

Kohti itseohjautuvaa organisaatiota



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2020

Jenni Kosonen

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Jenni Kosonen	Vuosi 2020
Työn nimi	Kohti itseohjautuvaa organisaatiota	
Työn ohjaaja/t	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö on toteutettu henkilöstöalan yritykseen X, jossa on ajettu läpi johtamisjärjestelmän sekä toimintakulttuurin muutosta jo muutaman vuoden ajan. Muutoksella tavoitellaan valmentavaa johtajuutta sekä itseohjautuvaa henkilöstöä. Kehittämistehtävä on toteutettu laadullisena taustatutkimuksena, jolloin on saatu syvälinen kuvaus sekä ymmärrys ilmiöstä juuri tässä kyseisessä kohteessa. Työn tarkoitus oli selvittää miten henkilöstö ymmärtää itseohjautuvuuden käsitteen, mitä itseohjautuvuuden elementtejä työssä toteutuu nykyhetkellä sekä tutkia, mitä edellytyksiä tarvitaan vielä itseohjautuvan työskentelymallin vahvempaan haltuunottoon. Tulosten yhteydessä esitetään kehitysehdotuksia organisaatiolle mallin laajempaan ja syvällisempään käyttöön.

Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa itseohjautuvuus oli epäselvä paitsi käsitteenä, myös toimintamenetelmänä. Itseohjautuvuuden käsitteen ymmärtämiseen tarvitaan vielä yhteistä jaettava ymmärrystä. Sen avulla voidaan vastata niihin odotuksiin, joihin odotetaan toteutuvan juuri kyseisessä organisaatiossa. Kulttuurin tulisi olla vahvemmin itseohjautuvuuteen tukeva ja ristiriitaisuudet toiminnassa pitää tiedostaa ja poistaa. Yksilöiden osaamista ja kyvykkyyttä tulee vahvistaa kasvavan asiantuntijuuden myötä. Tuloksista voidaan nähdä, että itseohjautuvuudella ja valmentavan johtamisen menetelmällä voidaan vastata tulevaisuuden työelämän vaatimuksiin ja voidaan kasvattaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja yrityksen tulosta.

Avainsanat johtaminen, johtajuus, valmentava johtaminen, motivaatio, itseohjautuvuus

Sivut 80 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Master of Business Administration

Visamäki

Author Jenni Kosonen **Year** 2020

Subject Towards a self-determining organization

Supervisors Kyllikki Valkealahti

ABSTRACT

The thesis implemented in human resource company X, where the change in the management system and operating culture has been made for a several years. The purpose of this change is to reach coaching leadership and self-determined personnel. The purpose of the paper was to exam how the employees understand the concept of self-determination, what elements of self-determination already exist, and to study what needs for a stronger implementation of the self-determination work model. The development proposals are presented in connection with the results.

In the organization under study, self-direction was unclear not only as a concept but also as a method of operation. Understanding the concept of self-determination still requires a common shared understanding. With understanding the employees can meet the expectations expected in their organization.

Culture should support self-determination and inconsistencies in action should be recognized and eliminated. The skills and abilities of individuals must be strengthened with increasing expertise. The results of the study showed that self-determination and the method of coaching management can be the key of solving future problems and demands. It has also positive effects to occupational welfare and revenue.

Keywords leadership, business coaching, motivation, self-determination

Pages 80 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely	2
1.2	Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Työn rakenne.....	9
2	STRATEGIA, JOHTAMINEN, MUUTOSJOHTAMINEN	10
2.1	Strateginen johtaminen	10
2.2	Johtaminen ja johtajuus	13
2.2.1	Muutosjohtaminen.....	16
2.2.2	Miksi muutosta tarvitaan	17
3	IHMINEN TOIMIJANA.....	19
3.1	”Minä”	20
3.2	Motivaatio	21
3.2.1	Motivaatiotimantti	22
3.2.2	Motivaation johtaminen.....	24
4	ITSEOHJAUTUVUUS	26
4.1	Itseohjautuva organisaatio.....	26
4.2	Itseohjautuvan organisaation kulttuuri	28
4.3	Itseohjautuvan toimintaympäristön johtaminen.....	29
4.4	Itseohjautuva yksilö ja itseorganisoituva tiimi.....	31
4.5	Itseohjautuvuuden johtaja	33
4.5.1	Monikollinen johtajuus.....	36
4.5.2	Transformationalinen, osallistava johtajuus	37
4.5.3	Valmentava johtajuus.....	37
4.5.4	Fasilitoiva johtaminen	40
4.6	Miksi rakentua itseohjautuvaksi organisaatioksi	40
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	41
5.1	Tutkimuksen tavoite ja toteutus	42
5.1.1	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä	42
5.1.2	Haastattelut	45
5.1.3	Aineiston analysointi	46
5.2	Tutkimustulokset.....	48
5.2.1	Työntekijöiden työarki sekä toimintaympäristö	48
5.2.2	Itseohjautuvuus käsitteenä ja itseohjautuminen työssä.....	51
5.2.3	Mikä edistää ja mikä estää itseohjautuvuutta, itseohjautuvuuteen liittyvät tunteet ja toiveet.....	54
5.2.4	Itseohjautuvuuden johtajuus	60
5.3	Yhteenvedo tuloksista ja kehittämisehdotukset	62
5.4	Tulosten luotettavuusarviointi.....	64
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
	LÄHTEET	75

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelu

1 JOHDANTO

Yrityksen toiminnan ja olemassaolon edellytys on mukautumiskyky alati muuttuvassa maailmassa. Nykyorganisaatioilta vaaditaan kasvavaa tehokkuutta, nopeaa reagointi- ja uudistumiskykyä ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimista. Perinteinen hierarkkinen johtaminen ei mahdollista nopeaa ja ketterää reagointia muutoksiin, vaan tarvitaan vapaampaa ja innovatiivisempaa työskentelytapaa. Yksilöt tahtovat työn kautta toteuttaa itseään ja omia vahvuuksiaan. Enää ei olla valmiita sitoutumaan yhden työnantajan palvelukseen, vaan arvo tulee muista asioista – tahdotaan oppia ja kehittyä elinikäisesti (Martela & Jarenko 2017, 19).

Valmentava johtaminen eli coaching on nostanut suosiotaan ja se on omaksuttu jo monessa työyhteisössä tavaksi toimia. Tämän suuntaista muutosta ovat olleet ajamassa toiminta- ja johtamisympäristöjen muutokset. Suuret ikäluokat eläköityvät ja uusi sukupolvi vaatii uudenlaisia tapoja toimia, lisäksi aina vain kiihtyvä muutostahti ja lisääntyvä monitahoisuus haastaa johtamisen. Vanhat johtamisen tavat eivät toimi, mutta hallitaanko uusiakaan?

Tämän päivän johtajilta vaaditaan taitoja aktivoida, motivoida ja innostaa työntekijöitä oma-aloitteisiksi ja itsenäisiksi toimijoiksi ja kehittyjiksi. Tarvitaan johtamista, jossa ollaan lähellä ihmistä ja huomioidaan ihmisten motivoituminen ja työn merkityksellisyyden kokemus. Johtamista, jossa tuetaan ja sparrataan alaista omiin oivalluksiin ja näin motivoivampaan ja innostavampaan työntekoon.

Valmentava johtajuus, jaettu johtajuus tai jokin muu käsite, mutta sama ajatus, jossa tarkoitus on vapauttaa organisaation resurssit luovuuteen ja hyvää tehokkuuteen. Toimintaa, jossa dialogin kautta saadaan ihmiset ottamaan vastuuta ja sitoutumaan tekemiseen – olemaan itseohjautuvia. Huippujoukkue ei rakennu huippupelaajista, vaan siitä, että jokainen sen jäsenistä tietää suunnan, tavoitteet, oman roolinsa ja toimii näiden mukaisesti. Kaikki osallistetaan yhteisen toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.

Itseohjautuvuus on noussut suosioon työyhteisöissä. Martelan ja Jarenkon (2017, 18-25) mukaan se selittyy kolmella tekijällä; toimintaympäristön muutoksilla, jossa globalisaatio, tiedonkulun nopeus ja automatisaatio on muuttanut liiketoimintaympäristöä kompleksisemmäksi ja nopeasti muuttuvaksi, jossa yrityksiltä tarvitaan muuntautumiskykyä ja ketteryyttä. Toiseksi selitystä voidaan hakea työn luonteen muuttumisesta, jossa rutii-nityöt katoavat ja työt vaativat luovaa asiantuntijuutta, työn tekemisen tapaa, jossa kyetään itsenäiseen päätöksentekoon. Kolmas syy on teknologia, jossa moderni informaatioteknologia mahdollistaa hajautettuja rakenteita, jotka pysyvät kasassa nykyteknologian tarjoamilla mahdollisuuksilla.

Tämän päivän varhaiskasvatus- sekä opetussuunnitelmassa jo painottuu itsensä johtamiseen liittyvät taidot ja ylhäältä alaspäin johtamisen väistyminen. Uudet sukupolvet kasvavat tähän kulttuuriin, mutta työelämässä on sukupolvia, jotka ovat tottuneet vahvaan johtamiseen, organisaatiokaavoineen ja selkeine työnjakoineen. Nykytyöelämän toimintaympäristöt muuttuvat kiivaalla tahdilla ja näiden muutosten keskellä henkilöstö ja sen yksittäiset työntekijät kipuilevat. Painetta tuovat; kasvavat osaamisvaatimukset, tiimityötaidot, uudet teknologiat, tehokkuusvaatimukset, avoimet organisaatiot, luovuuden odotukset, jne. Mitä jos vielä kannat entistä vahvemmin vastuun kaikesta tästä itse? Mitä tarkoittaa, kun sinulta vaaditaan itseohjautuvuutta?

Tutkimuksen tarkoitus on perehtyä kohdeorganisaation toiminta- ja johtamiskulttuurin muutoksiin sekä itseohjautuvan työskentelymenetelmän käyttöönottoon. Pääpaino työssä on selvittää, miten henkilöstö ymmärtää itseohjautuvuuden käsitteen ja että millä tavalla itseohjautuvuus ilmenee heidän päivittäisessä työssään. Työn tuotoksena syntyy kuvaus sekä ymmärrys ilmiöstä juuri tässä kyseisessä kohteessa haastateltujen henkilöiden kuvaamana. Tarkoituksena on kerätä ja tuottaa ajatuksia siitä, mitkä muutokset organisaation toiminnassa tukisivat ja millaisia valmiuksia ja osaamista työntekijät tarvitsisivat itseohjautuvan työskentelytavan parempaan haltuunottoon.

1.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on henkilöstöalan yritys, joka tuottaa henkilöstöpalveluita ja –ratkaisuja asiakkailleen.

Yrityksessä on järjestelty sisäisen henkilöstön tehtäviä useamman vuoden ajan. Tänä aikana ihmisten tehtävät ovat muuttuneet useaan otteeseen ja samaan aikaan henkilöstön määrä on tuplaantunut. Hallintohenkilökunnan määrä on tuplaantunut vuodesta 2015 vuoden 2019 loppuun mennessä.

Vuoden 2015 loppupuolella todettiin, että talossa oli eri toimialojen asiakkaiden ympärillä autonomisia yksiköitä, joilla oli hyvin vahvat omat tavat toimia ja tuolloin puuttui ns. yrityksen yhtenäinen tapa toimia. Nähtiin tarpeelliseksi purkaa vallinneet rakenteet ja luoda taloon yhtenäiset, asiakkaita sekä työntekijöitä tasapuolisesti huomioivat toimintatavat, talossa toteutettiin organisaatiomuutos. Toimialakohtaiset yksiköt purettiin ja työ organisoitiin eri toimintojen liiketoimintayksiköiksi; ihmiset saivat hakea näihin toimintoihin, johtajat tekivät päätökset. Työntekijöille osoitettiin perustehtävä ja sen onnistumista mittaavat mittarit.

Näiden edellä kuvattujen muutosten myötä jouduttiin kuitenkin toteamaan, että henkilöstö koki työhyvinvoinnin ja motivaation laskua ja tähän

ei-toivottuun muutokseen johtaneita syitä nähtiin olevan oman työn hallinnan puutteesta, vähäisistä mahdollisuuksista vaikuttaa päätöksiin sekä sekavissa työjärjestelyissä. Toimintatavassa kritiikkiä sai myös se, että toiminnan jouhevuutta ja päätöksenteon ketteryyttä esti vahva ylhäältä alas johdetun toimintakulttuurin olemassaolo. Todettiin ettei henkilöstöllä ole käsitystä toinen toistensa tekemisestä, keskinäisessä vuorovaikutuksessa oli parannettavaa ja yksiköiden välillä oli kitkaa.

Tähän vastatakseen kaikki talon tekemiset kuvattiin ja toiminnoista luotiin prosessit. Tällä muutoksella pyrittiin selkiyttämään sitä, kuka vastaa mistäkin ja miten yhteinen työ ja yhteinen onnistuminen toteutetaan.

Vuonna 2017 henkilöstön kehittämiseen liittyväksi tavoitteeksi asetettiin, ”Sisäisen työhyvinvoinnin kehittäminen mahdollistamalla työssä onnistuminen – tehtävien, tavoitteiden, roolien ja vastuiden selkeyttäminen”. Yrityksessä tehtiin henkilöstön kehittämissuunnitelma henkilöstörakenteesta sekä toimenpiteistä, joilla turvataan yrityksen kilpailukyky ja kyvykkyys muuttuvassa toimintaympäristössä. Nähtiin, että yrityksellä on oltava käytössä osaava, ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, ja työn tekeminen tulee olla järjestetty niin, että kyvykkyys ja osaaminen on hyödynnetty mahdollisimman hyvin toiminnan näkökulmasta. (Henkilöstösuunnitelma 2017.)

Vuoden 2018 loppupuolella yrityksen sisäisen viestinnän kanavan kirjoitus kuvasi hyvin sen hetkistä tilannetta ”Muutoksia, muutoksia, muutoksia – uudistuksia, uudistuksia, uudistuksia! Meneillään on työskentelyn tavan muutos verkostomaiseksi, yksilöitä ohjataan itseohjautuvaksi, toimitiloja laitetaan uusiksi ja kaiken kukkuraksi intrakin uudistuu. Äkkiseltään nämä kaikki voivat tuntua erillisiltä muutoshankkeilta, mutta todellisuudessa tällä kaikella on yksi ja sama päämäärä: asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ketterästi vastaava verkostomainen työskentely, jossa jokaisen osaaminen ja asiantuntijuus on hyödynnetty mahdollisimman hyvin.”

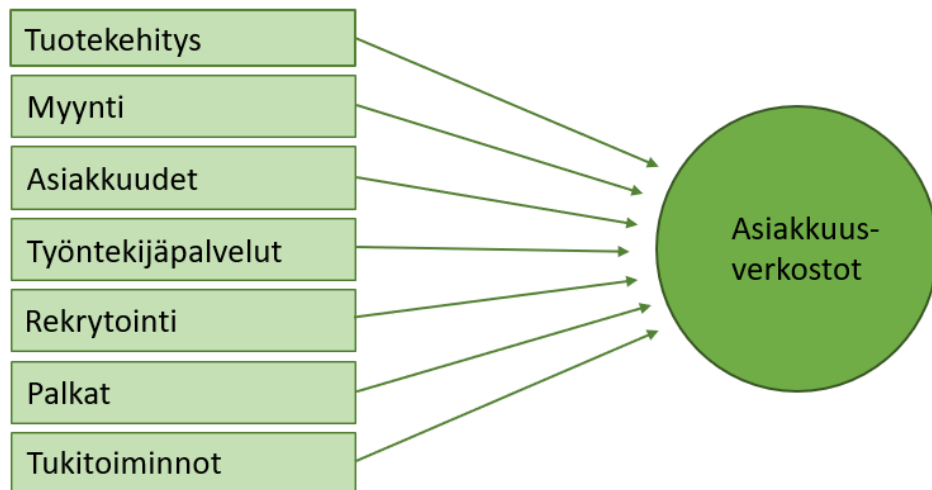
Strategiakaudella 2018-2020 yrityksen tavoitteeksi oli kirjattu omata omistautunut ja innostunut henkilöstö. Toimintana tämä tarkoitti, että strategiasta johdetaan vuosittaisen toimintasuunnitelmat ja jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet. (Henkilöstösuunnitelma 2018.) Strategian jalkauttamisen työkaluksi organisaatiossa otettiin 2018 vuoden alussa käyttöön Objectives & Key Results -tavoiteasetantamalli. OKR-mallin idea pähkinänkuoressa on, että sekä yrityksen että työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan kvartaaleittain. Tavoitteita (objectives) määritellään yhteensä 4-5, joille asetetaan vähintään kolme tavoitteeseen pääsyä mittaavaa konkreettista mittaria (key results). Mallissa vähintään yhden tavoitteesta tulisi olla henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvä ja loput yrityksen vuositavoitteista johdettuja. Kaikkien itselleen asettamat tavoitteet ovat julkisia. (Henkilöstösuunnitelma 2019.)

Organisaatiossa johtamisessa on tehty viimeisten vuosien aikana muutoksia. Johtamisfoorumeita ja johtamisrooleja on tarkasteltu ja johtamis- sekä päättämisvastuuta siirretty alaspäin systemaattisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toimitusjohtajan päätösvaltaan ei kuulu strategiset asiat. Toimitusjohtaja ei päättää operatiivisesta liiketoiminnasta, vaan se vastuu kuuluu ylätasolla johtajille. Toimitusjohtaja johtaa operatiivista toimintaa johtajien tavoitteiden ja työn tukemisen kautta. Johtajien päätösvalta taas koskee heidän johtamaansa toimintoa, eli johtajat ja päälliköt päättävät vain ylätason asioista. Heillä on vastuu alaisten omistautumisesta ja mahdollisuuksista menestyä. Vastuuta jaetaan edelleen verkostoille, tiimeille ja niiden jäsenille. Tällä kaikella tavoitellaan valmentavaa johtamista.



Kuva 1. Organisaation toimintakulttuurin tavoite (Toimitusjohtajan info. Syksy 2018).

Asiakastyön tekemistä organisaatiossa on keskitetty niin, että se rakentuu verkostomaisen työskentelyn ympärille. Verkostot jäsenineen ovat itsenäisiä toimijoita, joita ohjaavat strategiasta ja asiakastarpeista nousevat tavoitteet. Verkoston jäsenet kuuluvat taas oman toimintonsa tiimeihin ja näiden tiimien toiminnassa tavoitellaan itseohjautuvuutta sekä itsensä johtamista. Tällä mallilla on pyritty vaikuttamaan siihen, että yksilöt pääsevät osallisiksi tehtäviin, joista kokevat olevansa kiinnostuneita ja joista kokevat työmotivaation kasvua.



Kuva 2. Tiimit ja niistä johdetut asiakkuusverkostot

Yrityksessä itseohjautuvuuden käsitettä on kuvattu niin, että tavoitellaan vähäisempää kontrollin olemassaoloa ja pyritään rakentamaan ilmapiiri, jossa luotetaan ihmisiin. Luotetaan heidän kykyynsä tavoitella työssään tilaa, jossa he lähtökohtaisesti hoitavat työnsä hyvin ja tavoittelevat parasta mahdollista lopputulosta. Vahvaa hierarkkista rakennetta päätöksiin hakemiseen ylemmästä organisaatiosta on purettu ja yksilöille ja tiimeille annettu vapautta tehdä isoja päätöksiä lupia kyselemättä.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä työsuorituksen ja osaamisen johtamisen väline. Niiden avulla varmistetaan yrityksen strategisten tavoitteiden vieminen yksikkö- sekä yksilötasolle. Tutkimuksen kohdeyrityksessä ei käytetä ns. kehityskeskusteluja, vaan käytössä on Onnistuneen työsuorituksen malli sekä toistuvat sekä säännölliset esimiesvetoiset yksilö- sekä ryhmäkeskustelut.

Onnistuneen työsuorituksen malli kohdeyrityksessä tarkoittaa sitä, että tavoitteena on luoda yritykseen systemaattinen, innovatiivinen ja tuottava työskentely- ja toimintakulttuuri. Tarkoituksena on juurruttaa yritykseen käytännöt, joiden avulla pidetään aktiivista johdon ja henkilöstön vuoropuhelua siitä, että henkilöstön kaikki työnteon perusedellytykset ovat kunnossa. Näin yhtiö onnistuu toteuttamaan sille asetetut tavoitteet. Toimintakulttuuri ohjaa myös jokaista itse ottamaan vastuuta osaamisestaan, työhyvinvoinnistaan ja tuloksellisuudestaan.

Työsuorituksen arviointilomake

- Työtehtävät
 - vaativuustaso ja vastuu
 - lisätehtävät
- Ammattitaito
 - työskentelytapa

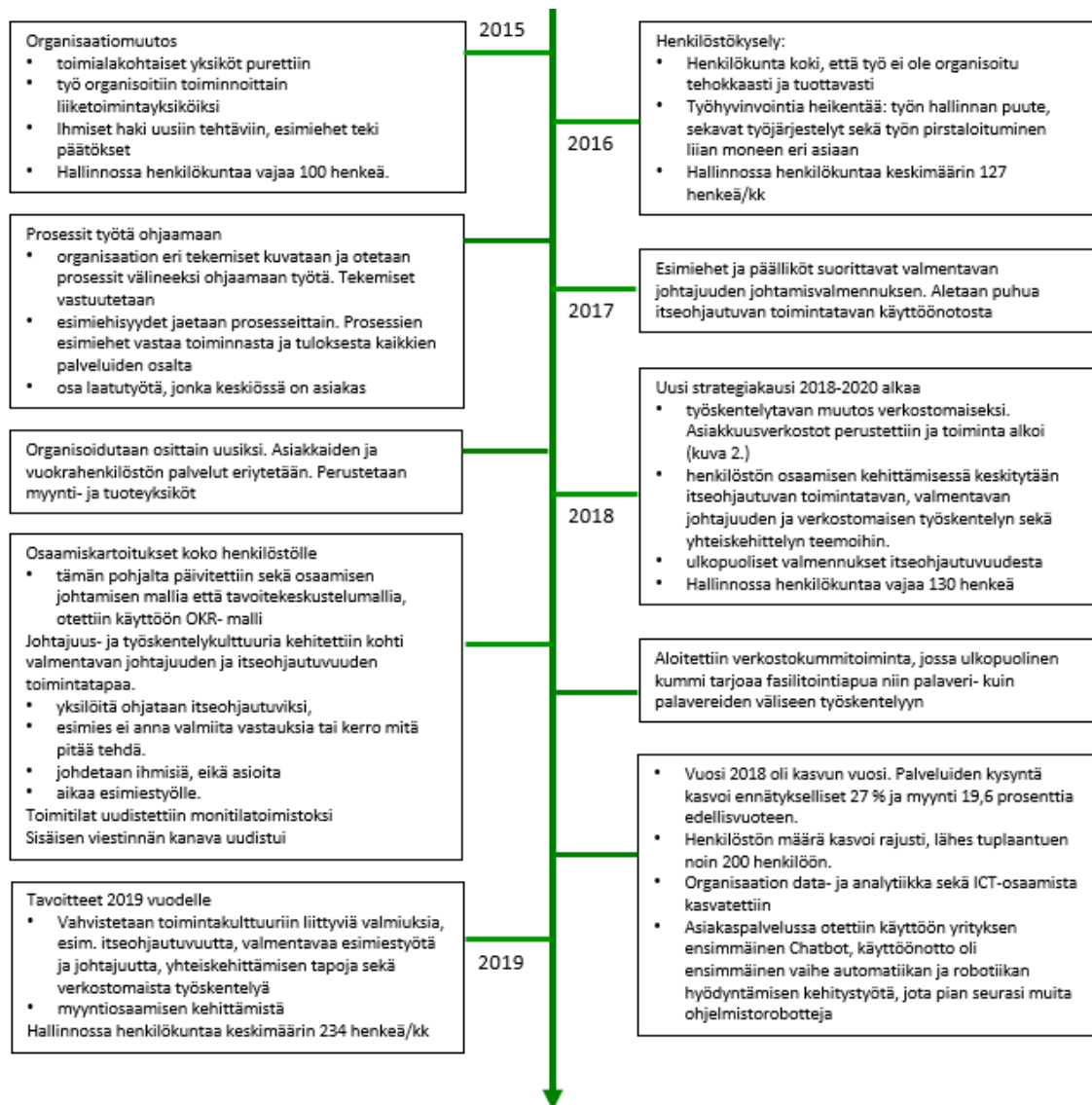
- lisäarvo
- yhteistyökyky ja joustavuus
- ratkaisukeskeisyys
- motivoitunut ja tavoitehakuinen työskentelyote
- Työsuoritus
 - arvojen mukainen toiminta
 - työn tuloksellisuus
 - asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Kohdeorganisaatiossa laaditaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan henkilöstösuunnitelma ja sitä tarkistetaan ja päivitetään vuosittain. Henkilöstösuunnitelman tavoitteena on tukea yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista ja varmistaa, että yhtiössä on toiminnan kannalta sopiva määrä osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Lisäksi tavoitteena on laadukkaalla ja ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla turvata se, että henkilöstön osaaminen, työkyky ja -motivaatio ovat erinomaisia koko työsuhteen elinkaarajan ajan.

Henkilöstösuunnitelmaan on kirjattu, että yrityksessä tavoitellaan tilaa, jossa sillä on käytössä osaava, ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, ja tilaa, jossa työn tekeminen on järjestetty niin, että kyvykkyys ja osaaminen on hyödynnetty mahdollisimman hyvin toiminnan näkökulmasta. Eri toiminnoista on asetettu selkeät vastuu- ja työnjaot, kannustava palkkausjärjestelmä, urapolku-malli sekä osaamisen kehittäminen. Teke misenä tämä tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla turvataan kohdeorganisaation kilpailukyky ja kyvykkyys muuttuvassa toimintaympäristössä, jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Ja kuten aiemmin jo mainittiin, yksi yrityksen strateginen painopiste uudella alkaneella strategiakaudella on omistautunut ja innostunut henkilöstö. (Henkilöstösuunnitelma 2019.)

Henkilöstösuunnitelma 2017-2019 toimenpiteinä:

- Johtamisjärjestelmä tukee ja ohjaa tavoitteiden saavuttamista
 - Itseohjautuva ja tulosvastuullinen henkilöstö
 - Valmentava johtajuus
 - Päätöksenteko ja johtaminen perustuvat tietoon
 - Jatkuvaan parantamiseen ohjaava kulttuuri
- (Henkilöstösuunnitelma 2019.)



Kuva 3. Muutokset aikajanalla

1.2 Tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aiheena on itseohjautuvan työskentelymenetelmän käytön tarkastelu työn kohdeorganisaatiossa. Tarkastelu kohdentuu työntekijöiden kokemuksellisuuteen. Työssä tarkastellaan toimintakulttuurin muutokseen johtaneita syitä ja kuvataan nykyhetkeä. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten suorittavaa työtä tekevä henkilöstö ymmärtää itseohjautuvuuden käsitteen ja saada käsitystä siitä, millä tavalla itseohjautuvuus ilmenee heidän päivittäisessä työssään. Tarkoituksena on lisäksi kerätä ja tuottaa ajatuksia siitä, mitkä muutokset organisaation toiminnassa tukisivat ja millaisia valmiuksia ja osaamista työntekijät tarvitsevat itseohjautuvan työskentelytavan parempaan haltuunottoon.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska itseohjautuvuus ei monilla toimialoilla ole tulevaisuudessa pelkkä kilpailuetu, vaan suorastaan elinehto. Kohdeorganisaatio elää juuri nyt tätä vahvaa murrosta ja yrityksen tahtotilana on tukea muutosta kaikin mahdollisin keinoin - strategia tähtää siihen. Toimintakulttuurin muutos vaatii yritykseltä taloudellisia resursseja työajan osalta sekä lisäksi valmentamiseen ja tiimiytymiseen käytettäviä taloudellisia panoksia. Se vaatii kaikilta työntekijöiltä paljon ponnisteluja ja itsensä tarkastelua.

Tutkimus rajataan suorittavaa työtä tekeviin työntekijöihin, esimiehet ja johtotaso rajataan työn ulkopuolelle. Tämä siitä syystä, että esimiesten rooli on olla jalkauttamassa ja ohjaamassa itseohjautuvuuden syntyyn ja tämän vuoksi heidän katsontakantansa asiaan on erilainen.

Tutkimuksen aihe on ”Miten itseohjautuvuus toteutuu työssä ja miten sitä voidaan lisätä?” Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset kysymyksiin:

- Miten työntekijät käsittävät itseohjautuvuuden?
- Mitä itseohjautuvuuden elementtejä tällä hetkellä toteutuu työntekijöiden päivittäisessä työssä?
- Mitä työntekijät kokevat tarvitsevansa (organisaatiolta) ollakseen vahvemmin itseohjautuneita?

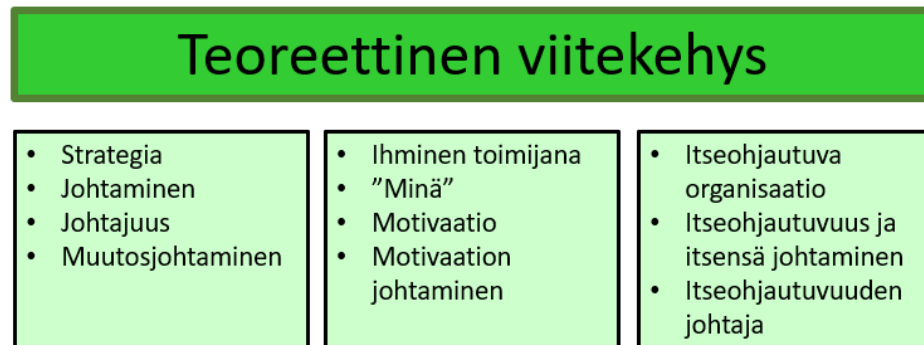
Organisaatiossa vuosittain toteutetussa henkilöstökyselyssä on saatu tietoa aiheeseen liittyen ja esiin kokemuksia toimintakulttuurin toimivista ja toimimattomista elementeistä. Itseohjautuvan menetelmän käyttöönottoa ei ole erikseen organisaatiossa vielä tutkittu.

Itseohjautuvuutta ja itseohjautuvaa oppimista on tutkittu jo 1970-luvulta lähtien, mutta kaikkineen itseohjautuvuuden menetelmästä löytyy vielä suhteellisen vähän tutkimuksellista tietoa. Itseohjautuvuuden räjähdysmäinen kasvu on tapahtunut vasta viimeisinä vuosina. Martela ja Jarenko (2017, 105-107) ovat sanoneet, että tarvitaan hallinnoinnin ja johtajuuden tutkimuksen selvitystyötä ja laajentamista, jolla voidaan auttaa organisaatioita itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen haasteissa tulevaisuudessa.

Opinnäytetöissä itseohjautuvuus näkyy kasvavana aiheena. Tutkimuksissa aihetta on käsitelty tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa ja ilmenemisenä juuri niissä konteksteissa. Itseohjautuvuutta ei ole voitu irrottaa johtamisesta ja usein työt käsittävät molemmat katsontakulmat. Tuloksissa toistuvat usein samat aiheet siitä, kuinka johtamisen tulee muuttua, kuinka vastuuta tulee systemaattisesti valuttaa organisaatioissa alaspäin ja kuinka samaan aikaan henkilökunnan tulee olla valmis vastaanottamaan vastuuta, olemaan luovia, toiminnan kehittämisen turvaajia. Motivaatio ja itsensä johtamisen taidot liittyvät usein tutkimuksiin.

1.3 Työn rakenne

Työn tarkoitus on perehtyä kohdeorganisaation toiminta- ja johtamiskulttuurin muutoksiin ja nykyisiin toimintamenetelmiin. Tutkimuksen aiheena on itseohjautuvan työskentelymenetelmän käyttöönotto. Teorian viitekehys koostuu strategiasta, johtamisesta, motivaatioteoriasta, valmentavasta johtajuudesta sekä itseohjautuvuudesta.



