariaineistoa tutkimuksen laadun varmistamiseksi (Puusa & Julkunen, 2020, s. 196). Tällä tarkoitetaan rinnakkaistietoa, joka lisää ymmärrystä tutkimuksen kontekstista ja vahvistaa haastattelussa saatuja tietoja (Puusa & Julkunen, 2020, s. 196).

Laadullinen aineisto koostuu pääsääntöisesti tekstimuotoisesta aineistosta, joka voi olla tutkijan itse koostamaa tai jo aiemmin tuotettua (Eskola & Suoranta, 2001, s. 15). Tutkimushaastattelut voidaan jakaa strukturoituihin haastatteluihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 203–204). Sopivin haastattelutyyppi valitaan tutkimusongelman perusteella (Eskola & Suoranta, 2001, s. 88). Haastattelut voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluina tai ryhmäkeskusteluina. Erilaiset kokoussovellukset, kuten Teams, mahdollistavat haastattelujen toteuttamisen myös verkkovälitteisinä. Hirsjärven ja muiden (2008, s. 199–200) mukaan haastattelututkimuksen merkittävänä etuna on sen joustavuus sekä mahdollisuus muokata ja painottaa kysymyksiä uudelleen. Puusan ja Juutin (2020a, s. 84) mukaan laadulliseen tutkimukseen valitaan haastateltavaksi tarkoituksenmukaisuusperustelulla sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja jotka tietävät siitä mahdollisimman paljon.

Puusan (2020a, s. 103) mukaan haastattelu on keskustelua, jonka tavoite on asetettu etukäteen, ja joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja johdattamana. Haastattelulla pyritään keräämään aineisto, joka mahdollistaa uskottavien päätelmien tekemisen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa, 2020a, s. 103). Haastatteluja jatketaan, kunnes niillä ei enää saavuteta tutkimuksen kannalta uutta tietoa ja aineisto saturoituu (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 177). Tällöin kerätty aineisto riittää tuomaan esiin tutkimuskohteeseen liittyvän teoreettisen peruskuvion (Eskola & Suoranta, 2001, s. 63). Saturoituneessa aineistossa samat asiat alkavat toistumaan, eikä lisähaastatteluilla saada asiasta tutkimusongelman käsittelyyn enempää tietoa. Riskinä voidaan pitää sitä, että tieto saturoituu vain tämän ainutlaatuisen kysymyksen osalta, mutta käytännössä tutkittavan ilmiön olennaisimmat piirteet ovat kuitenkin riittävässä määrin yleistettävissä myös rajatussa joukossa (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 177).

Teemahaastattelu pohjautuu ennalta määriteltyihin teemoihin, mutta haastattelukysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei ole ennalta määrätty (Eskola & Suoranta, 2001, s. 86). Hyvärinen (2017, s. 22) korostaa, että teemahaastattelussa on tärkeä pohtia, millainen vaikutus haastateltavilla on haastattelun kuluessa teemoihin ja niiden

painottumiseen. Puusan (2020a, s. 112) mukaan teemahaastattelussa haastattelija ohjaa haastattelua etukäteen päätetyistä lähtökohdista käsin, jolloin haastattelu etenee valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten johdolla. Teemahaastattelussa ei yleensä käytetä määrämuotoista kysymysrunkoa, vaan tutkittavalla on mahdollisuus puhua aiheesta vapaasti (Puusa, 2020a, s. 112). Tutkimusteemat perustuvat pääosin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, mutta kysymystenasettelussa voidaan hyödyntää myös muita havaintoja (Puusa, 2020a, s. 112).

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat tutkijan etukäteen muotoilemia ja pohjautuvat suoraan tutkimusteoriaan (Puusa, 2020a, s. 111). Kysymykset noudattavat vakioitua muotoa ja järjestystä, ja myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina (Puusa, 2020a, s. 111). Hirsjärvi ja Hurme (2017, s. 47) kuvaavat puolistrukturoitua haastattelua sellaiseksi, jossa vain jokin haastattelun näkökulmista on ennalta päätetty. Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta ei valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava vastaa kysymykseen omin sanoin (Eskola & Suoranta, 2001, s. 86). Tämä mahdollistaa uusien näkökulmien saamisen, mutta varmistaa myös etukäteen määriteltyjen kysymysten käsittelemisen (Puusa, 2020a, s. 112).

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Kysymyksenasetteluun ei sisältynyt odotuksia ”oikeista” vastauksista ja haastattelussa saatu uusi tieto mahdollisti tiedon tarkentamisen ja syventävien kysymysten esittämisen. Puolistrukturoitu teemahaastattelu varmisti haastattelujen vakioidun etenemisen, mutta antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa enemmän itselleen tutummista ja tärkeämmistä aiheista. Haastattelun pohjana käytetty kysymysrunko auttoi huolehtimaan siitä, että olennaisimmat aihepiirit tulivat käsiteltyä ja haastattelu eteni tutkijan toivomalla tavalla. Haastatteluaineisto mahdollisti analysoinnin sekä laadullisin että määrällisin menetelmin (Eskola & Suoranta, 2001, s. 13).

3.2 Analyysimenetelmät

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on rakentaa tuloksista synteesejä, jotka kokoavat yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja antavat vastaukset tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 230). Haastattelututkimuksessa haastattelukysymyksiin saadut vastaukset eivät vielä tarjoa vastauksia tutkimuskysymyksiin, vaan ne syntyvät vasta analyysin kautta (Hyvärinen, 2017, s. 24). Pinnallisimmillaan aineistoa analysoidaan kuvaamalla sitä, mutta tällöin ei käytännössä tuoteta uutta tietoa (Eskola & Suoranta, 2001, s. 139). Laadullisen tutkimuksen analyysivaiheessa tutkija erittelee ja yhdistelee havaintojaan, ja pyrkii muodostamaan niistä uutta tietoa ja synteesejä (Puusa, 2020b, s. 146).

Aineistolähtöinen eli induktiivinen analyysi liitetään tyypillisesti laadulliseen tutkimukseen ja teorialähtöinen eli deduktiivinen määrälliseen tutkimukseen, vaikka asia ei näin yksiselitteinen olekaan (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 8). Samassa tutkimuksessa voidaan yhdistellä molempia menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen analyysissa voidaan myös hyödyntää määrällistä analyysia tutkimuksen kvantifioinnissa (Puusa, 2020b, s. 152). Tällä pyritään aineiston parempaan kuvaamiseen ja helpotetaan sen systematisointia (Puusa, 2020b, s. 152).

Teorialähtöisessä tutkimuksessa aineiston analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan, ja tarkoituksena on usein testata tätä teoriaa käytännössä (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 15). Eskola ja Suoranta (2001, s. 81) kuvaavat tutkimuksen taustateoriaa mahdollisuutena johtaa yleisestä teoriasta yksittäisiä ongelmia, joihin hankitaan vastaukset empirian avulla. Heidän mukaansa (Eskola & Suoranta, 2001, s. 81) tämän perusteella on mahdollista arvioida, saako teoria aineistosta tukea. Teorialähtöisessä analyysissa valittu taustateoria ohjaa aineiston tarkastelua (Puusa, 2020b, s. 151). Teoria voi toimia myös laadullisen tutkimuksen apuvälineenä mahdollistamaan tulkintojen tekemistä aineistosta (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 15).

Eskolan ja Suorannan (2001, s. 81) mukaan empiirisessä tutkimuksessa teoriaa voidaan hyödyntää lähinnä keinona tutkimusta tehtäessä. Tällöin tarkoitus ei ole erityisesti

kehittää teoriaa edelleen, vaan mahdollistaa teorian käyttö tiedon jäsentämisen ja systematisoinnin apuna (Eskola & Suoranta, 2001, s. 81). Eskola ja Suoranta (2001, s. 81–82) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan sekä taustateoriaa että tulkintateoriaa, jolloin kerättyä aineistoa tarkastellaan taustateoriaa vasten, ja tulkintateoria puolestaan ohjaa tutkijan valintoja ja sitä, mitä hän aineistosta etsii. Teoriasidonnaisessa eli abduktiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ei perustu suoraan mihinkään teoriaan, mutta on kytkettävissä siihen (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 15). Aineistolähtöisessä tutkimuksessa puolestaan teoria rakennetaan aineistosta lähtien, eikä analyysissä käytettäviä yksiköitä ole määritelty ennalta (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 15). Tällöin edetään induktiivisesti tutkimushavainnoista kohti yleistettäviä väitteitä (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 15).

Aineistolähtöisessä tulkinnassa voidaan käyttää grounded theory -menetelmää, jolloin tulkinnat perustuvat puhtaasti aineistoon (Eskola & Suoranta, 2001, s. 145). Grounded theory sopii erityisesti vähän tutkittujen ilmiöiden ja asioiden tutkimiseen, jolloin menetelmän avulla pyritään kuvaamaan ilmiötä ja luomaan uutta teoriapohjaa (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 37). Grounded-analyysissä teoriaa muodostetaan koodaamalla ja luokittelemalla koottua tutkimusaineistoa (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 38). Grounded theorya voidaan pitää yhtenä abduktiivisen tai teoriasidonnaisen menetelmän muotona (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 38). Hirsjärven ja muiden (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 224) mukaan grounded theory-menetelmässä päättelyyn sovelletaan analyyttisen induktion periaatteita.

Analyysivaiheessa kerätty aineisto kootaan ja tiivistetään siten, että sen informaatioarvo kasvaa ja aineisto pystyy tuottamaan uutta tietoa tutkimuksen kohteesta (Eskola & Suoranta, 2001, s. 137). Alasuutarin (2011, s. 191) mukaan laadullinen analyysi edellyttää havaintojen absoluuttisuutta, jolloin yksittäisistä havainnoista muodostettujen sääntöjen tulee päteä koko aineistoon. Hän toteaa (Alasuutari, 2011, s. 231), että laadullisten menetelmien avulla saavutettava tieto on syvällistä, mutta huonosti yleistettävissä. Sen avulla voidaan luokitella tietoa ja selittää erilaisia ilmiöitä (Alasuutari, 2011, s. 233),

minkä vuoksi laadullinen tutkimus sopii hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden suhteen yleistäminen ei muodosta ongelmaa (Alasuutari, 2011, s. 237). Laadullisessa analyysissa poikkeava tulos osoittaa virheen, ja edellyttää asian uudelleentarkastelua (Alasuutari, 2011, s. 42).

Alasuutarin (2011, s. 40) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi käynnistyy aineiston tarkastelemisesta tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta käsin. Tällöin huomio kiinnitetään vain siihen, mikä on olennaista teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen kannalta eli aineisto pyritään pelkistämään (Alasuutari, 2011, s. 40). Aineistoa pelkistämällä pyritään lisäämään sen informaatioarvoa (Puusa, 2020b, s. 149). Pelkistämisvaiheen jälkeen tehtyjä havaintoja yhdistellään yhteisten piirteiden perusteella siten, että ne muodostavat esimerkkejä samasta ilmiöstä (Alasuutari, 2011, s. 40). Aineiston analyysissa olennaista on työskentelyn systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus (Puusa, 2020b, s. 145). Tutkimuksen analyysivaiheessa raakahavainnot tulee pystyä yhdistelemään metahavainnoiksi, ja näin ollen kohota aineiston yksittäistapauksista yleisemmälle tasolle (Puusa, 2020b, s. 147).

Havaintoaineistoa luokitellaan ja teemoitellaan ennalta määriteltyihin kategorioihin (Puusa, 2020b, s. 152). Teemoittelu tehdään yleensä aineistolähtöisesti etsimällä aineistosta yhdistäviä tai erottavia tekijöitä, mutta teemoittelua on mahdollista tehdä myös teorialähtöisesti (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 105). Teemoitellusta aineistosta pyritään löytämään piirteitä, jotka yhdistävät useampia haastatteluja, ja jotka muodostavat säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia (Puusa, 2020b, s. 152). Koski (2020, s. 165) korostaa, että teemat syntyvät vuoropuhelussa teorian kanssa. Alaryhmiä yhdistellään tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi tyypittelemällä ne yläkategorioihin (Puusa, 2020b, s. 153). Teemoitteluvaiheessa tutkijan ratkaisut muodostuvat olennaisiksi analyysin lopputuloksen kannalta. Tyypittelyvaiheessa aineistoa tiivistetään havainnollisiin tyyppeihin (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 108). Eri tyyppejä voidaan muodostaa esimerkiksi koodaamalla, kvantifioimalla tai teemoittelemalla (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 109).

3.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue eli Keusote aloitti toimintansa Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymänä, joka perustettiin kesäkuussa 2017. Sote-palveluiden järjestämisvastuu siirtyi kuntayhtymälle 1.1.2018 ja kuntien palvelutuotanto 1.1.2019. Vuoden 2023 alusta Keusote muuttui hyvinvointialueuudistuksen myötä sote-kuntayhtymästä hyvinvointialueeksi, ja tällöin Keusoteen siirtyi myös Keski-Uudenmaan kuntien oppilashuolto, osa Eteva-kuntayhtymän palveluista sekä päihdehuollon palvelut Uudenmaan päihdehuollon kuntayhtymältä. Sosiaali- ja terveydenhuollon lisäksi Keusote vastaa pelastustoimen ja erikoissairaanhoidon järjestämisestä alueellaan. Hyvinvointialue muodostuu kuudesta jäsenkunnasta; Hyvinkäästä, Järvenpäästä, Mäntsälästä, Nurmijärvestä, Pornaisista ja Tuusulasta. Keusoten alueella on noin 200 000 asukasta ja sillä on noin 4 000 työntekijää.

Useissa Keusoten muodostajakunnissa oli aloitettu erilaisia itse- ja yhteisöohjautuvuushankkeita ennen kuntayhtymän toiminnan käynnistymistä. Esimerkiksi Järvenpään kotihoidossa aloitettiin työyhteisöjen itseohjautuvuutta ja esihenkilöiden valmentavan johtamisen taitoja kehittävä pilottihanke vuonna 2018 (Toikka, 2020, s. 29). Kuntayhtymän aloittamisen myötä lähdettiin yhdistämään toimintakulttuuria, ja välineiksi tähän valittiin kotihoidon pilotin innostamana valmentava johtaminen ja yhteisöohjautuvuus (Hiilinen-Häsä, 2020). Yhteisöohjautuvuus on ollut Keusotessa strategiaan kirjattuna tavoitteena useiden vuosien ajan. Tavoitteena on ollut, että kaikki Keusoten yksiköt olisivat yhteisöohjautuvia vuoteen 2025 mennessä.

Keski-Uudenmaan rakenneuudistuksen hankesuunnitelmassa 5.10.2020 itse- ja yhteisöohjautuvuuden kehittäminen on ollut yksi neljästä johtamisen ja ohjauksen kehittämistoimenpiteestä. Tavoitteena on ollut alusta asti kasvattaa ammattilaisten ja esihenkilöiden osaamista ja ymmärrystä itse- ja yhteisöohjautuvuudesta. Palvelujen järjestämistä on haluttu vahvistaa osin muuttamalla johtamismallia ja -filosofiaa joustavammaksi itse- ja yhteisöohjautuvuuden avulla. Johtamismallin muutoksella päätösvaltaa haluttiin tuoda enemmän ammattilaisille ja tiimeille itselleen. Rakenneuudistuksen

valmistelussa todettiin, että toimintaympäristön nopeaan muutokseen vastaaminen perinteisen linjajohtamisen keinoin on hidasta ja haastavaa. Johtamisen helpottamisen lisäksi itse- ja yhteisöohjautuvuuden tavoitteena oli kasvattaa yksilöiden ja tiimien valtaa ja vastuuta. Tämän tarkoituksena puolestaan oli parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, sen tekemiseen, työtapoihin ja työnjakoon. Tavoitteena oli myös tehostaa tiimien toimintaa ja parantaa henkilöstötyytyväisyyttä sekä vähentää sairauspoissaoloja työhyvinvoinnin parantumisen kautta. (Keusote, 2020).

Kehittämistyö jaettiin viiteen erilliseen, yhden vuoden mittaiseen aaltoon, joihin henkilöstö jaettiin. Eri aallot käynnistyivät porrastettuina ja siten, että useampi oli käynnissä samanaikaisesti. Keusoten mallissa tiimien vastuulle siirtyisi useita päivittäisjohtamisen alueita, kuten työvuorosuunnittelua ja budjetin osa-alueiden suunnittelua. Rakenneuudistuksen hankesuunnitelman mukaan itse- ja yhteisöohjautuvuuden kehittämisen osuus kustannuksista oli noin 177 000 euroa. (Keusote, 2020).

Keusoten vuoden 2019 henkilöstökertomuksessa Muutos 2022 -hankkeen kuvataan muuttavan organisaation toimintakulttuuria osana henkilöstöohjelman kokonaisuutta. Tavoitteena on ollut rakentaa uusi organisaatio alusta alkaen yhteisöohjautuvaksi. Hankkeen tarkoituksena on ollut etenkin työntekijöiden työssä viihtymisen ja jaksamisen parantaminen. Päätöksenteon autonomian lisääntymisen on arvioitu parantavan työn merkityksellisyyttä. Painopisteenä on ollut esihenkilötyön kehittäminen valmennuskokonaisuudessa, jossa esihenkilöitä on ohjattu systemaattisesti kohti valmentavaa ja jaettua johtamista. Tiedon avoimuus ja osaamisen jakaminen tunnistettiin muutoksen osa-alueeksi, ja tämän mahdollistamiseksi Keusotessa otettiin käyttöön LaaS-palvelualusta. Muutos 2022 -hankkeen etenemisen seurantaa varten luotiin yhteisöohjautuvuuden summamittari, jolla mitataan halua olla itseohjautuva, yhteisöohjautuvuutta, tavoitteita, esihenkilötukea ja psykologista turvallisuutta. (Keusote, 2019, s. 21–22)

Keusoten vuosien 2024–2025 hyvinvointialueohjelmaan sisältyvän henkilöstöohjelman (Keusote, 2023b, s. 1) yhden tavoitteen, eli henkilöstölupauksen, mukaan johtaminen

hyvinvointialueella perustuu yhteisöohjautuvuuteen ja Lean-filosofiaan. Keusoten määritelmän mukaan Leanin ytimessä on toiminnan järkevöittäminen turhan tekemisen poistamisella, vakioiduilla toimintamalleilla ja jatkuvan parantamisen kautta (Keusote, 2023b, s. 75). Yhteisöohjautuvuus ja Lean kietoutuvat Keusoten johtamisfilosofiassa yhteen ja niitä yhdistäviä tavoitteita ovat asiakas- ja työntekijäkokemuksen parantuminen samalla, kun myös tuloksellisuutta ja tuottavuutta parannetaan (Keusote, 2023b, s. 43).