Kuva 4. Työn teorian viitekehys

Teoreettisen viitekehysten tavoite on toimia tutkimusaiheen tarkastelun pohjana sekä lisätä ymmärrystä aiheesta. Teoreettisessa viitekehyksessä avataan ihmisen yleistä toimintaa ja motivaatiota, perehdytään johtamisen eri malleihin sekä itseohjautuvuuteen menetelmänä ja toimintaympäristönä. Viitekehys toimii työkaluna, jonka avulla empiirisen osion tutkimustuloksia analysoidaan.

Viidennessä luvussa, eli työn empiirisessä osuudessa, kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, esitellään aineistonkeruumenetelmä sekä perehdytään tutkimuksen toteutukseen ja analysointiin. Alaluvussa 5.2 esitetään haastattelun tulokset ja luvussa 5.3 vedetään tulokset yhteen ja esitetään kehittämideoita. Luvussa 5.4 tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan näkemyksiä tutkimuksen toteutuksesta. Viimeisessä Johtopäätökset-luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja verrataan niitä suhteessa aiheen teoriaan, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan mahdollisia kehittämistoimenpiteitä sekä jatkotutkimusaiheita.



Kuva 5. Opinnäytetyön rakenne

2 STRATEGIA, JOHTAMINEN, MUUTOSJOHTAMINEN

Organisaatiolla on missio, visio, arvot ja strategia sekä kulttuuri, joka edistää tai estää strategian toteutumista. Organisaatio voi olla hierarkkinen ja kankea tai notkea ja verkostomainen. Kuitenkin selvää on se, että optimaalisesti toimivassa yrityskulttuurissa on aidosti yhteiset arvot ja toimintatavat, joihin ihmiset sitoutuvat.

Johtajuus on historiassa vaihdellut heilurimaisesti yksilöllisen sekä yhteisöllisen suuntautumisen välillä. Länsimaisen kapitalismin maissa on ollut yllätys, että on muitakin tapoja organisoitua kuin hierarkia ja johtajakeskeisyys. Tulevaisuuden johtajuudessa vaaditaankin poikkeuksellisia taitoja nykyjohtamisen näkökulmasta: älä sano omia mielipiteitä, ”murena” omaa jalustaasi, muistuta ihmisiä vapaudesta ja opeta heitä tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Tässä luvussa tarkastellaan strategiaa ja sitä, miten sitä kohden päästään. Millaista johtamisen tulee olla ja mitä tulee ottaa huomioon, kun johtaminen ja toimintaympäristö muuttuu tai kun niitä muutetaan.

2.1 Strateginen johtaminen

Strategia on yrityksen tulevaisuuden suunnitelma. Siihen kuuluu kehittämisen painopisteet, joilla strategia maastoutetaan yrityksen arkitoimintaan ja jolla varmistetaan toiminnan kehittyminen asetetun vision suuntaiseksi. Strategisen toiminnan lähtökohta on, että jokainen strategian osa ymmärretään kaikilla talon tasoilla. Jos yrityksessä ei ole yhteistä käsitettä asiasta, ei ole myöskään ymmärrystä ja tietoa tulevaisuuden suunnasta ja askelista sen saavuttamiseksi. (Tuomi & Sumkin, 2012.) Strategia tulee kommunikoida niin konkreettisesti, että työntekijät löytävät siitä yhteyden omaan tekemiseensä ja että se on läsnä jokapäiväisessä työssä ja tukee tavoitteiden toteutumista (Isoaho 2007, 85).

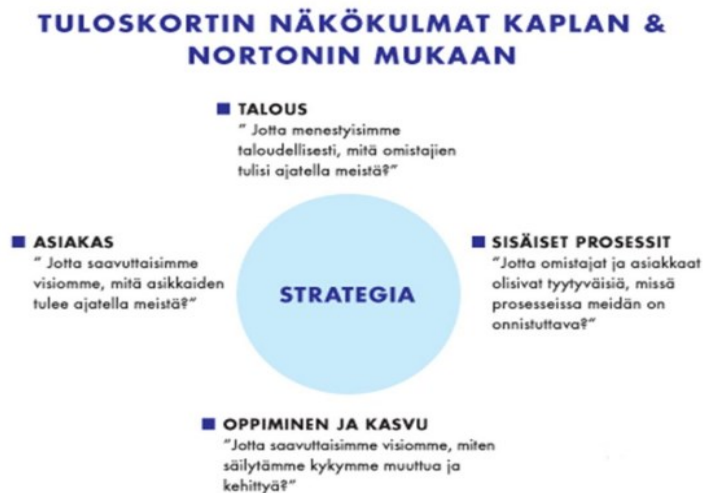
Mantere, Suominen & Vaaran (2012, 105-107) mielestä strategia nähdään usein johdon johtamisen menetelmäksi ja sellaisten suunnitelmien laatimiseksi, joita muut sitten yrityksessä toteuttavat. Työtehtäväksi, joka on vain johdon käsissä ja vallassa. He kuvaavat, kuinka edellä kuvatun kaltaiseen käsitykseen on liittyneet uskomukset, että vain ylimmällä johdolla on kyky vaativaan tulevaisuutta koskevaan suunnitteluun ja paras tietämys asioista. Että näitä vallitsevia käsityksiä ja toimintatapoja on vaikea lähteä muuttamaan, vaikka tutkimustuloksilla ja käytännön kokemuksella voidaan osoittaa tarpeesta ajatella ja toimia toisin. He herättelevät ajattelemaan, että tulisiko johtajien luopua erikoisasemastaan ja luottaa työntekijöiden ajattelukykyyn ja dialogin moniäänisyyteen sen sijaan, että strategia jäisi vain ylimmän johdon vastuulle ja etuoikeudeksi.

Mantere ym. ehdottavat strategian implementointia, jalkauttamista sekä toiminnallistamista – osallistamista ja yhteistä dialogia, joka jakaa informaatiota ja sitouttaa ihmisiä yhteiseen tavoitteeseen.

Strategiaa kohtaan kuvataan usein kohdistuvan vihamielisyyttä sekä muutostavastarintaa henkilöstön taholta. Tarkasteltaessa strategia- ja johtamiskeskustelua suuressa osassa nähdään strategian kuuluvan rajatuilla tavoilla henkilöryhmille, joiden arjessa strategia ja strategiatyö näkyvät aktiivisemmin. Tutkimuksissa on voitu osoittaa, että henkilöt, jotka kokevat strategian merkitykselliseksi ja olisivat halunneet vaikuttaa siihen, turhautuvat vaikutusmahdollisuuksien puuttumiseen. Organisaatioissa olisikin tärkeää löytää tekemisen tavat, joilla strategia voisi puhutella kaikkia organisaatiossa ja menetelmät, joilla strategia jalkautuu arkipäiväiseen työhön ymmärrettävällä ja konkreettisella tavalla. (Mantere ym. 2012, 95-101.)

Tieto-organisaatioissa ihmisten välisten suhteiden ylläpito ja luominen sekä epävirallinen keskustelu on tärkeässä osassa. Kun ihmiset kokoontuvat yhteen, tieto vaihtaa omistajaa ja oppiminen on vilkasta. Tällöin työntekijöillä oleva tieto jalostuu, leviää ja siirtyy yhteisesti hyödynnettäväksi. Tämän päivän organisaatioiden toimintaa ohjaa myös lyhytnäköinen ajattelu entisen pitkän aikavälin suunnittelun sijaan. On tavoitejohtamista, budjetointia, tulosraportteja ja bonusjärjestelmiä. Nämä talouden mittarit eivät kuitenkaan tarkastele sitä, miten yrityksen tärkein voimavara, ihmiset ovat kehittyneet. Miten ihmiset voivat, miten osaaminen on kasvanut ja jakautunut ja miten heidän uskollisuutensa organisaatiota kohtaan on kasvanut? Näillä on kuitenkin suuri vaikutus siihen, millaisia lukuja organisaatio jatkossa julkistaa. (Ekman 2004, 16-19.)

Kaplan ja Norton kehittivät strategisen ohjausmenetelmän toiminnan suorituskyvyn mittaamista tukemaan (Kuva 4: balanced scorecard). Tavoitteena siinä on luopuminen sisäänpäin kääntyneestä ja lyhytnäköisestä taloudellisesta mittaamisesta ja edistää pitkän aikavälin kehitystä, jossa keskeistä on työntekijöiden kykyjen kehittäminen. Koska, jos halutaan lyhyen aikavälin voittojen sijaan kasvattaa yrityksen osaamis pääomaa, annetaan ihmisten laajentaa osaamistaan ja myös kokemattomienkin ihmisten ratkoa esiin tulevia ongelmia ja näin kehittää uusia tapoja ratkoa niitä. (Ekman 2004, 10-20.)



Kuva 6. Tasapainotettu mittaristo (Jokinen n.d. Kaplan & Norton 1992 mukailen).

On strategia sitten kenen suunnittelema tahansa, on yrityksessä oltava osaamista ja yhteistä tahtoa, jotta yrityksen tarkoin harkittuja strategisia tavoitteita voidaan pyrkiä saavuttamaan. Tulee olla selvillä, mitä osaamista talosta jo löytyy sekä se, mitä osaamista tulee hankkia. (Tuomi & Sumkin 2012.) "Organisaation ja sen henkilöstön osaamisen kehittämisen tulee perustua organisaation visioon, strategioihin ja niiden pohjalta määriteltyihin pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin" (Vipuvoimaa EU:lta 2011-2013). Yrityksen arjen tulee mahdollistaa jatkuva oppimisen ympäristö. Ympäristö, jossa kokoaikaisesti haastetaan uuteen; tulevaisuus horisontissa ja ympäristössä, sekä ympäristö; jossa opitaan pois käytännöistä, jotka eivät tue strategiaa. Parasta osaamisen johtamista on sellainen johtaminen, joka mahdollistaa henkilöstölle arjessa puitteet toteuttaa strategiaa. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Koska osaaminen on yksi suurimmista yrityksen kilpailutekijöistä, tulee yrityksen osata pitää kiinni osaavasta henkilöstöstä ja luoda heille tarkoituksenmukaisuutta ja hyvinvointia. Yrityksen tulee viestiä, että jokaisen osaamisella on merkitystä, että kaikkia arvostetaan ja että jokaisen kehittymistä tuetaan. Toiminnan tulee olla avointa ja henkilöstölle tulee antaa tietoa, millaisiin tehtäviin heidän on mahdollista päästä osallisiksi. Näin siksi, että osaajat haluavat työskennellä paikassa, jossa heillä on virikkeitä ja haasteita, jossa he voivat kasvaa ja oppia ja jossa heidän ponnistuksilleen annetaan arvoa (Monster 2018). Puhutaan työn tuunaamisesta, joka tarkoittaa arjen innovatiivisuutta, omatoimista työn muokkaamista ja omien taitojen monipuolisempaa käyttöä. Tällaisella toiminnallakin tulee kuitenkin olla johdon asettama tavoite ja hyvinvoinnin kehittämisen tulee olla linjassa organisaation kehittämisen kanssa. (Aura & Ahonen 2016, 21-22, 216.)

Aura ja Ahonen (2016, 21-22, 216) puhuvat Terve johtaminen- käsitteestä, jossa liiketaloudellisen tuloksellisuuden rinnalla tulee johtamisessa ottaa huomioon sen pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Työhyvinvointiasiat ovat perinteisesti henkilöstöosaston sivutoimintoja, kun Auran ja Ahosen mukaan niiden kuuluisi olla organisaation ydintoimintoja. Terveen johtamisen he kuvaavat sipulimaisella kokonaisuudella, jossa ytimessä on työpaikan tuloksellisuus ja työn hyvinvointivaikutukset, seuraavassa kerroksessa on yksilöiden työkyky (henkilökohtainen terveys, oma kompetenssi, työyhteisö, työolot, arvot, asenteet ja johtaminen), työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä omaa elämää koskettavat tulevaisuudennäkymät. Ja sipulin uloimmassa kerroksessa on johtamisen osatekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin työhyvinvointitekijöihin. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen toimintoja ovat kaikki ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Erityisesti niitä ovat strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto.

Strateginen hyvinvoinnin johtaminen edistää henkilöstötuottavuutta, mikä konkreettisesti tarkoittaa motivaation, osaamisen ja työkyvyn edistämistä. Jokapäiväisesti se näkyy yrityksissä hyvänä johtajuutena ja tasa-arvoisena, toisia kunnioittavana ilmapiirinä. (Kuntatyönantajat 2017.)

2.2 Johtaminen ja johtajuus

Johtamisessa tarkastellaan yleensä erikseen johtajuutta (ihmiset) ja johtamisen (asioiden) järjestelmiä. Ihmisten (työn) johtamisella eli johtajuudella (engl. leadership) tarkoitetaan ”prosessia, jossa vaikutetaan organisoidun ryhmän toimintaan sille asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi”. (Wikipedia, Johtaminen). Asioiden johtamisessa (engl. management) keskeisessä asemassa ovat suunnittelu, organisoiminen, päätöksenteko, budjetoiminen ja valvonta. Luonteenomaista on, että asioiden johtamisella tavoitellaan organisaation toiminnan vakautta ja ennustettavuutta. (Seeck 2013, 357–358.) Johtaminen ja johtajuus vaatii johtajalta tasapainoilua; toisella puolella on tavoitteet ja järjestelmät, toisella ihmiset ja luovuus (Anttola & Pohjola 2006, 141).

Johtajuus käsitteenä on hyvin monimerkityksinen, sille löytyy kirjallisuudessa satoja määritelmiä. Yhteistä määritelmille on etsiä selitystä sille, mitä johtajuus on ja että mikä tekee johtajuudesta tehokasta. Yleisesti voidaan todeta, että johtajuus pyrkii saamaan ihmiset kykeneviksi tavoittelemaan yhteisiä päämääriä, arvoihin sitouttaen, oikeilla rakenteilla tukien, tarvittavan koulutuksen ja kehittämisen mahdollistaen ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta organisaation päämäärien saavuttamiseksi ja tulokselliseksi toiminnaksi mahdollistuisi (Drucker 2001, 15-16). Ihmisten johtamisessa keskeistä on osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, suunnan luominen, yhteiset tavoitteet ja sitoutuminen sekä muutos ja innovaatiot (Martela & Jarenko 2017, 52).

Strategisen tulosvastuun lisäksi johtajalla on operatiivinen vastuu siitä, että hän hyödyntää yrityksen käytössä olevat sekä aineelliset, että aineettomat resurssit. Aineeton pääoma on noussut yritysten yhdeksi tärkeimmistä pääomista ja kilpailukyvyn tekijöistä, mutta samalla se on myös vaikeimmin hyödynnettävä tuotantotekijä. Tietotyön tehtävien lisääntyessä tarvitaan työpaikoilla yhteisöllisyyden ilmapiiriä, jossa työntekijöiden korvien välissä olevat tiedot ja taidot saadaan yhteiseen käyttöön (Isoaho 2007, 15).

Johtamisessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, koska ympäristö muuttuu. Muun muassa työvoima on koko ajan koulutetumpaa tietotyöläistä ja Y-sukupolven ja milleniaalien työelämää koskevat asenteet ja odotukset ovat erilaisia. (Drucker 2001, 15-16.) Johtaminen ei voi pysyä muuttumattomana, perinteiset johtamisen tavat tulee muuttua, koska johdettavat on jo aikaa sitten muuttuneet ja heidän tarpeensa ovat moninaistuneet. Tarviin aikaan sopivia käytänteitä. (Isoaho 2007, 26.)

Tyypittely	Toinen aalto	Kolmas aalto	Oasis
Organisaatio	Hierarkkinen	Verkosto	Organismi
Fokus	Instituutio	Yksilö	Ryhmä ja verkosto
Rakenne	Itseriittoisuus	Riippuvuussuhde	Interaktiivisuus
Missio	Tavoitteet/ strategiset suunnitelmat	Identiteetti / ohjeiden noudattaminen	Heimohenki / kyvykkyyksien houkuttaminen
Odotukset	Turvallisuus	Henkilökohtainen kasvu	Kasvu yhdessä muiden kanssa
Resurssi	Raha	Tieto	Tavoitettavuus
Edut	Samaan muottiin mukautuminen	Erilaisuuksien merkityksellisyys	Diversiteetti - monimuotoisuus

Kuva 7. Johtajuuden muutos (Anttola & Pohjola 2006, 93. James E. Coo-
kia ja John Sculleya mukailten).

Ekman (2004, 10-20) esittää pohdintaa herättäviä ajatuksia johtamisesta, että miksi vallalla on käsitys, että yrityksiä ja organisaatioita johtavat johtajat. Hän toteaa, etteivät organisaatiokaaviot pyramidimallineen, pal-
luroineen ja laatikoineen kuvaa sitä, miten yritys oikeasti toimii. Että usein
tämän päivän tietotyöläinen osaa paremmin omat työtehtävänsä kuin esi-
mies, miksi hän ei silloin myös johtaisi tekemistä?

Ryhmä vaatii aina johtajan; jonkun, jonka ideoita ja käyttäytymistä muut
ovat valmiita seuraamaan. Johtaminen on asemaan liittyvää valtaa, mutta

sen voi menettää sellaiselle henkilölle, jolla on johtamiskäyttäytymistä. Kun johtaminen muuttuu ja johtaja ei ole enää asiantuntijajohtaja, eli tieto ei ole enää valtaa samalla tavalla kuin ennen, johtamiskäyttäytymisen merkitys kasvaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos ihmiset valitsisivat joukostaan johtajan, he päätyisivät samaan henkilöön ja se olisi henkilö, joka ansaitsee asemansa; henkilö, jonka johtajuuden ihmiset tunnustavat. Johtamiskäyttäytyminen, eli se mitä johtaja tekee, on arjen työn tekemisen kannalta merkityksellisempää kuin taustalla olevat johtamisfilosofiat. Johtajan ihmiskäsitys on johtamiskäyttäytymisen pohjana. Se mitä hän ajattelee ihmisistä ja heidän suhtautumisestaan työhön, näkyy hänen käyttäytymisessään. Jos esimies ei kunnioita yksittäistä työntekijää, miten hän voisi työntekijän kanssa pohtia tämän motivaatiota, kehittymistä ym. objektiivisesti. Jos taas peruslähtökohtana on luottamus ja arvostus, on esimies kiinnostunut löytämään henkilölle paikan oppia, kehittyä ja tilan kukoistaa työssään. (Parviainen & Parviainen 2017, 44.)

Johtajuus on henkilön ominaisuuksia ja hänen käyttäytymistään (Martela & Jarenko 2017, 52). Johtajuuden taustalla on johtajan ihmiskäsitys, hänen arvomaailmansa, vahvuudet ja elämäkokemukset (Tiililä 2016, 44). Johtaja vaikuttaa suuresti siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla on, että käytössä on oikeudenmukaiset avoimuutta tukevat toimintatavat ja että yhteiselle puheelle on tilaa kritiikkeineen ja sparrauksineen (Isoaho 2007, 17). Esimiehen tulee rakentaa työyhteisöön luottamuksen ilmapiiri. Hänen tulee viettää aikaa työntekijöiden joukossa jutellen heille ja heidän kielellään. Hänen tulee tavata heitä heidän työnsä äärellä ja kuunnella, koska luottamus syntyy kohtaamisissa. Esimiehen tulee panostaa siihen, että kohtaa ihmisen sen sijaan, että kohtaisi ongelman ja olla läsnä ihmisenä, ei ainoastaan ammattilaisena. Luottamuksen synnyttyä alaiset uskaltavat jakaa myös ideoitaan ja työstään nousseita ajatuksiaan. Silloin uskalletaan myös ajoittain kompuroida asioissa. (Parviainen & Parviainen 2017, 48-49.) Hyvän johtajan tavoite on saada jokaisen yksilön erityisvahvuudet ja tiedot yhteiseen käyttöön huipputulosten saavuttamiseksi (Drucker 2001, 74). Johtaja vaikuttaa ihmisiin ja vallitsevaan vuorovaikutukseen, hän voi kutsua ihmisiä mukaan arvostavaan ja uudistavaan dialogiin (Mäki & Palomäki 2012, 48). Vuoropuhelussa olennaista on kuuleminen ja kuunteleminen, mutta kaikkein olennaisinta on toisten ihmisten ymmärtäminen (Salmimies 2008, 196).

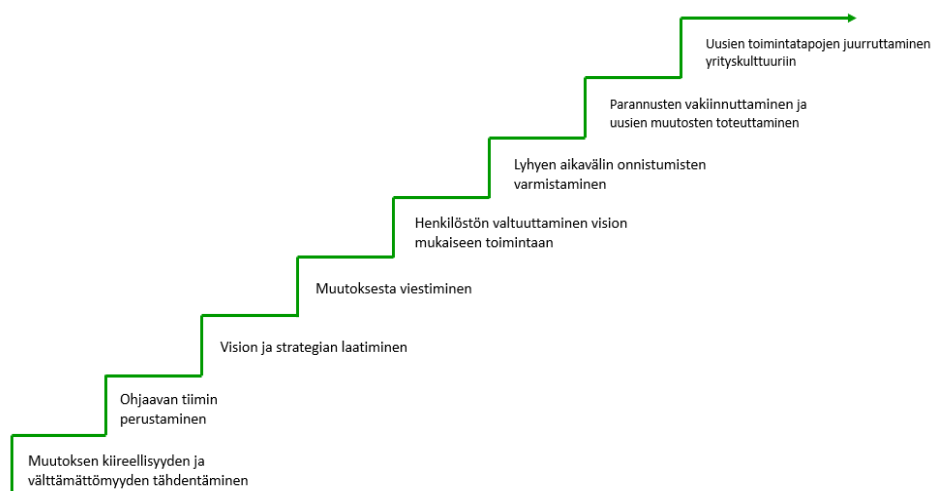
Hyvin toimivan tiimin tai joukkueen toiminnan tekijät ovat: hyvä tulos, hyvä ilmapiiri ja oikea asenne. Ja jos jokin osuus jää näistä täyttymättä, voi kyseessä olla joukkue, mutta ei hyvä sellainen. Kärjistäen voidaan sanoa, että toiminta voi tällöin olla tehotonta ja tavoitteetonta toimintaa, jossa yksilöiltä puuttuu oma-aloitteisuus. Jotta hyvin toimiva, kaikki nämä kolme tekijää omaavaa me-ilmapiiri saadaan aikaan, tarvitaan toisten kuuntelemista ja kaikkien osallistamista, koheesiota. Kun jokainen yksilö tuntee odotustensa sekä tarpeidensa täyttymistä, siitä seuraa energiaa, osallistamista, venymistä ja yhteenkuuluvuutta ja sitä kautta tulosta. Jokaisella ryhmän jäseneltä odotetaan vastuullisuutta, lojaaliutta sekä aloitteellisuutta.

(Parviainen & Parviainen 2017, 61-62.) Jos tavoitellaan samanaikaisesti tehoa resursseja vähennettäessä, yhtälö ei ratkea kontrollin lisäämisellä, vaan tavoitteita selkeyttämällä ja luottamusta lisäämällä (Anttola & Pohjola 2006, 141).

2.2.1 Muutosjohtaminen

Organisaatioiden muutoskyky on kilpailukyvyyn tae. Yritysten muutoshankkeissa pohjatyön tulee olla kattavaa ja koko johto sekä henkilöstö tulee saada ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Jos muutoksen välttämättömyyttä ei nähdä henkilöstön keskuudessa, eivät ihmiset ole valmiita antamaan ylimääräistä työpanostaan, eivätkä tekemään uhrauksia. Sen sijaan he valitsevat vanhan ja jopa vastustavat yläpuolelta esitettyjä aloitteita. Joskus muutoshankkeiden epäonnistuminen on myös yritysten arkea ja ne tuottavat pettymystä. Tällaisissa tilanteissa saavutetut parannukset ovat jääneet pieniksi, resursseja on mennyt hukkaan ja henkilöstö on rasitunut ja turhautunut turhaan ylimääräisestä työstä. (Kotter 1996, 4-5.)

Jotta henkilöstö saadaan ymmärtämään muutosten välttämättömyys, tarvitaan rohkeitakin ratkaisuja ja uskallusta johdolta aloittaa muutokset. Johtamisen tulee olla muutoksessa viestimisessä avointa ja maltillista ja omaa sitoutumista osoittavaa. Asiaa ei voi hiillostaa tai työntää liian nopeasti läpi, vaan sille tulee antaa aikaa. Muutoksen syntymisen prosessia tulee seurata aktiivisesti ja muutoksessa olevat ihmiset tulee ottaa aktiivisesti mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tarvitaan sanoitusta sille, missä olemme ja mihin olemme pyrkimässä ja millaisin keinoin.



Kuva 8. Muutosjohtajuuden portaat (Tiimiakatemia 2017. Kotterin 1996 mukailen).

Teoreetikko Kotterin (1996, 4-12) mukaan muutos lähtee siitä, että se on perusteltua ja että kaikki tietävät miksi muutos tarvitaan. Tämän jälkeen

muutoksen eteenpäin viejiksi tulee valita vahva ohjaava tiimi. Tavoitteellisessa muutoksessa visio ohjaa toivottuun suuntaan, sen avulla voidaan ohjata ja koordinoida ihmisten toimintaa oikeaan haluttuun suuntaan. Uskotavalla ja perustellulla viestinnällä saadaan henkilöstö sitoutettua ja otettua mukaan muutokseen. Viestinnässä paino on niin sanoilla kuin teoilla. Johtajien on omalla toiminnallaan ja teoillaan viestittävä samaa sitoutumista, mitä he odottavat asiassa henkilöstöltä. Muutoksen edessä olevat esteet tulee poistaa tai ainakin minimoida ja rakenteiden ja kulttuurin tulee tukea toivottuun muutokseen pääsemistä.

Uudistukset ovat usein julkiteorioita, jotka eivät toteudu, jollei organisaation kulttuuria muuteta ja jollei uuteen malliin tarvittavia taitoja harjoitella. Organisaation eri toimintoja ja malleja ei voida muuttaa niin, että henkilökunta ei vain toimi tai ei osaisi toimia uusilla tavoilla, koska kykene-mättömyys aiheuttaa vain lisää tyytymättömyyttä. (Sundholm 2000, 35.)

Usein muutokset ovat niin mittavia, että ne ottavat paljon aikaa. Motivaation kannalta onkin tärkeää asettaa muutokselle lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka auttavat kantamaan muutosta eteenpäin. Saavutettuja virstanpylväitä tulee juhlia, mutta voittoa ei tule juhlia liian aikaisin, jotta toiminta ei lamaantuisi tai päättyisi ennenaikaisesti. Muutoksen voidaan sanoa olevan pysyvää vasta sitten, kun siitä tulee tapa, jolla tavalla yrityksessä aina toimitaan. Ja jotta muutos juurtuisi, on ihmiset vakuutettava muutoksen olemassaolosta ja saavutuksista. (Kotter 1996, 4-12.)

Muutoksen johtamisessa tulee ottaa huomioon asioiden johtamisen (managementin) rinnalla laadukas ihmisten johtaminen (leadership). Asioiden suunnittelulla, analysoimisella ja suoraviivaistamisella on paikkansa, mutta muutoksen voidaan katsoa lähtevän ihmisistä. Ihmisiä johtaessa määritetään miltä tulevaisuus näyttää, koordinoidaan ihmiset tuon suunnitelman taakse ja kannustetaan heitä vision toteuttamiseen. Kotter sanoo, että muutoshankkeiden onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista. Muutoshankkeissa usein juuri ihmisten johtamisen vähyys aiheuttaa pulmia ja estää muutoksen toteutumista, ihmisiä ei myöskään voida pakottaa muutokseen. (Kotter 1996, 17, 23-25.)

Yksilöiden erilaisuudet tulee ottaa huomioon organisaatioiden toiminnan suunnittelussa ja erityisesti muutosten läpiviennissä. Osa ihmisistä on joustavampia muutoksille, toiset taas arvostavat pysyvyyttä ja tuttuja turvallisia rakenteita. Nämä kyvyt vaikuttavat ihmisen reagointiin eri tilanteessa, nämä kyvyt ovat ihmisissä syntymästä saakka. (Saarenpää 2017, 38.)

2.2.2 Miksi muutosta tarvitaan

Työelämän muutoksen vauhti on kovaa. Yritysjohdon ja työtä suorittavien tahojen välinen kuilu kasvaa; johto asettaa entistä enemmän ja kovempia vaatimuksia ja työtä pitää tehdä entistä enemmän lyhyemmässä ajassa.

Työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta, innovaatioita, laajempaa osaamista ja informaatiotulvan käsittelytaitoa, mutta samalla kärsitään mittavasta ajanpuutteesta. Tästä seuraa ihmisille riittämättömyyden tunnetta, stressiä, sairauspoissaoloja jne. (Ekman 2004, 10-20.)

Vaikka yrityksissä ei enää näkyvästi valvota työntekijöitä samaan tapaan kuin aiemmin, yksilöt ehdollistetaan silti organisaation näkymättömään kuriin. Esimerkiksi työn tekemisen välineiden jatkuva mukanaolo on johtanut siihen, että tekemättömät työt syöllistävät alati työntekijöitä, myös vapaa-ajalla. Kurinalaisuus ja tehtävien suorittaminen näkyvät myös vahvasti arjen askarissamme, joita organisoimme tiukasti esimerkiksi erilaisin aikataulutuksin ja luomalla ilmapiirin, jossa impulsiivisuutta ei saa olla. Eli toisaalta odotetaan, että ihmisten pitää olla luovia, innovatiivisia, motivoituneita ja tunneilmaisevia, kun toisaalta heidän täytyy täysin kontrolloida omaa käytöstään ja olemistaan. (Mantere ym. 2012, 120-121.)

Tilastokeskus on toteuttanut Työolotutkimuksen viiden vuoden välein 1977-2018 välisenä aikana. Muutoksen linjat näkyvät selvästi näistä tutkimuksista. Aiemmin muutosten nopeus on ollut maltillista, mutta viime vuosina muutoksen vauhti on ollut paikoin poikkeuksellisen kiivasta. Digitalisaatio on ollut yksi isoista työelämän murroksen vaikuttimista, mutta yhteiskunnalliset, taloudelliset, kulttuuriset tekijät ovat myös vaikuttaneet, globalisaatiota unohtamatta. Palkansaajat ovat koulutetumpia, mutta myös iäkkäämpiä kuin koskaan. Työolotutkimusten neljän vuosikymmenen läpäisevät kyselyt osoittavat myönteisen kehityksen muun muassa palkansaajien mahdollisuuksissa kehittyä työssään ja osallistumisessa työpaikkakoulutuksiin, työtehtävien monipuolistumisessa, vaikuttamismahdollisuuksien kasvussa ja yleisessä työtyytyväisyydessä. Mutta kielteisiäkin muutoksia on nähtävissä pitkän aikavälin kehityksessä muun muassa kiireessä, työn henkisessä kuormituksessa, työpaikkaväkivallan ja erilaisten psyykkisten oireiden kasvussa. (Sutela, Pärnänen, Keyriläinen 2018, 343.)