3.4 Tutkimuksen toteutus

3.4.1 Aineiston keruu

Tutkimukselle haettiin tutkimuslupaa Keusoten ohjeiden mukaisesti, ja lupa myönnettiin 3.5.2024. Haastattelut päätettiin kuitenkin aloittaa vasta kesälomakauden jälkeen, jotta haastatteluvaihe saataisiin toteutettua yhtäjaksoisesti. Haastateltavien valinta tapahtui pääosin niin sanotulla lumipallomenetelmällä, eli pyytämällä kohdeorganisaatiosta suosituksia haastateltavista (Eskola ja muut, 2018, s. 27). Lumipallo-otannassa haastattelut aloitetaan avainhenkilöistä, eli informanteista (Hirsjärvi & Hurme, 2017. s. 59). Heitä pyydetään oman haastattelunsa jälkeen nimeämään henkilöitä, joiden haastatteluilla olisi mahdollista saada lisätietoa tutkimuskohteesta. Lumipallo-otantaa voidaan jatkaa siihen saakka, kunnes uusia henkilöitä ei enää nimetä (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 60).

Pyysin organisaation yhdyshenkilöltä tietoa henkilöistä, jotka voisivat sopia haastateltaviksi. Suurin osa haastateltavista löytyi suoraan tätä kautta. Loput haastateltavat löytyivät ensimmäisten haastateltujen kautta, kun pyysin heitä ehdottamaan sopivaa haastateltavaa omasta työyhteisöstään. Haastateltavien löytäminen oli yllättävän helppoa, ja olisin saanut enemmän haastateltavia, kuin tutkimusta varten oli varsinaista tarvettakaan. Aihe koettiin kiinnostavaksi ja tärkeäksi. Toimitin haastateltaville etukäteen sähköpostilla tiedotteen tutkimuksesta, suostumuslomakkeen, sekä käyttämäni haastatteluteemat ja apukysymykset.

Haastateltaville korostettiin, että heidän ei tarvitse valmistautua haastatteluun ennakolta. Osa haastatelluista oli lukenut etukäteen haastatteluteemat ja apukysymykset, mutta suurin osa tuli haastatteluun ilman ennakkovalmistautumista. Haastattelut noudattivat rakenteeltaan haastattelurunkoa, mutta haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa itselleen tärkeistä teemoista ja painottaa vastauksiaan kokemustensa perusteella. Ennakolta valmisteluja kysymyksiä ei käyty orjallisesti läpi, vaan niitä mukautettiin vastaamaan keskustelun kulkua.

Haastattelin tutkimuksessani yhteensä kymmentä sote-alan ammattilaista, jotka olivat työskennelleet Keusotessa vähintään hyvinvointialueen perustamisesta (1.1.2023) lähtien. Suurin osa haastatelluista oli työskennellyt organisaatiossa myös koko Keusote-kuntayhtymän ajan (1.1.2019 alkaen). Haastatelluista kaksi oli siirtynyt hyvinvointialueelle liikkeenluovutuksella vuoden 2023 alussa. Haastatelluista neljä toimi esihenkilöroolissa, neljä asiantuntijana tai työntekijänä, sekä kaksi tiiminvetäjänä vailla hallinnollista esihenkilöasemaa. Eri työyhteisöjä oli mukana seitsemän, eli kolmesta työyhteisöstä olin pyytänyt ensin haastattelemaani esihenkilöä nimeämään yksiköstään myös toisen haastateltavan. Jokaisella työntekijällä oli pitkä sote-alan työkokemus, nuorimmallakin haastatelluista oli jo kahdeksan vuoden työkokemus alalta. Haastatellut edustivat kaikkia Keusoten kolmea palvelualuetta sekä yhteisten palveluiden tulosaluetta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kunnissa työskentelevästä henkilöstöstä miehiä oli vuonna 2022 kaikkiaan 14 % (THL, 2024, s. 7). Työntekijöiden keski-ikä puolestaan oli 44,7 vuotta (THL, 2024, s. 9). Haastatteluaineistostani miehet edustivat 10 prosenttia, eli olivat hieman aliedustettuja. Haastateltavieni keski-ikä oli 45,1 vuotta, eli se vastasi hyvin alalla työskentelevien keski-ikää. Kuntien sote-alan henkilöstöstä terveydenhuollossa työskenteli lähes 60 % työntekijöistä ja sosiaalihuollossa noin 37 %, hallinnon työntekijöiden edustaessa noin 3,5 prosenttia työvoimasta (THL, 2024, s. 2). Hallinnon työntekijät ovat tutkimusaineistossani yliedustettuja (20 %), mutta muuten haastateltujen suhdeluku edustaa työvoimaa melko hyvin.

Kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovellusta käyttäen 10.9.-30.10.2024. Teams oli välineenä toimiva, eikä teknisiä ongelmia ollut. Varsinainen tutkimushaastattelu kesti noin tunnin, lyhyin haastattelu oli kestoltaan 52 minuuttia ja pisin 1 tunti 9 minuuttia. Nauhoitin kaikki haastattelut, ja litteroinnin apuna käytin Teamsin litterointityökalua. Haastattelun alussa olevaa tutkimuksen läpikäyntiä sekä haastattelun alussa ja lopussa olevaa jutustelua ei tallennettu eikä litteroitu. Vaikka haastateltavien työyhteisöt olivat yhteisöohjautuvuudessa hyvin eri vaiheissa, aineisto alkoi kuitenkin ydinkysymysten osalta saturoitumaan melko pian, ja samat vastaukset ja teemat alkoivat toistumaan. Tämän vuoksi haastattelut päätettiin kymmenen haastattelun jälkeen.

Jokaisen haastattelun jälkeen tallensin muodostuneen tekstitallenteen omaksi tiedostokseen ja poistin haastateltavan tunnistetiedot aineistosta. Haastateltavat koodattiin tunnisteella, joka alkaa kirjaimella H, jonka jälkeen on satunnaisesti valittu numero 1–10. Tämän jälkeen kävin nauhoituksen avulla tekstitallenteen läpi ja tein tarvittavat korjaukset tekstiin. Korjausvaiheessa pidin tärkeimpänä asiasisällön tarkkaa toistumista, enkä pyrkinyt kielellisesti tai lauserakenteellisesti virheettömään tekstiin. Tässä kohtaa poistin myös mahdolliset haastateltavan mainitsemat nimet ja muut tunnistetiedot. Yhteensä litteroitua tekstiaineistoa kertyi haastatteluista 305 sivua.

3.4.2 Aineiston luokittelu

Litteroitu aineisto käytiin useita kertoja läpi. Samalla aineistoon tehtiin kaksi redusointikierrosta, jolloin analyysin helpottamiseksi tutkimuksen kannalta epäolennaista aineistoa poistettiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 176) kuvaavat redusointia tärkeäksi karsintavaiheeksi, jossa poistetaan aineistosta pois tutkimuksen kannalta merkityksetön tieto. Alkuperäinen, täydellinen litteraatti kuitenkin säilytettiin mahdollisia tarkastuksia varten. Lopulta analysoitava aineisto oli kutistunut 305 sivusta 146 sivuun. Redusoitu aineisto koodattiin word-tiedostossa eri väreillä tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin luokkiin, jolloin esimerkiksi haastateltavien kuvaamat yhteisölliset käytännöt kuvattiin yhdellä värillä, ja erilaiset itsemääräämistekijät omilla väreillään.

Koodattu aineisto koottiin taulukoihin. Yhteisöllisiä käytäntöjä kuvaavat aineistokatkelmat koottiin aluksi word-tiedostoon, josta se kuitenkin siirrettiin paremman käsittelyn mahdollistamiseksi excel-taulukkoon. Muu aineisto koottiin aluksi tekstimuotoiseksi tiedostoksi, mutta sen laajuuden vuoksi siitäkin muodostettiin erillinen excel-taulukko, johon luotiin aluksi jokaista tutkimuskysymyksen kannalta keskeisenä pidettyä asiaryhmää kohden erillinen välilehtensä. Analyysivaiheessa päädyttiin yhdistämään kaikki yhteisöohjautuvuutta kuvaavat luokat, koska erotteleminen ei ollut tarkoituksenmukaista tutkimuksen kannalta. Jokaisen taulukon osalta luokittelussa noudatettiin samanlaista prosessia. Ensin alkuperäinen ilmaisu tiivistettiin, tämän jälkeen esiin nousevista teemoista etsittiin toistuvuutta. Teemoittelun avulla aineisto klusteroitiin samaa ilmiötä kuvaaviksi teemakohtaisiksi alaluokiksi, jonka jälkeen alaluokkia yhdisteltiin vielä kattokäsitteet muodostaviksi yläluokiksi. Esimerkki aineiston ryhmittelystä esitetään alla taulukossa 3.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.

alkuperäinen ilmaus	**pelkistetty ilmaus**	**alaluokka**	**pääluokka**
”Meillä on tosi kevyt rakenne”	kevyt tiimirakenne	tiimirakenne	joustava tiimirakenne ja tehtävänkuvat
”Meillä on kyllä kaikilla hyvin vapaat kädet muuttaa sitä omaa työnkuvaa sen mukaan, mitä näyttää, että mitä meidän organisaatio tarvitsee.”	vapaat kädet muuttaa työnkuvaa organisaation tarpeiden mukaan	tiimirakenne, tehtävienjako, joustava työnkuva	
”Tiimit toimii itsenäisesti ja tiimit toimii aika omaehtoisesti ja he keskenään käyvät sitä johtamiskeskustelua siellä.”	tiimit toimivat itsenäisesti ja omaehtoisesti	tiimirakenne	
”No esimerkiksi lomista ja tämmöisistä, niin me keskustellaan yhdessä ensin, -- ja limitetään niitä lomia tarvittaessa.”	tiimi sopii keskenään lomista annettujen reunaehtojen mukaisesti	lomasuunnittelu	päätöksenteko
”He suunnittelee itse lomansa lomajanalle eli on annettu speksit että kuinka monta voi olla lomalla.”	tiimi suunnittelee itse lomansa sovittujen reunaehtojen mukaisesti	lomasuunnittelu, sovitut toimintamallit	
”lomasuunnittelu on ollut jo pitkään – he itse suunnittelee ne niihin janoillensa”	lomat suunnitellaan itse lomajanalle	lomasuunnittelu	
”osastolle työntekijä soittaa että on sairaana, niin sitten se työntekijä itse laittaa sen sinne järjestelmään sen keikan--”	työntekijä kirjaa itse poissaolon keikkajärjestelmään	sijaisten hankinta	

Aineiston koodaus- ja analyysivaiheessa muodostettiin samanaikaisesti myös haastateltavia ja heidän työyksiköitään koskeva luokittelu induktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Tähän taulukkoon koottiin erikseen jokainen tutkimuksen osatekijöistä; haastateltavan kokemus työyhteisönsä yhteisöohjautuvuuden vaiheesta, omassa työssä koetut itsemääräämisen elementit (autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys) sekä haastateltavan henkilökohtainen kokemus työnhyvinvoinnista, sitoutumisesta organisaatioon sekä työn veto- ja pitovoimatekijöistä. Taulukkoa käytettiin myöhemmin tulosten tulkinnan apuvälineenä.

Tutkimuksen kohdehenkilöiden työyhteisöjen vaihetta arvioitiin suhteessa aikaisemmasta tutkimuksesta ja haastatteluaineistosta nousseisiin tyypillisiin piirteisiin. Yhteisöohjautuvuutta arvioitiin suhteessa yhteisöllisiin käytäntöihin, sitoutumiseen, tavoitteisiin ja tiimin autonomiaan. Tämän perusteella tiimit luokiteltiin niiden yhteisöohjautuvuuden vaiheen mukaisesti kolmeen ryhmään; tutustuviin, aloitteleviin ja edistyneisiin. Tässä kohtaa on olennaista huomioida, että luokittelu perustuu kunkin haastatellun henkilökohtaiseen kokemukseen, ei työyhteisön toiminnan objektiiviseen arviointiin. Tutkimusaineistossa oli kolme esihenkilö–asiantuntija- tai esihenkilö–tiiminvetäjäparia samoista työyksiköistä. Näiden kohdalla jokaisessa tapauksessa haastattelujen perusteella muodostunut käsitys tiimin yhteisöohjautuvuuden vaiheesta oli kuitenkin yhtenevä.

Haastateltavan työssään kokemaa itsemääräämistä ilmentäviä osatekijöitä (autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys) arvioitiin vastaavasti kolmiportaisella asteikolla (vähäinen, tavanomainen, suuri). Samoin haastateltavien kokemusta omasta työhyvinvoinnistaan arvioitiin kolmiportaisesti (kuormittunut, normaali, hyvinvoiva). Työpaikan veto- ja pitovoimaa sekä sitoutumista kuvaavat vastaukset jaettiin Meyerin ja Allenin malliin perustuen affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvaan. Myös näitä luokitteluja hyödynnettiin tutkimustulosten käsittelyssä ja johtopäätöksissä.

Aineiston analyysi ei noudattanut puhtaasti teoria- eikä aineistolähtöistä analyysimenetelmää, vaan näitä yhdistettiin tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Analyysia voidaan luonnehtia lähinnä teoriasidonnaiseksi ja grounded theoryn

pääperiaatteita noudattavaksi. Päämääränä analyysissa oli järjestää tutkimusaineisto selkeäksi kokonaisuudeksi, joka säilyttäisi aineiston sisältämän informaation, mutta mahdollistaisi käyttökelpoisten johtopäätösten tekemisen aineistosta. Analyysin tavoitteena oli selkeyttää ja tiivistää aineisto sellaiseen muotoon, että siitä on mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 175).

Yhteisöllisiä käytäntöjä analysoitiin pääosin teorialähtöisesti. Kuten teoriaosiossa esitetään, yhteisöllisille käytännöille ei ole vakiintuneita määritelmiä. Teoriaosuudessa rakennettiin yhteisöllisiä käytäntöjä kuvaavista esityksistä synteesi, joka toimi pohjarakenteena myös yhteisöllisiä käytäntöjä kuvaavien pääluokkien muodostamiseen. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska aineisto noudatteli melko johdonmukaisesti aiemmassa kirjallisuudessa esitettyjä yhteisöllisten käytäntöjen pääluokkia, ja haastatteluaineiston perusteella aiempia tutkimushavaintoja oli mahdollista täydentää kattavammaksi synteesiksi.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään sisällönanalyysin perusteella syntyneitä tutkimustuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan, mitä yhteisöohjautuvuus on Keusotessa. Tämän lähtökohdan käsitteleminen on keskeistä myöhempien tulosten ja johtopäätösten ymmärtämisen kannalta. Tässä alaluvussa myös kuvataan aineistossa esiintyvien työyhteisöjen yhteisöohjautuvuuden vaihetta, mikä on olennaista tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Toisessa alaluvussa kuvataan tutkimuksessa tunnistettuja yhteisöllisiä käytäntöjä ja esitellään niitä koskeva synteesi. Kolmannessa, neljännessä ja viidennessä alaluvussa esitetään tulokset koskien itsemääräämisen, veto- ja pitovoiman sekä sitoutumisen ja työhyvinvoinnin toteutumista tutkituissa työyhteisöissä.

4.1 Mitä on yhteisöohjautuvuus Keusotessa

Heti aineiston keruun alkuvaiheessa kävi selväksi, että yhteisöohjautuvuus ei ole työyhteisöissä vakiintunutta sillä tavalla ja siinä muodossa, kun sitä Keusoten henkilöstöohjelman tavoitteissa kuvataan (ks. edellä luku 3.3). Vaikka tutkimuskohteeksi valittiin henkilöitä, joille yhteisöohjautuvuus on keskimääräistä tutumpaa, ja joiden työyhteisöt ovat olleet mukana esimerkiksi yhteisöohjautuvuuden aalloissa, vain muutama haastatelluista pystyi kuvaamaan yhteisöohjautuvuutta organisaation tavoitteisiin viittaavalla tavalla. On ilmeistä, että yhteisöohjautuvuuden täytäntöönpano ja toteutus eivät ole edenneet tavoitellussa aikataulussa, eivätkä varsinkaan työntekijäasemassa olevat tunnistaneet työssään yhteisöohjautuvuutta.

Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ollut yhteisöohjautuvuuden sisällön kuvaaminen, työyhteisöjen vaihetta arvioitaessa yhteisöohjautuvuuden osa-alueet määriteltiin karkealla tasolla. Luokittelua hyödynnettiin myöhemmin tutkimuskysymyksiin vastattaessa. Tutkimusaineistosta erottui selkeästi kolme vaihetta, jotka nimettiin tutustuvaksi, aloittelevaksi ja edistyneeksi. Yhteisöohjautuvuuden vaiheen osatekijät (yhteisölliset käytännöt, sitoutuminen, tavoitteet ja autonomia) muodostettiin aineistolähtöisesti, tukeutuen

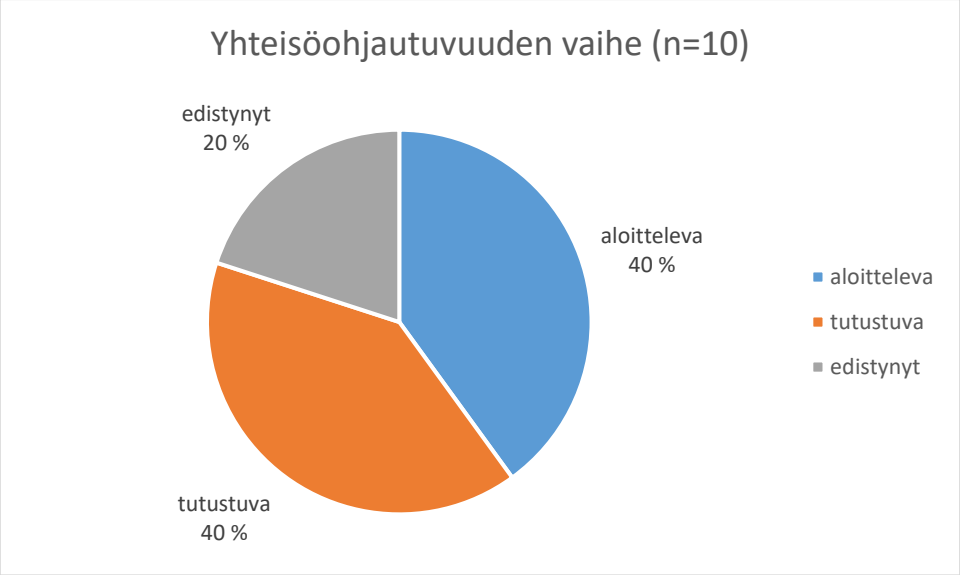
kuitenkin teoriaan ja siellä käytettyihin käsitteisiin. Yhteisöohjautuvuuden vaiheiden luokittelua kuvataan alla taulukossa 4.

Taulukko 4. Työyhteisön yhteisöohjautuvuuden vaiheiden luokittelu.

	tutustuva	**aloitteleva**	**edistynyt**
Yhteisölliset käytännöt mm. vastuunjako, viestintä	Satunnaisia, lähinnä organisaation ohjaamia yhteisöllisiä käytäntöjä, joita ei välttämättä edes tiedosteta osaksi yhteisöohjautuvuutta. Satunnaisia, lähinnä ammattiosaamiseen liittyviä työnjakoja. Ei vakiintuneita sisäisen viestinnän käytäntöjä.	Tunnistetut, yhteisöohjautuvuudesta on omaksuttu joitakin käytäntöjä, jotka ovat suhteellisen vakiintuneita. Lisäksi työnjakoja ja vastuualueita. Viestintä lähtökohtaisesti jäsentynyttä mutta ei vielä vakiintunutta.	Sisäistetyt, työyhteisö on tietoisesti ottanut yhteisöllisiä käytäntöjä käyttöön osana yhteisöohjautuvuutta. Vakiintuneita vastuunjakoja. Tiedonkulku prosesseineen pohdittu ja implementoitu.
Sitoutuminen sitoutuminen yhteisöohjautuvuuteen ja tiimiin, yhteiset säännöt ja periaatteet	Sitoutuminen yhteisöohjautuvuuteen lähinnä organisaation ohjaamaa. Tiimi hajanainen ja parhaimmillaankin vain yhteisöohjautuvuudesta kiinnostuneita yksilöitä. Ei ollenkaan tai vain vähän yhteisesti sovittuja sääntöjä	Yhteisöohjautuvuus tunnistetaan tavoitteeksi ja se on huomioitu useammissa toimintatavoissa. Tiimiytyminen hyvässä vauhdissa. Yhteisesti sovittuja sääntöjä on melko paljon.	Työyhteisö identifioituu yhteisöohjautuvaksi. Tiimihenki on vahva. Tiimillä on selvät rakenteet ja toimintatavat sekä kirjatut periaatteet tai pelisäännöt.
Tavoitteet yhteinen käsitys yhteisöohjautuvuuden sisällöstä sekä tiimin tavoitteista ja arvoista, jokainen ymmärtää osansa yhteisten tavoitteiden toteuttamisessa	Yhteisöohjautuvuuden sisältö on tiimiläisille epäselvä. Yhteisöllisiä käytäntöjä ei tunnisteta. Tiimin tavoite ja arvot ovat ulkoa johdettuja ja vastuu tavoitteiden toteutumisesta on esihenkilöllä ja johdolla.	Yhteisöohjautuvuus ymmärretään teoriatasolla. Yhteisöllisiä käytäntöjä on otettu osaksi työyhteisön toimintaa. Tiimiläisillä voi olla tavoitteiden toteutumista tukevia toimintamalleja mutta tavoitteenasetanta pitkälti ulkoista.	Työyhteisön jäsenillä on jaettu käsitys siitä, mitä yhteisöohjautuvuus tarkoittaa. Tiimillä on runsaasti yhdessä sovittuja yhteisöllisiä käytäntöjä. Tiimi osallistuu tavoitteidensa ja arvojensa määrittelyyn ja osaa kuvata oman roolinsa niiden toteutumisessa.
Autonomia tiimin autonomian taso ja päätöksentekotavat, tiimi hallitsee työnsä aikataulutusta, resursointia ja priorisointia	Pääosin hierarkkinen ja esihenkilöjohtoinen päätöksenteko. Tiimillä rajalliset mahdollisuudet päättää itse mistään.	Tiimissä vakiintuneita tehtävänjakoja ja yhteisiä linjoja. Lupa toimia itsenäisesti joissakin asioissa.	Tiimillä laaja vastuu omasta työstään. Lupa toimia itse laajasti.

Yhteisölliset käytännöt ovat yhteisöohjautuvuuden arkipäiväinen ilmentymä, joten niiden olemassaolo nostettiin ensimmäiseksi työyhteisön vaihetta kuvaavaksi osatekijäksi. Käytännöt voivat olla organisaation määräämiä tai tiimin itselleen omaksumia. Toinen osatekijä on sitoutuminen yhteisöohjautuvuuteen, joka pitää sisällään jaetun käsityksen siitä, mitä yhteisöohjautuvuus on, ja eksplisiittisen ilmauksen, että työyhteisö sitoutuu toimimaan yhteisöohjautuvuuden periaattein. Kolmannessa osatekijässä arvioidaan sitä, missä määrin työyhteisöt voivat itsenäisesti muodostaa toiminnalleen tavoitteita, sekä päättää keinoista ja työnjaoista niihin pyrkimiseksi. Neljännessä osatekijässä kuvataan tiimin autonomiaa eli käytännössä sitä, milloin tiimi voi itse päättää ja toimia kysymättä keneltäkään lupaa asiaan.

Tutkimuksen kohdehenkilöiden tiimit jakautuivat yhteisöohjautuvuuden vaiheen perusteella siten, että tiimeistä 40 % oli vasta aloittelemassa yhteisöohjautuvuuden parissa ja toinen 40 % oli tutustumassa siihen. Vain 20 % oli yhteisöohjautuvuudessa edistyneellä tasolla. Tiimien vaiheita kuvataan alla kuviossa 2.



Kuvio 2. Työyhteisön yhteisöohjautuvuuden vaihe tutkituissa tiimeissä.

Tutkimuksessa muodostettu käsitys työyhteisön yhteisöohjautuvuuden vaiheesta kuvasi hyvin myös työyhteisöissä työskentelevien kohdehenkilöiden käsityksiä yhteisöohjautuvuudesta. Ainoassa edistyneellä tasolla olevassa työyhteisössä työskentelevät (2

vastaajaa) erottuivat myös yhteisöohjautuvuuden kuvauksessa. Vastaavasti työyhteisöissä (2 työyhteisöä, 4 vastaajaa), joissa yhteisöohjautuvuudessa oltiin vasta tutustuvalla tasolla, yhteisöohjautuvuus tunnistettiin huonosti. Kysymykseen ”Mitä yhteisöohjautuvuus sinulle tarkoittaa?” annettuja vastauksia ja muita yhteisöohjautuvuuden kuvauksia aineistossa klusteroitiin ja niistä muodostettiin viisi pääluokkaa; tiimityö, itseohjautuvuus, vuorovaikutus, johtaminen ja organisaatiomalli. Näistä eniten mainintoja saivat tiimityö (11 mainintaa) ja itseohjautuvuus (7 mainintaa), siinä missä yhteisöohjautuvuus mainittiin johtamisena tai organisaatiomallina vain kaksi kertaa.

Kuvio 3. Haastateltujen kuvaus yhteisöohjautuvuudesta.

Tiimityötä koskevissa maininnoissa korostui tiimin vastuu omasta työstään, ja osaamiseen perustuvat vastuunjaot.

> *”Esihenkilö ei ole se one and only, joka asioita kehittää ja päättää ja niin kun.”* (H6)

Itseohjautuvuus nähtiin yhteisöohjautuvuuden perusedellytyksenä.

> *”Yhteisöohjautuvuus on sitä että… Se sisältää musta niinku itseohjautuvuuden vahvasti, että itseohjautuvasti siinä omalla toimintakentällään toimii parhaalla mahdollisella tavalla ja yhdessä muiden kanssa. Ja että yhdessä muiden kanssa... niin*

kun niitä yhteisiä tavoitteita, meille asetettuja tavoitteita pyritään niin kun saavuttamaan." (H7)

Työyhteisöissä, joissa vasta tutustuttiin yhteisöohjautuvuuteen, uudenlaisen vuorovaikutuksen tavat muodostivat olennaisen osan yhteisöohjautuvuuden käsitteestä.

"Varmaan niitä yhteisiä sääntöjä. Tiimiytymistä. No se on varmaan just sitä… Se yhteisten sääntöjen luominen, niiden noudattaminen tiimissä ja sellainen kompromissien tekeminen." (H9)

Toisaalta esihenkilö, jonka tiimissä yhteisöohjautuvuudessa oltiin jo pitkällä, kiteytti oman roolinsa yhteisöohjautuvan tiimin jäsenenä seuraavasti:

"Mä oon yksi meidän tiimin jäsenistä ja mun vastuualueena on johtaminen." (H2)

4.2 Tutkimuksessa tunnistetut yhteisölliset käytännöt

Edellä luvussa 2.4 esiteltiin teoriaan perustuva synteesi siitä, minkälaisia yhteisöllisiä käytäntöjä kirjallisuudessa on tunnistettu. Sama taulukko esitetään myös tässä luvussa, täydennettynä tutkimushavainnoilla siitä, minkälaisista käytännöistä kukin käytäntöjen pääluokka muodostuu Keusoten työyhteisöissä. Yhteisöllisistä käytännöistä kysyttiin haastatelluilta suoraan, mutta tämän lisäksi heidän kertomuksistaan poimittiin kuvauksia yhteisöllisistä käytännöistä. Mainintoja erilaisista käytännöistä kertyi yhteensä 95 kappaletta. Näistä muodostettiin analyysin avulla kahdeksan pääluokkaa. Synteesistä poikkeavia yhteisöllisiä käytäntöjä ei tutkimushavainnoissa noussut esiin. Jaettua johtajuutta koskeva yhteisöllinen käytäntö ei noussut erillisenä mainintana esiin tutkimushavainnoissa. Jaettua johtajuutta kuitenkin sivuttiin useissa vastauksissa lähtökohtana yhteisöohjautuvuudelle, mutta yhdessäkään työyhteisössä ei kuitenkaan selkeästi toimittu jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Synteesi esitetään alla taulukossa 5.

Taulukko 5. Yhteisöllisiä käytäntöjä Keusoten tiimeissä (mukaillen Salovaara, 2020a; Laloux, 2014; Mäkkeli ja muut, 2021; Martela, 2019; Markopoulos & Vanharanta, 2022; Keusote, n.d.; Salas ja muut, 2015; Puranam ja muut, 2014; Lee & Edmondson, 2017; Markula & Salovaara, 2024).

	kuvaus	alaluokat
joustava tiimirakenne ja tehtävänkuvat	tiimin jäsenten tehtävät joustavat ja yhteistyötä voidaan tehdä mielekkäissä kokonaisuuksissa	tiimirakenne joustava työnkuva
jaettu johtaminen	tiimillä voi olla muodollinen esihenkilö mutta johtajuutta jaetaan sovitusti	-
päätöksenteko	päätöksenteko on yhteisöllistä ja läpinäkyvää, ja siihen on sovittuna toimintamallit	päätöksenteko yhdessä sovitut toimintamallit sovitut pelisäännöt kokouskäytännöt lomasuunnittelu sijaisten hankinta vakioidut rakenteet hankinnat
avoin tiedonkulku	työssä tarvittava tieto on välittömästi ja avoimesti kaikkien saatavilla sovitulla tavalla	tiedonkulku tiedon avoimuus
konfliktinratkaisu ja puheeksiotto	konfliktitilanteisiin on sovitut toimintamallit, puheeksiotto ei ole vain esihenkilön tehtävä	konfliktinratkaisu
tavoitteiden asettaminen ja seuranta	tiimi asettaa itse pääosan tavoitteistaan ja vastaa itse niiden toteutumisen seurannasta	tavoitteenasetanta
työnjako ja tehtävienjako	tiimissä jokaisella on vastuutehtäviä, arkinen työnjako toteutuu yhdessä sovitulla tavalla kaikille tiimin jäsenille	työnjako tehtävienjako työvuorosuunnittelu
palkitseminen	tiimin jäsenet voivat ehdottaa tai päättää työsuorituksesta palkitsemisesta ja palkanlisistä	palkitseminen
rekrytointi ja perehdytys	tiimi vastaa uusien jäsenten rekrytoinnista ja perehdytyksestä	perehdytys

Joustava tiimirakenne ja tehtävänkuvat

Aidosti yhteisöohjautuvan työyhteisön olennaisena lähtökohtana on joustava tiimirakenne ja tehtävänkuvat, jotka muotoutuvat tilanteen, tarpeiden ja toiveiden mukaan.

Keusotessa organisaatiorakenne on pääosin hallinnollinen, ja asiakas- ja potilastyössä tiimit ovat kiinteitä. Työyhteisö saattaa muodostua fyysisestikin samassa rakennuksessa työskentelevistä ihmisistä, jolloin esimerkiksi tietty asiakaspalveluyksikkö muodostaa myös työyksikön. Toisaalta yhteisten palvelujen tulosalueen osalta kävi ilmi, että työtä tehdään verkostoissa ja arkipäivän kokemus työyhteisöstä ei aina vastaa hallinnollista organisaatioroolia.

Joustavaa tiimirakennetta ja tehtävänkuvia koskevia mainintoja nousi aineistosta esiin vain neljä kappaletta. Luonnollisesti maininnat painottuivat melko pitkällä yhteisöohjautuvuudessa olevissa tiimeissä työskenteleviin vastaajiin. Koska haastateltujen työyksiköissä ja tehtävänkuvissa oli eroja, on selvää, että myös esimerkiksi ammattiryhmä vaikuttaa tehtävänkuvan joustavuuteen. Siinä missä asiantuntijatehtävissä työskentelevän henkilön tehtävä joustaa paljonkin, esimerkiksi sairaanhoitajan tai lähihoitajan tehtävänkuva on rajatumpi. Toisaalta pidemmällä yhteisöohjautuvuudessa olevissa työyksiköissä tehtävänkuvien rajatkin vaikuttivat joustavammilta.

> *”Meillä on kyllä kaikilla hyvin vapaat kädet muuttaa sitä omaa työnkuvaa sen mukaan, mitä näyttää, että mitä meidän organisaatio tarvitsee.”* (H1)

> *”Tiimit toimii itsenäisesti ja tiimit toimii aika omaehtoisesti ja he keskenään käyvät sitä johtamiskeskustelua siellä.”* (H2)

Päätöksenteko

Selkeästi eniten mainintoja sai päätöksenteko (51 mainintaa). Varsinaisia päätöksentekoon liittyviä yhteisöllisiä käytäntöjä mainittiin vain kuusi kertaa, mutta päätöksenteon yläluokkaan sisällytettiin myös alaluokista yhdessä sovitut toimintamallit ja pelisäännöt, kokouskäytännöt, erilaiset vakioidut rakenteet, lomasuunnittelu ja sijaisten hankinta, sekä pienet hankinnat. Käytännössä jokaisessa tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä oli käytössä säännölliset kokouskäytännöt ja erilaisia vakioituja rakenteita, joista ainakin osa perustuu myös Leanin periaatteisiin ja organisaation antamaan ohjaukseen.

> *”Nää palaverikäytännöt on niinku vakioitu.”* (H3)

”Siinä on vakioitu ja niinku pelisääntöjä, että miten ihan tämmöisiä käytännön asioita, että miten sihteeriys ja kuka on puheenjohtaja. Mutta sitten se sen kokouksen sisältö, niin siinä me ollaan hirveän itseohjautuvia, että on päivänselvää, että jokainen kirjoittaa ne omat esille tuotavat asiat sinne esityslistaan ja sitten kirjoittaa muistioon ja että se monesti niinku itsekseen sitten syntyy se muistiokin.” (H7)

”Pikkuhiljaa ollaan kehitetty ja vakioitu toimintamalleja.” (H2)

Avoin tiedonkulku

Myös tiedonkulun avoimuus oli laajasti käytössä ja sitä koskevia mainintoja kertyi aineistossa yhteensä seitsemän. Tähän ryhmään kuuluivat toisaalta tiedonkulkua turvaavat käytännöt, toisaalta tiedon avoimuus ja periaatteet siitä, mistä tieto on löydettävissä.

”No tiimipalavereissa niistä [asioista] aika paljon niinku puhutaan ja käydään niitä läpi-- Ja just niin ne tiimipalaverin muistiot pitäisi käydä niinku aina vähän katsomassa mitä siellä on yhteisesti sovittuja asioita.” (H9)

”Meillä on niinku kaikki Teamsissa, eli meillä on kaikki sähköisenä Teamsissa tai sitten meillä on Keusotessa tämmöinen toimintaohjepooli --niin siellä sitten on semmoiset organisaatioon niinku yleisesti jaettavat ohjeet, ja sitten tietysti meidän intra vielä erikseen, mistä organisaatio sitten viestii vielä työntekijöille.” (H5)

Kaikissa haastattelun kohteena olleissa työyhteisössä Teams oli käytössä esimerkiksi kokousmuistioiden säilytyspaikkana. Lisäksi toimintaohjeita ja aineistoa oli saatavilla esimerkiksi Keusoten sisäisessä verkossa. Pääosin käytettävissä oleva aineisto liittyi substanssityöhön ja ohjeisiin, eikä varsinaisesti päätöksenteon tukena käytettävään materiaaliin. Haastateltujen kertomuksista kävi myös ilmi, että kiireisessä arjen työssä esimerkiksi kokousmuistioihin tai muuhun aineistoon ei ehditty perehtyä. Haastatteluissa ilmeni, että työyhteisöissä oli paljon henkilöitä, joiden tietotekninen osaaminen oli puutteellista ja tästä johtuen aineiston hyödyntäminenkin vajavaista.

Konfliktinratkaisu ja puheeksiotto

Konfliktinratkaisua ja puheeksiottoa koskeviin käytäntöihin viitattiin aineistossa vain kolme kertaa. Käytännössä työyhteisöt, joissa oli paljon sovittuja sääntöjä ja toimintaohjeita, olivat määritelleet prosessin myös konfliktinratkaisuun.

”Me ollaan [konfliktinratkaisukin] määritelty.” (H2)

Osa haastatelluista viittasi myös Keusoten yhteisiin ohjeisiin konfliktinratkaisusta. Pääosin konfliktinratkaisu koettiin esihenkilön työksi ja työnjohdolliseksi puuttumiseksi, eikä tiimin keskenään ratkaistavaksi asiaksi.

> *”Meillähän tälläkin hetkellä, eli ristiriitatilanteet henkilöt keskenään pyrkii selvittämään tai tiimi pyrkii ne ensiksi selvittämään itse. -- on ihan toimintaohjeet, että miten menetellään sitten, ja niissä on juuri tämä, että ensisijaisesti työntekijät pyrkivät selvittämään ristiriitatilanteet keskenään.”* (H5)

Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Johtuen osin ehkä haastateltujen työtehtävien luonteesta, tavoitteiden asettaminen ja seuranta eivät nousseet juurikaan esiin tiimin noudattamina yhteisöllisinä käytäntöinä. Tätä koskevia mainintoja saatiin haastattelussa vain kaksi.