Vuoden 2018 työolosuhdetutkimuksessa (otos 7700 ja vastaajia 4110) luvuista nähdään, että palkansaajista 63% kokevat ansiotyön merkityksen erittäin tärkeänä elämänsisältönä. Omaan työtään tärkeänä pitää kasvava joukko ihmisiä (37% vuonna 2018), oman työnsä tuloksellisena ja merkityksellisenä kokee 35% vastaajista (vuonna 1990 vastaava luku oli 54%). Vaikutusmahdollisuuksia työn eri osatekijöiden osalta arvioitaessa palkansaajat arvioivat parhaiten pystyvänsä vaikuttamaan siihen, missä järjestyksessä he tekivät työnsä ja työmenetelmiinsä (60-70%). Vastaajista 61% koki, että suunnittelevat itse säännöllisesti omaa työtään. Ainoastaan 15% koki, että heidän työhönsä ei sisällynyt juuri lainkaan oman työn johtamista. Vastaajat kokivat, että heillä oli mahdollisuus työssään ideoida uutta, mutta jopa 45% koki, että heillä ei ole aikaa toteuttaa ideoita. Työpaikkansa kokeilevaksi ja työmenetelmiä uudistavaksi edes jossain määrin

koki 52% vastaajista, mahdollisuuden omaan osallistumiseen organisaation kehittämässä koki olevan 32% vastaajista. (Sutela ym. 2018, 31, 117, 122.)

Vuoden 2018 työolosuhdetutkimuksessa yhteensä 44 prosenttia palkansaajista kertoi, että työpaikalla oli viime vuosina käyty läpi suurehkoja organisaatiomuutoksia. Työpaikoille on tullut robotiikkaa ja keinoälyä (75%). Koettiin, että digitalisaatio on lisännyt työn tehokkuuden vaatimusta, sen nopeatempoisuutta ja kiireen tuntua ja että työ ja arki ovat sekoittuneet. Tämän seurauksena palkansaajien erilaiset psyykkiset oireet ja työssäjaksamisen ongelmat ovat kasvaneet hälyttävästi. Työnsä henkisesti rasittavana koki jopa 50% palkansaajista. Siihen vaikuttavia tekijöitä nähtiin olevan työntekijöiden väliset ristiriidat, kiire (2018 32% koki kiireen aiheuttavan työssä erittäin tai melko paljon haittaavaa rasitusta) sekä käsiteltävä tietomäärä. Hälyttävää oli, että 22% vastaajista kertoi heillä ilmenevän usein vaikeuksia jaksaa työssään, luku oli noussut vuoden 2013 luvusta 7%. (Sutela ym. 2018, 128-136, 352.)

Työolosuhdetutkimuksessa todettiin, että vaikka kiire työpaikoilla on kasvanut, niin vuorovaikutukseen, ilmapiiriin tai sosiaalisiin suhteisiin sillä ei näyttänyt olevan vaikutusta. Työpaikkojen ilmapiiri koetaan avoimeksi ja kannustavaksi, yhteishenki hyväksi, apua koetaan saatavan niin kollegoilta kuin esimieheltä ja ihmiset kokevat itsensä työyhteisön arvostamaksi jäseneksi. Innostuneeksi työstään kokee 38% vastaajista ja tämä luku on kasvanut vuodesta 2013. Työilmapiirin kannustavuuden kokemuksellisuus on noussut myös, 2018 vastaajista täysin samaa mieltä oli 33%. (Sutela ym. 2018, 31, 142, 352.)

Työympäristön rakenteelliset vahvat muutokset haastavat organisaatiot työhyvinvoinnin johtamisen saralla. Muutoksissa henkilöstön hyvinvointia voidaan tukea ottamalla aktiivisesti henkilöstö mukaan heti alusta lähtien muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä turvaamalla heidän osaa misensa ja hallinnan tunne työssä. Henkilöstöön panostamisella on välitön vaikutus organisaation sairauspoissaloihin ja työeläkemaxsuihin ja tätä kautta tulokseen ja laatuun, jota asiakkaat yritykseltä saavat. (Kunta-työnantajat 2017)

3 IHMINEN TOIMIJANA

Mikä ihmisen toimintaa ohjaa ja motivoi, miksi me ihmiset toimimme niin kuin me toimimme? Mitkä asiat ovat meille jokaiselle tekemisen arvoisia ja mitkä tekemisemme johdattavat meitä parhaiten haluamaamme päämäärää kohden?

Motivoidumme sellaisesta tekemisestä, johon voimme sitoutua ja josta koemme sisäistä täyttymistä. Motivaatio toimii ihmisten polttoaineena,

eteenpäin vievänä voimana. Ulkoa tulevat ihmistä ohjaavat pakotteet saavat kyllä ihmisen toimimaan mutta toiminta ei tuota parasta tulosta, eikä sisäistä hyvinvointia. Motivoituminen työstä mahdollistaa ihmisen itseohjautumisen. Miten työelämä voisi paremmin huomioida ihmisen hyvinvoinnin, saada valjastettua ihmisten motivaation käyttöön ja samalla saavuttaa liiketoiminnan tulosta, miten synergia saadaan molempia tukevaksi?

Tässä kappaleessa käsitellään ”minää” ja ihmistä toimijana, sekä tutustutaan siihen, mikä ihmisen toimintaa luontaisesti ohjaa. Motivaatiota on käsitelty Frank Martelan Motivaatiotimantin kautta. Luvun viimeisessä osiossa käsitellään motivaation johtamista, niin yksilön itsensä kuin esimiehen taholta.

3.1 ”Minä”

”Minä” on käsitteellistetty joukkona kognitiivisia arviointimekanismeja tai skeemoja tai toisaalta se on ymmärretty sosiaalisten arviointien heijastamana. Tutkijat Decin ja Ryan (1985) näkevät että, ”minä” edustaisi sisäisiä kasvuprosesseja, joissa tavoitteena on yksilön kokemusmaailman integraatio ja kyky liittymisen tunteesta suhteessa toisiin yksilöihin. Yksilö ja ympäristö toimivat siis vastavuoroisena prosessina. Siitä johdettuna voidaan siis ajatella, että käyttäytyminen, mikä on sisäisesti motivoitunutta tai tulee ulos hyvin integroituneista henkilökohtaisista arvoista ja muista säätelevistä prosesseista, voidaan kuvata itseohjautuneeksi sanan varsinaisessa merkityksessä. (Sundholm 2000, 13-14.)

Minän prosessit ovat perustaltaan motivaationaalisia. Ne ovat spontaaneita ja tahdonalaisia toimintoja, jotka lähtevät prosesseista, ja jotka heijastavat vitaalisimpia ja keskeisimpiä aspekteja yksilön persoonallisuudesta. Lisäksi ne toimivat perustarpeiden tyydyttämisessä. Niissä ihmisen sisäinen maailma kohtaa ulkoisen, niissä tulevat ilmi yksilön intressit, haetut haasteet, vakuuttaen arvot, käytänteet ja olemassaolon. Minän kautta ihmiset etsivät harmoniaa. Ihmiset pyrkivät paljastamaan uusia puolia itsestään ja ympäristöstään, jotta ne voidaan eritellä ja yhdistää - ihminen pyrkii kaikkien puoliensa ja tietoisuutensa integraatioon. Se ei tarkoita sitä, että ihminen tavoittelisi harmoniaa ja johdonmukaisuutta, torjuen ja rationalisoiden elämässä ristiriitaiset asiat, vaan pikimminkin sitä, että hän sitoutuu ja etsii epäjohdonmukaisuuksia, käyttäen niitä kasvun rakennusaineina. Nämä kuvatut prosessit ovat luonteeltaan agenttisia tai itseohjautuneita. Näiden toimintojen taustalla oleva tunne on mielenkiinto. Mielenkiinnon kautta ihminen on yhteydessä tunteisiinsa ja tarpeisiinsa, mutta myös ulkoisiin toiminnan tekijöihin. Hän säätelee ja ohjaa aikomuksellista valinnanvaraista toimintaansa ja kehitystä kohti integraatiota ja siitä seuraavaa autonomiaa sekä itseohjautuvuutta. (Sundholm 2000, 24-25.)

”Decin sekä Ryanin teorian mukaan ihmisluonnon keskeinen ominaisuus on ”minän” aktiivinen agenttisuus ja pyrkimys integraatioon”. Ihminen toimii kykyjensä sekä intressien aktiivisena toteuttajana ja jatkuvasti etsii optimaalisia haasteita, kasvattaa hallintaa ja pyrkii mukaan ns. kehityksellisiin prosesseihin. Minän kehittymiselle on välttämätöntä uusien kokemusten ja säätelevien prosessien integroiminen ihmisen sisäiseen minään. Ja siinä määrin kuin tällaista integraatiota täysin tapahtuu, voidaan käyttäytymistä kutsua itseohjautuneeksi. Jos taas ”integraatio ei täysin toteudu, sosiaalisen ympäristön skriptit ja skeemat voidaan ottaa osaksi itseä, mutta ne eivät integroidu”. (Sundholm 2000, 13-14.)

3.2 Motivaatio

Martela (2015, 13) sanoo, että ihmiset tekevät liian usein asioita, joita he eivät ole aktiivisesti valinneet, vaan joita he ovat ajautuneet tekemään; koska muutkin tekevät, koska heidän oletetaan tekevän niin, jne. Ihmisillä on usein suurempi tarve saada muiden hyväksyntä ja arvostus, kuin saavuttaa oma onni (Nichols 2009, 94). Ihmisen toimintaa ohjaavat monet sosiaaliset paineet, sekä erilaiset velvollisuudet, tällöin mahdollisuus sisäiseen motivaatioon heikkenee (Sundholm 2000, 18).

Martela (2015, 31-33) on esittänyt motivaatiota koskien kysymyksen: ”kummat päämäärät ovat menestyksen kannalta parempia, sisäiset vai ulkoiset?”. Jos tekemiseen ei ole sisäistä paloa, ei tekemiseen myöskään motivoidu, eikä siinä yllä parhaalle mahdolliselle tasolle. Jos taas tekemisestä todella nauttii, on tämä sisäinen motivaatio niin onnellisuuden kuin myös menestyksen avain. (Martela 2015, 13.)

Martela (2015, 81) on kuvannut tilanteen, jossa kuvitellaan, että työpäikällä on kaksi henkilöä, joita molempia johtaja pyytää tekemään asian X. Toisesta henkilöstä asia on vastenmielinen, mutta hän tekee sen, koska on pakko. Toinen henkilö taas on innostunut asiasta ja tekee homman mielellään. Toinen siis noudattaa käskyä, kun hänen täytyy ja toinen siksi, että hän haluaa tehdä asian. Toiminta todennäköisesti näyttää samalta, mutta tuntuu henkilöistä täysin erilaiselta. Toinen tekee homman stressaantuneena ja ahdistuneena ja toinen tekee sen innoissaan, energisenä ja nauttien.

Innostus on ihmisyyden ytimessä, se herää, kun ihminen kuulee tai näkee jotakin häntä kiinnostavaa, se syntyy merkityksellisessä työssä. Seuratesaan tuota innostusta, parhaimmillaan ihmisen ajatus lentää, oivalluksia tapahtuu ja tekeminen tapahtuu kuin itsestään, ajankulku häviää ja ihminen on flow-tilassa. (Tiililä 2016, 18.)

Toinen ihminen ei voi synnyttää toisen ihmisen sisäistä motivaatiota, motivaatio joko syntyy tai on syntymättä (Parviainen & Parviainen 2017, 33). Sisäinen motivaatio on olennainen osa ihmisluontoa ja siinä palkkio on toiminnassa itsessään, niissä spontaaneissa tuntemuksissa ja ajatuksissa,

joita tekemisestä seuraa ja näkyvää ulkoista palkkiota ei tarvita. Sisäisesti motivoitunut ihminen tekee asian mielenkiinnosta ja nähtyään asian optimaalisesti haasteellisena. Sisäisesti motivoituneen käyttäytymisen nähdään perustuvan sisäisiin psykologisiin tarpeisiin, tästä aiheesta löytyy monta toisiaan täydentävää teoriaa; Murrayn vuodelta 1938, Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1943 sekä Decin ja Ryanin vuodelta 1991. (Sundholm 2000, 13-14.)

Maslow'n tarvehierarkia on Abraham Maslow'n 1940-luvulla mekanistista ihmiskuvaa vastaan hyökkäävä teoria, jossa korostui itsensä toteuttaminen, kokemuksellisuus jne. Maslow'n tarvehierarkiassa edetään tarpeissa pyramidia kerros kerrallaan ja siten, että vasta kun kyseinen tarve on saatu täytettyä, siirrytään seuraavalle. Tämän teorian voidaan katsoa olleen hyvä ja omaavan paljon hienoja ajatuksia, mutta ankaran portaittaisen pyramidilla etenemisen ei uskottu olevan toimivaa ja lopulta Maslow itsekin ei uskonut tiukkaan hierarkiaan. Kokeelliset tutkimukset teoriasta ovat myöskin jääneet vähäisiksi. (Martela 2015, 55-57.)

Behavioristinen psykologia uskoi ulkoisten palkkioiden sekä rangaistusten olevan motivaation keskeisinä kasvattavina tekijöinä aina 1900-luvun loppupuolelle saakka, kunnes 1969 Edward Deci esitti motivaatiolähteiden erilaisen rakentumisen. Sisäisellä motivaatiolla oli aiempaa uskottua suuremmat vaikutukset ja palkkioilla oli jopa negatiiviset vaikutukset tekemiseen. Ajatus oli, että palkkio jopa laskee motivaatiota ja vie huomion pois tekemisestä ja luontaisesta nautinnosta. Deci pystyi tutkimuksillaan osoittamaan, että on olemassa kahdenlaisia motivaatiolähteitä, sisäisiä sekä ulkoisia, mutta tiedeyhteisössä asia ei saanut kannatusta. Asialleen vanhoutuneena hän kuitenkin jatkoi tutkimuksiaan ja sai kumppanikseen Richard Ryanin, jonka kanssa he vuonna 1980 loi teorian self-determination theory – itseohjautuvuus teoria. (Martela 2015, 59-61.)

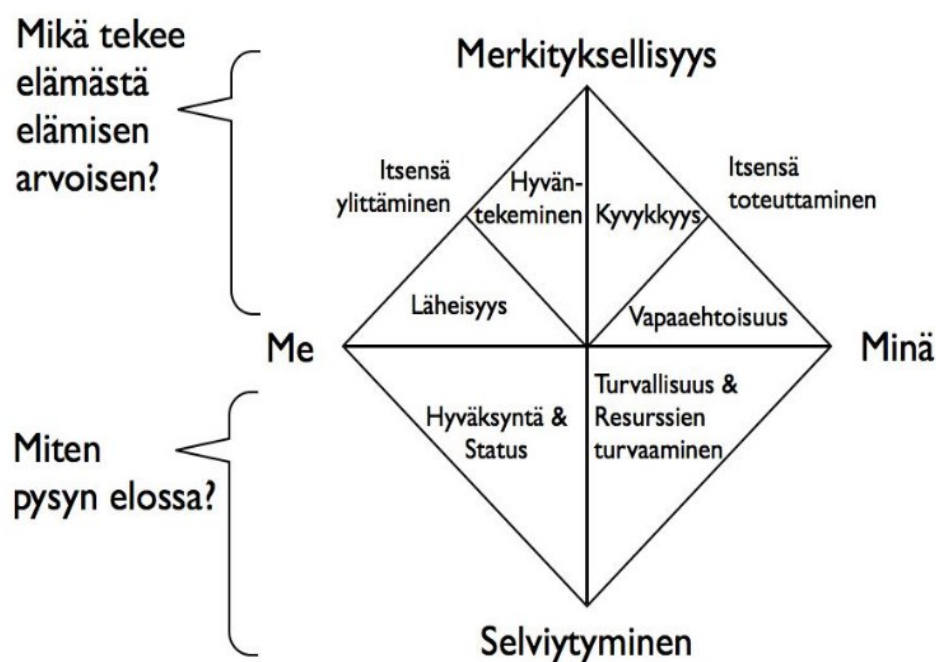
Ensimmäisestä Edward Decin tutkimuksesta kolme vuosikymmentä myöhemmin vuonna 1999, yli sadan tutkimuksen ja meta-analyysin jälkeen on voitu osoittaa, että hänen ideansa on pääsääntöisesti oikea: ulkoiset palkkiot syövät motivaatiota. Tämän jälkeen tiedemaailma ei ole voinut kieltää näkemystä ja 2000-luvulla itseohjautuvuusteorian tutkimuksen määrät ovat räjähtäneet käsiin. Tutkimusta ei tehdä vain peruspsykologian piirissä, vaan itseohjautuvuusteoria on käytössä urheilupsykologiassa, päihdehoitossa, opetus- ja kasvatusalalla, pelitutkimuksessa ym. (Martela 2015, 62-63.)

3.2.1 Motivaatiotimantti

Martela on esittänyt klassisesta Maslow'n tarvehierarkia pyramidista jaostetun version, jota hän nimittää Motivaatiotimantiksi. Ero näillä kahdella on kärjistäen siinä, että Maslow'n tarvehierarkiassa edetään pyramidin tarve kerrallaan ja vasta kun alemman tason tarve on saatu täytettyä,

siirrytään seuraavalle. Motivaatiotimantissa taas nähdään, että nykyihmisen motivaatio, tarve ja toiminta rakentuu välillä siitä paljonkin poiketen ja tarpeesta toiseen siirtyillen. Esim. ihminen ryhtyy nälkälakkoon tärkeäksi näkemänsä asian puolesta tai asettaa itsensä toteuttamisen fyysisten perustarpeiden edelle jne. (Martela 2015, 55-58.)

Motivaatiotimantissa timantin yläosa kattaa sisäisen motivaation neljä perustekijää ja alaosa kuvaa tekijöitä, jotka ovat valonöriyden vastavoimia ja ns. estää valonöriyttä. Martelan luoma käsite "valonööri" tarkoittaa sitä että "valo" antaa elämälle suunnan ja "nööri" määrää tahdin. Valo ilman nööriä jää unelmoinniksi ja nööri ilman valoa on puurtamista ilman päämäärää - vain yhdessä niistä syntyy merkitystä elämään. (Martela 2015, 55-58.)



Kuva 9. Frank Martelan motivaatiotimantti (Martela 2015, 54).

Motivaatiotimantissa esitetyt tarpeet ovat ihmisen evolutiivisia perustarpeita ja niistä on muotoutunut osa ihmisen motivaatiojärjestelmää. Ne ovat ihmisissä sisäänrakennettuna ja ne ohjaavat toimintaa. Ihminen toimii optimaalisesti tavoitellen niissä tasapainoa ja täyttymistä, koska silloin ihminen voi paremmin ja on "ravittu". Näistä neljästä perustarpeesta kaksi koskee itsensä toteuttamista; vapaaehtoisuus sekä kyvykkyys ja kaksi koskee itsensä ylittämistä: läheisyys ja hyväntekeminen. (Martela 2015, 49-54.)

Itsensä toteuttaminen pitää sisällään sen, että saa olla oma itsensä, pääsee tekemään asioita, joista nauttii ja asioita, jotka ovat itselle tärkeitä - omien

arvojen mukaista elämää. Ulkoiset määreet ja odotukset eivät kosketa, vaan ihminen itse vaikuttaa omiin tekemisiinsä ja tekee asioita, jotka tuntee omakseen. Autonomia, *vapaaehtoisuuden* kokemus itse päättää asioista. Tämän toiminnan vastakohta on vahva kontrolli, asioiden ulkoa ohjaaminen. Vapaaehtoisuuden lisäksi itsensä toteuttamisen tavoittelussa tarvitaan *kyvykkyyttä*. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihminen tuntee osaavansa ja saavansa aikaan asioita. Hän uskoo siihen, että pystyy hoitamaan menestyksekkäästi hänelle annettuja tehtäviä ja hän saa nautintoa asioiden aikaansaamisesta. Tähän sisältyy myös oppimisen tunne ja tunne, että kyvykkyyksensä kasvaa. Vastakohta kyvykkyydelle on menneiden suoritusten kautta koetut pettymykset ja epävarmuus omista kyvyistä. (Martela 2015, 50-51.)

Kaksi itsensä ylittämisen elementtiä ovat läheisyys sekä hyväntekeminen. Ihminen tarvitsee olemisessaan toisia ihmisiä, ihmiset ovat sosiaalisia ja elämän arvokkuus kietoutuu toisiin ihmisiin sekä yhteen kytkeytymiseen heidän kanssaan. Välittämisen tunne toisista ihmisistä sekä tunteen vastavuoroisuus synnyttää yhteenkuuluvuutta, *läheisyyttä*. Ihmiset tarvitsevat tunnetta, että muut hyväksyvät minut juuri sellaisena kuin olen, kun vastakohtana on tunne ihmisten kylmyydestä, etäisyydestä sekä pinnallisuudesta, josta vahvimmillaan tunne voi olla niin vahva, että toiset vihaavat ja hylkivät. Läheisyyden tunteen lisäksi ihminen haluaa tuntea *hyvänteke misen*. Se tarkoittaa sitä, että kokee pystyvänsä vaikuttamaan myönteisesti ympärillä olevien ihmisten elämään. Tunnetta positiivisesta voimasta ja tunnetta siitä, että tekeminen on arvokasta ja että sillä on vaikutusta maailmaan. (Martela 2015, 49-54.)

3.2.2 Motivaation johtaminen

Ihmisten toiminta on lähtökohtaisesti aktiivista, mutta ympäristö voi vaikuttaa tähän aktiivisuuteen lannistavasti, kuten paikat, joissa ihmisten oma innostuvuus lannistetaan sääntöjen ja ulkoisen ohjauksen alle. Ihminen pakotetaan käskyin tekemään ulkoisesti motivoituneita asioita ja ihminen opetetaan avuttomaksi, jolloin hän passivoituu. Ulkoiset asiat, kuten palkka, sosiaalinen hyväksyntä, maine, selviytyminen ym. motivoi myös ihmistä, mutta silloin tekeminen ei välttämättä ole sisäisesti palkitsevaa. Sisäisestä motivaatiosta lähtevä tekeminen lähtee ihmisestä itsestä, ja hän on valmis tekemään asian riippumatta ulkoisista palkkioista tai rangaistuksista. On muistettava, että rajanveto näiden kahden välillä ei kuitenkaan ole helppoa. Molemmat tekijät voivat olla motivoimassa ihmistä, ero on asteittainen ja liukuva. (Martela 2015, 59.)

Edellisessä luvussa mainittuihin ihmisten perustarpeiden tekijöihin vaikuttamalla (kyvykkyyksensä, vapaaehtoisuus, yhteisöllisyys, läheisyys) valmentava johtaja voi auttaa ihmistä sisäisen motivaation löytämisessä. Hän voi olla houkuttelemassa omaehtoisuutta sekä autonomiaa esiin, auttamalla ihmistä tunnistamaan omia intohimojaan ja rohkaisemalla häntä omia unelmiaan kohti. Kun ihminen on sisäistänyt ryhmän tavoitteet ja arvot, kokien

ne omikseen, hän toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti kokien vahvaa autonomiaa. Autonomian tunteen ja innostuksen voi puolestaan tuhdota mikromanageerauksella sekä käskyttämällä. Mitään ei tapahdu esimiehen ponnisteluista huolimatta, jos yksilö ei itse tahdo tehdä asioita. (Parviainen & Parviainen 2017, 33-34.) Kyvykkyyden tukeminen tai vakuuttaminen lisää motivaatiota vain, jos siihen liittyy ei-kontrolloiva tai autonomiaa tukeva ympäristö. Tutkijoiden Decin ja Ryanin mukaan tarvitaan järjestäviä perusteita, yksilön näkemysten huomiointia sekä matalaa kontrollia, jotta tavoitetaan korkeamman tasoisen käyttäytymisen itsesäätely, vapauden tunne ja toiminnasta nauttiminen. (Sundholm 2000, 22-23.)

Ratkaisukeskeisyyden menetelmän mukaan vahvan motivationaalisen tekemisen katsotaan koostuvan viidestä tekijästä.

1. Ihminen kokee asetetun tavoitteen omakseen
2. Hän näkee, että tavoitteen saavuttamisesta on hyötyä sekä itselle että muille
3. Hän uskoo, että pystyy saavuttamaan tavoitteensa
4. Hän kokee edistyvänsä ja onnistuvansa
5. Hän on varautunut takaiskuihin ja osaa suhtautua niihin

Ihmiset myös sitoutuvat paremmin sellaisiin tavoitteisiin, jotka he ovat saaneet itse määrittellä tai joiden määrittelyssä he ovat saaneet olla mukana. (Furman ym. 2014, 160.)

Isoaho (2017, 22) toteaa, että kaikkien työelämän muutosten keskellä on muutama asia pysynyt muuttumattomana; ihminen tarvitsee työstään palautetta, saada kuulla itseään koskevista tulevaisuuden muutoksista ja tunteita siitä, että on hyväksytty työyhteisössään. Tutkimuksilla on osoitettu, että esimieheltä saadulla palautteella, kehuilla ja johtajilta tulleilla huomio-osoituksilla on suurempi arvo kuin rahalla. Arvostuksen saaminen on se, mikä meitä liikuttaa, haluamme kokea olevamme tärkeitä. (Furman ym. 2014, 110.) Saarenpää (2017, 145) esitteli kirjassaan tutkimuksen, jossa ryhmä huippu psykologeja oli tutkinut, että palautteenanto voi kasvattaa luottamusta ja ihmisten suorituskykyä. He löysivät taianomaisen palaute-tekniikan, joka kuuluu näin ”Annan sinulle tämän palautteen, koska odotan sinulta paljon ja tiedän, että pystyt saavuttamaan tavoitteet”. Lause ei ole palaute, mutta se on väline avata palautteensaajan palautekanava, se on ihmisen varhaisimmin kehittyneen limbisen järjestelmän taso, jossa asuu yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunne. Vasta niiden kautta voidaan antaa palautetta ihmisen älyn tasolle.

Työntekijällä itsellään on viimekädessä vastuu omasta työhyvinvoinnistaan sekä asenteistaan ja osaamisensa sopimisesta tehtäviin. Työnantaja voi tehdä paljon asioita sen eteen, mutta ilman työntekijää se ei onnistu. (Isoaho 2007, 18.)

4 ITSEOHJAUTUVUUS

Ei työvuorolistoja, kellokortteja, hierarkiaa, käskyjä ja kyttäämistä, vaan vastuuta, aikaansaavuutta, itsenäisiä päätöksiä ja luottamusta. Itseohjautuvuus on kykyä toimia ilman ulkoapäin tulevaa ohjausta sekä kontrollia, kykyä johtaa itse itseään. Itseohjautuvuuden nimiin vannovia yrityksiä on jo paljon, niistä menestyneimpien yritysten listalle maailmalla ovat päässeet Zappos, Spotify ja Facebook sekä Suomen ja Euroopan parhaina työpaikkoina palkitut Reaktor, Futurice ja Vincit. (Savaspuro 2018.)

Tässä luvussa käsitellään itseohjautuvaa organisaatiota ja niitä johtamisen elementtejä, jotka tukevat itseohjautuvaa toimintakulttuuria. Lisäksi tutustutaan siihen, mitä itseohjautuvuuden nimissä toimiva organisaatio odottaa tiimeiltä ja yksilöiltä. Toiseksi viimeisessä alaluvussa käsitellään itseohjautuvuuden johtajaa ja tutustutaan muutamaan itseohjautuvuuden johtamisessa käytettyyn menetelmään. Viimeisessä alaluvussa käsitellään sitä, miksi itseohjautuvuus on toimiva menetelmä.

4.1 Itseohjautuva organisaatio

Muuttumattomassa keskusjohtovetoisessa toiminnassa toiminta on vakaata ja ennustettavaa, johdon pitäessä langat käsissään. Jos kuitenkin organisaation prosessit, hierarkkiset komentoketjut ja varovaisuuden kulttuuri ovat liian vahvoja ja kankeita, ei toiminta muutu liiketoimintaympäristön ympärillä muuttuessa ja yritys jää ajan jalkoihin. (Martela & Jarenko 2017, 45-46.)

Tämän päivän kompleksisissa, muuttuvissa, globaaleissa, verkottuneissa, uusien teknologioiden tarjoamissa rajattomien mahdollisuuksien toimintaympäristöissä tarvitaan dynaamisuutta, ketteryyttä ja nopeaa reagointikykyä. Kilpailussa ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä pärjätäkseen yrityksen menestystekijä on nopeus, ketteryys ja mahdollisuuksiin tarttuva, kaikki ideat hyödyntävä matala organisaatio. Aika ei yksinkertaisesti riitä pitkiin johtoportaan suunnitteluprosesseihin, suunnitelmien jalkauttamiseen – jossa vielä todetaan, ettei työntekijät sitoudu muutokseen. Ei ole varaa enää toimintamuotoon, jossa oletetaan kaiken viisauden olevan johdon päissä, jossa kaikki työntekijöiden ideat, tieto ja osaamispääomat jätettäisiin hyödyntämättä. Tarvitaan vahvaa työntekijöiden ja johdon välillä olevaa dialogia, jossa strategia luodaan yhdessä ja asioita toimeenpannaan sitä tahtia, kun ideat syntyvät ja aika on oikea. (Martela & Jarenko 2017, 46.)

Itseohjautuvaan organisaatiokulttuuriin kannustavia tekijöitä voidaan nähdä olevan Martelan ja Jarenkon (2017, 18-25) mukaan seuraavien kolmen tekijän:

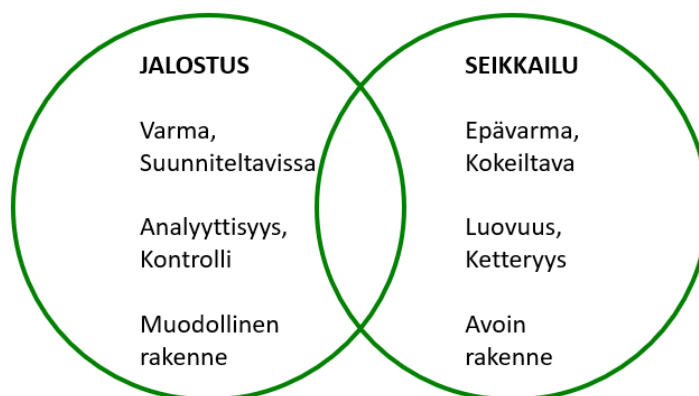
1. Maailma muuttuu ennennäkemättömällä vauhdilla eikä mikään toimiala ole turvassa disruptiolta. Yritysten tulee olla ketteriä liikkeissään

ja tekemään nopeita päätöksiä sekä konfliktoimaan (rakentava vuoropuhelu) jatkuvasti omaa ja muiden tekemistä.

2. Työtehtävät muuttuvat, tämä on suurin murros sitten teollisen vallankumouksen. Rutiinityöt katoavat.
3. Ryhmien tapa työskennellä on muuttunut teknologian myötä, voidaan organisoida uudella tavalla ilman hallinnoivaa esimiestä. ” Tämä on disruptoinut myös johtamisen, sillä pomoa ei tarvita enää tiedonvälitykseen, työtehtävien koordinointiin, eikä aina edes päätöksentekoon.”

Savaspuro (2018) lisää listaan vielä kaksi tekijää. Ensiksikin sen, että työntekijöistä on tullut vaativampia; he odottavat työnantajalta enenemissä määrin vapautta, luottamusta, päätöksentekomahdollisuuksia ja autonomiaa. Toiseksi työntekijät haluavat laadukasta johtamista ja että yritystä johdetaan kulttuuri ja ihmiset edellä, ei raha edellä.

Vähemmän kontrolloitu, matalahierarkkinen toimintakulttuuri synnyttää organisaatioihin dynaamisuutta. Tapahtumiin reagoidaan nopeasti ja paikallisesti, tietoa jaetaan ja se kulkee informaatiovirroissa, joka taas johtaa siihen, että kollektiivinen ymmärrys ympäröivästä todellisuudesta rikastuu. Parhaimmillaan tämä johtaa uusien ideoiden syntymiseen, synnyttäen jopa uusia liiketoimintoja. Organisaatioissa tarvitaan kaksikäätisyyden (ambidextrous) mallia, jossa tehdään jatkuvaa parantamista ja toisaalta etsitään kokoaikaisesti aivan uusia avauksia. (Martela & Jarenko 2017, 38-46.)