> *”Niin siihen [tavoitteiden asettamiseen] on annettu kyllä sitten tosi vapaat kädet, että toimikaa ja tehkää. Ja kun itse seuraatte niin sillä hyvä.”* (H1)

Haastattelussa ei varsinaisesti pyrittykään selvittämään, kuka asettaa tiimien työlle tavoitteet. Osittain aineistosta kävi ilmi, että tiimeille on organisaation johdosta asetettu tiettyjä määrällisiä tavoitteita, kuten asiakas- tai potilaskontaktien määrä, joita tiimien esihenkilöt raportoivat johdolle. Näitä tavoitteita ei asetettu tai seurattu yhteisöllisesti. Eräs haastateltu esihenkilö kyllä totesi, että seurantaa voisivat hyvin tehdä työntekijät itsekin, eikä raportointi-excelien täytön tarvitsisi olla esihenkilön tehtävä.

Työnjako ja tehtävienjako

Toiseksi eniten mainintoja (22) kertyi työnjakoa ja tehtävienjakoa koskeville käytännöille. Tehtävienjaoksi määriteltiin erilaiset, suhteellisen pysyvät vastuualueet ja roolit, jotka saattoivat perustua myös esimerkiksi ammatilliseen osaamiseen tai henkilökohtaiseen kiinnostukseen. Työnjakoon puolestaan luettiin arkipäivän työtehtävien jakaminen ja esimerkiksi työvuorosuunnittelu.

> *”Kyllähän me tälläkin hetkellä niin kun sitä työvuorosuunnittelua ja kaikkea niinku tehdään itsenäisesti.”* (H9)

Yhteisöohjautuvuudessa pisimmällä olevassa työyhteisössä myös tehtävienjaossa oltiin jo pitkällä:

> *”Meillä on yhteisöohjautuva yhteisö, jossa vastuualueita on kaikilla meidän työntekijöillä.”* (H2)

Kaikissa työyhteisöissä tehtävienjako ei kuitenkaan perustu vapaaehtoisuuteen ja yhteisöohjautuvuuden periaatteisiin:

> *”Ja sitten kun tuli näitä palkanlisäkyselyitä, alettiin kyselemään vähän enemmän palkkaa ja siihen ei, niin sitten se, että se jaetaan se työ kaikille.”* (H9)

Palkitseminen

Haastatteluaineistosta tunnistettiin yhteensä neljä palkitsemista koskevaa mainintaa. Aineiston perusteella palkitsemisessa noudatetaan organisaation yhteisiä käytäntöjä, eikä tiimeille ole muodostunut omia käytäntöjään. Haastateltavat mainitsivat palkitsemiskäytäntöinä pikapalkitsemisen ja ehdotukset henkilökohtaisesta lisästä. Pikapalkitsemisesta päättää lähiesihenkilö ja henkilökohtainen lisä päätetään organisaation prosesseissa, joten kummassakaan ei puhtaasti ole kysymys tiimitason yhteisöllisestä käytännöstä.

> *”Nää pikapalkitsemiset sitten mitkä on ihan niinku esihenkilön niinku päätöksen alla, eli millä voidaan palkita hyvästä suorituksesta.”* (H5)

> *”Työntekijät voivat toisistaan antaa näitä niinku niin sanottuja nostoja, että ansaitsisi niinku tämmöisen henkilökohtaisen lisän sitten.”* (H5)

Toive erilaisista lisätehtävistä maksettavista palkkioista tai lisävastuusta maksettavasta palkanlisästä nousi esiin haastatteluissa. Tällaisen yhteisöllisen tunnustuksen olemassaoloa tai mahdollisuutta ei kuitenkaan aineistosta tunnistettu.

Rekrytointi ja perehdytys

Rekrytointi- ja perehdytyskäytäntöjä koskevia mainintoja nousi aineistosta yhteensä kolme kappaletta. Haastatellut eivät varsinaisesti tunnistaneet näitä olemassa oleviksi yhteisöllisiksi käytännöiksi, vaan asia nousi yleensä esiin veto- ja pitovoimaa koskevien kysymysten yhteydessä. Aineistosta välittyi käsitys, että organisaatiossa rekrytointi mielletään vahvasti johdon tai esihenkilön tehtäväksi. Myös vastuun perehdytyksestä

koetaan olevan lähinnä esihenkilöllä, vaikka luonnollisesti kollegat tulokkaita käytännön työtehtäviin perehdyttävätkin. Varsinaisia uusrekrytointeja tehdään tutkituissa työyhteisöissä vähän, ja organisaation palvelukseen tuleminen tapahtuu usein sijaisuuksien tai keikkatyön kautta. Tällöin varsinaisia yhteisöllisiä rekrytointikäytäntöjäkään ei ole kaikkialla muodostunut.

> *”Yksi työntekijä osallistuu haastatteluihin elikkä [rekrytoinnit tehdään] tiimin kanssa.”* (H4)

Perehdytystä yhteisöohjautuvuuteen toimintatapana ei tunnistettu kuin yhdessä työyhteisössä:

> *”Meillä on perehdytysoppaassa kuvattuna mitä yhteisöohjautuvuus meidän tiimissä niinku tarkoittaa.”* (H5)

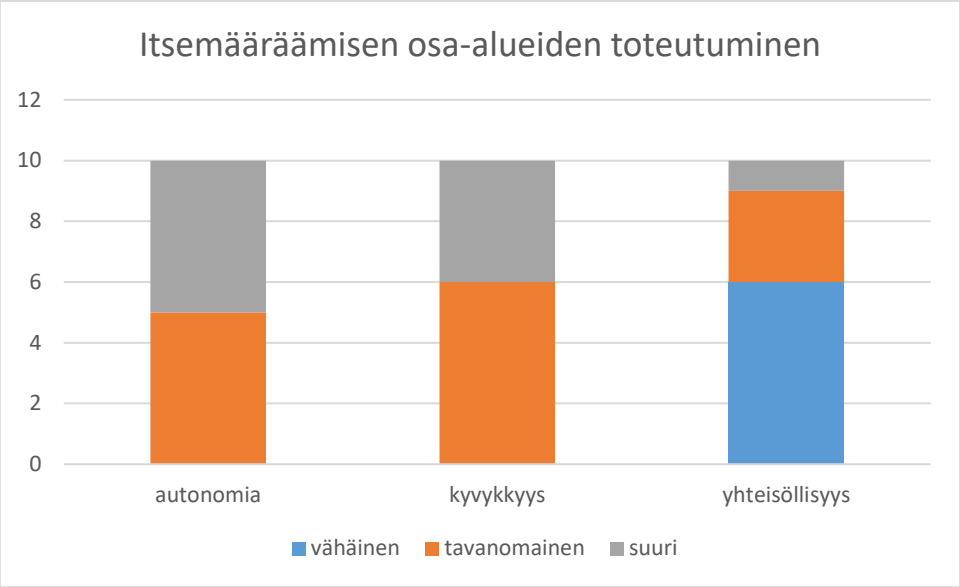
4.3 Itsemääräämisen osa-alueiden toteutuminen työssä

Osana tutkimusta muodostettiin käsitys siitä, miten hyvin itsemääräämisen toteutuu tutkittavien työssä. Tätä taustaa vasten on mahdollista arvioida, miten itsemääräämisen aste vaikuttaa esimerkiksi koettuun työn vetovoimaan. Teoriataustaan pohjautuen muodostettiin kolmiportainen synteesi itsemääräämisen tasosta työssä. Synteesissä jokaisen itsemääräämisen osa-alueen – autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – toteutumista arvioitiin kolmiportaisella asteikolla. Itsemääräämistä verrattiin tavanomaiseen asiantuntijatyöhön ja suhteutettiin joko sitä vähäisemmäksi tai suuremmaksi. Tutkimuksessa itsemääräämisen aste ei ollut niinkään riippuvaista esimerkiksi työtehtävän vaatimasta koulutuksesta tai työtehtävän laadusta, vaan ennemminkin siihen vaikutti työyhteisön omaksuma toimintakulttuuri. Itsemääräämisen kolmivaiheisuutta kuvataan alla taulukossa 6.

Taulukko 6. Itsemääräämisen vaiheiden kuvaus.

	autonomia	**kyvykkyys**	**yhteisöllisyys**
vähäinen	Työtehtävät ja niiden suorittamisen tapa ovat pitkälti ulkoa asetetut, päätösvaltaa on korkeintaan oman työn tekemisen tapoihin.	Työ tuntuu rutiiniluontoiselta ja suorittavalta, työ ei tarjoa erityisesti onnistumisen kokemuksia, vähän positiivista palautetta.	Hajanainen tiimirakenne, vähän kohtaamisia työssä.
tavanomainen	Työssä voi valita toimintatapoja ja päättää jonkin verran omista aikatauluista ja prioriteeteista.	Työssä pääsee käyttämään osaamistaan ja oppimaan uutta säännöllisesti, työstä saa joskus positiivista palautetta.	Tiimiä pidetään tärkeänä mm. työssä viihtymisen kannalta ja se tuodaan esiin tärkeänä työssä viihtymistä ja motivaatiota parantavana tekijänä.
suuri	Työssä voi pääsääntöisesti itsenäisesti päättää työn tekemisen tavasta, omista aikatauluista ja prioriteeteista, kuitenkin huomioiden työn luonne.	Työssä pääsee jatkuvasti kehittymään ja oppimaan uutta, vastauksissa korostuu oman asiantuntijuuden kasvu, työyhteisön kannustus ja positiivinen palaute.	Tiimi on vahvasti yhteenhitsautunut ja tiimin merkitys korostuu vastauksissa.

Keusoten työyhteisöissä itsemääräämisen toteutui pääsääntöisesti tavanomaisesti tai hyvin. Puolet haastatelluista koki autonomian asteen työssään olevan suuri, ja lähes puolet koki jatkuvasti suurta kyvykkyyttä työssään. Ainoastaan yhteisöllisyyden kokemus oli vähäinen ja vain yksi haastatelluista koki työssään suurta yhteisöllisyyttä. Sitä vastoin 60 % haastatelluista koki yhteisöllisyyden vähäiseksi. Itsemääräämisen osa-alueiden toteutumista on kuvattu alla olevassa kuviossa 4.



Kuvio 4. Itsemääräämisen osa-alueiden toteutuminen haastateltujen työssä.

4.3.1 Autonomia

Haastatelluista useampi kuvaa autonomian toteutuvan työssään itseohjautuvuutena. Vuori (2021, s. 358) luokittelee itseohjautuvuuden neljään kategoriaan, joista ensimmäinen kuvaa itseohjautuvuutta työntekijän valtana, vapautena ja vastuuna määritellä miten ja milloin hän tekee mitäkin tehtävää ja työvaihetta. Tällöin työntekijä pystyy itse priorisoimaan ja aikatauluttamaan tekemistään ja viestimään työn etenemisestä ja haasteista esihenkilölleen ja kollegoilleen (Vuori, 2021, s. 358).

> *”Mä voin, no, niinku itsenäisesti hallita työtä, niin mulla on semmoinen hallinnan tunne, että mä oon niin kun oman, kalenteristani vaan itse vastaan omasta kalenteristani.”* (H7)

> *”On niinku vapaus tehdä sitä työn aikataulutusta niin, että oonko mä nyt kuinka paljon [työtehtävässä], vai otanko mä nyt vaikka enemmän aikaa silleen, että mä teen [toista työtehtävää], mutta sen mukana tulee tietysti myös se vastuu, että pitää oikeasti tehdä.”* (H1)

Tällaisen vapauden koettiin lisäävän työskentelymotivaatiota ja myös parantavan työtehoa. Myös mahdollisuus valita työn tekemisen paikka niissä töissä, jotka soveltuvat etätyöhön, koettiin tärkeäksi.

”Vapaus [motivoi].” (H8)

”No oman työpäivän pystyn rakentamaan silleen pääsääntöisesti, mikä on mulle hyvä.” (H5)

”Pystyn itse valita sen, että olenko mä toimistolla vai teenkö mä etänä.” (H10)

Vuoren (2021, s. 359–360) mukaan itseohjautuvuus voi toteutua myös lähijohtajalta delegoituna päätöksentekomandaattina, jolloin työntekijä voi itse tehdä päätöksiä omalla, rajatulla tehtäväkentällään. Myös tällaista autonomiakäsitystä esiintyi erityisesti lähijohtajien haastatteluissa.

”Niinku että oman tiimin toimintaan, niin kyllä mulla on täysin vapaat kädet tietyllä tahdilla soheerata siellä, että tota en tarvitse sinne jokaiseen päätökseen mitään varmistusta.” (H4)

”Mutta tota joo, meillä on siis tosi paljon vapautta päättää asioista itse. Ja yhdessä.” (H6)

4.3.2 Kyvykkyys

Kyvykkyyttä ja kompetenssia koskevia mainintoja esiintyi haastatteluaineistossa runsaasti. Ikonen ja muut (2023, s. 108) toteavat, että kyvykkyys sisältää sekä kykenevyyden työtehtävistä suoriutumiseen että kokemuksen oppimisesta ja omien kykyjen täysimääräisestä käyttämisestä. Haastateltavat kuvasivat kompetenssia erityisesti kehittämis- ja kehittymismahdollisuuksien kautta.

”Mä voin kehittää ja kehittyä työssä, niin ne on valtavan tärkeitä. Ja sitten se, että mä koen, että muhun luotetaan ja mun osaamiseeni luotetaan, ja näihin kyvykkyyksiin luotetaan, ja myöskin tähän liittyen vielä esihenkilö myöskin kannustaa opiskelemaan, ja tota niinku semmoisiakin keskusteluja on käyty.” (H7)

”Mä pääsin niin kun vähän siitä sellaisesta tietystä samasta rutiinista ja rytmistä niin kun pois, että mä pystyn niin kun kehittämään jotakin, antaa ideoita. Mä pystyn itse kehittyä. Mulle se on niinku tosi tärkeätä, että pitää mielen virkeänä niin kun, että on sitä vaihtelevuutta työssä.” (H9)

Kyvykkyyttä arvioitiin myös merkityksellisyyden kokemuksen kautta. Haastateltavat kokivat, että onnistumiset työssä lisäsivät työskentelymotivaatiota ja synnyttivät hyvän kierteen.

> *”Yhteisöohjautuvuushan synnyttää niinku tavallaan, tässä syntyy semmoinen positiivinen kierre, on syntynyt siitä näkökulmasta, kun tiimit on yhteisöohjautuvia, työntekijä kokee merkityksellisyyttä, niin hänhän innostuu omasta työstään.”* (H2)

> *”Mulla on, siis tässä pääsee jotenkin käyttämään sitä osaamista [työtehtävästä] mitä on, että mä jotenkin. Eli tää on niinku, toisaalta tässä on haastavia hommia, mutta tässä on paljon semmoista missä mä koen olevani aika hyvä ja sitten se semmoinen iso motivaattori on se.”* (H1)

Erityisesti lähiesihenkilöt kokivat kyvykkyyttä saadessaan työyhteisön toimimaan yhdessä ja kehittyessään osaamisessaan ja toimintatavoissaan.

> *”Että semmoiset on kyllä niinku taas motivoinut, et ollaan menty asioissa hirveästi eteenpäin.”* (H3)

> *”No mua henkilökohtaisesti esimiehenä motivoi se muiden onnistuminen ja se hyvä työn tulos.”* (H2)

> *”[Työssä motivoi kun] mennään yhdessä, että ne yhteiset onnistumiset, kun me ollaan ehkä jotain kehitetty ja sitten se lähtee toimimaan ja sieltä saadaan tuloksia, niin ne on ehkä semmoiset mitkä sitten saa semmoiset ’hei jes mahtavaa, että tää toimii’.”* (H4)

Lähiesihenkilöltä ja työyhteisöltä saatu kannustus ja tuki lisäsivät kokemusta kyvykkyydestä.

> *”--nää tiimit mitä meillä on, niin kyllähän ne tukee ja sparraa ja kannustaa omalla tavallaan aina, usein siihen niin kun työntekijän parhaaseen. Meillä annetaan paljon positiivista palautetta, kehutaan. Ja niinku tuetaan. Kyllä että, kyllä mä koen, että se lisää sitä kyvykkyyttä.”* (H7)

> *”Mä tunnen sen niin kun, ja saan siitä kiitoksen työkavereilta, saan esihenkilöltä ja silloin niinku tuntuu, että sitä sun työtä niinku arvostetaan.”* (H9)

Haastatellut mielsivät usein nimenomaan yhteisöohjautuvuuden mahdollistavan kyvykkyyden kokemuksen, ja kyvykkyys liitettiin usein osaksi yhteisöohjautuvuutta.

”Yhteisöohjautuvuudella on kaivettu mun potentiaali esiin.” (H5)

4.3.2 Yhteisöllisyys

Itsemääräämisen osa-alueista selkeästi heikoimmin toteutuvina näyttäytyivät yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden kokemus. Haastateltujen tilanteet erosivat toisistaan siinä, oliko kysymyksessä itsenäinen asiantuntijatyö, vai selkeästi tiimissä tehtävä työ esimerkiksi hoivayksikössä. Tutkimustuloksissa nämä eroavaisuudet eivät kuitenkaan merkittävästi vaikuttaneet siihen, miten haastateltavat yhteisöllisyyden kokivat. Osalla yhteisöllisyyden kokemuksen vähyys liittyi fyysisen yhteenkuuluvuuden vähäisyyteen.

> *”No tää tilojen väheneminen, että meillä ei oikeastaan ole tiloja, missä me voitaisiin työskennellä ja tavata, että se on kyllä vaikuttanut.”* (H7)

Monella haastatelluista oli mahdollisuus työskennellä hybridimallilla ja päättää ainakin osittain itse työskentelypaikkansa. Vaikka työ olisi ollut mahdollista tehdä paikkariippumattomasti, usein toimistolle hakeuduttiin ihmiskontaktien ja yhteisöllisyyden vuoksi.

> *”Tää on välillä aika semmoista yksinäistä toimistotyötä, ja vaikka mä niinku kykenen kyllä itsenäiseen työhön, mutta kyllä mä huomaan, että sitten jos mä oon liian paljon yksin toimistossa, niin mä kyllä lähden hakeutumaan sitten jo ihmisten ilmoille.”* (H10)

Useat tiimit toimivat etänä, hybridinä tai hajautetusti. Tällöin Teams oli tärkein yhteydenpidon väline. Säännölliset palaverit toivat ihmiset yhteen, mutta kokemus yhteisöllisyydestä jäi silti vajavaiseksi.

> *”Läsnäolon merkitys on todella valtava ja se ei, mä en jotenkaan itse osaa luokitella Teamseja läsnäoloksi, esimerkiksi, että mun mielestä niinku kun me tehdään ihmissuhdetyötä, niin me tarvitaan konkreettisesti vastavuoroista keskustelua. Me tarvitaan areenoita missä se on myös niin kun vapaata se keskustelu. Siinä tarvitsisi jotenkin sitä semmoista yhteistä aamukahvia tai niinku sitä semmoista niinku perusarjen ikään kuin kohtaamista, semmoista.”* (H10)

Osassa työyhteisöissä oli vuorovaikutukseen ja työskentelyyn liittyviä haasteita. Osittain näihin liittyi toimiminen pääosin vain etäyhteyksin. Jos tiimin palaverit käydään Teamsissa ja muistiotkin löytyvät vain sieltä, vaatii osaamista ja vaivannäköä käydä

perehtymässä aineistoon. Tiimin ydintoiminnan ulkopuolelle jääminen tai jättäytyminen vaikutti negatiivisesti kokemukseen yhteisöllisyydestä ja vaikutti myös koko tiimin hyvinvointiin. On mahdollista, että juuri yhteisöllisyyden ja yhteisen kohtaamisen vähäisyys on hidastanut yhteisöohjautuvuuden läpilyöntiä organisaatiossa, kun foorumeita ja rakenteita yhteiselle kehittämiselle ja päätöksenteolle ei ole tietoisesti rakennettu.

> *”Ja mua kuunnellaan, mä kuulun osa osaksi jotain tiimiä. Me voidaan tehdä yhdessä, sitä toivoisin enemmänkin vielä. Semmoista yhteistä työskentelyä.”* (H7)

> *”Sitten just se kanssakäyminen niin kun työkavereiden kanssa, niin se on niin vähäistä joillakin, että on tosi vaikea, että jotkut tekee vaan sen asiakastyön ja pystyy vaan siihen. Mutta sitten se kaikki muu, niinku just keskustelut Teamsin kautta samalla tuottaa haasteita. Ja sitten just se, että ollaan yritetty sitten, että ollaan täällä toimistolla, että tulisi sitä sosiaalistumista. Mutta sitten taas, että pitäisi ehkä olla yhteisiä niitä kahvihetkiä tai ruokataukojakin niinku, missä voisi niinku käydä niitä asioita läpi.”* (H9)

4.4 Veto- ja pitovoimatekijöiden sekä sitoutumistekijöiden ilmeneminen

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, luku 1.1) mukaan työpaikan vetovoimaan kuuluu työntekijöiden houkutteleminen, pitäminen ja työn imun lisääminen. Tässä tutkimuksessa veto- ja pitovoiman käsitteet on pyritty erottelemaan siten, että vetovoima kohdistuu ulospäin, potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen. Pitovoima puolestaan suuntautuu sisäänpäin, nykyisten työtekijöiden pitämiseen organisaation palveluksessa. Täysin näitä kahta ei kuitenkaan ole mahdollista erottaa, ja kuten tutkimuksessakin ilmeni, sisällöllisesti veto- ja pitovoimatekijät ovat pitkälti yhteneviä. Erityisesti pitovoiman taustalla vaikuttaa myös työntekijän sitoutuminen organisaatioon.

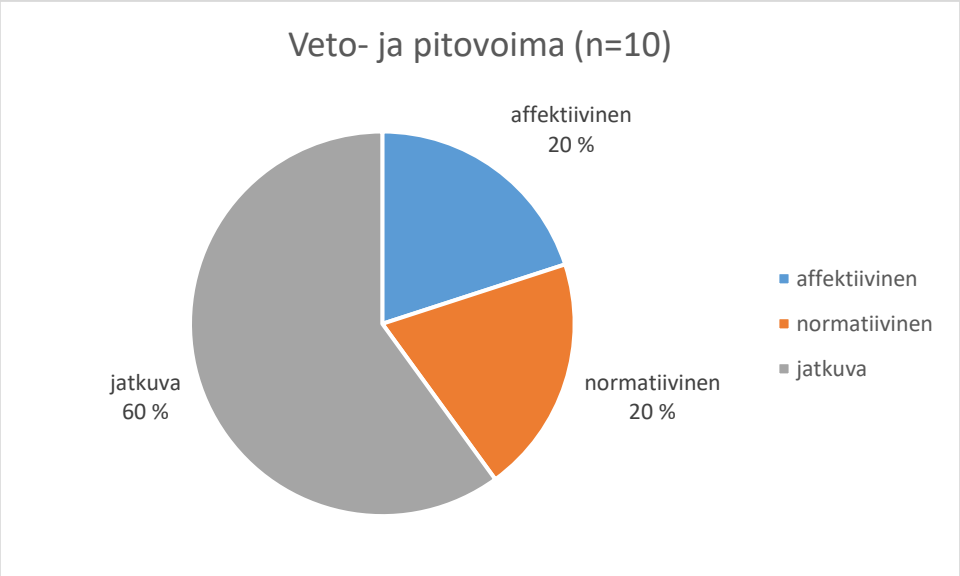
Luvussa 2.5 organisaation veto- ja pitovoimaa kuvattiin Meyerin ja Allenin (1991) kolmijakoista organisaatiositoutumisen mallia soveltaen. Malli soveltuu muokattuna kuvaamaan hyvin myös organisaation veto- ja pitovoimaa. Tässä luvussa taulukkoa on muokattu ja täydennetty tutkimushavainnoilla Keusotesta. Haastatteluaineistosta

tunnistettiin erilaisia veto- ja pitovoimatekijöitä, ja nämä kyettiin helposti yhdistämään Meyerin ja Allenin (1991) rakentamaan malliin, mitä kuvataan alla taulukossa 7.

Taulukko 7. Organisaation veto- ja pitovoima Keusotessa (mukaillen Meyer & Allen, 1991).

	affektiivinen	**normatiivinen**	**jatkuva**
	Organisaation brändi ja arvot koetaan houkuttelevaksi. Organisaation maine ja esimerkiksi yhteisöohjautuvuus synnyttää halun työskennellä juuri tässä organisaatiossa.	Organisaatiossa on työskennelty pitkään ja siihen on sitouduttu sitä kautta. Mikään ei ole varsinaisesti pielessä. Uudet työntekijät päätyvät organisaatioon sattumalta tai esimerkiksi harjoittelun kautta.	Organisaation palkkataso ja esimerkiksi työpaikan sijaitseminen lähellä kotia houkuttelee.
Esimerkki aineistosta:	*" [oman alan] piireissä puhuttiin paljon että Keusote on niin kun siinä kärkikahinoissa ja tehdään uudella tavalla asioita, että kyllä siinä niinku semmoinen brändäys onnistui ja mulle ainakin tuli Keusotesta sen johdosta semmoinen, mielenkiinto heräsi niinku organisaatiota kohtaan."*	*"Mulla on urapolkuhaaveita oman organisaation sisällä sitten, että ehkä tämä ei ole minun se eläkepaikka-- kyllä näen että ei, ei ole aidan takana olemassa semmoista vihreätä nurmikkoa tällä hetkellä, mikä laittaisi minut sitten irtisanoutumaan organisaatiosta"*	*"Meidän palkkatasokin on hyvä, koska nyt sitä aikanaan nostettiin, jotta me saataisiin niitä työntekijöitä taloon. -- Ja sitten tietysti kun asun alueella."*

Jokaisen haastateltavan kuvauksen perusteella muodostettiin käsitys tämän veto- ja pitovoiman tyypistä. Kaikkia kolmea tyyppiä esiintyi aineistossa. Tyypillisin veto- ja pitovoima oli laadultaan jatkuvaa, eli perustui lähinnä käytännön syihin pysyä työnantajan palveluksessa. Alla kuviossa 5 kuvataan, miten haastateltujen veto- ja pitovoiman tyypit jakautuvat.



Kuvio 5. Haastateltujen veto- ja pitovoimatekijöiden jakauma.

Haastatellut kokivat Keusoten olevan vetovoimainen työpaikka. Avoimiin tehtäviin on helppo saada hyviä hakijoita, ja monesti uudet työntekijät löytyvät vakituista työpaikkaa odottelevista sijaisista ja keikkalaisista.

> *”Meillä on siinä hyvä tilanne, että meillähän olisi tällä hetkellä enemmän tulijoita kuin mulla –, meillä on työpaikkoja, eli ollaan kyllä hyvin vetovoimainen ja sitten omalla tavallaan pitovoimainen yksikkö, koska meillä ei ole vakituisia paikkoja melkein koskaan auki.”* (H5)

> *”--että saadaan keikkalaiset, saadaan työntekijöitä, saadaan kaikkeen—”* (H3)

> *”Niinku haastattelutilanteissa nämä esimerkiksi, jotka on meillä ollut keikkoja tekemässä, niin ovat sanoneet suoraan, että heillä on hyvät ja positiiviset kokemukset, että he haluaisi olla tämmöisessä paikassa töissä.”* (H8)

Moni haastatelluista kuvasi myös yhteisöohjautuvuudella olevan merkitystä vetovoimatekijänä erityisesti tietyillä aloilla. Suurin osa haastatelluista mainitsi myös erikseen yhteisöohjautuvuuden pitovoimatekijänä kuvaten, ettei haluaisi työskennellä perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa.

> *”Elikkä tää yhteisöohjautuvuus ja sellainen asiantuntijoiden omien voimavarojen käyttö on meille niinku tosi tosi tärkeätä. Se tekee työstä sitten mielekästä ja meillä hyvin viihtyy ihmiset. Meillä on aika pieni vaihtuvuus. Kaikki vakanssit on täysiä, ei tarvitse käyttää ostopalvelufirmoja lainkaan, ja mä väittäisin että se tulee just siitä, että sä saat käyttää sitä sun osaamista siihen työn tekemiseen.”* (H2)

> *”Tässä työpaikassa niin on yksi pitovoima se, että täällä saa niinku tehdä yhteisöohjautuvasti, ja ihmiset ottaa vastuuta ja ihmiset niinku, toimintamallit on semmoisia, ettei tarvitse mennä niin esimieskeskeisesti.”* (H3)

> *”[Verrattuna muihin hyvinvointialueisiin] osaa niistä tää on huomattavasti houkuttelevampi. Kiitos tän vahvasti ääneen lausutun yhteisöohjautuvuuden tavoitteen ja muiden.”* (H1)

> *”Joo en voisi olla hierarkkisessa työyhteisössä töissä. Se on ihan, eli tota se olisi mun luovuuden tappamista, mun innovaation tappamista ja en en en siihen lähtisi. Eli kyllä niinku se yhteisöohjautuvuus on ollut koko mun työuralla jo käytössä, niin tota en pysty kuvitella mitään muuta.”* (H5)

Huomionarvoista on, että jokainen kymmenestä haastatellusta nosti oma-aloitteisesti esiin organisaation palkkatason. Tämä on ymmärrettävää, sillä myös tuoreen uutisoinnin perusteella Keusotessa maksetaan muihin hyvinvointialueisiin verrattuna parasta palkkaa (Frosterus-Setälä, 2025). Lisäksi Keski-Uusimaa -lehden uutisessa siteeratun Keusoten henkilöstöjohtaja Monica Hostion mukaan avoimiin tehtäviin on lokakuussa 2024 ollut keskimäärin jopa 22 hakijaa, kun myös aiemmin vuokrafirmoissa työskennelleet hakeutuvat töihin hyvinvointialueelle (Frosterus-Setälä, 2025). Palkkatason lisäksi suurimmalle osalle oli tärkeää työn yhteensovittaminen muun elämäntilanteen kanssa. Tämä myös osaltaan esti hakeutumasta muualle töihin. Samoin mahdollisuus tehdä päivätyötä lisää houkuttelevuutta erityisesti lähi- ja sairaanhoitajien rekrytoinnissa.

> *”--siis kyllähän mä aina välillä käyn seurailemassa, kun tulee työpaikkailmoituksia jossain Facebookissa vastaan, mutta yksi ihan merkittävä asia on palkka.”* (H10)

> *”Toki meillä on nyt hyvä palkka suhteessa muihin tota noin niin hyvinvointialueisiin ja HUSiinkin verrattuna, että meillä on nyt imua.”* (H7)

> *”Me pystytään tarjoamaan sairaanhoitajalle, joka nyt on aivan tosi iso valtti se, että me pystytään tarjoamaan halutessaan niinku päivätyötä.”* (H3)

> *”-- niin se [työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen] on myös tässä, mikä niin kun tässä työssä ja tässä yksikössä. Niin tässä yksikössä tää on mahdollista, ja niin sen takia se on myös semmoinen asia mikä pitää mut täällä.”* (H6)

Sitoutuminen alaan ja työnantajaan

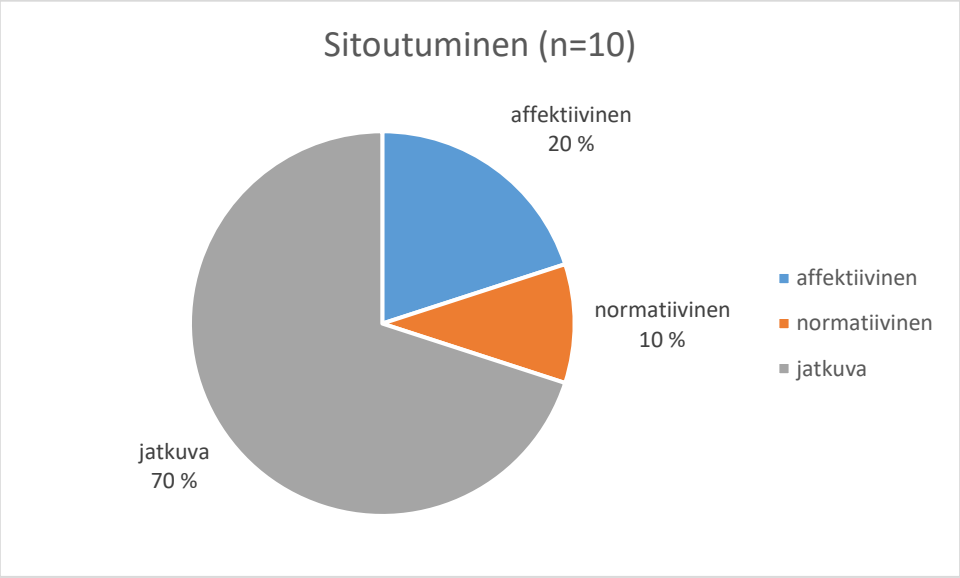
Lehtonen ja muut (2023, s. 185) korostavat henkilöstön psykologisen työnantajasitoutumisen tärkeyttä erityisesti nykyisessä tilanteessa, jossa henkilöstöpula ja monimutkaiset uudistukset ovat sote-alan arkipäivää. Suuret hyvinvointialueorganisaatiot koetaan helposti kasvottomiksi, ja luonnollinen lojaliteetti on helpompi kohdistaa esimerkiksi omaan työyhteisöön tai ammattikuntaan, joka koetaan pienemmäksi ja läheisemmäksi (Lehtonen ja muut, 2023, s. 185). Työntekijän sitoutumisen ja motivaation ylläpitämisessä tämän paikallisen lojaliteetin merkitys onkin keskeinen (Lehtonen ja muut, 2023, s. 185).

Tämä ilmiö nousi esiin myös haastatteluaineistosta. Haastatellut kokivat suurempaa sitoutumista omaan työyhteisöönsä tai alaansa, kuin Keusoteen. Suurin osa haastatelluista korosti, ettei missään nimessä harkinnut alan vaihtoa, vaan koki sote-alan kutsumukseksen ja osaksi identiteettiään. Haastateltujen sitoutumisesta työhönsä laadittiin vastaava Meyerin ja Allenin (1991) mallista muokattu kaavio (taulukko 8) kuin luvussa 2.5, mutta tähän lukuun taulukkoa täydennettiin tutkimushavainnoilla ja esimerkeillä.

Taulukko 8. Organisaatiositoutuminen Keusotessa (mukaillen Meyer & Allen, 1991).

	affektiivinen	**normatiivinen**	**jatkuva**
	Tunneperäinen sitoutuminen organisaatioon ja aito halu työskennellä siinä. Organisaation arvojen jakaminen.	Työssä jatkaminen koetaan moraaliseksi velvollisuudeksi ja normiksi, ”takaisinmaksuksi”.	Työllä on välinearvo, kustannukset tai haitta työpaikan vaihtamisesta on liian suuri.
Esimerkki aineistosta:	”*Musta Keusote pitää työntekijöistään hirveän hyvää huolta ja täällä työntekijöitä arvostetaan, ja tota mun mielestä me ollaan niinku organisaationa hirveän dynaaminen.*” ”*Täällä kehitetään paljon, täällä mennään monella alueella niinku hyvinvointialueiden ihan kehityksen kärjessä, että tää on niinku kaikella tavalla elinvoimainen organisaatio*”	*”Mä koen tulleeni kohdelluksi ihminen ihmiselle.”* ”*Kyllä mä koen olevani tosi organisaatiouskollinen ja siihen tekee sen, että musta on aina pidetty organisaatiossa tosi hyvää huolta, ja se, että mun on annettu mahdollisuus kehittyä [ammatissa], mutta sitten mun urallakin, ja se, että on mahdollistettu se, että oon saanut vaihtaa yksiköstä toiseen*.”	”*Mä niinku asun lähellä, työmatka ei oo paljon yhtään. Sitten mä osaan tän työn, mun ei tarvitse käyttää siihen niinku energiaa --.”* *”Palkka, lomat, kaikki, niin ne painaa niin paljon kuitenkin tässä*.”

Suurin osa haastatelluista luokiteltiin jatkuvasti sitoutuneiksi. Aineistosta tunnistettiin yksi normatiivisesti sitoutunut ja kaksi affektiivisesti sitoutunutta. Sitoutumisen jakaumaa kuvataan alla kuviossa 6. Kuten veto- ja pitovoimatekijöidenkin osalta havaittiin, sitoutumiseen liittyivät yleensä käytännön syyt, kuten työpaikan sijainti, kertyneet lomat ja elämäntilanteen aiheuttama kokonaiskuormitus. Haastatellut olivat pääosin olleet Keusoten palveluksessa melko pitkään ja olivat siinä määrin tyytyväisiä työhönsä, että työpaikan vaihtamiseen liittyvä vaihtoehtoiskustannus koettiin turhan korkeaksi. Keusote myös koettiin työnantajaksi, johon on helppo sitoutua ja jossa työurat ovat melko pitkiä.



Kuvio 6. Haastateltujen sitoutuminen työhönsä.

Jatkuvasti sitoutuneiden osalta korostui elämäntilanne ja sen vaikutus sitoutumiseen.