Kuva 10. Kaksikäätinen organisaatio (Martela & Jarenko 2017, 38)

Kompleksiset systeemit toimivat parhaimmillaan ollessaan kaaoksen reunalla, tällöin toiminta hakee uutta, reagoi nopeasti ja kehittyy (Martela & Jarenko 2017,45-47.). Kaaos ei ole systeemin poikkeustila, vaan olotila, jossa kehitystä ja itseorganisoitumista tapahtuu (Mäki & Palonen 2012, 38). Hallitun kaaoksen ja arvaamattomuuden tuominen kasvattaa organisaation mukautumiskykyä. Kuitenkin jos kaaos on liian mittava, se johtaa nopeasti anarkiaan, systeemin toimimattomuuteen, jossa valtaa pitävät alkaisivat vetää sitä eri suuntiin. Toiminnan pitää löytää se epävarmuuden ja

kaaoksen määrä, minkä toiminnot kestävät, jossa se pystyy toimimaan ja muuttumaan tavoitellen kehitystä. (Martela & Jarenko 2017,45-47.)

Millä sitten itseorganisoituminen saadaan syntymään organisaatioissa, jos se ei synny johtajien kertoessa niin toimittavan jatkossa ja jos kompleksisten mukautuvien systeemien toimintalogiikkaa ei pysty kontrolloimaan prosesseilla?

4.2 Itseohjautuvan organisaation kulttuuri

Itseohjautuvuus ei poista tarvetta johtajuudelle organisaatiossa, mutta miten saada hierarkkisesti organisoitujen ja johdettujen yritysten johtajat luopumaan kontrollintarpeestaan ja vanhanaikaisesta ihmiskäsityksestä samaan aikaan, kun työntekijät tulisi saada luottamaan itseensä ja oman motivaation kasvuun sen myötä, kun aktiivisesti vaikuttavat itse työnsä sisältöön ja johtavat omaa työtään (Martela & Jarenko 2017, 18-25).

Organisaatioilmapiiri on ”kevyempi” kuin organisaatiokulttuuri ja siihen vaikuttamalla voidaan helpommin vaikuttaa organisaatiomuutosten lyhyen tähtäimen interventioihin. Organisaatioilmapiirin voidaan katsoa rakentuvan kolmen tekijän vaikutuksista: ulkoisten (fyysinen ja sosiaaliskulttuurinen ympäristö), organisatoristen (organisaation koko, rakenne, teknologia, keskittäminen ym.) ja psykologisten tekijöiden (johtamiskäyttäytyminen, palkinnot, kontrolli). (Sundholm 2000, 48.) Ympäristöllä nähdään olevan iso merkitys yksilön motivationaalisten tekijöiden rinnalla hänen kehittymisessään. Sitä itseohjautuvampi yksilö on, mitä enemmän hän tuntee voivansa itse vaikuttaa työympäristöön. Työympäristöllä on omine piirteineen iso merkitys yksilön toiminnan ohjaukseen, työmotivaatioon sekä työtyytyväisyyteen, ympäristö voi joko tukea tai heikentää näitä tekijöitä. (Sundholm 2000, 51.)

Jo luomakunnasta voidaan tunnistaa kaksi organisoitumisen tapaa; keskusjohtoinen sekä itseorganisoituva. Yhteisen edun tavoittelu ja toiminnan keskinäinen koordinaatio voidaan rakentaa itseorganisoitumisen varaan silloin, kun yksilöt ovat autonomisesti valmiita palvelemaan lauman etua. Tästä esimerkkinä muurahaispesä, jossa jokainen tietää tehtävänsä ja toimii yhteisen edun nimeen. Ihmisten välisestä yhteistoiminnasta esimerkkinä toimii Wikipedia; siinä kolmekymmentämiljoonaa ihmistä on yhdessä luonut ylivoimaisesti luetuimman ensyklopedian, saamatta korvausta työstään. Näissä molemmissa toiminta perustuu siihen, että yksilöt haluavat olla mukana edistämässä arvokkaaksi kokemaansa päämäärää ja näin ollen ovat sitoutunut autonomisesti yhteisen tavoitteen eteen. (Martela & Jarenko 2017, 134-135.)

Rakenteita, jotka tukevat itseorganisoitumisen syntymistä ja tavoiteltuja organisaation toivomia lopputulemia ovat mm. jaettu päämäärä, luottamuksen ilmapiiri, toimintaa ohjaavat arvot ja yksilöiden mahdollisuudet to-

teuttaa yhdessä luotua strategiaa. Itseorganisoituen toimivassa yrityksessä tilannekohtainen liikkumavapaus on ihmisillä itsellään, jossa he toimivat saadun informaation varassa. Olennaista organisaatioissa on luoda puitteet, jossa tieto on kaikkien saatavissa ja jossa ihmiset luottavat toisiinsa. (Martela & Jarenko 2017, 46- 47.) Itseohjautuvuuden kehitystä tukevassa työympäristössä voidaan keskeisinä tekijöinä nähdä olevan autonomian tuki, rakenteet ja sitoutuminen. Autonomialla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että ympäristö tarjoaa valinnanteon mahdollisuuksia, jossa ei ole painetta toimia tietyllä tavalla sekä ympäristö, joka kannustaa, ja jossa kannustetaan aloitteellisuuteen. Rakenne kuvaa toimintaa, jolla toiminnan syy-seuraussuhteet ovat ymmärrettäviä, jossa odotukset ovat selkeitä sekä ympäristö, jossa annetaan palautetta. Sitoutuminen taas kuvaa sitä kiinnostumisen määrää, tunnetta ja aikaa, joka yksilöön ollaan valmiita käyttämään esimerkiksi esimiehen taholta. Kun ihmisen perustarpeet tulevat tyydytetyksi ja ympäristö rakenteineen ja sitoutuneine esimiehineen tukee yksilön autonomiaa, syntyy itseohjautunutta toimintaa. (Sundholm 2000, 103.)

Jos työntekijä on tottunut ulkoapäin tulevaan ohjaukseen ja jos työyhteisössä itseohjautuvuuden käsitettä ja toiminnan tavoitetasoa ei ole yhdessä käsitelty, aiheuttaa kokonaisuus hämmennystä. Harhaisesti ajatellaan, että ihmisissä olisi sisäänrakennettuna kyky ohjata itseään ja että ympäristön muuttuessa voitaisi tuo asetus kytkeä päälle. Ja jos ihminen ei heti pysty toimimaan odotetulla tavalla, nähdään se hänen epäonnistumisekseen ja pahimmillaan ihminen kääntyy syyttämään itseään tilanteesta. Organisaatioissa pitäisi nähdä myös se, että kaikki ei koe itseohjautuvuutta onnellisuutta ja innostusta lisäävänä, vaan että se herättää jokaisessa ihmisessä erilaisia tuntemuksia. Itseohjautuva organisaatio voidaan myös kokea vaateliaana ja sillä voi olla yksilöitä kuormittava puoli, joka voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen. (Savaspuro 2018.)

4.3 Itseohjautuvan toimintaympäristön johtaminen

Suorittavan työn tekemisen mittaaminen, seuraaminen ja johtaminen on ollut helppoa ja selkeää, mutta luovan asiantuntijatyön kasvu vaatii yritysjohdolta panostusta erilaisiin asioihin. Johtajuus ymmärretään suhteeksi, jossa kaikki osapuolet osallistuvat johtajuuden muodostamiseen ja sen jatkuvaan uudelleenmäärittelyyn (Mäki & Palomäki 2012, 129). Johtajilta vaaditaan kykyä työntekijöiden innostuksen kasvattamiseen. Näin heidän sisäinen motivaationsa ja into uuden luomiseen saadaan kasvamaan ja ylläpidettyä. (Martela & Jarenko 2017.) Johtajan tehtävä on palvella omaa työyhteisöään ja auttaa sen jäseniä onnistumaan tavoitteissaan (Mäki & Palonen 2012, 12). Johtajan tulee tukea itseohjautuvan toimintatavan syntymisessä ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, antaa aikaa ryhmän itse löytää ongelmansa ja muodostaa niihin ratkaisut (vaikka ne olisivat vääriäkin) ja toimia sen mukaisesti - koska vain tällöin syntyy motivaatiota tekemiseen ja todellista oppimista.

Jos itseorganisoitumisen toiminnan vastakohta on hierarkkisessa ja ylhäältä alas johdetussa, pienen liikkumatilan mahdollistavassa organisaatiossa, niin nykypäivän yritysten todellisuus usein löytyy näiden kahden tavon välimaastosta. Niissä osa toiminnasta on ”vapautettu” hyvinkin työntekijöiden/tiimien omilla tavoilla tavoitettavaksi niin, että tulostavoitteet on asetettu ja niin, että osassa rakenteissa ollaan edelleen hyvinkin byrokraattisia. Jos yritys on pieni, voi itseorganisoituminen olla hyvinkin kaikenkattavaa, niin että rakenteet syntyvät ihmisten välille tavoiksi toimia. Kun taas iso organisaatio ei voi toimia täysin itseorganisoituen, vaan siellä tarvitaan rakenteita ja toimintamalleja toiminnan tueksi. Optimaalisesti toimivat itseorganisoitumisen nimiin uskovat organisaatiot hakevat toiminnassaan pienintä mahdollista elinkykyistä rakennetta, joka rajoittaisi mahdollisimman vähän työntekijöiden vapautta järjestää toiminta parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta silti niin, että organisaatio tarjoaa riittävän selkänöjan, ettei toiminta ajaudu sekamelskaksi. (Martela & Jarenko 2017, 12-18.)

Ihmiset nauttivat siitä, että saavat olla osa jotakin ryhmää, joka on myönteinen, tasa-arvoinen, innostunut ja jolla on vahva missio. Tavoitteellinen toiminta näyttää suunnan ja motivoi, mutta se myös luo ryhmään energiaa, yhteishenkeä ja osallistaa jäseniä. Ryhmä itse määrittelee tehtävät, jolloin myös kaikki ryhmän jäsenet sitoutuvat niihin. Toiminnalle asetetaan välitavoitteet ja valmentaja johtaja auttaa ryhmää aika-ajoin pysähtymään arvioimaan tavoitteeseen pääsemistä. Valmentava johtaja tosin sanoen ylläpitää työntekemisessä kehää, jossa tehdään työtä, analysoidaan onnistumista, kehitetään tekemistä ja suunnitellaan uutta. (Parviainen & Parviainen 2017, 92.)

Tiimin muodostuminen ja toimintaan syttyminen vaatii syntyäkseen työtä yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen selkeyttämiseksi sekä käytäntöön viemiseksi. Johtajalta tämä vaatii ryhmän jäsenten ymmärtämistä ja ohjaamista sekä toiminnan kokonaiskuvan sekä tarkoituksen teroittamista. Hänen tehtävänsä on selventää ryhmälle heidän vastuutaan sekä tukea tavoitteisiin pääsyssä - valmentavan esimiehen tulee muistaa, että ryhmä ei tarvitse valvojaa, vaan valmentajaa. (Havunen 2007, 8-9.) Keinot ja menetelmät tavoitteiden saavuttamisessa on ryhmän vastuulla (Isoaho 2007, 23).

Jotta yksilö osaa toimia työssään, tulee hänellä olla selkeänä odotukset, joita hänelle kohdistetaan, niin esimiehen kuin tiimin taholta. Hänen tulee tietää, mitkä ovat tiimin tavoitteet ja että mikä on hänen roolinsa niiden tavoittamisessa. Valmentava esimies auttaa siinä, että jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Valmentavan johtajan tehtävä on tukea yksilöitä ja ryhmän kehitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Havunen 2007, 17.) Hänen tehtävänsä on organisoida, kerätä tietoa, analysoida sekä johtaa suunnittelua sekä valvoa että kaikki tekeminen tukee yhteistä tavoitetta (Parviainen & Parviainen 2017, 93).

Itseohjautuvuuteen siirtymisen tulisi olla maltillista ja ihmisten tulisi antaa edetä omantahtisesti siihen. Heitä tulisi opettaa ottamaan vastuuta työstään ja tekemään siihen liittyviä päätöksiä, mutta samalla myös vahvasti auttaa heitä tekemiseen oppimisessa. (Martela & Jarenko 2017, 301.) Valmentavan johtajan tehtävä on auttaa ihmisiä motivoitumaan työstään varmistamalla heidän henkisten sekä fyysisten voimavarojen riittävyyden (Havunen 2007, 17). Muutosvastarinnan määrä on vakio tällaisissa muutoksissa, mutta sen sijaan että negatiiviselle puheelle annettaisiin sen suurempaa näkyvyyttä, pidetään puhe avoimena ja muutos ja toimintamalli jatkuvasti keskusteluissa. Vähitellen puheet vähenevät ja katse alkaa kiinnittyä mallin tuomiin hyviin muutoksiin, asiasta alkaa tulla arkinen.

4.4 Itseohjautuva yksilö ja itseorganisoituva tiimi

Itseohjautuvuuden käsitteen tasojen jaottelussa itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja itseorganisoituminen taas ryhmän ominaisuus. Itseohjautuva ihminen on kyvykäs toimimaan omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Jotta ihminen pystyy olemaan itseohjautuva, tulee hänen olla itsemotivoitunut ja hänellä tulee olla halu tehdä suoritteita ilman ulkoisia pakotteita. Hänellä tulee olla tiedossa päämäärät, joita kohti hän itseohjautuen pyrkii ja hänellä tulee olla riittävä osaaminen saavuttaakseen nämä päämäärät. Jos ihmisellä ei ole taitoja päämäärän saavuttamiseen tarvittavista asioista, hän tarvitsee paljon tukea toteutuksen aikana, eikä itseohjautuvuus pääse silloin toteutumaan. Itseohjautuva tarvitsee kykyä johtaa itseään, eli taitoja ajanhallintaan, tehtävien asetantaan, resurssien hallintaan sekä priorisointiin – aiemmin nämä ovat usein olleet esimiehen tehtäviä. (Martela & Jarenko 2017, 12-18.)

Itsensä johtamisessa ihminen tiedostaa oman itsensä olevan keskiössä. Hän perustaa päätöksensä omaan harkintaansa ja vakaumukseensa nojaten, ei syyllisyyden pelosta, velvollisuudentunnosta tai muutoin toisten ihmisten tarpeista lähtien; hän ei ole kohtalonsa vietävissä. Itsensä johtamisessa olennaista on autonomia, joka on siinä läsnä. Ihminen ei toteuta ulkopuolelta annettuja suoritteita, vaan asiat tiedostaen hän vahvasti vaikuttaa ja ohjaa omaa toimintaansa ja siihen liittyviä tekemisiä. Ajatukset, tunteet ja tahto saavuttavat tasapainon ja ohjaavat halliten ihmisen potentiaalia, mahdollisuuksia ja vahvuuksia haluttua suuntaa kohden. Ihminen tulee tietoiseksi itsestään toisista riippumattomana toimijana omine mielenkiinnon kohteineen ja tavoittelemaan omia henkilökohtaisia tavoitteitaan ja päämääriä. Itsensä johtamisen taitojen kehittymisen myötä ihminen tulee avoimemmaksi ympäristölle, jolloin vuorovaikutuksessa oleminen ja toisilta ihmisiltä oppiminen kasvaa. Oppimalla oman persoonallisuuden hallitsemista oppii samalla myös asioita toisista ihmisistä. Itsensä johtamisen taito ei ole synnynnäinen, mutta sitä voi opetella omien tunteiden, ajatusten ja tekojen johtamisella. (Salmimies 2008, 15, 21-25)

Itsensä johtamisen on prosessi, jossa itsereflektion avulla ihminen pyrkii vaikuttamaan ja muuttamaan toimintaansa (Sydänmaanlakka 2017, 28). Jatkuva tietoinen uteliaisuus, kiinnostus ja uusien haasteiden etsiminen ja niitä varten tarvittujen taitojen kehittäminen johtavat elinikäiseen oppimiseen ja ihmisenä kasvamiseen. (Salmimies 2008, 138) Päästessään mukaan tekemiseen, josta yksilö kokee innostusta, kasvaa samalla hänen päätöksentekokyky, ajatusten nopeus, ideointikyky, itseluottamus, riskinotto-kyky ja sosiaalisuus. Innostuminen hyödyttää näin yksilöä, työtiimiä ja koko organisaatiota, sen tehokkuutta, tuottavuutta ja laadukkuutta. Yksilön innostuksen myötävaikutuksesta innostuksen määrä organisaatiossa ja tiimeissä kasvaa, syntyy kulttuuria, jossa innostus saa näkyä ja innostukseen osataan vastata. (Tiililä 2016, 24, 88.)

Itseorganisoitumisen mallin organisoitumisen tavassa ylhäältä valmiina annetut rakenteet on minimoitu, ei ole ennalta määriteltyä hierarkiaa, rooleja ja esimiestä tehtävään ja päätöksenteon rooliin (Martela & Jarenko 2017, 12). Itseohjautuvassa työkuultuurissa työntekijät organisoituvat itselkulloisellakin tilanteen vaatimalla tavalla. Ihmiset ovat kommunikaatiossa niiden ihmisten kanssa, jotka edistävät tavoitteeseen pääsyä. Tiimit eivät ole ikuisia, vaan niitä syntyy ja häviää tilanteiden edetessä. (Martela & Jarenko 2017, 13.) Ihmisille ei anneta tehtäviä, vaan vastuukokonaisuuksia (Isoaho 2007, 23). Itseorganisoituvan organisaation sisäisen viestinnän tulee olla avointa ja kaikki tavoitettavaa. Tarvitaan toimivat tiedon jakamisen kanavat, jossa ihmiset voivat esittää mielipiteensä ja jakaa osaamistaan. Tämä kaikki auttaa jokaista hahmottamaan oman tekemisen linkittymisen yhteisen edun tavoittelussa. (Martela & Jarenko 2017, 168)

Jalkapallon pelaamista voidaan käyttää esimerkkinä itseohjautuvuudesta. Siinä jokainen peli on toisiinsa nähden uniikki; peliin vaikuttavia tekijöitä on sää, kenttä, varusteet, pelitaktikat, pelaajat, kaikki yksittäiset liikkeet pelikentällä jne. Muuttujia on paljon ja tilanteet elävät kiivaalla tahdilla. Jokaisen pelaajan tulee osata tehdä itseohjautuvasti päätöksiä tilanteissa. Yleisö elää pelin mukana ja tunneskaala omilla kotisohvilla vaihtelee laidasta laitaan, ottelun lopullinen muoto rakentuu pelin edetessä minuutti kerrallaan. Tätä pelin yksityiskohtien syntymisen prosessia voi nimittää itseorganisoitumiseksi, jokainen pelaaja toimii itseohjautuvana agenttina. Selkeässä, esimerkiksi jonkin tuotteen tuotannossa, tuotantoprosessin variaanssi voidaan supistaa mahdollisimman pieneksi. Tällöin luonnonlakien vaikutus toiminnassa korostuu ja epävarmuutta voidaan kontrolloida. Jalkapallossa tällaista toiminnan ohjausta ei voi tehdä; peliä ei voida ohjata ja optimoida, siinä pienet muutokset voivat muuttaa koko toimintaketjun. Sama pätee itseohjautuviin organisaatioihin; ne elävät ja muuttuvat alati työntekijöiden vuorovaikutuksen ja organisaation toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena. (Martela & Jarenko 2017, 40.)

Itseohjautuvat organisaatiot ovat kompleksisia (monimutkaisia vaikeasti selitettäviä) systeemejä, joissa mukaudutaan vuorovaikutuksessa toisiin ja joissa muovaudutaan yhdessä ja kehitytään kohti yhteistä päämäärää.

Siellä tiimit, yksiköt ja verkostot ovat vuorovaikuttavat toistensa kanssa. ”Itseorganisoituminen on kompleksisen mukautuvan systeemin ominaisuus, johon vaikuttavat agentteihin ja niiden välisiin vuorovaikutuksiin kohdistuvat säännöt”. Tämä tarkoittaa sitä, että systeemit eivät toimi kaoottisesti, vaan eksplisiittisten (kirjoitetut/jaetut säännöt ja tavat. esim. prosessit, protokollat) ja implisiittisten (kirjoittamattomat säännöt, esim. organisaatiokulttuuri, arvot, tiedostamattomat käyttäytymismallit) ohjeiden ja suuntaviivojen mukaisesti. (Martela & Jarenko 2017, 40-44.)

Kompleksisten ongelmien ja yllätysten ymmärtämiseksi ja ratkaisemiseksi tarvitaan laajaa osaamista, osaamisten yhdistämistä ja ennen kaikkea ihmisten yhteistoimintaa. Ihmiset muodostavat vallitsevasta tilanteesta jokainen oman käsityksensä. Tässä on ensiarvoisen tärkeää, että havainnot, kokemukset ja asioille annetut merkitykset jaetaan sosiaalisessa paikallisessa todellisuudessa, koska tällöin saavutetaan moniäänisyyden rikkaus ja yhteinen luovuus. Mitä paremmin jokainen yksilö ymmärtää omien näkökantojensa lisäksi toisten näkökantoja, sen enemmän avautuu potentiaalisia ratkaisuja ongelmiin ja vaihtoehtoisia tapoja toimia ja luoda uutta (arvoa). Yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Johtamisen keinoilla tulisi mahdollistaa moniäänisyyttä, syventää, laajentaa ja rikastaa vuorovaikutusta ja ratkaista vuorovaikutuksellisia jumiutuneita tilanteita. (Martela & Jarenko 2017, 113-115, 121-122)

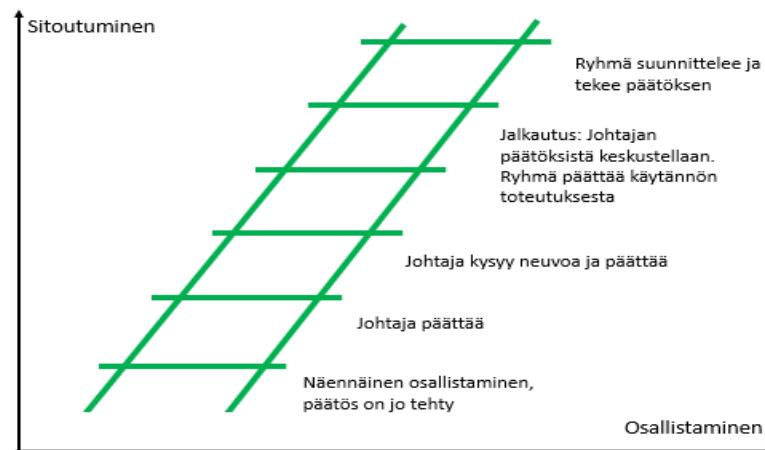
Itseohjautuvassa organisaatiossakaan ei pystytä välttymään konflikteilta, luottamuksen pettämiseltä ja työn tekemisen vapaamatkustajuudelta. Näitä tilanteita varten kannattaa jo ennakolta miettiä pelisäännöt ja askeleet, minkä mukaan jokainen voi aktivoida toiminnan tilanteen niin vaatiessa. Itseorganisoitumisen käynnistelyn vaiheessa organisaatioissa kannattaa hyödyntää esim. tiimeissä ja verkostoissa valmentajia ja mentoreita, jotka ovat auttamassa tiimejä tarpeen tullen hankalissa tilanteissa tai jotka auttavat ja opastavat tiimejä itseohjautuvan tiimityöskentelyn alkuun. (Martela & Jarenko 2017, 168, 284-285)

4.5 Itseohjautuvuuden johtaja

Itseohjautuvuuden johtamisen eroavaisuudet perinteiseen johtajuuteen nähden ovat siitä, että perinteisessä johtajuudessa työntekijät eivät näe kokonaiskuvaa, he eivät ole oma-aloitteisia ja tarvitsevat ohjausta ja kontrollia ulkoapäin. He eivät tee päätöksiä, vaan odottavat niiden tulevan muualta ja ovat näin heikommin sitoutuneita päätöksiin. (Nummi 2018, 27)

Johtamisen tärkeimpiä tehtäviä itseohjautuvassa organisaatiossa on luoda ihmisille foorumit, jossa määritellään jatkuvasti uudelleen yhteisen työn merkitys. Johtajan tehtävänä on pitää huoli siitä, että tekemisellä on suunta ja merkitys. Hän ei kuitenkaan sanele suuntaa ja merkitystä, vaan vastaa siitä, että ne tulevat määritellyiksi. (Martela & Jarenko 2017, 315)

Menetelmän nimi voi olla tässä yhteydessä valmentava johtajuus, coaching, transformationaalinen johtaminen, fasilitoiva johtaminen jne. Näissä kaikissa on ajatuksena henkilöstön aiempaa vahvempi osallistaminen päätöksentekoon.



Kuva 11. Osallistamisen tasot (Nummi 2018, 221)

Itseohjautuvuuden johtaminen vaatii johtajalta sosiaalisia taitoja, empatiakykyä ja viisautta. Johtajan tulee rakentaa psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja sen ylläpitämiseen liittyvät toimintatavat. Työntekijät tarvitsevat selkeiden ja realististen tavoitteiden asettamista sekä vahvoja tukirakenteita, jotka tukevat työntekijää ja hänen jaksamistaan. (Savaspuro 2018.) Johtajan tulee olla päämäärätietoinen, tulosta tekevä ryhmän johtaja ja samalla ihmismieliin positiivisesti vaikuttava kumppani (Isoaho 2007, 10). Tasapainoinen esimies ei käytä muita hyväkseen, vaan hän pyrkii työotteellaan ja oivalluttamalla synnyttämään tarkoituksenmukaista toimintaa, jossa kaikki osalliset kokevat onnistumisen elämyksiä ja työnsä mielekkääksi. Hyvä johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja halua venyä yrityksen puolesta. (Erkko 2015.)

Itseorganisoituvan organisaation johtajan tulee systemaattisesti oppia pois tavasta tarjota kysyjille omat ratkaisunsa. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen saadaan syntymään siten, että ihmiset pääsevät itse tuottamaan toiminnan; he ideoivat sen itse, ymmärtävät sen ja hyväksyvät sen. Tällöin suunnitelma on heidän näköisensä ja he sitoutuvat tekemiseen. Jos taas toimitaan hierarkkisen mallin mukaan, johtaja kertoo mitä tehdään ja miten tehdään. Tällöin ymmärrys on heikompaa, hyväksyntää asiaan ei saada ja tekemiseen ei sitouduta. (Martela & Jarenko 2017, 72-73)

Kontrollin tunteen olemassaolon sijaan luodaan informatiivinen ja supportiivinen ilmapiiri. Esimiehet antavat kunnollisia perusteluja sekä muuta informaatiota tilanteissa, joissa he tekevät päätökset alaisten puolesta. Jos

päätös on kontrolloiva eli pakotetaan toimimaan tietyllä tavalla, se vähentää itseohjautuvuutta, kun taas informatiivinen ärsyke lisää itseohjautuvuutta. Se, miten ihminen kokee asian informatiiviseksi tai kontrolloivaksi, riippuu paljon tiedon tuojan kommunikaatiotyylistä sekä tiedonannon kontekstista. Se, että tiedon tuoja kykenee ottamaan huomioon yksilöiden viitekehysten; tarpeet, tunteet ja asenteen kussakin tilanteessa ja asiassa, voi edistää henkilön itseohjautuvuuden kasvua. (Sundholm 2000, 27.)

Esimiehen ja alaisen kohtaamisen tulee pohjautua arvostukseen, myötätuntoon ja luottamukseen (Parviainen & Parviainen 2017, 39). Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on ymmärtää, mikä ihmisiä motivoi ja antaa heille sopivassa määrin vastuuta. Tällöin eteenpäin ajava voima on sitoutuminen ja vahva motivaatio ja vanhanaikainen valvonta ei enää ole tarpeen. (Havunen 2007, 19) Ihmiset saa toimimaan määräämällä, mutta he eivät anna silloin parastaan, eivätkä tee kaikkea tavoitteen eteen. Silloin kun he toimivat sisäisen motivaation innostamina, he tunnistavat paremmin omat mahdollisuutensa ja tietävät miten voivat toimia edistäen tavoitteitaan ja unelmiaan sekä samalla yhteistä tavoitetta ja unelmaa. Tiimissä tarvitaan ihmisiä, jotka ajattelevat joukkue edellä: ”mitä minä voin tuoda tähän joukkueeseen”, eikä: ”miten voin hyötyä tästä joukkueesta”. (Parviainen & Parviainen 2017, 181,186)

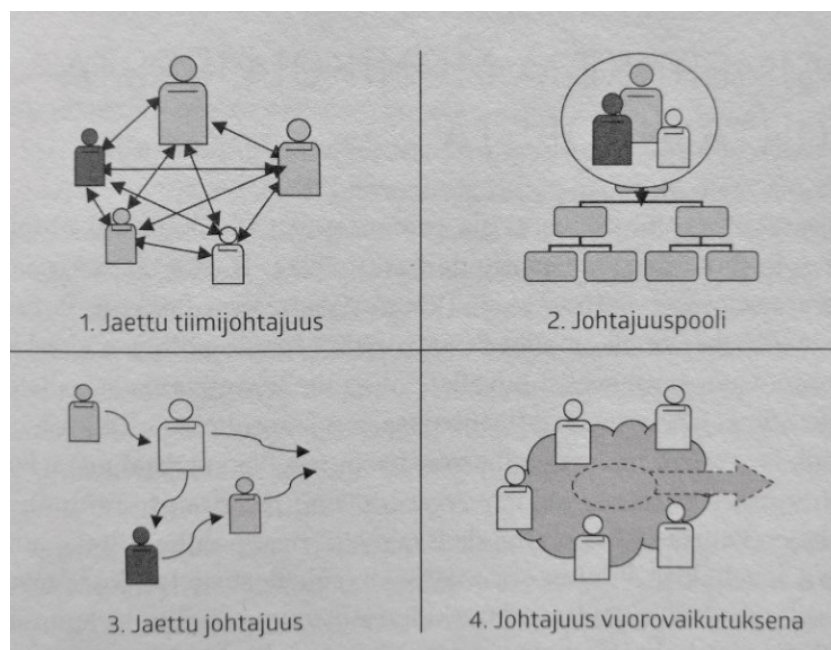
Suomalaisessa sotilaallisesta syväjohtamisesta olennaista on johtajan tavoitteellinen vuorovaikutus toimintaympäristössään. Mallista voisi nostaa muutaman tärpin:

1. Luottamuksen rakentaminen, jossa merkittävää on oma esimerkki, vastuun kantaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja tasapuolisuus.
2. Inspiroiva tapa motivoida, jossa visio kirkastetaan, toimitaan tavoitteellisesti ja joka vaatii jokaiselta ihmiseltä paljon, mutta on samalla myös kannustavaa ja palkitsevaa. Myönteinen ilmapiiri, jossa yksilöt haluava tehdä parhaansa, kehittyä ja oppia lisää.
3. Älyllinen stimulointi, jossa esimies toimii niin, että saa alaisensa ajattelemaan. Sotilaskoulutuksessa älyllisellä stimuloinnilla edistetään oppimista ja sotilaiden itsenäistä toimintakykyä. Johtajalta tämä vaatii kriittisyyden sietämistä, avointa palautteen antoa ja kykyä hyödyntää alaisen ideoita.
4. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen tarkoittaa alaisten tuntemista ja heistä huolen pitämistä. Esimieheltä vaaditaan kiireestä huolimatta kuuntelua. (Havunen 2007, 22-23, mukailen Nissinen Vesa 2001)

Mitä paremmin johtaja ymmärtää itseään ja sitä, miten hän toimii suhteessa muihin, sitä paremmin hän johtaa työntekijöitään muuttuvissa tilanteissa (Erkko 2015). Esimiestaitoihin kuuluu se, että osaa käyttää eri tilanteissa erilaisia lähestymistapoja ja hallitsee erilaisia johtamismalleja (Parviainen & Parviainen 2017, 30).