> *”[kuvaa elämäntilannettaan] niin periaatteessa sitten jossakin vaiheessa voisi jäädä sitä energiaa sillain, niinkö että vaihtaisin. Mutta monta asiaahan on kuitenkin niin hyvin, että vielä oon puntaroinut…”* (H3)

> *”Kyllä mä niinku jo aiemminkin ajattelin [alanvaihtoa], ja elämäntilanne ei antanut sitä niinku periksi, että olisi pystynyt lähteä opiskelemaan tai muuta niinku ja… Nyt oon ajatellut, että nyt niinku nyt olisi sitten aika.”* (H9)

Mahdollisina syinä hakeutua muualle töihin mainittiin erityisesti uramahdollisuudet. Lisäksi muutama haastateltava mainitsi sote-alan heikon maineen veto- ja pitovoimaa vähentävänä tekijänä. Samoin muutama haastateltava oli suunnitellut alan vaihtoa kokonaan. Näissäkin tilanteissa Keusotea pidettiin kuitenkin pitovoimaisena ja vertailussa muihin alan työnantajiin nähden houkuttelevana vaihtoehtona.

> *”Keusotessa ei semmoista ehkä paikkaa olisi, mitä minä haluaisin tehdä.”* (H4)

> *”Ehdottomasti että… Juu ei tää niinku loppuelämä homma oo että… Kyllä ehdottomasti haluan lähteä jatkamaan jotain muuta.”* (H9)

> *”No siinä vaiheessa ehkä, jos Keusote ei enää niinku tarjoo mulle niin kun haasteita tai mahdollisuutta enää- niinku edistää ehkä uraa, ja sitten niitä niinku sitä [työtä]. Eli sitten, jos ne kädet sidotaan sen [työn] näkökulmasta, niin silloin tota kyllä vaihtaisin.”* (H5)

Myös viimeaikaisten yt-neuvottelujen ja kiristyneen taloustilanteen havaittiin vähentäneen sitoutumishaluja työnantajaan.

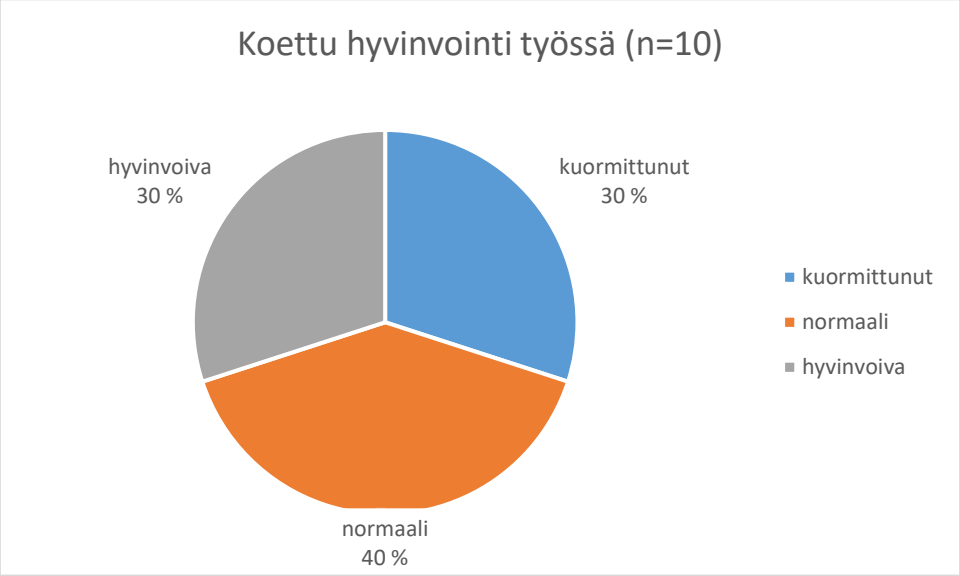
> *”En mä sitä sano, ettenkö mä voisi koskaan ajatella, että mä tekisin jossain muualla, ja kyllä mulle on tietysti arvojohtaminen aika tärkeä asia. Että mä haluan myöskin, että työnantaja kohtelee mua reilusti ja avoimesti.”* (H2)

> *”Vaikka meillä on omia ongelmiamme, ja sitten jotkut YT:t siinä nyt oli oikeasti vähän rassaavaa. Että kuinka paljon tässä voi luottaa siihen, että tämmöisiä [työtehtäviä] meillä ylläpidetään vai lyödäänkö kaikki sileeksi.”* (H1)

4.5 Hyvinvointitekijöiden ilmeneminen

Larjovuori ja muut (2021, s. 16–17) kuvaavat, että silloin kun työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa, työhyvinvointi toteutuu parhaiten. Jos työn vaatimukset ovat korkealla, mutta voimavarat vähäiset, työ aiheuttaa suurta kuormitusta. Toisaalta tilanne, jossa työ on sekä vaatimuksiltaan että voimavaroiltaan vähäistä, voi johtaa motivaation puutteeseen ja kyllästymiseen (Larjovuori ja muut, s. 16–17). Haastateltavia pyydettiin arvioimaan omaa työhyvinvointiaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Arviot työhyvinvoinnista olivat pääsääntöisesti melko hyviä, mutta kertomuksista kävi ilmi työn suuri

kuormittavuus ja sen vaikutus hyvinvointiin. Haastateltavat jaettiin kokonaisarviossa työhyvinvoinniltaan kolmeen ryhmään; kuormittuneisiin, normaaleihin ja hyvinvoiviin. Melko tasainen jakautuma esitetään alla kuviossa 7.



Kuvio 7. Haastateltujen kokemus työhyvinvoinnistaan.

Kuormittuneiden osalta korostuivat työyhteisön hankaluudet voimavaroja vähentävänä tekijänä. Hyvinvoiviksi itsensä kokeneet työskentelivät pääsääntöisesti työyhteisöissä, joissa tilanne oli vakaa. Muutama haastateltu toi esiin myös työn ulkopuolisia kuormitustekijöitä.

> *”--[työyhteisössä] koetaan myöskin sitä eriarvoisuutta tosi paljon. Jotkut tekee paljon, jotkut ei tee, jotkut menee sieltä mistä aita on matalin, ja sitten niin kun sitten se tuo sellaista tiettyä katkeruutta ja sellaista vihaakin siihen niin kun työyhteisöön.”* (H9)

> *”Jos mietin, että tulisi selkeämmät ohjeistukset, että miten me esimiehet toimitaan yhteisöohjautuvasti, tai miten näin, niin kyllä sekin varmasti, aivan varmasti parantaisi sitten työhyvinvointia.”* (H4)

Useampi erityisesti lähijohtajana toimiva oli tietoisesti pyrkinyt vähentämään työn aiheuttamaa kuormitusta ja sen vaikutuksia hyvinvoinnilleen. Toisaalta jatkuvaan kuormitukseen oli totuttukin, ja se hyväksyttiin osana työnkuvaa tai alan käytäntöä.

> *”Mutta totta kai, että sitten kun on ollut tässä työssä jo jonkun aikaa, niin kyllähän tähän työhön niinku karaistuukin, ja se tavallaan se kuormittuminen ja sen tasapainottaminen, niin se on niinku jo semmoista niinku luontaista—”* (H8)

Erityisinä hyvinvointitekijöinä mainittiin toimivat suhteet omaan lähiesihenkilöön ja työyhteisön hyvä henki. Lähijohdossa työskentelevät tunnistivat myös oman osuutensa työyhteisön hyvinvoinnin luojana.

> *”Nyt tällä hetkellä on niinku sopiva työmäärä. Mä koen, että mä hallitsen työni, ja mä hallitsen sen työmäärän, ja jos tulee, mä pystyn vastaamaan kalenteristani. Sitten niinku moni asia sitten kyllä kiteytyy esihenkilöönkin, että mulla on hirveän joustava esihenkilö.”* (H7)

> *”Joo, jos mä koen positiivista hönkää ja pöhinää minua kohden, niin minähän annan sen vaan mennä moninkertaisesti itsestäni eteenpäin tai seuraavaan suuntaan, että se on se hyvän kierre.”* (H8)

Mahdollisuus itsemääräämiseen työssä mainittiin useissa haastatteluissa hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Vastaavasti työn vähäisen yhteisöllisyyden koettiin vähentävän hyvinvointia.

> *”--niinku, että [autonomialla] on iso merkitys mun työssä jaksamiselle sekä työhyvinvoinnille.”* (H2)

> *”Ja toinen syy mikä sitä [työhyvinvointia] sitten ehkä vähän laskee, on juuri se, että kun meillä ei ole mitään toimitiloja eli ei ole, ei ole sitä mitään toimistoa.”* (H1)

Moni haastateltava tunnisti innostavan työn riskit omalle työhyvinvoinnilleen.

> *”Kyllähän se myöskin on, että kun sulla on innostava työ, jossa sä saat luoda uutta ja kehittää, niin sehän vie vähän itsessään mukanaan, ja siinä pitäisi olla aika tarkkana, että myöskin jaksaa tehdä sitä työtä myöhemminkin.”* (H2)

> *”-- tän oman hyvinvoinnin kannalta, ja jaksamisen kannalta niinku tätä alaa pohdin.”* (H6)

5 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä tutkimuksen analysointivaiheessa löydetyt ilmiöt selitetään suhteessa teoriaan ja tutkimusaineistoon (Koski, 2020, s. 171). Analysoiduista tuloksista tehdään tulkinnan avulla johtopäätöksiä, jotka muodostavat tutkimustulokset. Vastaus tutkimusongelmaan löytyy tässä pohdinnassa saaduista tulkinnoista. Kosken (2020, s. 170) mukaan tulkinnassa palataan teorian ja kerätyn tiedon väliseen vuoropuheluun. Tutkimuksessa muodostuvat synteesit kokoavat tulokset yhteen siten, että niistä on mahdollista tehdä johtopäätöksiä (Puusa, 2020b, s. 155). Johtopäätökset myös peilaavat tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen (Puusa, 2020b, s. 155).

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni keskeiset johtopäätökset ja vastaan johdannossa esittämiini tutkimuskysymyksiin. Pohdin sitä, miten tutkimukseni onnistui vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin, ja millaista jatkotutkimusta aiheesta voisi vielä tehdä. Johtopäätöksissä tutkimushavainnot sijoitetaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tulokset liitetään osaksi tieteellistä keskustelua. Käytännön tasolla johtopäätöksissä esitettyjä tuloksia on mahdollista soveltaa organisaatioissa, jotka toimivat tai haluavat toimia yhteisöohjautuvasti. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta, ja nostan esiin aiheita jatkotutkimukselle, jotka mahdollistaisivat tutkielmassani kerätyn tietopohjan syventämisen.

5.1 Keskeiset tutkimushavainnot

Tämän tutkielman tarkoituksena oli analysoida, vaikuttavatko työyhteisön omaksumat yhteisölliset käytännöt työpaikan vetovoimaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Kysymystä tarkasteltiin Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen eli Keusoten strategisesta tavoitteesta *hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö toimii yhteisöohjautuvasti vetovoimaisessa työpaikassa* käsin. Tutkimuksen taustateoriana käytettiin Ryanin ja Decin itsemääräämisteoriaa. Tutkimusaineisto koostui kymmenestä Keusoten työntekijän haastattelusta, joita analysoitiin aineistolähtöisesti ja grounded-teoriaa käyttäen.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tutkittiin, millaisina yhteisöllisinä käytäntöinä yhteisöohjautuvasti toimiminen käytännössä ilmenee. Tutkimusta tehdessä havaittiin, että Keusotea ei voida vielä pitää varsinaisesti yhteisöohjautuvana organisaationa, joten haastatellut jaoteltiin työyhteisön yhteisöohjautuvuuden vaiheen mukaan tutustuviin, aloitteleviin ja edistyneisiin. Yhteisöohjautuvuuden vaiheita kuvattiin matriisilla, jossa arvioitiin neljän yhteisöohjautuvuuden osa-alueen toteutumista työyhteisössä. Tämä mahdollisti myöhempiin tutkimuskysymyksiin vastaamisen yhteisöohjautuvasti toimimisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tunnistettiin yhteisöllisiä käytäntöjä yhteisöohjautuvasti toimimisen ilmentymänä, ja luotiin yhdeksänkohtainen yhteisöllisten käytäntöjen synteesi, jossa yhdistettiin tutkimushavainnot aikaisempaan tutkimukseen.

Toisena tutkimuskysymyksenä arvioitiin, miten yhteisöohjautuvasti toimiminen vaikuttaa kokemukseen hyvinvoinnista ja kyvykkyydestä. Yhteisöohjautuvuudessa edistyneimmissä työyhteisöissä työskentelevät (n=2) arvioivat työhyvinvointinsa normaalille tasolle. Työyhteisöissä, jotka asettuivat yhteisöohjautuvuudessa aloittelevalle tasolle (n=4), työhyvinvoinnin kokemus vaihteli siten, että aineistosta löytyi sekä kuormittuneita, hyvinvoivia että normaalilla hyvinvoinnin tasolla olevia. Yhteisöohjautuvuuteen tutustuvissa työyhteisöissä (n=4) hyvinvointi jakautui siten, että työntekijät olivat joko kuormittuneita tai hyvinvoivia, keskitasolla työhyvinvoinnissa olevia ei tässä ryhmässä esiintynyt. Työntekijän mahdollisella esihenkilöasemalla ei ollut vaikutusta kuormituksen kokemukseen. Yhteisöohjautuvasti toimimisella ei voida näin suppean aineiston perusteella osoittaa olevan suoraa vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, että pidemmällä yhteisöohjautuvuudessa olevissa työyhteisöissä hyvinvointi on vähintäänkin tavanomaisella tasolla.

Yhteisöohjautuvasti toimimisen ja kyvykkyyden kokemuksen osalta työntekijät, jotka työskentelivät eniten yhteisöohjautuvissa työyhteisöissä (n=2), kokivat työssään suurta kyvykkyyttä. Työyhteisöissä, jotka olivat keskitasolla eli aloittelevia (n=4), kyvykkyyden kokemus jakautui tasan suuren ja tavanomaisen välille. Yhteisöohjautuvuudessa

varhaisimmassa vaiheessa olevissa työyhteisöissä työskentelevät (n=4) kokivat kaikki kyvykkyytensä olevan tavanomaisella tasolla. Myöskään tässä työntekijän mahdollisella esihenkilöasemalla ei ollut vaikutusta kyvykkyyden kokemukseen. Tutkimuksen suppea otanta viittaa siihen, että yhteisöohjautuvuus lisää työntekijöiden kyvykkyyden kokemusta verrattuna tilanteeseen, jossa yhteisöohjautuvasti toimiminen ei ole vielä osa työyhteisön toimintakulttuuria.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä tutkittiin, miten yhteisöohjautuvasti toimiminen vaikuttaa kokemukseen työpaikan veto- ja pitovoimasta. Yhteisöohjautuvuudessa edistyneimmissä työyhteisöissä työskentelevät (n=2) kokivat työpaikan vetovoimatekijöiden olevan joko affektiivisia tai normatiivisia, eli heitä veti puoleensa organisaation brändi tai tottumus. He kokivat myös sitoutumisen työnantajaan samalla tavalla, tunneperäisenä tai velvollisuudentuntoisena. Tämä poikkeaa vähiten yhteisöohjautuvista työyhteisöistä (n=4), joissa kaikki haastatellut kokivat vetovoima- ja sitoutumistekijöiden olevan luonteeltaan jatkuvia, eli lähinnä elämäntilannesidonnaisia tai toteuttavan välinearvoa. Keskivaiheessa yhteisöohjautuvuuskehitystä olevissa työyhteisöissä (n=4) vetovoimatekijät hajautuivat siten, että puolet haastatelluista arvioi vetovoiman jatkuvaksi ja loput normatiiviseksi tai affektiiviseksi. Sitoutumisen osalta puolestaan yksi koki affektiivista sitoutumista työnantajaan, ja loput olivat sitoutumiseltaan jatkuvia. Yhteisöohjautuvuuden vaiheella havaittiin siis olevan vaikutusta siihen, miten työntekijät sitoutuvat työnantajaan, ja miten he arvioivat työpaikkansa vetovoimaa.

Varsinaisten tutkimuskysymysten ulkopuolelta havaittiin, että yhteisöohjautuvuudessa pisimmällä olevan työyhteisön jäsenet (n=2) kokivat työssään suurta autonomiaa, ja vasta tutustuvassa työyhteisössä olevat (n=4) kokivat autonomian olevan tavanomaisella tasolla. Keskivaiheessa olevissa työyhteisöissä (n=4) autonomian kokemus oli pääsääntöisesti suurta. Edistyneempi yhteisöohjautuvuus lisää tämän perusteella autonomian kokemusta työssä. Vastaavasti yhteisöllisyyden osalta edistyneimmässä työyhteisössä (n=2) yhteisöllisyys oli tavanomaisella tasolla, ja vähiten edistyneessä (n=4) yhteisöllisyyden koettiin olevan vähäistä. Keskitasolla yhteisöllisyydessä olevissa työyhteisöissä (n=4)

vastaukset jakautuivat siten, että puolet koki yhteisöllisyyden olevan vähäistä ja loput kokivat sen olevan joko tavanomaista tai suurta. Haastatteluaineiston perusteella yhteisöohjautuvuuden vaihe vaikuttaa myös yhteisöllisyyden kokemukseen.

5.2 Pohdinta

Tutkimuksessa tunnistetut yhteisölliset käytännöt täydentävät aiemmissa tutkimuksissa rakennettua käsitystä yhteisöohjautuvuudesta ja sen arkipäiväisestä ilmenemisestä työyhteisöissä. Selkeä ja tavallisiin organisaatioihin soveltuva esitys konkretisoi niitä pieniäkin tekoja, joilla yhteisöohjautuvuutta on mahdollista lisätä työpaikoilla, vaikka uudenlaiseen organisaatiomalliin ei oltaisikaan valmiita sitoutumaan. Haastatelluilla oli organisaation strategisesta yhteisöohjautuvuustavoitteesta huolimatta pääosin vähäisiä kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta ja yhteisöllisistä käytännöistä, tai he eivät tunnistaneet näitä työyhteisöissään. Tätä kuvastaa myös osana tutkimusta rakennettu yhteisöohjautuvuuden vaiheen arviointimatriisi. Arvioinnin perusteella yhteisöohjautuvuuden toimeenpano on Keusotessa edelleen kesken, ja perehdytys yhteisöohjautuvuuteen on osin riittämätöntä. Kuitenkin yhteisöohjautuvasti toimimisella havaittiin olevan vaikutusta ainakin itsemääräämisen kokemukseen ja työnantajan houkuttavuuteen, mikä perustelee yhteisöllisten käytäntöjen laajempaa käyttönottoa.

Yhteisölliset käytännöt eivät välttämättä itsessään ole avain parempaan työelämään, mutta ne ovat yksi vaihtoehto lisätä työntekijöiden itsemääräämisen kokemusta. Keusotessa toteutetun Muutos 2022-hankkeen tavoitteena oli parantaa työntekijöiden työssä viihtymistä ja jaksamista. Tutkimushavainnot osoittivat, että yhteisöohjautuvuuden lisääntyessä myös itsemääräämisen kokemus kasvaa, minkä on aiemmissa tutkimuksissa havaittu parantavan työntekijöiden motivaatiota, työhyvinvointia ja työsuorituksen laatua. Yhteisöohjautuvuus lisäsi työntekijöiden kokemusta kyvykkyydestä, minkä puolestaan on osoitettu myös aiemmissa tutkimuksessa lisäävän työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia sekä työpaikan veto- ja pitovoimaa. Kokemus autonomiasta työssä lisäsi haastateltavien hyvinvoinnin kokemusta ja sitoutumista työpaikkansa. Negatiivisesti

hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä mainittiin useassa haastattelussa yhteisöllisyyden puute, mikä itsemääräämisen osatekijöistä onkin selvästi kohdeorganisaatiossa heikoimmalla tasolla. Yhteisöllisyyttä lisäämällä voisikin olla mahdollista parantaa työhyvinvointia ja työpaikan vetovoimaa entisestään.

Yhteisöohjautuvuus keräsi mainintoja Keusoten vetovoimatekijänä, mutta käytännössä sen merkitystä voidaan pitää melko vähäisenä. Aineistosta kävi ilmi, että yhteisöohjautuvuuden periaatteellista merkitystäkin korostaville suurimmat veto- ja pitovoimatekijät olivat ulkoisia, ja sitoutuminen työnantajaan oli luonteeltaan välineellistä. Ainoastaan työyhteisöissä, joissa yhteisöohjautuvuudessa oltiin edistyneellä tasolla, sillä oli aidosti merkitystä pitovoimaan ja sitoutumiseen. Esimerkiksi palkkatason ja työaikajoustojen merkitys vaikuttaisi haastatteluaineiston perusteella olevan suurempi kuin yhteisöohjautuvuuden. Moni kuitenkin korosti, että ei voisi tai haluaisi työskennellä hierakkisessa organisaatiossa, ja koki työhyvinvointinsa ja sitoutumisensa vähentyneen, kun yhteisöohjautuvuutta oli rajoitettu. Tulokset ovat tältä osin hieman ristiriitaisia, ja edellyttäisivät jatkotutkimusta sen arvioimiseksi, vastaako ihmisten haastattelussa ilmoittama halu työskennellä yhteisöohjautuvassa organisaatiossa heidän tosiasialliseen työnantajasitoutumiseensa esimerkiksi palkkatasoa enemmän.

Tutkimusaineiston suppeuden vuoksi tutkimustulokset ovat viitteellisiä, mutta kuitenkin johdonmukaisia ja selkeitä. Jo tämän aineiston perusteella voidaan kohtuullisen luotettavasti päätellä, että itsemääräämisen tukeminen vahvistaa myös työhyvinvointia ja veto- ja pitovoimaa. Yhteisöohjautuvasti toimimisen havaittiin vaikuttavan työntekijöiden kokemukseen hyvinvoinnista ja kyvykkyydestä, mikä osaltaan lisää myös työpaikan vetovoimaisuutta. Kuitenkaan suoraa yhteyttä työyhteisön yhteisöohjautuvuuden vaiheella ja työhyvinvoinnilla, tai työpaikan veto- ja pitovoimalla ei ole mahdollista suppean haastatteluaineiston pohjalta osoittaa. Työhyvinvointi on monimutkainen kokonaisuus, johon vaikuttavat myös työn ulkopuoliset kuormitustekijät, joiden vaikutusta tutkimustuloksista on hankala etenkään tällaisessa tutkimuksessa kokonaan poistaa.

On myös huomioitava, että pidemmällä yhteisöohjautuvuudessa olevat työyhteisöt ovat kehittäneet ja ylläpitäneet uudenlaista toimintatapaa organisaatiossa, jota ei ole rakennettu yhteisöohjautuvuuden periaattein. Tämä lisää osaltaan etenkin esihenkilöiden kuormitusta ja voi ilmentää myös Larjovuoren ja muiden (2021, s. 19) kuvaamaa autonomiaparadoksia, jossa autonomiseen työhön usein liittyvä tehtävien vaativuus ja suuri työmäärä osaltaan lisäävät työssä koettua kuormitusta. Vastaavasti tutkimuksessa havaittiin, että työyhteisön kyvyttömyys toimia yhteisöohjautuvasti, yhteisvastuullisesti ja hyvässä vuorovaikutuksessa, lisää työyhteisön jäsenten kokemaa kuormitusta. Siirtymä kohti suurempaa yhteisöohjautuvuutta osoittautui erityisen kuormittavaksi, ja työyhteisössä koettiin ristiriitaa, kun kaikki eivät olleet valmiita tai sitoutuneita yhteisöohjautuvuuteen. Syvällinen toimintakulttuurin muutos siis lisää kuormitusta jo itsessään. Tätä kuvastaa myös se, yhteisöohjautuvuuden alkumetreilläkin olevissa työyhteisöissä koettiin suurempaa hyvinvointia, ja olemassa olevaan tilanteeseen hierarkkisesti toimivana työyhteisönä oltiin tyytyväisiä.

Riippumatta työyhteisön yhteisöohjautuvuuden vaiheesta, haastatellut arvioivat itsemääräämisen toteutuvan työssään hyvin tai melko hyvin. Tähän arvioon todennäköisesti vaikutti haastateltavien kohdejoukko, johon valikoitui pääasiassa esihenkilöitä, tiiminvetäjiä tai asiantuntijaroolissa olevia. Jos haastateltavat olisivat olleet pääosin suorittavaa työtä tekeviä, kokemus itsemääräämisestä olisi voinut olla toinen. Kuitenkin tutkimushavainnot osoittavat, että itsemääräämisen kokemus vaikuttaa siihen, että työssä voidaan hyvin, ja työpaikka koetaan vetovoimaiseksi. Hyvinvointia ja vetovoimaa puolestaan heikentävät esimerkiksi huono palkka, kiire ja työn kuormittavuus, mikä on osittain riippumatonta organisaation yhteisöohjautuvuuden määrästä. Vastaavasti veto- ja pitovoimaa lisäävät tekijät, kuten riittävät henkilöstöresurssit, mahdollisuudet työn ja perheelämän yhteensovittamiseen tai mahdollisuudet uralla etenemiseen, on toteutettavissa organisaatiomallista riippumatta.

Tutkimuksella saadut tulokset olivat pääosin ennakoituja ja vahvistivat osaltaan sitä, mitä teorian ja aikaisemman tutkimuksen perusteella oletettiin. Mielenkiintoinen havainto oli,

että yhteisöohjautuvuuden vaihe ja työssä koettu suuri autonomia ja kyvykkyys vaikuttivat työntekijöiden sitoutumisen luonteeseen. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että yhteisöohjautuvuuden lisääminen syventää työntekijöiden sitoutumista työhön ja työnantajaan. Affektiivisesti tai normatiivisesti sitoutuneiden voidaan olettaa olevan kiinteämmin ja aidommin halukkaita työskentelemään juuri kyseisen työnantajan palveluksessa, jolloin esimerkiksi mahdollisuus parempaan palkkaan toisaalla ei välttämättä lisää työpaikan vaihtohaaveita. Tämän käsityksen vahvistaminen edellyttäisi kuitenkin laajempaa jatkotutkimusta aiheesta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Aaltio ja Puusa (2020, s. 179) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Heidän mukaansa validiutta voidaan arvioida esimerkiksi tutkimusilmiön eheyden kautta, jolloin tutkimustulosten ja tutkimuksen toteutuksen tulee pitäytyä valitun tutkimusilmiön luonteessa. Tutkimuksen sisäinen validius edellyttää tutkimuksen päättelyketjujen läpinäkyvyyttä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180). Laadullisen tutkimuksen uskottavuus syntyy sen sisäisestä validiteetista, eli siitä, miten tutkimuksen johtopäätökset sopivat yhteen tutkimushavaintojen kanssa (Puusa & Julkunen, 2020, s. 192). Saaranen-Kauppinen ja muut (2009, s. 25) kuvaavat laadullisen tutkimuksen validiteettia pätevyytenä, jota voidaan arvioida kysymällä, onko tutkimus tehty perusteellisesti, ja ovatko tulokset ja päätelmät ”oikeita”. Tutkimuksen pätevyys kuvaa tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta (Saaranen-Kauppinen ja muut, 2009, s. 25). Hirsjärvi ja muut (2010, s. 231) kuvaavat validiteettia tutkimusmenetelmän tai mittarin kykynä mitata sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata, eli menetelmävalinnan onnistuneisuutta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeistä onkin käytetyn tutkimusmetodin kuvaus ja jäljitettävyys (Puusa, 2020b, s. 147).

Hirsjärvi ja muut (2010, s. 231) kuvaavat reliabiliteettia mittaustuloksen toistettavuutena. Reliabiliteetti edellyttää, että samaan tulokseen on mahdollista päästä, jos sama tutkimusasetelma toistetaan (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 231). Toisin kuin määrällisessä

tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ei kuitenkaan synny ensisijaisesti tutkimustulosten toistettavuudesta, koska tutkimus on aina kontekstisidonnainen (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180). Luotettavuus edellyttää kuitenkin sitä, että tutkimusprosessi on kuvattu ja perusteltu tarkasti, ja analyysi on esitetty uskottavasti (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180). Tutkimuksen toteutuksen tarkka selostus lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 232). Esimerkiksi haastattelututkimuksessa luotettavuutta lisäävät aineiston tuottamisen olosuhteiden kuvaaminen ja tehtyjen luokittelujen perusteiden selvittäminen (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 232).

Relatiivisuus- ja tulkintavirhekysymykset voivat vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen ja luotettavuuteen, jos tutkija vaikuttaa itse tutkittavan antamiin vastauksiin ja tutkimustuloksiin kysymyksenasettelulla ja haastateltavan johdattelulla (Puusa, 2020a, s. 108). Tulkintavirheet voivat myös aiheutua epäselvistä kysymyksenasetteluista tai sosiaalisesta etäisyydestä, jolloin tutkittava ei ymmärrä hänelle esitettyjä kysymyksiä (Puusa, 2020a, s. 108). Tutkimuksessa näitä pyrittiin välttämään ennalta valmistellulla haastattelurungolla, jonka sisältö suunniteltiin sellaiseksi, että kysymyksiin on mahdollista vastata omista kokemuksista käsin. Haastateltavaksi valittiin vain henkilöitä, joille yhteisöohjautuvuus on ennestään tuttua, mikä vähensi sosiaalista etäisyyttä. Tutkittavien johdattelua pyrittiin tietoisesti välttämään, ja haastateltaville annettiin tilaa kertoa asioista vapaasti ilman odotuksia oikeista tai toivotuista vastauksista.

Luotettavan tutkimuksen tulokset ovat siirrettäviä, eli vastaavien tutkimustulosten tulee olla saavutettavissa myös toisinnetussa tutkimuksessa (Aaltio & Puusa, 2020, s. 181). Tutkimus on uskottava silloin, kun tutkimuksen kohdehenkilöt, tiedeyhteisö sekä suuri yleisö voivat hyväksyä tutkimustulokset ja tulla vakuuttuneeksi siitä, että kysymyksessä on asianmukaisesti toteutettu tieteellinen tutkimus (Aaltio & Puusa, 2020, s. 181). Vaikka tieteellisyyteen liittyy tietty objektiivisuuden ihanne, pääosa tutkimuksesta on enemmän tai vähemmän subjektiivista (Puusa & Julkunen, 2020, s. 189). Puusan ja Julkusen (2020, s. 195) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen laatua arvioidaan sen mukaan, miten rikkaan ja syvällisen kuvan tutkimus pystyy antamaan kohdeilmiöstään.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla selkeästi tutkimusprosessi ja saadut tutkimustulokset. Tutkimusmenetelmien valintaa on kuvattu kattavasti, ja perusteltu puolistrukturoidun teemahaastattelun soveltuvuus tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastaamisen näkökulmasta. Analyysivaiheessa tehtyjä valintoja on kuvattu avoimesti ja perustellen, miksi tutkimuksessa päädyttiin juuri näihin ratkaisuihin. Kymmeneen haastatteluun perustuva tutkimusaineisto on tieteellisesti arvioituna suppea, mutta sen perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä, jotka perustuvat uskottavasti juuri tähän aineistoon ja tähän aineistonkeruuhetkeen. Tutkimuksessa saadut johtopäätökset vastaavat aiemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja, mikä lisää niiden luotettavuutta.

Tutkimus sujui suunnitelmien mukaisesti, ja siihen onnistuttiin saamaan riittävä määrä tutkimusaineistoa. Aineiston keruuvaiheessa kävi nopeasti selväksi, että ennakko-oletukset organisaation yhteisöohjautuvuuden vaiheesta eivät pitäneet paikkansa, minkä vuoksi tutkimuksen painopistealueita jouduttiin arvioimaan osin uudelleen. Tämän vuoksi aineiston analyysivaiheessa päädyttiin korostamaan yhteisöllisten käytäntöjen merkitystä varsinaisen yhteisöohjautuvuuden sijaan. Tämä valinta oli sikäli onnistunut, että yhteisölliset käytännöt on vähän tutkittu aihe, joka on kiinnostava myös konkreettisuutensa ja laajan sovellettavuutensa ansiosta. Koska työyhteisöt toimivat odotettua vähemmän yhteisöohjautuvasti, aineisto jäi tältä osin odotettua kapeammaksi. Tästä ei varsinaisesti ollut haittaa, koska alkuperäinen kysymyksenasettelu oli pro gradu -tasoiseen tutkielmaan liiankin laaja. Suppeammatkin tutkimushavainnot mahdollistivat hyvän synteesin rakentamisen, ja mahdollistivat myös tutkimuskysymyksiin vastaamisen.

Laadukkaassa ja luotettavassa tutkimuksessa on huomioitava myös tutkimuseettiset näkökohdat. Organisaatiolta hankittiin kirjallinen tutkimuslupa, mikä on osa tutkimuksen eettisyyttä (Puusa & Julkunen, 2020, s. 197–198). Tutkimuksen keskeisiksi, eettisiksi lähtökohdiksi tunnistettiin tietosuoja-asetuksen noudattaminen, henkilötietojen asianmukainen käsittely, sekä haastateltavien anonymiteetin turvaaminen. Haastateltavat

osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja antoivat suostumuksen tutkimusaineiston käytölle. Tutkimusaineisto anonymisoitiin siten, että henkilöitä ei ole mahdollista tunnistaa. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi aineisto ja anonymisointiavain säilytettiin kuitenkin tutkimuksen valmistumiseen asti.

5.4 Mahdollinen jatkotutkimus

Tutkimusaihe osoittautui mielenkiintoiseksi ja aineistoltaan rikkaaksi, mikä mahdollistaa monenlaisen jatkotutkimuksen aiheesta. Myös vastaavan tutkimuksen toistaminen toisessa organisaatiossa tai saman organisaation eri työyhteisössä mahdollistaisi lisätiedon saamisen tutkimuksen aiheista. Myös seurantatutkimus, jossa arvioitaisiin yhteisöohjautuvuuskehityksen vaikutusta tutkimusaiheisiin, voisi tarjota syvällisempää tietoa esimerkiksi itsemääräämisen kokemuksen muutoksista. Samoin yhteisöohjautuvuuden laajentumisen vaikutusta työhyvinvointiin ja organisaation veto- ja pitovoimaan olisi mahdollista tarkastella suhteessa myöhempään aineistoon. Toisaalta mahdollisen yhteisöohjautuvuudesta luopumisen tai sen rajoittamisen vaikutuksia, esimerkiksi kiristyvän taloustilanteen vuoksi, olisi mahdollista arvioida myöhemmin toteutettavassa jatkotutkimuksessa.

Pro gradu -tutkimus mahdollisti laajuutensa puolesta vain rajallisen tutkimusotannan. Tutkimalla suurempaa kohdejoukkoa esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla, olisi mahdollista saada myös määrällistä tietoa siitä, mikä on yhteisöohjautuvuuden tai yhteisöllisten käytäntöjen vaikutus kokemukseen työhyvinvoinnista ja työpaikan vetovoimasta. Laajemmassa aineistossa myös syy-seuraussuhteiden arviointi olisi helpompaa, ja tulokset voisivat olla vielä paremmin yleistettävissä. Vastaava tutkimusasetelma olisi mahdollista toteuttaa toisessa organisaatiossa, jossa yhteisöohjautuvuudessa ollaan pidemmällä, tai vaihtoehtoisesti organisaatiossa, joka ei toimi lainkaan yhteisöohjautuvasti. Tässä tutkimuksessa varsinaisen yhteisöohjautuvuuden merkitys jäi suhteellisen pieneksi yhteisöllisten käytäntöjen noustua tutkimuksen keskiöön. Hyödyntämällä tässä tutkimuksessa tunnistettuja yhteisöllisiä käytäntöjä, olisi mahdollista tehdä vastaava tutkimus myös

toisessa organisaatiossa. Myös alustava tutkimushavainto yhteisöohjautuvuuden ja työnantajasitoutumisen luonteen välisestä yhteydestä edellyttäisi laajemmalla aineistolla tehtyä jatkotutkimusta.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.

Ala-Mutka, J. (2019). *Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista*. Growman.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uudistettu painos). Vastapaino.

Alkula, T., Sinkkonen, J. & Palmu, T. (2019, 11. tammikuuta). *Itseohjautuva kotihoito – kehittämishanke Järvenpäässä.* Noudettu 30.12.2024 osoitteesta https://tarkeissatoissa.fi/katso/884

Baard, P., Deci, E. & Ryan, R. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2024–2068. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912

Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x

Deci, E. & Ryan, R. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14–28. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0708-5591.49.1.14

Deci, E. & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational*

Psychology and Organizational Behavior, Vol. 4, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Döös, M., Hanson, M. Backström, T. & Wilhelmson, L. (2008). *Leadership co-operation: The existence of sharing managers in Swedish work life*. Noudettu 30.12.2024 osoitteesta https://ufhrd.co.uk/wp-content/uploads/2008/06/15-1_doos_hanson_backstrom_wilhelmson.PDF

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (5. uudistettu painos). PS-kustannus.

Fernet, C. & Austin, S. (2014). Self-Determination and Work Stress. Teoksessa Gagné, M. (toim.). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (s. 231–244). Oxford University Press.