4.5.1 Monikollinen johtajuus

Frank Martelan mukaan vahvasti itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat erityisen paljon johtajuutta ja erityisen vähän johtajia. Tämä tarkoittaa kollektiivisesti jaettua kaikkien panosta vaativaa johtajuutta, jota Martela kutsuu monikolliseksi johtajuudeksi. Monikollisessa johtajuudessa on eroteltavissa neljä eri mallia. Yhteistä niissä on se, että selkeästi johtamattomassa ympäristössäkin on läsnä paljon johtajuutta. (Martela & Jarenko 2017, 55)



Kuva 12. Monikollisen johtajuuden neljä eri mallia. (Denis, Langley, Sergi 2012, kirjassa Martela & Jarenko 2017, 55)

1. Jaettu johtajuus, jossa tehtävät jaetaan tiimin jäsenten kesken ja jossa tiimin jäsenet ohjaavat tiimityötä ja toisiaan.
2. Johtajuuspooli on pari, kolmikko jne. hierarkian huipulla.
3. Jaettu johtajuus, jossa johtajuus vaihtelee vuorottain ihmisten välillä tehtävän suorittamiseksi.
4. Johtajuus vuorovaikutuksena, jossa johtajuus muodostuu suhteiden kautta.

Mallin kolmessa ensimmäisessä kohdassa johtajuus rakentuu perinteisiin johtajuuskäsitteisiin nojaten, organisaatiossa voi olla hierarkioita ja mallien käyttöönotto on kevyempää. Malleja on laajasti käytössä nykyisissä organisaatioissa. Itseohjautuvuus on niissä rajoitettua ja toteutuu vain niiltä osin kuin johto sen sallii. (Martela & Jarenko 2017, 49-59.) Jaettu johtajuus sopii hyvin asiantuntijaorganisaatioiden johtamismenetelmäksi, jolloin asiantuntijat pääsevät käyttämään päätäntävaltaa harkintansa mukaan heille valtuutettuihin asioihin (Lehti & Pynnönen 2011, 47).

Neljännessä kohdassa johtajuus tuodaan eri tasolle. Siinä johtajuus ei ole henkilö, rooli tai yksilö, vaan se on suhdelo ja monikko. Martelan luoma käsite suhdelo on luotu kuvaamaan ihmistä ihmissuhteidensa keskellä, sosiaalisten suhteidensa muodostamana. Mallin neljännessä kohdassa johtajuus rakentuu yksilöiden/toimijoiden vuorovaikutuksena ja niin, että sen olemassaolo ylittää rakenteisiin asti. Tämän mallin käyttöönottaneita ja kaikki toiminnot lävistäviä organisaatioita ovat kotimaiset yritykset Vincit, Reaktor sekä Futurice. Mallia on kutsuttu myös aikomusjohtajuudeksi. Siinä jokaisella on vastuu toiminnan onnistumisesta, jolloin myös jokainen on johtajan roolissa. Mallissa voidaan tehdä aidommin demokraattisia päätöksiä, mutta kuitenkin niin, että vastuu on päätöksen tekijällä. Malli vaatii onnistuakseen ammatillista kyvykkyyttä ja selkeää organisoitumista. Lisäksi vaaditaan yhteisten merkitysten rakentumista, jossa kaikki ovat tietoisia tarpeista ja tavoitteista ja tapahtumat etenevät orgaanisesti yhteisiä päämääriä kohti. (Martela & Jarenko 2017, 49-59.)

4.5.2 Transformationaalinen, osallistava johtajuus

Transformationaalinen johtajuus tarkoittaa johtajuutta, jossa johtaja näyttää suunnan, mutta antaa paljon tilaa tiimiläisille osallistavalla johtajuudella. Johtaja pystyy liikkumaan strategian, toiminnan ja visioiden välillä, ajattelemaan systeemisesti, sitouttamaan henkilöstöä ja ratkomaan konflikteja. Hän kykenee olemaan läsnä, katsoen asioita eri aikaperspektiivistä, nähden kokonaisuuden, asioiden väliset suhteet ja asioiden eri näkökulmia. Transformationaalisessa johtamisessa muutetaan toiminnan tapoja. Siinä taustalla on ajatus, että nykyopeilla aikaansaatuja ongelmia ei voi korjata nykymetodein, vaan että jotain on tehtävä toisin. Asiat on pysyttävä näkemään uudella tapaa, ja on ymmärrettävä erilaisia ajattelutapoja ja toimittava toisin. (Erkko 2015.)

Osallistavalla johtamisen menetelmällä sekä työn rikastamisella on yhteneväisyyksiä itseohjautuvuuden kanssa; esimiesten interpersoonallinen orientaatio on siinä isossa roolissa päätöksentekoprosessien ja työn kehittämisen sijaan. Osallistava johtaminen korostaa autonomian tukemista ja osallistumisen mahdollistamista, kuitenkin niin, että rakenteet, tavoitteet sekä suoritusten arviointijärjestelmät säilyvät. Tarkoituksena on, että työntekijät asettavat itselleen optimaalisesti sopivan haastavia tavoitteita ja etsivät reittejä ja tapoja saavuttaa tavoite. Esimies toimii tässä tukena ja rakentavan kasvua tukevan rohkaisevan tuen antajana. (Sundholm 2000, 27.)

4.5.3 Valmentava johtajuus

Ristikangas & Ristikangas (2010, 43) kiteyttävät valmentavan johtajuuden seuraavasti: "Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikut-

taa toisiin ja tulla vaikutetuiksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.”

Valmentava johtaminen on ihmisten kehittämisen, kasvattamisen sekä potentiaalinsa saavuttamisen. Esimiehen tehtävä ei ole vain johtaa asioita ja ihmisiä, vaan hän toimii valmentajana, joka seisoo rinnalla rohkaisten, tukien ja pohdintaa herättäen. Unelmat, missio ja visio ovat vahvoja työkaluja valmentavassa johtamisessa (Parviainen & Parviainen 2017, 36). Valmentava johtaja tietää, miksi oma joukkue on olemassa ja mitä se haluaa saavuttaa. Hän pitää sen tavoitteen voimassa arjessa ja tekemisessä. Hän luo ryhmän kanssa arvot tai jakaa yhteisen kokemuksen jo olemassa olevista arvoista, kertoo tulevaisuuden visiosta ja auttaa ryhmää kehittymään. (Parviainen & Parviainen 2017, 74-75, 83)

Valmentavan johtamisen mallin oppiminen vaatii esimieheltä itsensä tutkiskelua, oivalluksia, taitojen ja kykyjen omaksumista ja oppimista. Hyvien tulosten saavuttaminen yhdessä ryhmän kanssa vaatii esimieheltä pitkäjänteistä toimintaa valmentavalla otteella, taitoa saada ryhmä toimimaan yhteisen tavoitteen suuntaisesti, samalla ryhmän hyvinvoinnista huolehtien (Havunen 2007, 15). Esimiehen pitää johtaa toimintaa ja saada aikaan tuloksia. Siinä onnistuakseen johtajan tulee ottaa ihmiset mukaan suunnitteluun ja käyttää organisaatiossa olevaa osaamista ja viisautta; toteuttaa yhteiset päätökset ihmisten kanssa ja avulla. Strategiasta johdettuja tiimin lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmia tuetaan yksilöiden omilla henkilökohtaisilla suunnitelmilla. (Parviainen & Parviainen 2017, 39.)

Esimehen tulee kysymystensä avulla saada työntekijä kertomaan omia ajatuksiaan ja tuottamaan tietoa sekä mahdollisesti saada heidät itse oivaltamaan ja huomaamaan asioita ja edistää näin heidän sitoutumistaan asiaan (Parviainen & Parviainen 2017, 30). Esimiehen tulee osata pidättäytyä tilanteista, joissa olisi kiusaus ratkaista ongelma, sillä tällainen toiminta vaan pahimmillaan halvaannuttaa ryhmän. Valmentajan roolissa vaaditaan tietynlaista epäitsekkyttä, jossa kunnia ja huomio kuuluu ryhmälle ja sen yksittäisille jäsenille. (Havunen 2007, 20-21)

Valmentavassa johtajuudessa esimiehellä on oikeus ja velvollisuus tehdä tiimiään koskevat päätökset sen pohjalta, mitä johto odottaa ja työntekijät ovat esittäneet. Hän ratkaisee tilanteet, joissa on useampia vaihtoehtoja tai erimielisyyttä. Hän ei tee kaikkia päätöksiä, koska hänellä ei ole useinkaan parasta tietämystä asioista. Sen sijaan hän jakaa vahvasti vastuuta yksilöille tehdä päätöksiä ja tukee riskienkin ottamisessa sekä ajoittain rohkeissakin kokeiluissa olla itseohjautuvia. Kaikkiin toimintoihin ei voi, eikä ole tarkoituksenmukaista luoda prosesseja ja sääntöjä, vaan sen sijaan luoda ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat tehdä päätöksiä. Ihmisille tulee kertoa raamit, joissa he saavat tehdä päätöksiä ja toimia ilman esimiehen

lupaa tai mielipidettä. Tähän toimintaan täytyy sisältyä myös se, että hyväksytään työntekijöiden päätökset ja mennään eteenpäin niiden kanssa. (Parviainen & Parviainen 2017, 36-38)

Valmentavan johtajan yksi keskeisistä tehtävistä on vahvistaa ryhmän yhteisöllisyyttä silloinkin, kun kaikki ei suju odotusten mukaisesti. Hän auttaa tiimiä konfliktien tai ristiriitojen käsittelyssä, jotta ne eivät saa tuhottua yksilöiden motivaatiota sekä tiimin ilmapiiriä. Valmentava johtaja ei ratkaise ongelmia, mutta tuo kommunikaation tai muun välineen ihmisten välille. (Parviainen & Parviainen 2017, 35.)



Kuva 13. Valmentavan johtamisen edellytykset organisaation, esimiehen ja alaisen näkökulmasta (Heikkilä 2018, mukailen Ollila Annika 2014 sekä Lindeman Ari 2017).

Valmentamisessa ei ole kyse ihmisten arvioimisesta tai tuomitsemisesta; esimies ei esitä vaatimuksia. Hän ohjaa alaisiaan ”tässä ja nyt”- ajatuksella, jakaen nykyhetken ideoinnin ja antaen neuvoja tarvittaessa. Hän ei keskity kaikkea työtä tulevaisuuden odotusarvoihin. Jos alainen kokee vahvaa häneen kohdistuvaa arviointia esimiehen taholta, se johtaa puolustuskantaan ja vastarintaan. (Furman ym. 2014, 104.) Ihmiset ovat tottuneet ajattelemaan asioita pitkälti vikojen kautta. Kun valmentava esimies asettaa kysymyksensä toisin, esimerkiksi kysyen: ”Missä olet hyvä?”, sen sijaan että hän kysyisi: ”Mikä sinussa on vikana?”, ihmiset hämmentyvät aluksi, mutta pikkuhiljaa he osaavat alkaa nimeämään näitä asioita. Jos seuraavaksi pohditaan, että: ”missä haluat tulla paremmaksi?” ja tämän mietinnän jälkeen seuraa valmentajalta kysymys: ”miten käytät vahvuuksiasi tavoitteiden saavuttamiseksi?”, on puhe koko prosessin ajan positiivinen ja voimaannuttava sen sijaan, että vellotaan puutteissa ja negatiivisuudessa. Tällöin toiminta alkaa tuottamaan positiivista. (Furman ym. 149-151.)

4.5.4 Fasilitoiva johtaminen

Nummi (2018, 18) kuvaa, että johtaminen on fasilitoivassa menetelmässä osallistavaa ryhmän ohjaamista. Siinä ihmiset saatetaan yhteen ja luodaan yhteistä jaettavaa ymmärrystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen tapahtuu vuorovaikutustilanteissa ja johtaja tukee toimillaan vastuunkantoon ja yhteistyötä tukevan kulttuurin syntyyn ja toimintaan.

Fasilitoivassa johtajuudessa johtaja auttaa työntekijöitä näkemään kokonaiskuvan kirkkaasti, se tukee ihmisten keskittymiskykyä ja päivittäisen työn itsenäistä hoitamista. Esimies tukee tiimiä suunnittelemaan työtehtäviään ja ajankäyttöään kokonaiskuva huomioon ottaen. Kun he itse suunnittelevat tekemisen ja toteutuksen askeleet, he sitoutuvat tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Nummi 2018, 29)

Tehokkaan johtajan tehtävä on varmistaa tiimien hyvä kommunikaatio, tehtävien priorisointi kyky ja kokonaisvaltainen toimintakyky haasteellisissa ja monimutkaisissa työolosuhteissa. Fasilitoiva johtaja ei mene asian sisältöön mukaan, vaan hänen tehtävä on työvälineitään käyttäen ohjata ryhmää toimimaan yhdessä, tekemään yhteiset päätökset ja muodostamaan kokonaiskuvan asiasta. (Nummi 2018, 30-37)

4.6 Miksi rakentua itseohjautuvaksi organisaatioksi

Yritysorganisaatioissa on ajateltu, että ollakseen esimerkiksi tili ja verovelvollinen organisaatio, vaaditaan sillä olevan organisaatiokaaviot ja määritellyt vastuut toteuttamassa olemassaoloaan. On ajateltu, että tarvitaan vertikaalisia hierarkioita valvomaan alempien tasojen tehtävien toteuttamista ja takaamaan tehokkuuden ja vastuunoton toteuttamista. On pois suljettu ajatus, että horisontaalinen kaikille jakautunut johtajuus voisi olla tehokasta ja vastuullista. Että voitaisiin organisoida ei-hierarkkisesti ilman johtajia, yhteisen asian äärelle. (Martela & Jarenko 2017, 62-63)

Perinteiset johtajuusmallit ovat kriisissä, mutta millä johtamisen mallilla voidaan organisaatioissa vastata vilkkaasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin ja miten ihmiset saadaan parhaiten tuottamaan arvoa yrityksille vielä niin, että he viihtyvät ja jaksavat työssään (Martela & Jarenko 2017, 76). Vahva johtaja, kontrolli ja selkeät hierarkiat todistetusti luovat turvallisuuden tunnetta, sekä vähentävät epävarmuustekijöitä, millä nämä tekijät saadaan täytettyä?

Itseohjautuvuuden edun nimiin puhuu se, että ihmislaji omaa vahvan motivaation tehdä asioita, toteuttaa itseään ja palvella itselleen arvokkaaksi koettuja päämääriä. Ihminen ei reagoi ja toimi vain uhkien ajamana, vaan aktiivisesti etsii seikkailuja, haasteita ja uuden luomista. Tätä toimintaa itseorganisoidun yrityksen kannattaa hyödyntää toimintansa suunnittelussa; kun sillä on yhteinen selkeästi esitetty toiminnan suunta ja visio, jonka ihmiset kokevat kiehtovaksi, arvokkaaksi ja sellaiseksi, että haluavat

olla mukana tavoittelemassa sitä – silloin ihmiset sitoutuvat. Tavoitteeseen tähtäävän toiminnan raamit ja organisoitumisen tulee olla rakennettu niin, että se tuntuu ihmisistä mielekkäälle, niin että ihmiset saavat päätäntävaltaa suhteessa omaan rooliinsa, tehtäviin ja toimintatapoihin. On tärkeää antaa ihmisille itselleen valtaa muokata tekemistään niillä tavoilla kuin he parhaaksi näkevät kuitenkin niin, että se tukee organisaation päämääriä. (Martela & Jarenko 2017, 167)

Teollisten yhteiskuntien viidennessä aallossa painopiste on ollut digitaalisen kommunikaation rakentumisessa, jossa uudet teknologiat ovat mahdollistaneet ihmisten sekä koneiden välisen vuorovaikutuksen radikaalin kasvun. Näistä saatujen hyötyjen turvin on kehitystä hyvä jatkaa itseohjautuvuuden kasvattamista massailmiöksi. Kuudennessa aallossa keskiössä on ihmisen henkilökohtaisten motivaatioiden ja sosiaalisen toiminnan perusteiden syvempi ymmärtäminen. Kone ei saa olla yksin keskiössä, vaan pikemminkin luodaan elävä organismi, joka on herkkä ympäristön muutoksille ja jossa on dynaaminen harmonia ekosysteemissä. Ihmisille jaetaan valtaa ja vastuuta, käsittelyprosesseja kevennetään, ideoinnille annetaan tilaa ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan. (Martela & Jarenko 2017, 175-176)

Jo 1980- luvulla on tiimimallista tunnettu professori Meredith Belbin totesi, että ylivoimaisen tiimin syntymiseen tarvitaan joustavuutta, ihmishuuhde- ja organisoitumistaitoja. Myös Google on päättänyt tutkimuksissaan siihen, että tiimin menestykseen vaikuttaa keskeisesti yhteistyön onnistuminen ryhmässä. Ei siis ole oletus, että itseohjautuvuus olisi sitä, että saisi tehdä vain niitä asioita, jotka itseä kiinnostavat ja että saisi aina tehdä oman tahtonsa mukaan. Tarvitaan kykyä sopeutua ja joustaa muidenkin ideoihin ja tahtoon, unohtamatta asiakastarpeesta tulevia syötteitä. Parhaimmillaan yhteistyön organisoiduttua hyvin tuotetaan systemaattisuutta ja selkeyttä sekä voimavaroja yksilöille, jolloin saadaan tulosta enemmän kuin yksilöt voisi yksin saada. Jos kuitenkin yhteistyö on organisoimatonta, tulee itseohjautuvuudesta pahimmillaan energiasyöppö, ja käy niin että organisaatioissa saadaan hyödynnettyä vain osa itseohjautuvuuden potentiaalista. Pahimmillaan syntyy epämuodollisia klikkejä, jotka panttaavat tietoa tai edistävät vilpillisesti toistensa ”hyvyyttä” toiminnasta ulospäin. (Martela & Jarenko 2017, 49-50, 70-71)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tavoite, toteutus sekä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät. Luvussa kuvataan lisäksi teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä sekä haastatteluiden toteutus, käsitellään tulokset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuus.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten suorittavaa työtä tekevä henkilöstö ymmärtää itseohjautuvuuden käsitteen sekä saada käsitys siitä, millä tavalla itseohjautuvuus ilmenee heidän päivittäisessä työssään.

Tarkoituksena on kerätä ja tuottaa ajatuksia siitä, mitkä muutokset organisaation toiminnassa tukisivat ja millaisia valmiuksia ja osaamista työntekijät tarvitsisivat itseohjautuvan työskentelytavan parempaan haltuunottoon.

Tutkimuksessa etsitään vastausta kysymykseen: ”Miten itseohjautuvuus toteutuu työssä ja miten sitä voidaan lisätä?” Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset kysymyksiin:

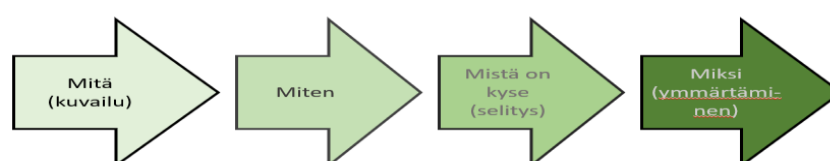
- Miten työntekijät käsittävät itseohjautuvuuden?
- Mitä itseohjautuvuuden elementtejä tällä hetkellä toteutuu työntekijöiden päivittäisessä työssä?
- Mitä työntekijät kokevat tarvitsevansa (organisaatiolta) ollakseen vahvemmin itseohjautuneita?

Opinnäytetyön aihe ja näkökulma perustuvat tutkimuksen tekijän omaan kiinnostukseen aiheesta, mutta työ on samalla toteutettu niin, että se tarjoaa yritykselle käsityksen henkilöstön kokemuksellisuudesta sekä kehitysehdotuksista mallin laajempaan ja syvällisempään käyttöön.

Tutkimuksella tavoitellaan vuoropuhelua itseohjautuvuuden käsitteen ja organisaation toiminnan käytännön välille peilaamalla työntekijöiden kokemuksia aiheen teoriaan.

5.1.1 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä

Kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tämä valikoitui menetelmäksi siksi, että laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja, jotka ovat ilmiöineen monimutkaisia ja mahdottomia tutkia määrällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, eli siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Kvalitatiivisella tapaustutkimuksella pyritään siihen, että saadaan syvälinen kuvaus ja ymmärrys ilmiöstä juuri tässä kyseisessä kohteessa, kuitenkin tekemättä yleistyksiä tai etsien syy-seuraussuhteita. (Kananen 2014, 16-19) Tapaustutkimuksessa edetään nelivaiheisesti tarkasteltaessa ilmiötä sen toimintaympäristössä (Valli 2018).



Kuva 14. Tapaustutkimuksen vaiheet (Valli 2018)

Tapaustutkimuksessa kuvataan todellista ympäristöä ja teorian yhteyttä. Tapaustutkimuksessa aloitetaan työ tutustumalla tutkimuskohdetta koskevaan aiempaan tutkimukseen ja käsitteistöön. Teoriaa peilataan tutkimuskohteeseen ja sen avulla määritellään tutkittavaa tapausta, toisin sanoen tapausta rajaavat argumentit ovat teoreettisia. Tutkimuksella tavoitellaan ymmärryksen kasvua tutkimuskohteesta ja luodaan ja korjataan teoriaa. (Valli 2018.)

Aineistonkeruumenetelmänä toteutettiin tutkimushaastattelun teema-haastattelu kohdeorganisaatiosta valituille henkilöille. Teemahaastattelun etuna on se, että vaikka haastatteluilla on tietyt teemat, ei haastattelun kulkua kuitenkaan ole sidottu liian tiukasti. Näin saadaan laaja kuva asiaan välillisestikin liittyvistä asioista. Tutkija antaa tutkittavan kertoa vapaasti ja mahdollisimman laajasti aiheesta (Kananen 2014, 24) Tällaisessa niin sanotussa pehmeässä tutkimusmenetelmässä on jatkuvasti läsnä myös tulkinnallisuus. Siinä tutkimuksen kelvollisuuden kriteerinä ei ole koskaan datan määrä, vaan pikemminkin analyysin kelvollisuus. Tärkeää siinä on se, mitä aineistosta saadaan irti ja millaisia johtopäätöksiä tulkinnalla saadaan. (Valli 2018.)

Puolistrukturoidusta haastattelusta on olemassa erilaisia muunnelmia, joista yhtä kutsutaan teemahaastatteluksi. Se pohjautuu Mertonin, Fiskin sekä Kendalin (1956) teoksessaan *The Focused Interview* esittelemään menetelmään. Siinä haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Puolistrukturoitu tarkoittaa sitä, että haastattelun aihepiirit sekä teema-alueet ovat tiedossa, mutta strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. (Kananen 2014, 35-36) Haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, joka tähtää informaation keräämiseen (Hirsjärvi & Hurme 1991, 25).

Ennen tutkimusta on päätettävä, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja että millaista informaatiota sillä tulee saada, jotta tarkoitus saavutetaan. Teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että kaikki tutkittavaan ilmiöön liittyvä moninaisuus saadaan esiin (Kananen, 2014, 40). Teema-alueet ja niihin liittyvät kysymykset esitetään siinä järjestyksessä kuin se kulloisessakin tilanteessa tuntuu luontevimmalta (Hirsjärvi & Hurme 1991, 86). Kysymysten päälinjat tulee olla hahmoteltu, mutta niin, että jätetään tilannekohtaisille ratkaisuille liikkumavaraa. Kysymykset jaetaan niiden sisällön mukaan kahteen ryhmään: tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin. Teemahaastattelussa ne ovat kuitenkin tyyppistä riippumatta avonaisia (ei anneta mitään tarjottuja vaihtoehtoja, joista valita). Edellä esitettyjen kahden tyyppin erottelu on myös jokseenkin hankalaa, kun ihmisten on usein hankalaa pitää erillään sitä, minkä he tietävät ja sen mistä he pitävät. Hankalaa on myös molemman osapuolen tunnepuolen sekä ajatusten ymmärtäminen oikein tai niin kuin sen esittäjä sen tahtoo esittää. (Kananen, 2014

44-45, 48) Tutkija pyrkii saamaan esiin haastateltavan henkilön sielunelämää, ”se, mitä henkilö jättää sanomatta, on yhtä tärkeää kuin se mitä hän sanoo” (Hirsjärvi & Hurme 1991, 50).

Haastattelija ohjaa tilanteen kulkua, motivoi haastateltavaa ja pitää motivaatiota yllä haastattelun eri vaiheissa. Luottamuksellisuuden ylläpitäminen on tärkeää. Teemahaastattelu on parhaimmillaan toimiessaan menetelmä, jolla otetaan ihminen huomioon ajattelevana sekä toimivana olentona. Haastattelussa keskustellen asioihin saadaan moniselitteisyyttä ja ihminen syttyy pohtimaan asioita. Se on kielellinen vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa reagointi on vapaata ja jossa vaikeimmin tutkittavat inhimillisen käyttäytymisen ilmiöt tulevat esiin; tietoisuus, aikomukset sekä elämykset. (Kananen 2014, 7-8) Haastattelussa korostetaan ihmisten tulkin-toja asioista ja asioille antamia arvoja ja merkityksiä (Tuomi & Saarijärvi 2018, 27). Tutkittavat tulevat suopeiksi tutkimukselle keskusteluiden edessä ja parhaimmillaan keskustelut paljastavat asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 12).

Molempipuoliset odotukset ja oletukset ovat läsnä keskustelussa ja siinä merkityksiä rakennetaan yhteisessä dialogissa (Valli 2018.) Kananen (2014, 72) kuvaa kirjassaan, että haastattelija ikään kuin heittelee haastateltavalle teemaan liittyvillä kysymyksillään haaveja ja pala palalta ammentaa tutkittavalta tietoa. Hän kuvaa, että vastaukset ovat kuin palapelin paloja, joilla pikkuhiljaa saadaan vastauksia kokonaisuuteen ja rakennetaan ymmärrystä ja holistista (kokonaisvaltaista) kuvaa asiasta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska ryhmähaastatteluissa on riskinä, että haastattelussa olevat henkilöt alkavat tukemaan vastauksissa toisiaan ja puhumaan yhdellä suulla. Yksilö haastatteluissa saadaan yksilön ajatukset ja tunteet asiaan liittyen esille. (Alasuutari 2011, 151-155). Tutkimuksessa usein suositellaan satunnaisotantaa, mutta tutkimuksen tarkoitusta palvelee paremmin tarkoituksenmukaisuusvalinta, että valitaan henkilöitä, jotka tuntevat aiheen hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 58). Tutkimukseen kannattaa valita sellaiset henkilöt, joilla on tutkimuksen kannalta jotakin olennaista annettavaa; haluttua tietoa ja kokemusta (Valli 2018).

Yleisesti voidaan katsoa, että aineistonkeruun tuloksena saadun aineiston analyysi kertoo, milloin on kerätty riittävästi aineistoa. Se tarkoittaa sitä, että aineistoa kerätään niin kauan kuin asetettu tutkimusongelma ratkeaa ja kun ilmiön ymmärrys on saavutettu (Kananen 2014, 18.) Saturaatio eli kylläntyminen on saavutettu, kun haastattelut alkavat toistaa itseään, eikä niissä ilmene enää mitään uutta (Valli 2018). Näillä haastatteluilla on tietoisesti haettu syvää yksilöiden ymmärrystä, eikä tarkoitus ole ollut tuottaa tietoa, joka olisi yleistettävissä koko perusjoukkoon. Tutkimusjoukon pienellä koolla saatetaan joutua tinkimään tilastollisen ajattelun mukaisesta yleistettävyydestä, mutta perusteellisella pienemmän tapaus yksiköiden määrän laadullisella tutkimuksella voidaan saavuttaa jotain

muuta (Valli 2018). Laadullisessa tutkimuksessa usein keskitytään pieneen määrän tapauksia ja analysoidaan näitä mahdollisimman perusteellisesti ilmiön selittämiseksi. Tieteellisyyden peruste ei tällöin ole tapausten määrä vaan laatu. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkijalta vaaditaan vahvojen teoreettisten perustusten rakentamista, jotka toimii aineiston hankinnan ohjureina. (Eskola & Suoranta 1998)

5.1.2 Haastattelut

Tutkimukseen valittu henkilöstöjoukko on henkilöstökonsultin tehtävässä työskenteleviä ihmisiä. Tämä raja on tehty siitä syystä, että tätä tehtävää on muovattu vuosien aikana enemmän asiantuntijatehtäväksi, jossa henkilöllä on vastuu tietystä kokonaisuudesta ja hän vastaa tekemisistään verkostolle, johon kuuluu. Henkilöstökonsultin työstä toistuvia ja selkeitä tehtäviä on siirretty alaspäin koordinaattoreille sekä assistenteille ja työssä on painottunut kehittävä ote. Haastattelua ei ole tarkoituksenmukaista tehdä koko tälle perusjoukolle, joita koko työntekijämäärästä on reilut 120 henkilöä. Otos edelleenkin olisi ollut mittava joukko tästä kokonaisuudesta sekä valittu tutkimusmenetelmä huomioiden. Tämän vuoksi valittiin pienempi havaintoyksikköjen määrä, josta laadullisessa tutkimuksessa puhutaan nimellä näyte (Valli 2018).

Haastatellut henkilöt olivat henkilöstökonsultin tehtävässä toimivia henkilöitä. Heidät oli valittu tutkimuksen tekijän harkinnan perusteella yrityksen eri yksiköistä ja eri esimiesten alaisuudesta. Tutkimuksen ongelmanasetanta koskee samalla tavalla koko henkilöstöä. Haastattelulla oli tarkoitus saada kokonaiskuva tilanteesta koskien tätä tiettyä henkilöstöryhmää sekä saada esiin yksittäisten henkilöiden kuvausta omasta kokemuksestaan.

Haastatteluun osallistui yhdeksän henkilöstökonsulttia kohdeorganisaatiosta. Haastattelukutsua esittäessä kerrottiin haastateltaville, mitä haastattelu koskee ja miksi haastattelu tehdään. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2020. Haastatteluiden toteutusta vaikeutti hieman maailmanlaajuinen koronapandemia ja siitä seurannut yrityksen toimitilojen sulkeminen ja etätöihin siirtyminen. Haastatteluista kuusi toteutettiin yrityksen toimitiloissa ja kolme etäyhteydellä videoneuvottelujärjestelmän avulla. Haastateltavat olivat innostuneita osallistumaan ja kertomaan oman mielipiteensä aiheesta.

Haastattelut toteutettiin työajalla ennalta sovittuna aikana. Haastatteluille oli sovittu kestoksi yksi tunti, mutta ilmoitettu myös se, että haastattelu on mahdollista jatkaa uudelleen sovittavassa tapaamisessa. Haastatteluiden kesto vaihteli hieman reilusta 20minuutista 50minuuttiin.

Haastatteluiden aluksi haastateltaville kerrottiin vielä taustalla olevasta opinnäytetyöstä, jota varten haastattelut tehtiin. Lisäksi kerrottiin myös

siitä, että kaikki haastattelussa saatu materiaali käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Haastattelun aluksi käytiin aihealueet läpi.

Haastattelutilanteista pyrittiin tekemään mahdollisimman luontevia ja rentoja tilaisuuksia, joissa haastateltavilla oli tilaisuus kertoa havaintojaan ja kokemuksiaan aiheeseen liittyen. Haastatteluista kuusi pidettiin yrityksen toimistolla ns. hiljaisissa huoneissa kahvikuppien äärellä ja kolme verkotyökalun avulla etäkokouksina. Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla ja heille kerrottiin, että nauhoitteita käytetään vain aineiston purkuun ja analysointiin ja että kaikki tallenteet tuhoetaan aineiston analysoinnin jälkeen. Haastateltavien anonyymiteetin turvaamiseksi kaikki suorat ja epäsuorat tunnistetiedot on poistettu tuloksista.

Haastattelun alussa esitettiin taustakysymykset jokaiselle haastateltavalle ja tämän jälkeen siirryttiin teemojen pariin. Teemojen käsittelyssä edettiin haastateltavien kanssa lopulta lähes saman rungon mukaisesti, mutta tarkentavissa lisäkysymyksissä oli paljonkin vaihtelua haastateltavasta riippuen. Kysymykset oli muotoiltu niin, että kyllä- ja ei- vastauksia ei ollut mahdollista antaa.

5.1.3 Aineiston analysointi

Teemahaastattelua tehdessä tutkijan tulee tiedostaa ennako-olettamuksensa tutkimuskohteesta ja tutkimustuloksista ja olla valppaana, etteivät ne rajaa tutkimuksellisia toimenpiteitä. Selvää on, että havaintomme ja kokemamme ovat aina taustalla, mutta ne tiedostamalla ns. tutkimuksen ensioletuksina, tutkija toivottavasti yllättyy, oppii uutta ja saa uusia näkökulmia asiaan tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 1998)

Aiemmin laadullisessa tutkimuksessa aineistosta on sisällönanalyysin keinoin poimittu yhtäläisyyksiä ja samanlaisuutta, kun taas uudemmissa laadullisissa tutkimuksissa on keskitytty eroihin ja moninaisuuteen. Laadullisessa aineistossa tulisi aina kuitenkin muistaa, että teksti on versio tai eräs näkökulma esitettyyn aiheeseen. Tulkintojen tekeminen aineiston pohjalta on tutkijasta kiinni ja hänen tulkinnoistaan ja tieteellisestä mielikuvituksestaan. ”Tutkijan täytyy tutkimuksensa teoreettisena subjektina kohota luonnollisen asenteen yläpuolelle ja koettaa ymmärtää kohdettaan luoden siitä mielekkäitä teoreettisia tulkintoja”. (Eskola & Suoranta 1998)

Aineistosta tehdään havaintoja, selitetään ja tulkitaan asiaa, niin sanotusti ratkaistaan arvoitus. Eri ihmisten tai havaintoyksilöiden väliset erot ovat tärkeitä johtolankoja. (Alasuutari 2011, 39-50.) Tulosten tulkinnassa olennaista on miettiä, mitä juuri tässä tapauksessa voidaan oppia (Metsämuuronen 2006, 91).

Teemahaastattelun sisällön analyysissä voidaan tehdä tyypittelyä, luokitelua tai teemoittelua. Teemoittelu on yleisin vaihtoehto, luonnollinen

haastattelun jatkumo. Analyysillä tavoitellaan aineiston tiivistämistä ja seläiseen muotoon saattamista, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tutkijan tulee olla aineistoa käsitellessä kuitenkin valppaana, että oleellinen sisältö tai vastausten informaatio ei pääse häviämään. (Eskola & Suoranta 1998)

Haastatteluiden aineisto oli hieman vajaat viisi tuntia nauhoitteita. Haastatteluiden äänitteet litteroitiin pian haastatteluiden jälkeen niiltä osin kuin oli olennaista ja teemojen mukaisesti. Aineistoa oli yhteensä 15 liuskaa. Litterointi voidaan tehdä useammalla eri tasolla. Tässä se on tehty referoivalla litteroinnilla, mikä tarkoittaa sitä, että koko aineistosta on kirjattu sanatarkasti vain osa ja muu tallenne on purettu ylimalkaisesti ylös.

Referoivan litteroinnin katsottiin olevan riittävä työn tuloksellisuuden kannalta, jossa tarkoitus oli saada kokonaiskuva tilanteesta ja kokemuksellisuudesta. Näin ollen aineisto kuunneltiin ja siitä kirjattiin ylös olennaisia asioita teemojen mukaisesti, sekä koottiin päätelmiä ja muuttujia. Tutkimusten tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan niiden tarkoitus on ennen kaikkea lisätä ymmärrystä itseohjautuvaan toimintakulttuurista ilmiönä ja avata aineiston kautta työntekijöiden kokemuksia rikkaasti ja moniulotteisesti (Metsämuuronen 2006, 116). Aineiston esittelyssä on pyritty säilyttämään mahdollisimman paljon haastateltavien tuomia huomioita asioista sekä heidän yksilöllisiä ajatuksiaan asioista. Aineistosta on valittu haastattelunäytteitä päätuloksia kuvaamaan. Huomio on kiinnitetty siihen, mikä on tutkimuksen tavoitteen ja kulloisenkin aiheen kannalta olennaista, mikä on siinä se yhteinen tekijä tai ilmiö tai mikä korostuu erilaisuudellaan.

Vastaukset on esitetty teemoittain haastattelun teemoitusrunkoa mukailen. Teemoja tulosten esittelyssä ovat:

- työntekijöiden arkityö ja toimintaympäristö
- itseohjautuvuus käsitteenä ja itseohjautuvuuden ilmeneminen työssä
- mikä edistää ja estää itseohjautuvuutta sekä itseohjautuvuuteen liittyvät toiveet
- itseohjautuvuuden johtajuus

Vastauksista osa on esitetty tuloksissa suorina lainauksina. Tällä tavalla saadaan säilytettyä mm. epätavallinen tai korostava vastaus kokonaisuuteen verrattuna, sekä saadaan säilytettyä ”värikkäiden persoonien” puhetta (Hirsjärvi & Hurme 1991, 112). Tällä tavalla tuloksia esitettynä vastaukset ovat totuudenmukaisia ja silloin haastattelijan tulkinnat eivät pääse muuttamaan niitä. Sitaattien tarkoitus on tehdä työstä myös helpommin luettavaa ja ne toimivat tutkijan omien tulkintojen tukena. Otteet aineistosta toimivat haastateltujen puheenvuoroina ja esimerkkeinä, eivätkä osoituksina teorian paikkansapitävyydestä tai luotettavuudesta (Tuomi & Saarijärvi 2018, 27).

5.2 Tutkimustulokset

Haastatteluiden alussa haastatelluille tehtiin taustakysymyksiä. Kysyttiin heidän ikänsä, jonka keskiarvo vastaajien kesken oli 37 vuotta. Vastaajista seitsemän oli naisia ja kaksi miestä. Lisäksi kartoitettiin sitä, kuinka monta vuotta vastaajat olivat työskennelleet organisaatiossa. Työskentelyvuosien keskiarvoksi tuli 10,4 vuotta. Organisaatiossa on useampia toimintoja: työntekijäpalvelut, asiakkuusyksikkö, rekrytointi. Haastateltavat oli valittu niin, että saatiin kattava kokonaiskuva talon eri toimintojen osalta. Haastateltavat kuuluivat keskimäärin yhteen verkostoon (verkostoihin kuuluu eri toimintojen edustajia) ja 1-2 tiimiin (tiimit ovat oman toiminnon saman asiakasryhmän parissa pääsääntöisesti työtä tekeviä henkilöitä).

5.2.1 Työntekijöiden työarki sekä toimintaympäristö

Kyselyn ensimmäisessä teemakokonaisuudessa kerättiin tietoa siitä, miten työtä tehdään, mistä työt tulevat, miten työt jakautuvat ja miten oman työn koetaan kokonaisuudessaan sujuvan.

Toiminto on se, mikä määrittelee työntekijöiden perustehtävät. Sen lisäksi tehtäviä tulee verkostoista, joihin jokainen henkilöstökonsultti kuuluu. Toiminnon sisällä on olemassa eri tehtäviä ja jokaiselle henkilölle on määritelty kokonaisuudet, joissa hän on yksi jäsen. Jokaiselle toiminnon jäsenelle tulee sen perusteella tehtäviä, joita kierrätetään eri henkilöiden kesken viikon aikana. Toiminnosta riippuen nämä tehtävät ovat erilaisia ja vaihtelun skaalat niissä erilaisia. Haastatteluissa selvisi, että työvuorosuunnittelu on pääpiirteissään samanlaista kaikissa toiminnoissa ja että tämän tehtävien kiertämisen ja vuorotuksen suunnittelun tekevät toiminnon henkilökunnan jäsenet, jokainen itse yhteiseen reaaliaikaisesti kaikille päivittyvään kalenteriin oman nimensä merkiten. Listaann suunnitellaan kerrallaan sovitun verran viikkoja eteenpäin ja suunnittelun sulkeutumiselle annetaan määräpäivä. Esimiehillä on viimeinen vastuu listoista ja heillä on oikeus muuttaa suunniteltuja vuoroja ennen listan julkistusta. Tämän jälkeen työajan muutoksista neuvotellaan aina asianosaisten kanssa ja tehtävien vaihtumisen direktio-oikeus säilyy esimiehellä.

”esimies vahvistaa työvuorot, ja hän voi tehdä niihin muutoksia ennen kuin ne vahvistetaan. Muuten esimies ei paljon puutu, muutoin kun poissaolojen tehtäviä järjestellessä” (3)

Talossa on kokoaikaisesti käynnissä erilaisia kehittämistehtäviä ja projekteja, jotka sitovat työntekijöitä eri toiminnoista näihin tehtäviin erilaisin aikapanoksien ja silloin kyseinen henkilö on pois toiminnon ns. yhteisistä tehtävistä. Tällaiset edellä mainitut tehtävät on huomioitu eri toiminnoissa eri tavalla työvuorosuunnitelmissa, mutta kuitenkin niin, että haastateltavat kokivat sen olevan avointa ja kaikkien nähtävissä olevaa tietoa. Nämä projektit ja verkostoista tulevat tehtävät eivät ole aina oman toiminnon tai edes oman esimiehen tiedossa, vaan työntekijä on otettu mukaan hänen

osaamisensa perusteella toteutukseen. Tiimien palaverissa (1-2 viikon välein riippuen toiminnosta) käydään useamman haastateltavan mukaan ”mitä työn alla” -kierroksia, joissa näistä tehtävistä voi kertoa.

Kohdeorganisaatiossa tiimi tarkoittaa ryhmää ihmisiä, jotka toimivat saman asian (asiakas, tuote ym.) tai saman toiminnon (asiakaspalvelu, toimiala ym.) ympärillä. Kokemukset tiimien toimivuudesta olivat hyvin vaihtelevia. Toisille tiimi on tilaisuus, jossa tapaamiset ovat säännöllisiä ja niiden rakenne on aina sama: tiedotusluentoisten asioiden läpikäynti ja kulua johtaa esimies. Vastaavasti taas toisille se on samaan asiaan liittyvistä ihmisistä koottu joukko ja hyvinkin vapaamuotoinen tilaisuus, jossa heitellään kuulumisia ja ideoita ja yhdessä jaetaan ymmärrystä ja kehitetään asioita. Osassa tiimeissä toiminnan organisointi on myös vahvasti yksi toiminnan elementti, he suunnittelevat tekemisiään ja jakavat töitä.

”tiimin kommunikaatio on avointa, jokainen asettaa omat tavoitteensa ja tietää mitä kohti on menossa, osaa toimia itseohjautuvasti. Luottamus on avainasemassa itseohjautuvan työn teon toteutumisessa” (7)

Esimies vastaa viimekädessä päivittäisten työtehtävien organisoinnista, jos on poissaoloja tai muutoin ruuhkautumista joissakin toiminnoissa. Kuitenkin itseohjautuvasti odotetaan, että apua osataan pyytää ja että avunpyyntöihin vastataan, siihen suuntaan haastatellut kertoivat heitä ohjatun. Viimekädessä ruuhkaisissa tilanteissa haastateltavat sanoivat olevansa esimieheen yhteydessä ja että hän tarpeen mukaan siirtää ja tasaa resursseja.

”Esimiehen tavoite on työn ja alaisten järjestäminen niin, että prosessi jatkuisi katkomattomana. Se siirtää aina työvoimaa niihin projekteihin ja tehtäviin missä on hänen mielestään isompi tarve... esimiehellä on näkemys kokonaisuudesta, se on kuitenkin yhteydessä muiden toimintojen ja tiimien kanssa.” (5)

”Esimies ohjaa ja siirtää tarpeen tullen työtehtäviin, joissa apua tarvitaan. Toki itekin arvioin tilannetta ja siirryn muitten avuksi, mikäli oma työtilanne sallii” (9)

Päivittäin työvuorolistoista poikkeava työnjako tulee tapahtua kokonaistilanne ja työtehtävien kiireellisyysjärjestys huomioiden. Haastateltavat kokivat, että heillä on liian kapea kuva tilanteesta esimieheen verrattuna. Yhdessä toimintayksikössä on työvuoroihin suunniteltu vastuukonsultin vuoro, joka tarkoittaa sitä, että vuorollaan toiminnon henkilöstökonsultit ovat tässä kyseisessä vuorossa. He vastaavat kokonaiskuvasta ja ovat oikeutettuja ja velvoitettuja johtamaan päivittäistä työtä ja esimerkiksi tarvittaessa määräämään henkilöitä siirtymään tehtävästä toiseen. Tämä henkilö myös tekee toiminnon yhteiset tekemiset näkyviksi kertomalla aamun alussa mikä on tilanne eri työjonoissa ja mikä määrä tehtävää päivälle on, jotta pysytään sovituissa vasteajoissa. Päivän päätteeksi hän antaa

koosteen päivän kulusta ja tilanteesta, johon päivän aikana työjonoissa päästiin.

Kaikissa toiminnoissa yleistä työtilannetta ei seurata kokonaisuutena tai millään toistuvilla mittareilla. Haastateltavien kokemus oli, että ainoa tapamalla tieto saadaan, on epävirallisissa keskusteluissa henkilöiltä toisille tai jos joku ilmoittaa asiasta Teams-keskusteluissa.

Päivän työvuoroihin merkittyihin tehtäviin kuuluvat tietyt tehtävät (puhelut, viestit, palautteet, sähköpostit, haastattelut, työvuorosuunnittelu, laskuselvitykset, tilastot ym.). Työntekijät ovat päässeet vaikuttamaan päivän tehtäviin liittyviin tehtävien sisältöön, tosin vaikuttamisen koettiin olleen varsin pientä. Päivän aikana tehtävän suorittamisessa työntekijät kokevat tehtävästä poiketen heillä olevan eri verran mahdollisuuksia vaikuttaa siihen missä kohtaa minkäkin tehtävän tekee. Näin siksi, että osassa tehtäviä niiden suorittamistapa ja aikataulu (esim. puheluiden ja eri kirjallisen viestinnän kanavien vastauksen vastejat) on määritetty hyvin tarkasti. Tämän vuoksi työn omatoiminen määrittely ei tule kyseeseen ja itseohjautuvuuden koetaan jäävän hyvin vähäiseksi.

”eri tehtävissä sovittu säännöt missä tehtäviä tehdään, yleensä aina aikajärjestyksessä, mutta joihin muihinkin toimintamalli miten toimitaan” (3)

”teen siinä järjestyksessä, miten vastausaikakriteeristö on määritelty” (7)

”päivittäisessä työssä, ku mä katon mun työvuoron, niin mä tiiän mitä mun siellä (tehtävän sisällä sovitut asiat) täytyy tehdä” (3)

ja lähes samoilla sanoilla vastaa toinen haastateltava

”kun on vastuu tietystä vuorosta, niin mä tiiän mitä mun täytyy tehdä” (9)

Työntekemisen raamittamiseen ja suunnitteluun ei juurikaan kellään haastateltavalla ollut muita välineinä, kuin töiden oma sisäinen suunnittelu. Jotkut kertoivat tekevänsä kalenteriin aikataulutettuja merkintöjä toistuvista aikaa vaativista raportointitehtävistä, jotta ne eivät unohdu ja jotta ne tulevat huomioitua muuhun tekemiseen nähden.

”päässä olevaa aikataulutusta ja priorisointia” (1)

”toki jos on kiireisiä, niin ne teen aina ensin” (3)

”joskus merkaan kalenteriin, jos joku tehtävä vaatii työstöaikaa” (4)

”kalenteriin ei juuri tule merkittyjä tekemisiä, vaan ne on omassa päässä olevia määrittelyjä” (1)

Useampi haastateltava mainitsi, että toiminnoissa kollektiivinen auttamisen vastuu oli tapa, jolla henkilöstöresursseja voidaan siirtää tarpeen vaatiessa tehtävästä toiseen.

”se auttaminen ei kyllä jakaudu mitenkään tasaisesti, vaan toiset auttaa ja toiset ei” (9)

”olen itseohjautuvasti kollektiivisesti auttamassa, kun siinä on odotukset tavallaan. Auttaminen ei jakaudu tasaisesti, vaan se on aika pienen porukan tekemistä” (1)

Tällaisen toiminnan koettiin tekevän työstä ajoittain hyvin poukkoilevaa ja ajankäytön suunnittelun olevan mahdotonta lyhyellä tähtäimellä. Myöskin osaamisen säilyttäminen kaikkiin tehtäviin jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä koettiin haastavana, koska oman ydintehtävän lisäksi on tällöin seurattava keskusteluvirtoja ja ohjeistuksia, jotta tietää, miten eri tilanteissa on sovittu toimittavan.

Tehtävien jakamista verkostoissa eivät kontrolloi esimiehet (esimiehet eivät kuulu verkostoihin), vaan siellä jokaisella verkoston jäsenellä on vastuu saattaa verkostosta tulevat tehtävät oman toiminnon esimiehen tietoisuuteen ja suunnitella hänen kanssaan tehtävien vaatima aikaresursointi, jos henkilö kokee siihen tarvitsevänsä apua esimieheltä. Verkostojen toimintaan ei kohdistunut haastatteluissa kritiikkiä, esiin tuli vain muutamia ajatuksia.

”verkostot mun mielestä toimii aika hyvin että, siellä aika omatoimisesti puidaan ja viedään eteenpäin niitä asioita” (1)

”tuntuu, että kun tätä ideointityötä tehdään pienemmissä tiimeissä ja verkostoissa, ei kaikkea työtä saada millään näkyväksi talotasolla ja ajoittain samat asiat kompastellaan läpi useammassa paikassa, kun oltais voitu oppia jo toisten kokeiluista.” (9)

5.2.2 Itseohjautuvuus käsitteenä ja itseohjautuminen työssä

Haastattelun toisessa teemassa haluttiin selvittää itseohjautuvuuden käsitteen tuntemusta ja sitä, mitä sen nähdään tarkoittavan kohdeorganisaatiossa sekä sitä, miten itseohjautuvuus näkyy päivittäisessä työssä.

Haastateltavat kertoivat, että he ovat saaneet tietoa itseohjautuvasta toimintakulttuurista yrityksen omien koulutusten ja viestinnän kautta, mutta myös muualta, kuten esimerkiksi asiaa käsittelevästä kirjallisuudesta ja muuten yleisesti luetusta ja kuullusta.

”Mun mielestäni, itseohjautuvuutta voi kuvailla ammattitaidolla ja asian-tuntijuudella. Itseohjautuvalla on varmuus siitä mitä teet, milloin ja miten.

Kun nämä asiat ovat hanskassa, esimiehen ei tarvitse seurata sun työpäivää, vaan se voi antaa työrauhaa ja itse tehdä päätöksiä” (5)

”tulee ymmärtää ensin laajassa mittakaavassa strategia ja sen pohjalta ymmärtää mihin oma tekeminen asettuu ja mikä merkitys omalla tekemisellä on kokonaisuuteen. Sit ku työntekijällä on tää hallussa ja tiimin kommunikaatio on avointa, jokainen asettaa omat tavoitteensa ja tietää mitä kohti on menossa, osaa toimia itseohjautuvasti” (7)

”Se on sitä et toimitaan strategiasta johdettujen raamien mukaisesti, itse järjestäen oman työn” (8)

”Se oma-alotteisuus on must kans niinku silleen verrannollinen tohon itseohjautuvuuteen ja samoin kans sellasta kokonaisuuden lukemista” (2)

”Motivoitunut työntekijä pystyy itseohjautuvuuteen, jos hänellä on tarpeeks tietoa ja taitoja hoitaa vaativia tehtäviä” (6)

Muutamalla haastateltavista ei ollut niin vahvaa tuntemusta itseohjautuvuuden käsitteeseen.

”mä en oo niin perehtyny siihen itseohjautuvuuteen, mulla on tosi ristiriitaiset fiilikset siitä” (2)

”Itseohjautuvuus on mulle ihan uusi käsite, kun mä tuun kulttuurista missä seisotaan rivissä ja sulle sanotaan mitä tehdään.” (3)

Haastattelujen perusteella tuli vaikutelma, että organisaatiossa ei ole muodostunut selvää käsitystä siitä, miten itseohjautuvuus ilmenee tai miten sen pitäisi ilmetä.

”varmaan semmonen vielä tarkempi avaaminen mitä se käytännössä tarkoittaa ja sitte semmosten, vähän niinku pelisääntöjen luominen sen ympärille ja semmosta esimiehen sparraamista siihen. Se on vielä vähän semmonen hämmänen koko käsite. Toivoo ymmärrystä, että mitä se vois käytännössä olla” (4)

”että mitä se tarkoittaa meillä täällä, se on aika tehtävä ja ihmis kohtasta tavallaan, se on aika tehtävään sidottu. Et kyllähän täällä koko ajan toivotaan sitä itseohjautuvuutta, ja kyllähän se siinä päivittäisessä työssä näkyy sillein, että ei kukaan sano päivää alottaessa että tee tätä ja tätä” (1)

”täällä ylistetään sitä termiä, mut käytännössä se on sitte jotain ihan muuta, esim. jos ollaan esim. itseohjautuvia, niin miksi esimies tekee meidän työvuorot ja tällasii juttuja”, ”tarkotetaaks sil sitä, että mä itse johdan itseni, et mä pärjään mun työtehtävissä ja saan mun hommat hoidettua” (2)

”onhan se meilläkin ollut vuosia tapetilla, mutta ehkä semmosta konkreettista käytännönläheistä käsitystä siitä ei oikein oo, et mitä se vois käytännössä tarkoittaa. Se on ehkä meilläkin ollu semmosella teorian tasolla tapetilla, mut ei ehkä niinku käytännön tasolla” (4)

Itseohjautuvuuden ilmenemisestä haastateltavien työssä kysyttäessä, kaikki kokivat sitä olevan. Vastauksissa toistui kokemus, että itseohjautuvuutta ilmenee eniten päivittäisen työn organisoinnissa ja vuoroon liittyvissä tehtävissä.

”priorisoinnissa ja siinä kokonaiskuvan ja tilanteen hahmottamisessa ja sen perusteella sit ohjaan omaa työpanosta sinne missä sitä sit niinku tarvitaan” (puhuttu päivän tehtävän yhteydessä) (4)

”työjärjestyksessä ja päätöksenteossa” (5)

”päivittäisessä työssä, ku mä katon mun työvuoron, niin mä tiiän mitä mun siellä (tehtävän sisällä sovitut asiat) täytyy tehdä” (3)

”työskentelen melko itseohjautuvasti ja järjestän työpäiväni prioriteettien mukaisesti” (5)

”priorisoin kiireelliset ensin ja siirrän vähemmän kiireellisiä aikataulussa eteenpäin” (8)

Haastateltavista useampi toi esiin sen, että itseohjautuvuus toteutuu parhaiten sellaisissa tehtävissä, jotka ovat yksin heidän vastuullaan ja joiden tekemisessä he eivät ole riippuvaisia muista toiminnoista tai tiimeistä.

”mul kuitenkin on oma vastuualue osa ja se on mulla aika hyvin hallussa ja pystyn aika hyvin päättämään mitä teen ja milloin teen, pystyn hallita kokonaisuutta. Pystyn aika itseohjautuvasti liikkumaan siellä (oma vastuu tekeminen)” (1)

”saadun vastuun kautta on ollut helpompi olla itseohjautuva, tässä olen itsestäni enemmän riippuvainen, kun vaan saan aikataulutettua oman tekemisen.” (2)

Vastauksissa todettiin myös, että eri tahoilta tulevien tehtävien ja pyyntöjen aikataulutaminen työvuoron ja vastuutehtävien tekemisen lomaan on ajoittain haasteellista.

”mulla tulee aina tasaseen tahtiin ja välillä ruuhkaksikin asti pyyntöjä hoitaa erilaisia caseja listoja ja erilaisii selvityksii” (9)

”jos tarvii aikaa johonkin työtehtävän suoritukseen (vastuulla oleva tehtävä tai pyyntö), niin siihen järjestettäisiin aikaa, tai toki jos mulla olis

apuna assistentti, niin silloin työtä vois jakaa toisella tavalla ja mun aikaa vapautus” (1)

5.2.3 Mikä edistää ja mikä estää itseohjautuvuutta, itseohjautuvuuteen liittyvät tunteet ja toiveet.

Kolmannessa teemassa haluttiin selvittää, millä voitaisiin edistää yksilöiden itseohjautuvuutta ja millaisten tekijöiden haastateltavat kokevat olevan estämässä itseohjautuvuuden toteutumista. Lisäksi selvitettiin millaisia tunteita asia ihmisissä herättää ja millaisia toiveita heillä on itseohjautuvuuteen liittyen.

Etätyöllä ja liukuvalla työajalla koettiin olevan itseohjautuvuutta tukeva ominaisuus. Vastaavasti annettujen työvuorojen koettiin estävän itseohjautuvuutta ja ulkoisesti raamittavan tekemistä (vuoro saattaa alkaa jo 6.30 tai vastaavasti loppua vasta klo 17). Epäjohdonmukaisuutta koettiin siitä, että äärivuorot ovat omaan muuhun tekemiseen nähden usein irrallista tekemistä, eivätkä ne tue mitenkään henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista eikä näy tavoiteasetannassa.

Yrityksessä koetaan olevan hyvä henki työtovereiden kesken ja koetaan yhteenkuuluvuutta ja auttamisen tunnetta. Ketään ei jätetä yksin, vaan aina saa kollegoilta apua. Tiimien ja toimintojen jäsenten koetaan olevan jo monessa asiassa itseohjautuvia ja toimeen tarttuvia silloin, kun sitä jossain asiassa tarvitaan. Nopeallakin aikataululla saadaan sovittua tekemisistä ja saadaan asioita eteenpäin.

Monelle oli epäselvää, mitä yrityksen eri toiminnoissa tehdään. Heidän kokemuksensa mukaan tekeminen on repaleista ja samalla kokonaisuutta on vaikea hahmottaa. Asioita muutetaan ja välillä tiedottaminen ei tavoita kaikkia, myös muutettujen asioiden syitä ei kuulla ja näin ei saada ymmärrystä asioille. Asioiden ja muutosten yhteyksiä on helpompi hahmottaa jälkeenpäin, ei niissä tilanteissa, kun jokin toiminta muutetaan.

”Toivoisin että meillä olisi aikaa rauhassa keskustella asioista ja muutoksista. Laadukasta koulutusta uusiin asioihin. (6)

”Juurikin tarvitaan avointa kommunikaatiota, jotta kaikki tietää missä mennään” (7)

”Tietoo talossa liikkuu Teams kanavan keskusteluiden kautta, mutta silti usein talossa on asioita, joista ei ite tiedä mitään, ku ei ehi seuraamaan kaikkea. Siin kokee semmosta irrallisuutta” (9)

”Ja tietyissä tapauksissa myös tiedonkulku muuttuvien asioiden osalta estää sitä (itseohjautuvuutta)” (7)

”Kannustettais ja annettais riittäväsi aikaa ja tukea uusille tehtäville” (6)

Vastauksissa mainittiin useampaan kertaan, että henkilöstökonsultin työn vastuu on kasvanut ja tämän vuoksi kaivattiin osaamisen syventämistä ja asiantuntijuuden kasvua.

”Lisää ammattitaitoa ja asiantuntijuutta” (5)

”mut pitkästä aikajänteeltä en tiiä mitä niinku konsultin työstä odotetaan, ku puhutaan koko ajan kehittämisestä ja analysoinnista ja tällasesta” (1)

”Itseohjautuvuus on farssi meidän firmassa. Päälliköt saa koulutusta, mutta se ei ohjaudu ruohojuuritasoon. Meille tulee vaativia lisäätehtäviä, ja koulutus on nimellinen” (6)

Useat vastaajat kokivat negatiivisena sen, että työssä pitää hallita yhä suurempia määriä yksityiskohtaista tietoa ja että ohjeistukset ovat sekavia, päällekkäisiä ja vanhentuneita. Ohjeistuksia ei päivitetä asioiden muuttuessa.

”Tietoja on liian monessa paikassa ja sekavastikin. Välillä on vaikee löytää tarpeellinen tieto. Oikeitten tietojen tulis olla helpommin ja nopeemmin löydettävissä” (9)

”Meiltä vaaditaan liian paljon osaamista pienistä asioista ja ongelma on vielä, että muutoksia tulee koko ajan, ei niissä pysy mukana” (9)

”minulla on pitkä historia, joten osaan paljon. Ongelma on, etten aina tiedä mitä on muuttunut” (6)

Vastauksissa korostettiin perehdytyksen tarpeellisuutta uusiin tehtäviin siirryttäessä ja sitä, että kukaan ei jäisi yksin liian itseohjautuvasti asiaa hoitamaan. Mentorointi mainittiin myös useampaan kertaan; todettiin, että se voisi olla väline työntekijöiden välillä itseohjautuvaa työtä tukemassa. Se, että hallitsee tehtävänsä ja kokee onnistumisia työssään, kasvattaa tyytyväisyyttä työhön. Työn onnistumiseksi haastateltavat kokivat sen, että saavat hoidettua päivän tehtävät. He kertoivat saavansa palautetta kollegoilta ja esimieheltä. Esimieheltä toivottiin enemmän palautetta, mutta kokemuksia oli myös, että esimieheltä tulee riittävästi palautetta. Haastatelluista kolme sanoi kokevansa onnistumisia työssään, kun kuulee positiivista palautetta asiakkailta.

”Paras kiitos on kylläkin työntekijöiltä, kun ovat tyytyväisiä” (6)

”tässä saa hyvän työntekijäkokemuksen ja saa autettua heitä (työntekijöitä) ja vahvistettua heitä meidän organisaatioon nähden” (4)

”tietysti se palaute mitä tulee työntekijältä, plus sitte semmoset hankalat caset, kun mä saan jonkun asian hoidettua, niin mä tiedän, että mä oon onnistunu” (3)

Hankalien ja haastavien työtehtävien hoitaminen ja niissä onnistumisen kokeminen nousivat esiin myös toisen haastateltavan kohdalla, ne koetaan ammatillisen kasvun kautta motivoivina. Itselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen koettiin myös motivoivana.

”kun ei kukaan sitä mun päivittäistä työtä sinänsä tiedä, kun jos mä hoidan sieltä semmosen hirveen vaikean casen, voi olla, että kukaan muu ei tiedä siitä, ja sit mä niinku minä – minä onnistuin” (1)

”asetan itselleni tavoitteita, joista tiedän omasta onnistumisestani, pitää vaan pystyy priorisoimaan niitä juttuja ja sen kautta tulee kans onnistumisen fiilis” (2)

Työn määrästä kysyttäessä puolet koki sen olevan kunnossa ja puolet ei. Osa koki liiallisen työmäärän ajoittain haittaavan työn tekemistä. Työpäivien kerrottiin myös venähtävän ajoittain, koska työtehtäviä ei haluta jättää kesken.

”Kun mitotus ei ole muualla oikea, niin se heijastuu omassa työssä, pitää olla tuuraamassa, pitää ottaa koppia sotkuista. Pitää mitottaa itselleen aikaa, kun sä lähdet tekemään, vaikka jotain toiminta-analyysiä, siihen on vaikeaa löytää aikaa, kun ei voi vaan ilmottaa että mä oon nyt kolme tuntia poissa, hoitakaa joku muu nää tilaukset, jos mä en jotenkin ennalta lähde sitä työvuoroihin suunnittelemaan” (1)

”aika on riittänyt vaadittaviin tehtäviin, toki kehitystehtäviin en oo vielä päässy mukaan” (4)

Ajoittaisen kausivaihtelusta johtuvan kiireen sekä muutoin arjessa kerääntyvän kiireen nähtiin myös hankaloittavan työn tekemistä ajoittain.