Frosterus-Setälä, A. (2025, 24. tammikuuta). Keusote voitti hyvinvointialueiden palkkakilpailun – näin paljon sairaanhoitajille ja lähihoitajille maksetaan. *Keski-Uusimaa*. Noudettu 24.1.2025 osoitteesta https://www.keski-uusimaa.fi/paikalliset/8232800

Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–262. https://doi.org/10.1002/job.322

Hahtela, N. (2023, 31. toukokuuta). *Sairaanhoitajat. Työolobarometri 2023.* Noudettu 8.9.2024 osoitteesta https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2023/05/Tyo%CC%88olobarometri-2023-1.pdf

Halonen, M., Kauppi, M., Mäkelä, L., Sipponen, J. & Laitinen, J. (n.d). *Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla.* Työterveyslaitos. Noudettu 24.2.2025 osoitteesta https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla

Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*, 89(12). Noudettu 10.9.2024 osoitteesta https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers

Hiilinen-Häsä, T. (2020, 11. syyskuuta). *Yhteisöohjautuvuus Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä*. Noudettu 14.12.2024 osoitteesta https://tarkeissa-toissa.fi/katso/yhteisoohjautuvuus-keski-uudenmaan-sote-kuntayhtymassa

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Hoch, J. (2014). Shared leadership, diversity and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5). https://doi.org/10.1108/JMP-02-2012-0053

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat.* Alma Talent.

Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. ja Ruusuvuori, J. (toim.). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede*, 27(3), 213–224. Noudettu 30.12.2024 osoitteesta https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128336/77459

Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. (2023). *Inhimillinen tehokkuus – Jännitteet hyötykäyttöön*. Alma Talent.

Jokinen, T. (2021). Case Vertia: Autonomian lisäämistä askel kerrallaan. Julkaisussa Larjovuori, R., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen*. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. Noudettu 8.9.2024 osoitteesta https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf

Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, *24*(4), 284–294. https://doi.org/10.33336/aik.93582

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.

Juuti, P. (2017). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.

Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Heinilä, H. (2020). Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon tutkimus,* 39 (4), 239–254. https://doi.org/10.37450/ht.102248

Karkulehto, K. & Marttinen, N. (2022, 1. marraskuuta). Yhteisöohjautuvuus vaihtoehtona hierarkialle: Perttu Salovaara, Helsingin yliopisto ja Jointu Rethink. *Hyvin johdettu* -podcast. Noudettu 14.12.2024 osoitteesta https://creators.spotify.com/pod/show/katriina-karkulehto/episodes/Yhteisohjautuvuus-vaihtoehtona-hierarkialle-Perttu-Salovaara--Helsingin-yliopisto-ja-Jointu-Rethink-e1q0mgu

Keusote. (2019). *Keski-Uudenmaan sote -kuntayhtymän henkilöstökertomus 2019*. Noudettu 14.1.2024 osoitteesta https://keusote.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Henkiloumlstoumljaosto/Kokous_2042020/Henkilostokertomus_2019(2419)

Keusote. (2020). Keski-Uudenmaan rakenneuudistus. *Hankesuunnitelma. Keski-Uusimaa 5.10.2020*. Noudettu 12.1.2024 osoitteesta https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-10/Keusote%20-%20Rakenneuudistus%20-%20Hankesuunnitelma.pdf

Keusote. (2023a). *Hyvinvointialueen strategia ja palvelustrategia 2023–2025.* Noudettu 17.3.2025 osoitteesta https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2023/05/Keski-Uudenmaan-hyvinvointialueen-strategia.pdf

Keusote. (2023b). *Keski-Uudenmaan hyvinvointialueohjelma 2024–2025.* Noudettu 1.3.2025 osoitteesta https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2023/10/Hyvinvointialueohjelma-21.9.2023.pdf

Keusote. (n.d.). *Yhteisöohjautuvuuden dialogialusta*. [rajattu pääsy]

Keva. (2023). *Kuntasektorin työvoimaennuste*. Keva/Aula Research. Noudettu 8.9.2024 osoitteesta

https://www.keva.fi/contentas-sets/de5752333bfb4e0a8194a8797ed24935/analyysi-kuntien-tyovoimatar-peista-2023.pdf

Kim, B., Ishikawa, H., Liu, L., Ohwa, M., Sawada, Y., Lim, H., Kim, H., Choi, Y. & Cheung, C. (2018). The effects of job autonomy and job satisfaction on burnout among careworkers in long-term care settings: Policy and practice implications for Japan and South Korea. *Educational Gerontology*, 44:5-6, 289–300. https://doi.org/10.1080/03601277.2018.1471255

Kirkonpelto, T. & Mäntyranta, T. (toim.). (2024). *Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027. Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:11. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5657-5

Koski, L. (2020). Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Kostamo, T., Vuori J. & Vänttinen N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli,* 29(2), 7–13. Noudettu 3.2.2024 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Kostamo T. & Gamrasni M. (2021). Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisu 3/2021. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf

Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää – Kulttuurin voima ja vaikutus*. Talentum.

Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J. & Kivimäki, M. (2024). *Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023*. Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-148-2

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.

Larjovuori, R., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen*. Tampereen yliopisto.

Työsuojelurahasto. Noudettu 8.9.2024 osoitteesta https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf

Launonen, R. (2021). *Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää*. Tammi.

Launonen R. & Martela, F. (2021). Yhteisöohjautuvuuden tulevaisuus: Kohti demokraattisempaa työelämää. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisu 3/2021. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 37, 35–58. https:// doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002

Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. (2023) *Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula?* Alma Talent.

Liu, D., Zhang, S., Wang, L. & Lee, T. (2011). The Effects of Autonomy and Empowerment on Employee Turnover: Test of a Multilevel Model in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1305–1316. https://doi.org/10.1037/a0024518

Luukka, P. (2016, 15. elokuuta). *Itseohjautuvuuden ihanuudesta*. Noudettu 21.1.2024 osoitteesta https://leidenschaft.fi/itseohjautuvuuden-ihanuudesta/

Markopoulos, E. & Vanharanta, H. (2022). *The company democracy model: Creating innovative democratic work cultures for effective organizational knowledge-based management and leadership*. Productivity Press.

Markula, J. & Salovaara, P. (2024). *Yhteisöohjautuvuuden käsikirja. Kohti uusia organisoitumisen tapoja*. Metanoia instituutti.

Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureacracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(23), 1–23. https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9

Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta - Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli*, 29(2), 21–28.

Martela, F. (2021a). Esipuhe. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisu 3/2021. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf

Martela, F. (2021b). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta - ja se lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisu 3/2021. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2020). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* Aalto University publication series Business+ Economy. 3/2021. Noudettu 8.9.2024 osoitteesta https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f8b6416e-c95d-49d8-afa8-7614f9b2c013/content

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko K. (toim.). *Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.). *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet* (3. täysin uudistettu painos), (s. 100–115). PS-kustannus.

Maurits, E., Veer, A., Groenewegen, P., & Francke, A. (2017). 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*, 73(10), 2430–2440. https://doi.org/10.1111/jan.13298

Meyer, J. (2014). Employee Commitment, Motivation and Engagement. Teoksessa Gagné, M. (toim.). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (s. 33–49). Oxford University Press.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mäkkeli J., Vuori J. & Malkavaara H. (2021). Matkalla yhteisöohjautuvaksi - toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisu 3/2021. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf

Nilsen, E., Olafsen, A., Steinsvåg, A., Halvari, H. & Grov, E. (2016). Stuck between a rock and a hard place: the work situation for nurses as leaders in municipal health care. *Journal of Multidisciplinatory Healthcare*, 2016:9, 153–161. https://doi.org/10.2147/JMDH.S100640

Paananen, H. & Kork, A. (2023). Johtajapositioista kohti vuorovaikutteista hallintaa ja kollektiivista tiedonmuodostusta. Teoksessa Uusikylä, P. ja Jalonen, H. (toim.). *Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Into.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Kirjapaja.

Pearce, C., Hoch, J., Jeppesen, H. & Wegge, J. (2010). New Forms of Management. Shared and Distributed Leadership in Organizations. (Editorial). *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 151–153. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000022

Pearce, C. & Manz, C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000022

Pietinalho, L. (2022). *Toward a Theory of an Ontology of Possibility in Organizational Settings* [väitöskirja, Aalto University]. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0674-9

Pietinalho, L. & Martela, F. (2024). Keeping the Iron Cage from Closing: How clashes over shared principles elicit collective authoring. *Organization Studies*, 45(8), 1161–1190. https://doi.org/10.1177/0170840624126

Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1907542

Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.

Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.

Renkema, M, Bondarouk T. & Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR Review*, 17(2), 81–84. https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0072

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2019). *Valmentava johtajuus* (7. painos). Alma Talent.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Talentum.

Ryan, R. & Deci, E. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. & Deci, E. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämisellä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 18(3), 246–260. https://doi.org/10.37455/tt.97977

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A. Rissanen, R. & Karvinen, I. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Noudettu 25.2.2025 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf

Salas, E., Shuffler, M., Thayer, A., Bedwell, W., & Lazzara, E. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. https://doi.org/10.1002/hrm.21628

Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus*, 29(3), 188–204. https://doi.org/10.37450/ht.100037

Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko K. (toim.). *Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.

Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot - mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty S. (toim.). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.

Salovaara, P. (2020a). *Johtopäätös - Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos.

Salovaara, P. (2020b). Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli,* 29(2), 14–20.

Salovaara, P. & Mäkkeli, J. (2021). Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisu 3/2021. Noudettu 1.3.2024 osoitteesta https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf

Salovaara, P., Vuori, J. & Launonen, R. (2023). Kahden systeemin rajapinnalla – kohti demokraattista organisaatiota. Teoksessa Uusikylä, P. ja Jalonen, H. (toim.). *Epävarmuuden aika. Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Into.

Sendjaya, S. & Sarros, J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64. https://doi.org/10.1177/107179190200900205

Sivonen, O. (2022). *Yrityskulttuurit murroksessa. Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella.* Alma Talent.

Slemp, G., Lee, M. & Mossman, L. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427–257. https://doi.org/10.1111/joop.12338

Tammeaid, M. & Virtanen, P. (2020). Yhdessä ohjautuminen julkisessa hallinnossa. *Työn tuuli,* 29(2), 87–91.

Tevameri, T. (2021). *Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua.* TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 11.1.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf

THL. (2024, 5. heinäkuuta). Kuntien terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2022. Tilastoraportti 41/2024. Noudettu 11.11.2024 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149430/Tilastoraportti_41_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toikka, K. (toim.) (2020). *Itseohjautuvaa yhteispeliä. Oivalluksia ja oppeja Järvenpään kotihoidon pilottihankkeesta*. Noudettu 14.12.2024 osoitteesta https://www.e-julkaisu.fi/jarvenpaa/itseohjautuvaa_yhteispelia/2020/mobile.html#pid=1

Torppa, K. (2018). Matkalla kohti magneettisairaalaa – miksi ja miten? *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*, 164(3), 221–223.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työvoimabarometri. (2025, 1. maaliskuuta). [tietoaineisto] https://tyovoimabarometri.fi/

Van der Broeck, A., Ferris, D., Chang, C., Rosen, C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Van der Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. https://doi.org/10.1348/096317909X481382

Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.). *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet* (3. täysin uudistettu painos), (s. 54–65). PS-kustannus.

Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta ja valtaa: fenomenologinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus, 19(03), 348–372. https://doi.org/10.37455/tt.98465

Vuori, J. & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, A.-M. & Melgin, E. (toim.). *Hallitsematon viestintä* (s. 110–123. ProComma Academic. http://doi.org/10.31885/9789526857664

Weerheim, W., Van Rossum, L. & Ten Have, W. (2019). Succesful implementation of self-managing teams. *Leadership in health services*, 32(1), 113–128. https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066

Liitteet

Liite 1. Tiedote tutkittavalle

Tutkimustiedote osallistujalle

Tutkimus

Yhteisölliset käytännöt työpaikan veto- ja pitovoimatekijänä

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa selvitetään työyhteisön yhteisöllisten käytäntöjen merkitystä työpaikan veto- ja pitovoimatekijänä. Tutkimuksen taustalla on Keusoten strateginen tavoite *Hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö toimii yhteisöohjautuvasti vetovoimaisessa työpaikassa.* Olet valikoitunut tutkimuksen mahdolliseksi kohteeksi, koska sinulla on sellaista työkokemusta Keusotessa, joka auttaa saamaan lisätietoa tutkimuksen kohteesta. Yhteystietosi on saatu Keusotesta. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja sinun mahdollista osuuttasi siinä.

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, eikä siitä makseta korvausta. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisesi tai peruuttaa jo annetun suostumuksesi tähän tutkimukseen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana.

Jos päätät osallistua tutkimukseen, sinua pyydetään hyväksymään erillinen suostumus. Hyväksynnän voit tehdä allekirjoittamalla suostumuslomakkeen tai antamalla suostumuksen suullisesti haastattelutilanteessa. Voit halutessasi esittää kysymyksiä tutkijalle sähköpostilla.

Mitä tutkitaan ja miksi

Tämän hallintotieteellisen tutkimuksen taustana on selvittää, miten Keusotessa omaksuttu yhteisöohjautuvuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja työpaikan veto- ja pitovoimaan. Aihetta tutkitaan työyhteisön omaksumien toimintatapojen, yhteisöllisten käytäntöjen, avulla. Tutkimukseen pyydetään mukaan henkilöitä, jotka ovat työskennelleet Keusotessa vähintään vuoden ajan. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat eri tehtävissä ja toimialoilla työskentelevät henkilöt.

Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena kasvotusten tai Teams-yhteydellä esimerkiksi tutkittavan työpaikalla. Tutkimukseen osallistuu noin 10 haastateltavaa.

Tutkimuksen avulla pyritään saamaan lisätietoa tekijöistä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja työpaikan veto- ja pitovoimaan. Tarkoituksena on selvittää, onko työyhteisön omaksumilla yhteisöllisillä käytännöillä ja työpaikan yhteisöohjautuvuudella vaikutusta työssä viihtymiseen ja työnantajan sitoutumiseen. Tutkimustietoa voidaan hyödyntää Keusoten lisäksi myös muissa organisaatioissa.

Miten tutkitaan

Tutkimushaastattelu kestää noin 1–1,5 tuntia. Haastattelussa selvitetään tutkittavan omia käytännön kokemuksia aiheesta, eikä etukäteistä teoriatietoa aiheesta tarvita. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen.

Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus

Tutkimuksessa sovelletaan suomalaista tutkimus- ja henkilötietojen suojaa koskevaa lainsäädäntöä. Tutkija on sitoutunut noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuksen eettisiä ohjeita.

Tutkimushaastattelut nauhoitetaan tai tallennetaan. Haastattelutallenne litteroidaan tekstiksi hyödyntäen Wordin puheesta tekstiksi -toimintoa tai Teamsin translitteraatiota. Äänitiedosto siirretään Microsoftin palvelimelle litterointia varten. Haastattelutiedostot tallennetaan siten, että haastateltavan henkilöllisyys ei käy niistä ilmi. Tutkimusraportissa mahdollisesti esitettävistä esimerkeistä poistetaan kohdat, jotka mahdollistavat haastateltavan tunnistamisen. Tietoa haastateltavien henkilöllisyydestä säilytetään vain tutkijan tietokoneella salasanalla suojattuna. Henkilötietoja (nimi, sähköpostiosoite, puhelinnumero) käytetään vain haastattelujärjestelyitä varten, eikä niitä tallenneta haastattelun yhteyteen. Tutkimuksen taustatietona kerätään tietoja esimerkiksi työkokemusvuosista, mahdollisesta esihenkilökokemuksesta ja palvelussuhteen kestosta Keusotessa. Myös nämä tiedot salataan siten, että tieto haastatellun henkilöllisyydestä on ainoastaan tutkijalla.

Tutkimustiedostoja ja tutkimuksen yhteydessä kerätty haastatteluaineisto säilytetään Vaasan yliopiston palvelimella salasanalla suojattuna, kunnes tutkimus on tullut hyväksytyksi. Tämän jälkeen aineisto poistetaan pysyvästi.

Tutkimuksen päättyminen

Tutkimus suoritetaan pääosin vuoden 2024 aikana. Haastattelut on suunniteltu ajoitettavan alkusyksyyn. Opinnäytetyö valmistuu lopullisesti viimeistään keväällä 2025.

Valmis tutkimus julkaistaan sähköisesti Vaasan yliopiston käyttämässä Osuva-julkaisuarkistossa.

Lisätiedot ja yhteyshenkilö

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit olla yhteydessä tutkijaan tai työn ohjaajaan.

Tutkija:
Maija Haapala
Vaasan yliopisto, hallintotieteet, julkisjohtaminen
(yhteystiedot)

Tutkimuksen ohjaaja:
apulaisprofessori Sanna Tuurnas
(yhteystiedot)

Liite 2. Haastattelurunko

Haastatteluteemat ja apukysymykset

Taustatiedot

- ikä
- työkokemus vuosina
- työkokemus Keusotessa
- mahdollinen esihenkilökokemus
- työtehtävä Keusotessa
- työyksikkö

Teema 1: Yhteisölliset käytännöt

- Kuvaile työyksikköäsi/tiimiäsi.
- Mitä sinulle tarkoittaa yhteisöohjautuvuus?
- Miten se ilmenee omassa työyhteisössäsi?
- Millaisia yhteisöohjautuvia/yhteisöllisiä käytäntöjä yksikössäsi/tiimissäsi on omaksuttu? Mitä ajattelet niistä? Miten ne tukevat työyhteisön toimintaa?
- Tukeeko Keusote työyhteisöjen yhteisöohjautuvuutta?
- Jaetaanko yksikössä/tiimissä johtajuutta? Pitäisikö?
- Miten yhteisöohjautuvuus käytännössä vaikuttaa työn tekemiseen?

Teema 2: Itsemääräämineen

- Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi?
- Millainen merkitys työyhteisöllä on työssä viihtymiseen ja motivaatioon? Miten yhteisöohjautuvuus vaikuttaa työssä viihtymiseen?
- Tunnetko olevasi työssäsi kyvykäs (osaava ja pystyvä)? Miten yhteisölliset käytännöt vaikuttavat tähän?
- Onko työssäsi mahdollisuus toimia omaehtoisesti ja valita itselle sopivia toimintatapoja? Miten yhteisöohjautuvuus vaikuttaa tähän?

Teema 3: Työhyvinvointi ja sitoutuminen

- Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi? Mikä vaikuttaa arvioon?
- Miten sitoutunut olet omaan ammattiisi? Onko sinulla alan-/ammatinvaihtohaaveita? Miksi?
- Miten sitoutunut olet Keusoteen työnantajana? Mikä tähän vaikuttaa?
- Mikä parantaisi työhyvinvointiasi?
- Mikä parantaisi sitoutumistasi työyhteisöön?
- Onko yhteisöohjautuvuudella vaikutusta työhyvinvointiin ja sitoutumiseen?

Teema 4: Veto- ja pitovoima

- Miten houkuttelevana työnantajana näet Keusoten verrattuna muihin työnantajiin? Miksi? Mikä sai aikanaan hakeutumaan juuri Keusoteen?
- Harkitsetko vaihtamista toisen työnantajan palvelukseen? (Miksi? Mikä saisi pysymään Keusotessa?)
- Millainen vaikutus yhteisöohjautuvuudella on siihen, miten hyvin viihdyt Keusotessa? Onko sillä vaikutusta?