”kiire ei mee tilausmäärän kanssa yhteen, koska tulee niitä pieniä projekteja tai joku hirvee sotku minkä kanssa sä juoksentelet pitkin taloo koko päivän” (1)

”välillä tuntuu et tekemiset kerääntyä samaan nippuun ja aika ei tunnu riittävän millään kaiken tekemiseen, toki siinki pitäis sit vaan osta priorisoida tekemisiä eikä vaatii itteiltään liikaa” (9)

Haastatteluista ilmeni, että työntekijöillä ei ole selkeää käsitystä työn mitaamisesta; työn mittareita ei tunnusteta, kaikkiin tekemisiin ole rakennettu mittaristoa, eikä tekemistä mitata.

Työn mittaamisen välineistä kysyttäessä haastateltavat mainitsivat seuraavat (listalla luetellut asiat eivät ole missään järjestyksessä):

- Kvartaalikeskustelut
- Optimoinnin päivittäistilausten seuraaminen
- Omat tavoitteet (OKR)
- Yksikön NPS
- Puheluiden määrä
- Viestien käsittelyn määrä
- Puhelinjonon pituus
- Haastatteluiden määrä
- Tilausten käsittelyn seuranta
- Työntekijäkysely (vuokrahenkilöstölle)
- Työntekijäpalautteet
- Työntekijöiden tyytyväisyys (vuokrahenkilöstö)
- Koeaikapurkuprosentti (vuokrahenkilöstö)
- Sairauslomat (vuokrahenkilöstö)
- Työntekijöiden henkilökohtaiset keskustelut
- Tilastot

Vastauksissa korostui, että vain sellaista tekemistä mitataan, missä numeraalinen kappalemäärä suoritteista saadaan järjestelmistä. Tällaisia ovat esimerkiksi puhelut, viestit, sähköpostit, laskuselvitykset, haastattelut. Näihin tehtäviin tehdyt määrälliset määritykset ovat tulleet ylhäältä alas annettuina, eikä niistä ole käyty keskustelua esimiehen ja työntekijöiden välillä. Määrällisen mittaamisen koettiin useamman vastaajan mielestä vaikuttavan negatiivisesti itseohjautuvaan työotteeseen ja raamittavan tekemisen ajoittain täysin. Tavoitteeksi asetettuihin määriin yltämisessä koettiin myös olevan epäreiluttu ja ristiriitaisuutta silloin, kun tehtävissä vaaditaan siirtymistä ruuhkapiikkien, tehtävien tai selvitysten tekemisen tai muun muuttuneen tilanteen takia.

”Osaa suorituksista voidaan mitata esim. viestien vastausmäärät/kk ja haastateltujen määrä/kk” (7)

”puheluiden määrä tai viestien määrä” (4)

Toisaalta eräs haastateltavista kuvasi, kuinka mittaamisella voitaisiin saada paremmin esiin tehtyjä toimenpiteitä, muutoksia ja vaikuttavuuksia erityisesti tiimeille ja verkostoille.

”jotain semmosta tekemisten mittaamista ja muutettujen tekemisten seuraamista ja niistä toimintojen tekemisten johtamista järkevämpään suuntaa, must ne OKR tavoitteet pitäis olla verkostolle ja tiimille mitkä nyt on merkattu mun omiks” (9)

Toisessa vastauksessa myös kritisoitiin omien tavoitteiden asetantaa (teoriassa kohteen esittely 1.1 kappaleessa OKR= Objectives & Key Results -malli)

”kvartaalitavoitteet ja tälläset, no neki on joskus ehkä niinku sinänsä epäselviä ja ne kuitenkin tavallaan ite määritellään, mut joskus pakko sanoo et ne on ehkä vähän epäselviä.” (1)

Omalle vastuulle annettujen tekemisten mittaamista ei myöskään tehdä ja ne jäävät sen vuoksi usein jokseenkin huomaamattomiksi tekemisiksi, vaikka ne ovat usein niitä kohtia, missä yksilöiden ammatillista kasvua tapahtuu ja joissa he kokevat sisäisiä onnistumisia.

Työn mittaamisen keinot ja työntekijöille kohdistetut odotukset koettiin osin samoina asioina. Kysyttäessä sitä, että onko haastateltaville selvää, mitä heiltä odotetaan, kaikki vastasivat ”kyllä”. Mutta lisää ja tarkemmin kysyttäessä, eivät kuitenkaan osanneet kuvata odotuksia, vaan vastaukset olivat asioiden pallottelua ja pohdintaa, ei suoria vastauksia.

”kyllä pääsääntöisesti tiedän mitä odotetaan, mut pitkällä aikajänteeltä en tiä mitä konsultin työstä odotetaan, ku puhutaan koko ajan kehittämisestä ja analysoinnista ja tällasesta, mut kun se päivittäinen työ ei sul o niinku päivittäisessä työssä niin paljon aikaa, kun ehkä puhutaan” (1)

”kyllä mä tiedän” ”tunne on se ja se vahvistuu koko ajan, kun kuukausia talossa enemmän, niin tietää mitä odotetaan. Ensimmäiset 6kk ei oikeestaan tienyt mitä odotetaan. Ja se kokonaisuus koko talon tekemiseen selkiytyy koko ajan kirkaaammin ja kirkkaamin” (3)

”Kyllä. Hoitaa työntekijöiden työsuhteita parhaalla mahdollisella tavalla!” (6)

Vastuun koettiin olevan itseohjautuvuutta kasvattava elementti

”saadun vastuun kautta on ollut helpompi olla itseohjautuva” (2)

”minuun luotetaan ja minua vastuutetaan sekä annetaan tehdä itsenäisesti päätöksiä” (8)

Yksi haastateltava toi tässä yhteydessä esiin sen, että hänen kokemuksensa mukaan kollegat eivät luottaisi aina toisiinsa, vaan että epäiltäisiin sitä, mitä joku tekee. Muutoinkin haastattelussa kuvattiin tilanteita toisten asioiden tekemisessä ja tavoissa hoitaa asioita. Tämän nähtiin aiheuttavan luottamuspulaa ja negatiivista ilmapiiriä. Haastateltavien kesken jaettiin tunne itseohjautuvan toimintaympäristön haasteista, jotka liittyvät yksilöiden taitoihin tai haluun olla itseohjautuneita.

”siel on semmosiis ketkä tarviis sen, että kädestä pitäen neuvotaan et tee tää seuraavaksi ja tää... ja sehän ei oo itseohjautuvaa semmonen” (2)

”näkee kollegoista ketkä osaa sen (itseohjautuvuus) ja todellakin niistä ke- nestä ei oo siihen, ne ketkä ei osaa sitä ne ei saa aikaseksi mitään eikä ne tee töitä.” (9)

”tänne on hyvä maastoutuu semmosetki, ketkä ei tee töitä, täähän on hemmetin hyvä semmosille. Koska yritetään saada ihmiset itseohjautu- vaksi, niin mitä esimies voi, jos sä et oo itseohjautuva tai oma-alotteinen” (2)

”Myös jos kollegat olisivat passiivisia toimijoita, estäis se muiden itseoh- jautuvuutta” (8)

Haastateltavilta kysyttiin sitä, että millaisia haaveita heillä on itseohjautu- vuuteen liittyen. Heiltä kysyttiin, että millainen olisi heidän haaveidensa itseohjautuva työympäristö, vai että olisiko se edes sitä, vai jotakin muuta. Yksikään haastateltavista ei vastauksessaan suoraan sanonut tai edes vii- tannut siihen suuntaan, että hän ei missään tapauksessa toivoisi unelmien työyhteisöltään itseohjautuvuutta. Suhtautuminen oli joko neutraali tai sit- ten he pohtivat, mikä voisi olla vielä paremmin mahdollistettu itseohjau- tuvuuden kulttuurissa.

”semmonen että siinä se organisaatio olis aika linjassa ja tavallaan aika joustava, jossa kaikilla tiimeillä ja yksilöillä olis selkeät kuvat ja sit ne pys- tyis sen mukaan toimimaan.” (4)

”et esimies ja tiimi luottaa siihen, että sä hoidat sun tehtävät, ilman että kenenkään tarvii kytätä sun niskan takana” (3)

”Toivoisin et kaikki pystyis toimimaan itseohjautuvasti ja tiimien välinen tiedonkulku sujuis hyvin. Kaikki olis luottamuksen arvoisia ja viestisit avoi- mesti asioista. Semmost et puhallettas yhteen hiileen!” (7)

”sit tääl pitäis kaikki olla ihmisii ketkä on oma-alotteisempii, kellä on laa- jempi kokonaisuuden hallinta, ketkä näkee laajemman kuvan, et tavallaan, että mikä me ollaan asiakkaalle. Tarvitaan sitä et näkee ne kaikkien toi- mintojen näkökulmat omassa tekemisessä” (2)

”no kyllähän itseohjautuvuus on nykyaikaa, kyllä se niinku jotenkin työym- päristössä pitäis olla ja toivonkin että se on” (1)

”mä koen sen hirveen toimivana ja mä tykkään tietyllä tavalla siitä” (3)

”selkeet tavoitteet, joiden saavuttamiseksi tehdään yhdessä töitä. Toimiva työympäristö, jossa kaikkien ääni tulee kuulluksi. Hyvä yhteishenki tär- keetä” (9)

Haastateltavilta kysyttiin myös sanaa, joka kuvaa itseohjautuvuutta ja suhdetta siihen. Vastaukset olivat seuraavia

- Toiveikas
- Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus
- Luottamus
- Ideana hyvä, käytännössä vieras
- Vastuuntuntoinen
- Mahdollistava
- Luottamus ja oma-aloitteisuus
- Vastuunkanto ja sitoutuminen

5.2.4 Itseohjautuvuuden johtajuus

Haastattelussa kaksi kysymyksissä koski suoraan johtajuutta, mutta myös monessa muussa kohtaa vastaukset käsittivät välillisesti johtajuutta. Yleis-täen voisi sanoa, että työntekijöillä on sellainen käsitys, että esimiehet eivät enää tiedä, mitä alaiset tarkkaan ottaen tekevät päivittäisessä työs-sään. Nähdään, että johtajilla on tiedossa henkilöiden vastuut ja työvuoroon suunniteltu tehtävä ja sitä kautta osa sisällöstä, mutta ei kuitenkaan sen tarkemmin miten ja millä tavalla henkilöt työtään tekevät ja että mitä muuta heidän tehtäviinsä sisältyy.

”ei se tiedä mitä mä teen päivän aikana, muutoin kun työvuoroihin merkit-tyjen osilta tai mun vastuiden osalta” (1)

”ei esimies oikeestaan tiedä mitä mä teen, tietää et mä teen omaa vastuu-aluettani, mut siitä syvemmin ei tiedä mitään mitä mä teen” (2)

”esimiehellä ei oo juuri roolia, vaan me ollaan hyvin itseohjautuvasti, ol- laan, täss niinku toimittu tiiminä, meil on pieni tiimi ja aina katotaan tilan-teen mukaan vähän sitte niinku niitä töitä helposti ja vaivattomasti. Men- nään kuitenkin pääsääntöisesti sen mukaan mitä siellä työvuorossa niinku on” (4)

Yleisesti haastateltavien kesken koettiin tyytyväisyyttä esimieheltä saa- tuun tukeen.

”kyllä aika paljon, esimerkiks niissä tavoitteissa menty niin et ne tulee iteltä eikä niitä suoraan anneta, ja muutenki tekemisessä ite aika pitkälti saa määritellä, harvemmin niinku esimieheltä tulee valmiita ratkasuja. Tunne on, että esimies seisoo takana, ja aina sanonu, että jos tulee jotain, niin saa tulla sparrailemaan” (1)

”Mun esimies luottaa muhun ja antaa mulle tiettyjä vapauksia toteuttaa omaan tahtiin asioita, kun se tietää ja luottaa että mä hoidan kyllä. Mä en osaa toivoo parempaa” (3)

”Antaa (esimies) tilaa löytää itse ratkaisuja ongelmiin, mutta tarvittaessa saa neuvoja ja välineitä avuks, esimerkiksi kertoo mistä joku tieto löytyy. Antaa melko vapaat kädet oman työn toteuttamiseen” (9)

Vain osa haastateltavista koki saavansa hyvin palautetta esimieheltään ja kuulevansa työssä onnistumisista. Välillä palautteen saamiseksi on kollegoiden ollut tarpeen siirtää asia esimiehen tietoon ja välillä myös heidän itse.

”kollegoilta kuulen työn tuloksestani, työpareilta saan palautetta. Ja kun he ovat menneet sanomaan esimiehelle, niin olen saanut esimieheltä myös palautetta” (2)

”Kuulen siitä asiakkaalta tai palautteena kollegoilta, ja joskus niistä seuraa sitte myös palaute esimieheltä” (8)

Osa sanoi kaipaavansa enemmän palautetta tehdystä työstä, niin itselleen kuin myös tiimeille ja verkostoille, joissa työtä tehdään. Johdolta kaivataan myös suunnitelmallista, pitkäjänteistä, johdonmukaista toimintaa, avoimuutta ja asioista tiedottamista.

”toivon, et esimies puuttuu epäkohtiin ja vie asemallaan sellaisia asioita eteenpäin, jotka eivät oman aseman kannalta onnistu” (8)

”ei osaa (johtaja) organisoida, ei osaa selventää asioita tai järkevöittää niitä” (6)

”Palautetta vois saada työstä enemmänkin. Toisaalta ku mitään eritystä ei kuulu niin koen, että silloin työt on hoitunu toivotusti. Palautetta pitäis myös varmasti osata itse vaatia enemmän” (9)

”Johdon taholta kiinnitettäis huomiota, että kenellä tää itseohjautuvuus ei toimi ja toteudu ja niihin puututaan radikaalisti.... se tavallaan kirkasteaan, että jos tiimissä se ei kaikilla oo selkee” (3)

Itseohjautuvan organisaation toiveita kysyttäessä johtoon kohdistuen toivottiin, että johtajat eivät olisi tekemisellään estämässä työntekijöiden edistymistä ja kasvua työntekijöinä.

”Jos esimies käyttäisi valtaansa väärin ja eikä luottaisi tekemiseeni tai yrittäisi hallita kaikkea tekemisessä. Jos esimies kokisi olevansa parempi asiantuntija siinä, miten työ pitäisi tehdä eikä tukisi työntekijää” (8)

5.3 Yhteenveto tuloksista ja kehittämissuhteet

Tässä kappaleessa tuloksia on kerätty yhteen ja esitetty niihin liittyen mahdollisia kehitystoimenpiteitä. Ensimmäisessä taulukossa (kuva. 16 sekä 17) on nostettu esiin nykytekemiset, yksilöiden niihin liittyvät kokemukset ja kehitysajat. Toisessa taulukossa on yleisesti teoriaan ja saatuihin tuloksiin liittyen nostettu aiheeseen liittyviä käsitteitä, organisaation tekemiseen liittyviä huomioita, niiden vaikutuksia yksilöön sekä hyötyjä, joita niistä mahdollisesti seuraisi.

Nykyiset tekemiset	Yksilön kokemukset	Kehitysajat
Työntekijät kuuluu toimintoon, toiminnon sisällä jokaiselle on määritelty kokonaisuudet joissa henkilö on mukana, joista muodostuu tehtävät/vuorot. Työntekijät pohjasuunnittelee vuoronsa yhteiseen reaaliaikaisesti päivittyvään kalenteriin määräpäivään mennessä, esimies tekee mahdolliset muutokset ja julkistaa listan. Päivän tehtävien sisällöt ja tekemisten vastajat määritellyt ylhäältä.	Päivän tehtävät raamittaa tekemisen ja vähentää itseohjautuvuutta. Koettiin, että päivän tehtävän sisällä voi olla jonkin verran itseohjautuva. Päivän työtehtävien sisältöön ei ole päästy vaikuttamaan, vaan ne on tullut ylhäältä annettuina. Etätöiden ja liukuvantöiden koettiin vahvistavan itseohjautuvuutta.	Tekemisten tarkastelu -> Voisiko tehtäviä vielä enemmän vastuuttaa, koska vastuutehtävien kautta itseohjautuvuus kasvaa ja työn mielekkäisyys lisääntyy. Palkkajärjestelmän uudistus, tukemaan osaamisen, vaatimusten ja asiantuntijuuden kasvua. Voisiko työaika vapauttaa muilta osin kuin aikataulutetuista pakollisista tekemisistä?
Poissaolot tai muut akuutit muutokset resurssi tarpeissa ohjaa työtä, esimies tekee muutokset, muutokset ilmoitetaan kaikille Teams ryhmäkeskustelussa.	Kollektiivinen auttamisen velvollisuus -> hankaloittaa oman työn aikataulutusta sekä tietomäärän hallintaa, ei näy omilla tavoitteilla tms. Työntekijöillä ei ole tietoa kokonaiskuvasta, koetaan hyväksi, että esimies viimekädessä vastuussa. Hyvät kokemukset yhden toiminnon päivittäin vaihtuvan vastuukonsultin vuorosta.	Voisiko hyväksi koettua vastuukonsultin toimintatapaa monistaa muihin toimintoihin? Voisiko työvuoroissa olla työvuoro, joka on poissaolojen tuuraajan vuoro? Näin työsuunnittelu olisi kaikilla helpompaa, kun muutoksia ei tulisi jatkuvasti.
Työmäärään vaikuttaa paljon asiakkaiden tilauskäyttäytymisen kausivaihtelut. Eri tuotannon työmäärät/tehtävät ei ole yleisesti seurattavista mistään. Kokonaisuuden näkyminen puuttuu.	Työmäärä koetaan ajoittain kuormittavana. Tekemisen kokonaiskuvasta ei ole tietoa, ja oman tekemisen hahmottaminen kokonaisuuteen hankalaa. Tieto kulkee kollegalta toiselle. Ruuhkautuneet tilanteet heijastuu omaan tekemiseen.	Työjonoista päivätason seurattavat mittarit kaikkien nähtävillä. Tiimien ja verkostoiden kautta yhteinen vastuu ja kuormittavuuden jakoa/ tasausta.
Työn mittaaminen. Numeraalisista suorituksista on saatavissa tieto ja ne ovat yksi mittaamisen väline. Laadullista ym. mittaamista ei juuri ole.	Työntekijät ei tunnista työn mittareita ja kokemus on, että niitä ei ole. Määrälliset mittarit suorituksista koetaan negatiivisina; työtä vahvasti raamittavina ja itseohjautuvuutta heikentävinä.	Mittarien määrittely työntekijöiden kanssa ja kaikkien tietoon saatto niistä. Mittareiden tulee ohjata resurssointia, organisoitua ja niistä tulee johtaa tulevia toimenpiteitä. Laatu tulee ottaa huomioon määrällisten mittareiden rinnalla.
Tiedonkulkuun kehitetty välineitä, Teams, Sharepoint, mutta kaikkea ei kirjoiteta sinne. Ohjeistukset samassa paikassa (IMS), kuitenkin ohjeita ei päivitetä, koska vastuutus puuttuu. Yrityksessä tekemisissä paljon yksityiskohtaista tietoa jota ei ole kirjattu minnekään.	Ajoittain tiedonkulku on heikkoa muutoksista. Ohjeistuksia on paljon ja ne on päällekkäisiä, tietoja ei päivitetä, ja kun ohjeet muuttuu -> tieto ei saavuta kaikkia. Paljon muistinvaraista kuormittavaa pikkutietoa. Tarpeen hallita laajasti asioita, koska tuuraustehtävien laajuuden takia tietoa tarvitaan ajoittain.	Yhteiselle keskustelulle tilaisuuksia. Ohjeiden päivittämisen vastuutus, merkinnät päivityksistä näkyviin. Tekemisten selkiytystä ja poikkeuksien vähentämistä -> LEAN.

Kuva 15. 1/2 Nykytekemiset, yksilöiden kokemukset ja kehitysajat

Nykyiset tekemiset	Yksilön kokemukset	Kehitysideat
Projektit ja erilaiset muut tekemiset. Ei useinkaan esimiesvetoisia. Kaikki tekemiset ei tule esimiehen tai toiminnon yleiseen tietoisuuteen.	Mahdollistaa pääsemisen mukaan itseään kiinnostaviin juttuihin. Esimies ei aina tiedä osallisuudesta näihin ja aikataulutus muiden tehtävien väliin hankalaa. Nyt ”mitä työn alla kierroksia esim. tiimipalaverissa ja joskus merkitty työvuorolistoihin avoimesti nähtäväksi.	Avoimesti tarjotaan tehtäviä joihin mahdollista ilmoittaa kiinnostuksensa. Tulisi vahvistaa tunnetta että on ok ja jopa tavoite mennä itseään kiinnostavaan ja osaamista vastaavaan tekemiseen mukaan. Näkyviin osallistumiset tavoitteisiin, suorituksiin, palkkaukseen.
Henkilöstökonsultit kuuluu tiimeihin ja verkostoihin. Verkostoiden apuna on verkostokummit. Tarkoitus oli että verkostojen kokoonpanot elää tarpeen mukaan, mutta olleet aika kiinteästi samat.	Verkostot ja tiimit koetaan toimiviksi tavaksi tehdä työtä, toimeen tartutaan ja saadaan tulosta aikaan. Kritiikkiä saa tiedotustilaisuusmaisuus, tiukat palaverin kultuja määrittävät rakenteet. Keskustelun koetaan olevan avointa, mutta sitä kaivataan lisää -> yhteinen jaettu ymmärrys.	Osallistujarakennetta pysähdyttävä ajoittain miettimään, palveleeko? Ja ketä? Voisiko vetäjä vaihtua, jolloin tekemisen tapa ja lähestyminen muuttuisi. Yhteistä avointa dialogia lisää ”vapaa puheen hetkillä”. Ryhmän jäsenten tuntemusta kasvatettava ryhmäytymisen menetelmillä sekä esim. persoonallisuus tyyppi-analyysi, jolloin luottamus lisääntyy. Verkostovieraat voisi tuoda uutta näkökantaa ryhmän toimintaa.
Johtamisen menetelmänä on käytössä valmentava johtajuus (menetelmä otettu käyttöön noin kaksi vuotta sitten).	Työntekijöillä tunne että esimiehet ei tiedä mitä työntekijöiden työ pitää sisällään ja että mitä he tekevät. Tukea ja luottamusta koetaan saatavan esimieheltä. Yhdessä määritelty tavoitteita. Kaivataan lisää dialogia, ohjausta ja palautetta esimieheltä. Epäkohtiin pitää puuttua rohkeasti ja toivotaan vahvempaa roolia viedä asioita eteenpäin.	Johtamisen suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys, johdonmukaisuus graafeilla tms. esiin ja avointa tiedottamista, puhetta asioista. Johtamisen menetelmiin koulutusta johtajille, työntekijöille saadaan näin tasalaatuisempaa johtamista. Työntekijöihin tutustumisen -> luottamus kasvaa. Motivoiva, kumppanuuspuhe haltuun.
Onnistumiset ja palaute. Nopsa palkkion käytössä ja niitä jaetaan epäsäännöllisesti aina kerralla. Kehityskeskustelu, Onnistuneen työnsuorituksen malli, tavoitekeskustelu menetelmä muuttunut useampaan kertaan ja muuttuu jälleen.	Onnistumisista ei puhuta riittävästi. Kollegoiden kesken hyvä ilmapiiri ja kollegoilta saa palautetta. Asiakkailta kuultu palaute koetaan vahvana onnistumisena. Esimieheltä osa kokee saavansa palautetta ja osa kaipaa sitä. Omia onnistumisia osataan myös huomioida ja hankalien case:ien tuomaa tyytyväisyyttä. Koetaan että omista tavoitteista osan kuuluisi olla tiimin/verkoston tavoitteita.	Tiimien ja verkoston tekemisistä vahvemmin palautetta ja onnistumisten huomioimista. Yksilöille palautetta/palkitsemista henkilökohtaisesti ja julkisesti -> missä?. Kehitys-/tavoitekeskusteluiden mallin tarkistus ja enemmän yksilön itseohjautuvuutta ja onnistumisia huomioivaksi – kollegoiden/tiimin arviointi osaksi arviointia?
Itseohjautuvuudesta puhe aloitettuorganisaatiossa muutama vuosi sitten ja silloin koulutus ja työpajat aiheesta. Aihetta käsitelty hyvin vähän yhdessä.	Yksilöillä hyviä ajatuksia itseohjautuvuudesta, mutta käsitteen tarkoituksesta kohdeorganisaatiossa kaivataan avaamista. Ei jaettua ymmärrystä käsitteestä ja vaikutuksesta työhön, eikä työntekijät saa siitä tukea päivittäiseen työhönsä. Tahtoa, toiveikkautta ja uskoa menetelmään on, nähdään paljon hyvää mallissa.	Tekemisen kautta opitaan muovaamaan siitä juuri tähän työyhteisöön sopiva, mutta yhteistä keskustelua aiheesta olisi lisättävä. Voisiko olla mentorointia työntekijöiden kesken. Heikosti itseohjautuneita tuetaan menetelmään, ohjataan ja ratkotaan esteitä.
Itseohjautuvaa työskentelytapaa kohtaan positiivisia odotuksia. Työntekijät tunnistivat itseohjautuvuuden kasvuun vaikuttavia tekijöitä, mutta keskustelua aiheesta organisaatiossa ei ole juuri käyty.	Vastuun ollessa itsellä jostakin tehtävästä itseohjautuvuus koetaan vahvempaa. Yhteishenki on hyvä ja avunanto vahvaa ->tukee itseohjautuvuutta ja yhteistä tekemistä. Koetaan yleisesti luottamuksen tunnetta, joskin ei aina kollegoiden kesken. Selkeät rakenteet ja odotukset tukisi.	Vastuita selkiytetään, tehtäisiin vastuutyöpareja. Annetaan aikaa ryhmille tutustua toisiinsa ja yksilöiden tapoihin -> Persoonallisuus tyyppi analyysi tms. Luottamuksen ilmapiirin luominen.
Osaamisen kasvatus ja motivoiva työ	Osaamisen kasvuun kaivataan koulutusta ja mahdollistamista. Konsultin työn kehittämistä puhuttua asiantuntijuutta kohden	Talon ulkopuolisten koulutusten mahdollistaminen, esim. x. määrä rahaa tai koulutuspäiviä vuodessa. Mentorointi

Kuva 16. 2/2 Nykytekemiset, yksilöiden kokemukset ja kehitysideat

	Mitä organisaatiolta tarvitaan?	Yksilö	Hyödyt
Itseorganisoituva	Koulutusta käsitteeseen. Määrittelyä kohdeorganisaation tavoitetasosta. Jaettua ymmärrystä kasvatetaan yhteisellä keskustelulla. Päätös vastuuta alemmas -> sanoilla ja teoilla osoitetaan se. Ketterä, muutoksiin reagoiva kulttuuri, jossa dialogi on avointa ja molempiin suuntiin virtaavaa. Yhteisöllisyyden ilmapiirin luominen.	Yksilöt ymmärtävät; strategian, yhteiset tavoitteet ja tietää menetelmät miten niihin pyritään -> selkiyttää yksilön omaa tekemistä ja tekemisen linkittymistä kokonaisuuteen. Työntekijöille tuki työhön ja turvallisuuden tunne. Yksilöllä vastuu toimia yhdessä sovitulla tavalla, tekemiseen sitoutuen.	Organisaation ketteryyden ja nopea reagoitavuus kasvaa. Yksilöiden into työhön kasvaa -> Organisaatio tuottaa parempaa asiakasarvoa: Laatu ja tuottavuus kasvaa sekä asiakkaiden saama palvelu paranee. Uskotaan yksilöiden osaamiseen -> yksilöt vahvistuu saadun vastuun myötä.
Itseohjautuva	Itseohjautuvuuden käsitteen kirkastus. Autetaan kulttuurin keinoin ja johtamisella työntekijää itseohjautuvaksi. Arvostava ja luottava ilmapiiri näkyväksi ja tuntuva. Työhyvinvoinnin välineet ja seurannan mittarit kuntoon. Nostetaan vahvemmin esiin onnistumisia. Valmentava johtajuus, coaching, sparraus valmennuksia esimiehille, jotta he voivat johtaa itseohjautumista.	Yksilöt tietävät heille kohdistetut odotukset. He saa ja osaa pyytää tekemiseen tukea ja ohjausta. Motivoiva tehtäväkuva ja haasteita. Yksilö on oma-aloitteinen, innostunut toimija, joka on vastuussa omasta motivaatiostaan. Urapolku ajattelu ja sitä tukevat esimies-alaiskeskustelut säännöllisiksi. Kuulluksi tuleminen tunne.	Ihmiset on tehtävistä, joissa kokee sisäistä motivaatiota ja innostusta. Ihmiset ovat kasvavassa määrin onnellisia, luovia, aloitteellisia, aikaansaavempia ja sitoutuneita. Yksilöt osaavat tehdä omassa tehtävässään strategiaan nähden oikeita päätöksiä ja toimia yhteistä tavoitetta kohden.
Itsensä johtaminen	Työn tekemisen välineet tulee olla kunnossa. Ajantasaiset tiedot työn laadukkaaseen ja tehokkaaseen suorittamiseen kaikkien saatavilla ja tekeminen selkeää. Tarvitaan jatkuvaa koulutusta itsensä johtamiseen.	Esimieheltä ja mentorilta tms. tuki tekemiseen ja jatkuvaan suunnan selkiyttämiseen. Dialogin kautta avun saaminen. Itsensä johtamisen taitojen systemaattinen opiskelu ja reflektiokyky.	Tekeminen on fokusoitua ja jokainen yksilö tietää miten oma tekeminen linkittyy kokonaisuuteen. Työnhallinta lisääntyä ja stressitekijät vähenee.
Innostus ja motivaatio	Innostuksen kulttuuri, yhteinen tekeminen – me henki -> yhteisillä tilaisuuksilla todeksi. Kuunnellaan ja kuullaan yksilöä. Työn hyvä organisointi. Ihmiset oikeissa tehtävissä. Ihmisten oivalluttaminen oman onnensa seppinä -> rakenteellisesti sen tukeminen ja mahdollistaminen.	Yksilö kantaa vastuun omasta innostuksesta ja motivaatiosta ja saa siihen tukea lähiesimieheltään. Parhaimmillaan vastuu lisää sitoutumista, työn imua ja draivia -> yksilö voi hyvin. Rohkeus osallistumiseen ja ideoiden esille tuontiin kasvaa.	Innostuksen, uuden oppimisen, kehittämisen ja dynaamisuuden ilmapiiri. Työpaikka jossa ihmiset viihtyy ja tahtoo olla – se näkyy ja kuuluu! Onnistumisia ja kokeiluiden kautta kasvamista.
Osaaminen	Osaamisen kehittäminen on organisaation strategian ja työympäristön muutokset huomioitava -> ennakoitava. Henkilöstön osaaminen hyödynnetään maksimaalisesti. Urapolku ajattelu, jossa yksilö kasvaa tekemisessään ja pidetään motivaatio yllä. Erilaisten koulutusmahdollisuuksien kasvatusta sekä tukemista (aika + raha). Kannustetaan opiskeluun.	Osaamisen kasvatus, jotta pystyy hoitamaan tehtävänsä. Vahvistetaan mahdollisuutta kouluttaa itseään talon ulkopuolella, tuetaan opiskelua. Perehdytykseen mallit, seurantalistoineen ja mentoreineen.	Yksilöiden motivaatio kasvaa ja sitä kautta talon osaamis-pääoma ja tuottavuus ym. kasvaa. Ihmiset kokee työhyvinvoinnin kasvua -> sitoutuu organisaatioon ja pysyy yrityksessä.
Verkostot ja tiimit	Yhteenkuuluvuus kasvaa. Annetaan päättäväisyyttä ja vastuuta. Rakennetaan tekemiseen mittarit. Luotetaan. Annetaan aikaa luottamuksen ilmapiiriin rakentumiseen, -> esim. persoonallisuus tyyppi-analyysi. Huomioidaan onnistumiset. Verkostokummit tukemaan työtä.	Yhteenkuuluvuus. Turvallisuuden tunne. Mahdollisuus päästä vaikuttamana asioihin, saada ääni kuuluviin. Saadun vastuun kautta motivaatio kasvaa.	Me henki kasvaa. Ketterää kehittymistä; yksilöt kehittämässä tekemistä, työstään nauttien ja asiakkaan hyödyksi. Mahdollisuus hyödyntää kaikki osaaminen (hiljainen tieto ja hiljaisemmat yksilöt).
Tiedonkulkua	Tiedon ja ohjeiden jaon välineet tulee laittaa kuntoon. Asioiden avointa ja läpinäkyvää tiedottamista. Avoimuuden kulttuurin ja me hengen vahvistaminen.	Jokaisen yksilön vastuulla on jakaa ja päivittää yhteistä tietoa ja seurata viestintää. Rakentavaa osallistumista yhteiseen keskusteluun.	Yhteenkuuluvuus ja arvostuksen tunne kasvaa. Kaikki tietää missä mennään. Tasalaatuinen tekeminen. Ihmiset muistavat kuulemastaan 10 prosenttia, lukemastaan 20 prosenttia ja näkemästään 80 prosenttia. Visuaalisuus lisää viestin perillemeno.

Kuva 17. Teoriaan ja saatuihin tuloksiin liittyen nostettu aiheeseen liittyviä käsitteitä, vaikutuksia yksilöön sekä hyötyjä

5.4 Tulosten luotettavuusarviointi

Hirsjärvi ja Hurme (1991, 128-130) ovat todenneet, että tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus on jokaisen tutkimuksen tavoite tai että näin ainakin tulisi olla. Kuitenkin tällaista aihetta lähestyessä todellisuus on käsite, mitä on vaikea mitata: kaikki liittyy yksilöiden kokemuksellisuuteen ja tällaisella tutkimuksella tavoitellaan oikeutta todellisuuden moni-ilmeisyydelle. Ilmiöiden vivahteisuus ja tiivistäminen on pyrittävä tekemään siten, että kuvaukset välittävät haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia.

Teemahaastattelussa luotettavuutta arvioidaan neljän käsitteen kautta; uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistavuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että kohtaako tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat tutkittavan ilmaisua asiasta. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä tietyin ehdoin, kun ne ovat sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudessa mahdollisia. Varmuutta lisätään ottamalla huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistavuus taas todentaa tehtyjen tulkintojen saamaa tukea vastaavia tutkimuksia tarkasteltaessa. (Eskola & Suoranta 1998)

Teemahaastattelun tulosten luotettavuutta tarkasteltaessa sivutaan myös tutkimuksen validiutta ja reliabiliutta. Käsitevalidiuden onnistumista arvioitaessa voidaan todeta, että ilmiön keskeiset käsitteet ovat selkeät ja aiheen samanlainen ymmärrettävyys on tavoitettu haastateltavien kesken. Sisältövalidiutta voidaan tarkastella sillä, että teemat ja teemojen alakysymykset ovat tavoittaneet halutut merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 128-130.) Aineiston sisäisessä luotettavuudessa tarkastellaan sitä, miten hyvin kootut tiedot kuvaavat juuri niitä asioita ja sitä ilmiötä, mihin tutkimuksella oli suunniteltu paneuduttavan. Ulkoisessa luotettavuudessa tarkastellaan yleistysten tekoa valitulla menetelmällä kerätyn aineiston pohjalta. (Valli 2018.)

Haastattelun reliabilius voidaan todeta olevan onnistunut, jos tulokset olisivat samat siinäkin tilanteessa, että haastattelija vaihtuisi tai jos haastattelut toistettaisiin. Teemahaastattelussa tilannesidonaisuus on vahva ja ainutkertainen. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 128-130.) Tämän tutkimuksen tulosten toistuvuutta on vaikea arvioida. Uskon kuitenkin, että pääpiirteittäin tulokset ja esille tulleet asiat olisivat toistuneet samankaltaisina, joskin reaktiot, asioiden painotukset ja tunteiden läsnäolo olisi voinut vaihdella.

Tutkimusjoukon valintaa voidaan pitää onnistuneena, sillä valitut henkilöt olivat kiinnostuneita ilmaisemaan ajatuksiaan aiheesta ja pohtimaan asioita kanssani ajoittain hyvinkin syvällisesti. Se, että valitut henkilöt olivat talon eri yksiköistä, lisäsi saatujen tulosten samankaltaisuuden kautta ymmärrystä siitä, että aiheet ja ilmiöt ovat jokseenkin samanlaisia koko organisaatiossa. Tutkimuksen haastatteluiden määrä on suhteellisen pieni, mutta tavoite ei ollutkaan saada tutkimuksella aikaan yleistettävää tulosta asiaan, vaan tarkoitus oli lisätä ymmärrystä ihmisten kokemuksista asiaan liittyen työn kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena voin nähdä myös olleen tuottaa raportti, jossa kasvatetaan organisaatiossa ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja lisätään tietoa ihmisen toimintaan liittyvistä itseohjautuvuuden vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen tuloksissa käsiteltiin yksilöiden kokemuksellisuutta aiheen teemoihin liittyen sekä yksilöllisiä havaintoja työympäristön menetelmistä. Saadusta aineistosta voidaan todeta, että monelta osin kokemuksellisuus

asioihin oli samankaltaista ja johtopäätöksiä voitiin tehdä asioista. Erojakin löytyi, mikä kertoo siitä, että olemme yksilöitä ja koemme asioita eri tavoilla. Haastattelut on toteutettu yhden ihmisen toimesta ja silloin asioista mitään ei jää huomiotta. Myös haastattelijan oma käsitys kyseisen toimintaympäristön asioista on tukenut tulosten ymmärtämistä ja esittämistä ”oikein”. Haastattelijana oma kokemukseni asioista on ollut samankaltainen ennen tehtyjä haastatteluista ja tällä voidaan osoittaa tutkimuksen luotettavuuden ja asioiden totuudenpitävyyden olevan pitäviä.

Toki on muistettava, että kvalitatiivinen tutkimus ei voi tällaisessakaan asettelussa saavuttaa samaa objektiivisuutta kuin kvantitatiivinen tutkimus voisi. (Metsämuuronen 2006, 92.) Eskola & Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa sillä, että tutkija tiedostaa aiheeseen liittyvät ensiolettamansa ja ”tietämänsä” asiaan liittyvät totuudet on merkittävä arvo. Sulkemalla ensiolettamansa ja tietonsa pois asiaa tutkiessaan ja tutkimuksen tekemisessä etenemisessään on todellakin mahdollista oppia uutta ja nähdä asiassa muitakin puolia. Oma ymmärrykseni asiaan liittyen on lisääntynyt ja laajentunut ja haastattelu tarjosi maaperän jatkaa kyseisten henkilöiden kanssa lisää keskustelua aiheesta.

Uskon että haastateltavat hyötyivät haastatteluista ja niissä käydyistä pohdinnoista. Keskustelun jälkeen he pystyvät itse paremmin jatkossa hallitsemaan ja tunnistamaan omaa toimintaansa aiheeseen liittyen. Organisaation saama hyöty tutkimuksesta on kuvaus yksittäisten ihmisten kokemuksista toimintaympäristössä ja toiminnasta siellä, sekä heidän haaveistansa ja toiveista itseohjautuvuuteen liittyen. Koen, että jo yksikin mielipide aiheesta olisi ollut merkittävä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn kohdeorganisaatio on kohdannut viimeisten vuosien aikana suuria muutoksia; organisaatiomuutos, johtamismenetelmän- ja toimintakulttuurin muutos, robotiikkaa, automaatiota ym. Osalle toimintaympäristö kaikkine muutoksineen on ollut se, johon he ovat tulleet töihin ja muutokset näyttäneet heille pienempinä, kun osa taas on ollut yrityksessä kaikkien muutosten läpi ja samalla vielä saanut 120 uutta kollegaa.

Organisaatiossa on rohkeasti otettu askelia kohti itseohjautuvuutta ja siirretty vastuuta organisaatiossa alaspäin. Työntekijät toimivat tiimien ja verkostojen jäseninä, valmentava johtajuus on johtamismenetelmänä ja tiedon jakamiseen on otettu käyttöön uusia järjestelmiä ja yhdessä sovittuja tapoja. On heittäydytty ennakkoluulottomasti uuteen ja ratkottu ongelmia niitä kohdatessa sekä hiottu käytänteitä juuri sellaisiksi kuin ne organisaatiossa nähdään ja koetaan toimiviksi. Kaikki ei ole ollut heti valmista, vaan on siedetty epävarmuutta ja oltu valmiita vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin ja ajoittaiseen tyytymättömyyteenkin käyttöönoton edetessä.

Muutosta ei ole kuorrutettu kermalla, vaan on oltu avoimia ja tekeminen on ollut läpinäkyvää ja työntekijöiden fiksuutta arvostavaa. Kokoaikaisesti on haluttu korostaa yrityksen henkilöstön laajaa asiantuntijuutta ja osaamisen resurssia. Lisäksi on pyritty mahdollistamaan, että jokainen yksilö pääsisi hyödyntämään omaa osaamistaan entistä paremmin tulevaisuudessa työssään.

Yllä kuvatuilla menetelmillä ja käyttöön otetuilla muilla toimilla voi nyt näin asiasta lukeneena ymmärtää olleen pyrkimys yhteen ja samaan suuntaan. Ajoittain kuitenkin kaikki se mitä ympärillä on muutettu ja muuttunut on tuntunut kaaoksenomaiselta ryntäilyltä ja säntäilyltä moneen suuntaan ja toisistaan irrallisilta trendikkäiltä toimilta. Ihminen kaipaa asioiden muuttuessa selityksen muutokselle, ja ”tuoteselosteen” mitä kyseinen tekeminen sisältää juuri siinä kontekstissa. Aiempi johtaminen on tässäkin organisaatiossa antanut tekemiselle vahvat raamit ja ohjeet ovat aina tulleet valmiita ylemmältä taholta - kuinka tulee toimia ja mitä yksilöiden tulee tehdä. Henkilöstö kokee muuttuneiden tilanteiden aiheuttaneen stressiä ja epävarmuutta, mutta samalla nähdään myös työn mielekkyyden lisääntyneen ja henkilökunta kokee päässeensä moninaisempiin tehtäviin mukaan ja vaikuttamaan asioihin. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi valitusta aiheesta oli mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä.

Työn teoriaosassa käsiteltiin itseohjautuvuuden aihetta siitä näkökulmasta mitkä ovat yleisesti tunnistettuja elementtejä, joita organisaation strategias- sa, toiminnassa, johtamisessa ja toimintakulttuurissa tulisi olla, jotta organisaatio voi olla itseorganisoituvaa ja yksilöt siellä itseohjautuvia. Teoria- osassa tutustuttiin lisäksi siihen, mihin ihminen toimintansa nojaa ja mikä synnyttää spontaania motivaatiota ja sitoutumista tekemiseen ja johtaa itseohjautuvaan toimintaan.

Tutkimuksen tarkoitus oli itseohjautuvan työskentelymenetelmän käytönoton tarkastelu työn kohdeorganisaatiossa. Työssä tarkasteltiin toimintakulttuurin muutokseen johtaneita syitä sekä kuvattiin nykyhetkeä. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, miten henkilöstö ymmärtää itseohjautuvuuden käsitteen sekä saada käsitystä siitä, millä tavalla itseohjautuvuus ilmenee heidän jokapäiväisessä työssään. Tarkoituksena oli kerätä ja tuottaa ajatuksia siitä, mitkä muutokset organisaation toiminnassa tukisivat itseohjautuvaa työtapaa ja millaisia valmiuksia ja osaamista työntekijät tarvitsevat itseohjautuvan työskentelytavan parempaan haltuunottoon. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksän henkilöstökonsultin tehtävässä toimivaa henkilöä.

Haastatteluissa itseohjautuvuuden käsitteestä kysyttäessä vastauksissa toistuivat samat sanat: asiantuntijuus, ammattitaito, itsensä johtaminen, vastuu, luottamus ja kokonaiskuvan ymmärtäminen. Motivaatio- sana nousi vain yhdessä haastateltavan vastauksessa, joka kuului näin: ”Motivoitunut työntekijä pystyy itseohjautuvuuteen, jos hänellä on tarpeeksi tietoa ja taitoja hoitaa vaativia tehtäviä”. Tietonsa itseohjautuvuudesta ja

siihen liittyvistä asioista haastateltavat kertoivat heillä olevan yrityksen omien koulutusten ja viestinnän kautta, mutta myös kirjallisuudesta ja muuten aiheesta kirjoitetusta ja kuullusta. Käsitykseksi haastatteluiden pohjalta jäi, että tieto mitä itseohjautuvuus juuri tässä organisaatiossa tarkoittaa, oli aika pintapuolista ja ohutta ja jotakin mistä työntekijät eivät arjessa toimiessaan oikein saaneet tukea tekemiseensä. Haastateltavat toivoivat yhteistä jaettava ymmärrystä siitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa työn kohdeorganisaatiossa.

Aiemmin organisaatiossa työ oli vahvasti ylhäältä alas johdettua ja työt olivat jaettu prosessien mukaisesti niin, että esimies määritteli tavoitteen työlle sekä tehtävät, joita tulee tehdä. Osassa tehtäviä tämä tulee jatkosakin olemaan tapa, jolla tullaan toimimaan, mutta osa toiminnasta halutaan vapauttaa ketterämmin muutoksiin reagoivaksi ja uutta kehittäväksi. Organisaation tahtotila on, että ihmiset ottavat vastaan tehtäviä ja pääsevät mukaan tekemiseen, joka heitä kiinnostaa ja jossa syntyy motivaatiota ja flow-tekemistä. Toimintaympäristön muuttaminen ei käy yhdessä yössä ja tässäkin organisaatiossa ei olla voitu välttyä kasvukivuilta toimintaa muutettaessa. Ihmiset eivät aina tiedä mitä heiltä odotetaan ja mistä asioista saa kysyä ja mitkä ovat asioita, joissa pitää olla itseohjautuva. Yhteistä käsitystä asiasta ei ole jaettu, vaan jokainen on opetellut mallia tahollaan. Toisaalta itse jäin miettimään, missä määrin omien oivallusten ja kokeiluiden kautta malliin kasvu voi tehdä siitä rikkaampaa? Eikä tekemisestä tule oppikirjamaista vääntämistä, jonkin asian sovittamista väärän ”mallisena” sinne minne se ei sovi.

Itseohjautuvan toimintakulttuurin käyttöönotto vaatii pitkäjänteistä työtä, strategista suunnittelua, yhteisiä pelisääntöjä, tukea, keskustelua, läsnäoloa, läpinäkyvyyttä ja luottamusta – sekä ennen kaikkea päättäväisyyttä siitä, että tämä on suunta, joka on yhdessä valittu. Strategian jalkauttamisessa tuskin missään organisaatiossa voidaan käyttää liikaa aikaa ja käydä liian montaa keskustelua aiheesta. Työn kohdeorganisaatiossa henkilöstömäärä on kasvanut hurjasti ja strategian yhteiseen ymmärtämiseen ja yhteiseen keskusteluun olisi hyvä käyttää riittävästi aikaa tasaisin väliajoin.

Toivotun itseohjautuvuuden tason tulee olla ymmärrettävissä strategian, kyvykkyyksien sekä vision muodostaman viitekehyksen ja tavoitteiden pohjalta. Itseohjautuvuuden tavoitetaso tulee olla kaikille selvillä, jotta odotukset ja tekeminen saadaan kohtaamaan. Tarvitaan niin vanhan kuin uuden henkilöstön perehdyttämistä asioihin, sekä avointa tiedottamista sekä keskustelua asioista. Itseohjautuvuuteen siirryttäessä tavoitetason määrittely ei voi jäädä yksilöiden vastuulle, koska silloin johtamattomuus kasvattaa yksilöiden epävarmuutta ja syö tarpeettoman paljon energiaa. Mentorointi voisi olla organisaatiossa yksi tapa, jolla jaettava ymmärrystä ja osaamisen kasvua voitaisiin tukea. Mentorointi toimisi osallistujien kesken molempiin suuntiin, osaamista ja ymmärrystä kasvattaen ja työyhteisöä rikastuttaen.

Itseohjautuvassa kulttuurissa tarvitaan vahvaa positiivisuutta, tunneälykkyyttä ja kommunikointitaitoja. Yrityksen tulee kehittää erilaisia vuorovaihtuskanavia kaiken tyyppisille ihmisille, mahdollistaa ympäristö, jossa jokainen pääsee osallistumaan itselleen luontevimmalla tavalla. Ja toisaalta on myös huomioitava se, että kaikille tällainen malli ei vain kaikilta osin sovi ja tämä asia on ymmärrettävä ja huomioitava johtamisessa. Johtamisessa tulee ottaa huomioon erilaiset ihmistyyppit ja johtaa eri johtamismalleja soveltaen eri yksilöitä.

Meistä jokaisen tulee ajoittain pysähtyä tarkastelemaan arkeamme; ympäristöjä, joissa olemme ja asioita, joita teemme. Työpaikoilla meillä kaikilla on oikeus ja velvollisuus vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin positiivisella ja rakentavalla otteella. Epäkohdista pitää pystyä sanomaan turvallisuutta tuntien. Toisaalta ei auta taistella vastaan ja tulehduttaa työpaikan yleistä ilmapiiriä, jos yksilönä ei voi sitoutua yhteisiin työpaikan päämääriin ja arvoihin.

Itseohjautuvassa organisaatiossa toimitaan tiimeissä ja verkostoissa yhteistä, yhdessä asetettua fokusta kohden. Ihmiset määrittelevät itse tekemistään ja luottamuksen synnyttyä heittäytyvät tekemiseen ja ajoittain myös asettavat itsensä ja omat ajatukset alttiiksi toisille ja toisten mielipiteille. Väistämättä se voi myös aiheuttaa kitkaa yksilöiden välillä. Se että työpaikoilla tulee konflikteja tai erimielisyyksiä, ei tee työpaikasta ja sen yksilöistä huonoja. Mittaaminen tapahtuu siinä, miten ristiriitoja pystytään selvittämään, asiat ratkomaan ja miten työ sujuu tämän jälkeen yhteistä fokusta kohden. Haastatteluissa luottamuksen kasvatukseen kaivattiin panostusta ja toivottiin tiimiytymiseen käytettävän enemmän aikaa. Verkostojen ja tiimien toimintaan oltiin monelta osin tyytyväisiä ja niiden kautta työhön on saatu mielekkyyttä ja työtä rikastettua.

Luottamuksen ilmapiiri on kaiken a ja o; jos ihmiset luottavat ympäristöön ja ihmisiin siellä, he uskaltavat heittäytyä tilanteisiin, ideoida ajoittain levottomiakin pelkäämättä siitä seuraavan mitään negatiivista heitä kohtaan. Näin ollaan ketteriä ja notkeita muovaamaan jotakin uutta ja itse työstä ja tekemisestä nauttien. Persoonallisuustyyppi-analyysin avulla tai jollakin muulla vastaavalla menetelmällä työyhteisössä voitaisiin kasvattaa ymmärrystä ja kaivattua luottamuksellista ilmapiiriä yksilöiden välille ja yksilöille näkemystä tavoista, miten me kaikki olemme läsnä, kohtaamme ja toimimme. Olemme kaikki erilaisia psykologisesti ja persoonina meistä jokainen toimii ja ajattelee eri tavoilla. On rikasta oppia itsesään lisää ja sitä kautta voi myös tulla toisten toiminnalle avoimemmaksi.

Työn tekemiselle ja tavoitteille asetetut mittarit puuttuvat osittain nykyisestä työn tekemisen mallista ja esimiehellä ei ole aina käsitystä työntekijöiden tekemisistä ja työssä onnistumisesta – tieto on paremminkin kollegoilla, joiden kanssa henkilöt työtä päivittäin tekee. Onnistumisten esiin nostamisen kaivattaisiin olevan suurempaa ja näkyvämpää, koska nyt haastatteluilla oli tunne, että vaikka yksilöinä, tiimeissä, verkostoissa ja

projektiryhmissä saavutettaisiin isoja tuloksia, jäävät ne ryhmän omaan tietoon, eikä ne saa ansaitsemaansa huomiota.

Itseohjautuvuus koettiin trendikkäänä, mutta suhtautuminen kuulosti olevan ajoittain jopa hieman negatiivissävytteinen. Trendikkyys voi luoda perusteettomia odotuksia ja saattaa olla, että silloin sen mielletään olevan jokin ratkaisunavain mikä ratkaisee kaiken ja menetelmä, joka pitää tunkea kaikkeen toimintaan. Niin ei kuitenkaan tule olla, vaan kuten kaikessa muussakin toiminnassa, menetelmästä pitää valita ja kokeiluiden kautta löytää ne siihen yhteyteen toimivat elementit. Eli ne osat, jotka tuovat jotain positiivista ja kasvattavat jotakin haluttua ”panosta”, mistä on hyötyä niin henkilöstön hyvinvointia kasvattavana tekijänä kuin liiketoiminnallisestikin.

Kohdeorganisaatiossa on paljon tehtäviä, jotka ovat ennalta määriteltyjä, työvuoroihin tai muutoin aikaan sidottuja. Haastateltavista useampi koki, että ne eivät tue itseohjautuvaa työskentelyotetta. Toisaalta koettiin myös, että itseohjautuvuutta on silloin enemmän, kun tehtävä on yksittäisen työntekijän vastuulle määrätty kokonaisuus. Asiantuntijatyössä vastuu on usein elementti, joka on hyvin vahvasti linkittyneenä yksilölle asetettuihin tehtäviin ja odotuksiin. Tällöin tavat ja tyylit voidaan jättää yksilön harkittaviksi millä hän tavoitteeseen ylittää. Esimerkiksi jollekin se voisi olla työskentelyä klo 23 illalla, jollekin 14 tunnin yhtäjaksoinen työrupeama ja jollekin toiselle jotain aivan muuta.

Vastauksista nousi esiin, että verkostojen ja tiimien kautta ihmisillä on ollut vahvistunut tunne osallisuudesta ja omista mahdollisuuksista päästä vaikuttamaan asioihin ja päätöksentekoon. Työntekijät ovat päässeet mukaan tehtäviin, joista ovat kiinnostuneita ja jossa he voivat hyödyntää osaamistaan. Sillä on koettu olevan vaikutusta työssä viihtymiseen ja motivaatioon.

Työympäristö voi mahdollistaa itseohjautuvuuden ja tukea siinä yksilöä, mutta yksin ympäristö ei voi tehdä kenestäkään itseohjautuvaa. Ympäristö voi luoda mahdollisuuksia ja puitteet itseohjautuvuuteen, mutta on yksilön valinnoista kiinni, tarttuuko hän niihin.

Tutkimuksen teoriassa käsiteltiin sitä, kuinka ihminen on aktiivinen luomakunnan luomus, joka haluaa aktiivisesti haastaa itseään ja on perusluonteeltaan itseohjautuva. Suuntaa ja tahtia ohjaa se, mikä ihmistä motivoi ja mihin syttyy sisäinen palo. Työyhteisöjen tulisi osata käyttää tätä hyväksi. Ei tarvita tiukkaa valvontaa ja ohjausta, jos työ itsessään saa ihmisen sitoutumaan ja etsimään sen kautta haasteita ja onnistumisia. Jotkut työt ovat toki sellaisia, missä tarvitaan keppiä ja porkkanaa, kuten myös valvontaa ja ohjausta. Asiantuntijatyöt ovat kuitenkin suurimmaksi osaksi sellaisia, missä ihminen tekee asioita, joissa hän pääsee toteuttamaan itseään ja joissa hänen omat arvonsa tulevat huomioiduksi. Tämän vuoksi olisi perus-

teltua kohdeorganisaatiossakin antaa vastuuta työntekijöille ja uskoa siihen, että yritykseen on valittu juuri ne henkilöt, kenen siellä tahdotaankin olevan tavoittelemassa yhteistä tavoitetta.

Itseohjautuvaksi oppiva tarvitsee tukea. Kun joku ei enää ohjaa tekemistä ja valvo tehtävien toteutumista, on yksilön itse tehtävä se. Kaikkinensa itseohjautuvuus eri elementteineen on vapauttavaa, mutta se voi olla myös erittäin kuormittavaa. Organisaatioiden ei tule käyttää hyväksi itseohjautuvuuden hurmiossa olevia ihmisiä ja heidän voimavarojaan, vaan työn mitoituksen valvonta ja vastuunkannon määrä tulee olla mitoitettu oikein. Organisaatioiden tulee miettiä työkaluja työntekijöiden avuksi ja tarjottava heille oppeja itsereflektioon sekä itsensä johtamiseen.

Haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden motivaation kasvu vastuun lisääntyessä. Kaivattiin aikaa ja tilaa yhteiselle keskustelulle siitä; miten kukin työssään asioita tekee ja omaa työtään johtaa. Ihmiset vahvistuivat vastuun ottamisessa ja päätöksien tekemisessä, sekä saivat välineitä arkityönsä aikataulutuksen ja muun johtamisen tueksi jaetun ymmärryksen ja kokemusten kautta.

Kasvanut vastuu voi myös lisätä tunnetta siitä, että omaa rajallisuutta on vaikeaa myöntää, jos työmäärästä ei enää selviäkään yksin. Itseohjautuvassa ympäristössä vapauden ja saadun vastuun rinnalla tulee olla vahvana tuki, ohjaus ja turvallisuuden tunne. Itseohjautuvuudella haetaan organisaatioille tehokkuutta, selkeyttä asioihin, matalampaa päätöksentekoa ja yksilöille motivoivamaa tapaa tehdä työtä, autonomiaa ja valinnan vapautta. Ympäristö voi kuitenkin pahimmillaan omalla toimimattomuudella tukahduttaa ja jopa estää yksilöiden itseohjautuvuuden syntymisen, kehittymisen ja kasvamisen. Sudenkuoppia tulee vältellä valppaana, jotta toiminnasta ei tule kaottista; sellaista, jossa tehtäviä ei ole jaettu, vastuut ovat epäselviä ja jossa ihmiset kokevat epävarmuutta ja yrittävät vain selvitä arjesta. Jokaisen työntekijän tulee tuntea turvallisuutta työympäristössä ja heillä tulee olla mahdollisuus työstä irtaantumiseen ja lepoon. Lähiesimiehen on hyvä aktiivisesti kysyä suoraan työmäärästä alaisiltaan ja viestiä sitä, että aiheesta saa ja on hyväkin puhua avoimesti.

Työntekijän kokema motivaatio on se, millä ihminen pysyy työssään. Jos motivaatiota ei enää ole, eikä sen kehittymistä olla valmiita mahdollistamaan ja tukemaan, hän alkaa miettiä siirtymistä muualle. Työmotivaatio syntyy työn merkityksestä ja mahdollisuudesta tehdä työ hyvin. Työyhteisössä olisi mietittävä keinoja, joilla ihmiset pääsisivät aktiivisemmin mukaan asioihin, joista ovat kiinnostuneita ja joista kokisivat lisääntyvää motivaatiota. Ensiarvoisen tärkeää olisi, että kohdeorganisaatiossa voitaisiin yksilöiden kanssa käydä rehellistä ja avointa keskustelua urapoluista ja haaveista ja kasvatettaisiin yleisesti kulttuuria siihen suuntaan, että työntekijöiden haaveita oltaisiin valmiita tarkastelemaan yhdessä. Kun ihminen

saa vastuuta ja häneen luotetaan, hän sitoutuu tehtävään ilman ulkoa tulevaa pakotetta tai valvontaa ja on monin tavoin valmis uhrautumaan ja tavoittelemaan kaikin keinoin parasta mahdollista lopputulosta asiaan.

Motivaatio on sisäsyntyistä, sitä ei voi tuoda ylhäältä tai ulkopuolelta ihmisiin. Toista ihmistä voidaan motivoida ulkopuolelta, mutta vain ihminen itse voi motivoitua. Samaa pätee osallistamiseen; toisia ihmisiä voi osallistaa, mutta osallisuuden kokemus syntyy ihmisissä itsessään. Toisin sanoen ”tarina” kerrotaan muualla ja se jalkautetaan, tai sitten se rakennetaan tässä ja nyt, jolloin henkilöstö kasvaa yhteiseen tekemiseen sisään.

Esimiehen tehtävänä on tuntea työntekijänsä ja auttaa häntä valmentavan johtamisen keinoin. Ihmisen perustarpeisiin vaikuttamalla (kyvykkyys, vapaaehtoisuus, yhteisöllisyys/läheisyys) voi auttaa ihmisiä sisäisen motivaation löytämisessä. Esimies voi auttaa työntekijöitä tunnistamaan omia intohimojaan ja rohkaisemalla heitä omia unelmiaan kohti ja tarjota heille sopivassa suhteessa haasteita. Samalla on hyvä muistaa, että innostus ei aina löydy sieltä, mistä vahva osaaminen löytyy, vaan se voi olla jotakin ihan muuta.

Esimiehen täytyy uskoa alaisiinsa ja heidän kykyynsä toimia työssään parasta mahdollista tulosta tavoitellen ja luottamuksen arvoisesti. Luottamuksen vaistottuaan ihminen lähtökohtaisesti haluaa olla tuon luottamuksen arvoinen ja tahtoo ~~jopa~~ ylittää jopa vielä ylemmäs. Jos alainen kuitenkin vastustelee tekemistä, eikä tartu yhdessä sovittuihin tehtäviin, ei palvele työpaikkaa, eikä yksilöä, että hän joutuu tekemään päivästä toiseen työtä, johon ei ”syty”.

Osaamisen vahvistaminen ja tehtäväkuvien selkiyttäminen nousi myöskin esiin haastatteluissa. Ammatillisen osaamisen kehittämisen tulee liittyä selkeästi työn muuttuviin vaatimuksiin ja tavoitteisiin, sillä on keskeinen asema myös työssäjaksamisen kannalta. Ajan tasalla oleva monitaitoinen työntekijä ja tiimi ovat vahvoilla työn muutoksissa.

Itseohjautuvan kulttuurin käyttöönottoa harkitessa tulee tarkastelu kiinnittää myös vahvasti johtamisen menetelmiin, koska jos ne eivät tue itseohjautuvan kulttuurin jalkauttamista, ne jarruttavat sitä. Kohdeorganisaatiossa esimiesten valmennukseen tulisi käyttää aikaa ja heille tulisi antaa välineitä johtamiseen. Organisaatiossa tulisi tarkastella käytössä olevat johtamisen välineet läpi ja jos ne eivät edistä itseohjautuvuuden päämääriä, tulisi niiden olemassaoloa pohtia ja tarvittaessa korvata ne toimivammilla työkaluilla. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi kaikkineen ottaa tarkasteluun ja miettiä muuttuneeseen toimintaympäristön toimivia henkilöstön hyvinvointia tukevia välineitä ja toimintamenetelmiä käyttöönotettaviksi.

Kokemukset saadusta johtajuudesta olivat vaihtelevia; toiset kokivat saavansa tukea ja sparrausta esimieheltään, mutta myös täysin toisenlaisia

kokemuksiakin oli. Koettiin, että esimieheltä ei saa palautetta ja että esimies ei tiedä mitä työntekijät työpäivinänsä tekevät. Haastatteluista tuli esiin, että esimieheltä toivotaan palautetta tehdystä työstä, jouhevaa ja avointa tiedottamista asioista ja hyvää keskusteluyhteyttä. Toimintaa, jossa esimies viestii yksilöille luottamusta ja arvostusta ja jossa hän auttaa yksilöitä oivaltamaan yksilöiden tekemisten ja vastuiden linkittymisen yhteiseen tavoitteeseen.

Itseohjautuvuuden ollessa toimintatapa ja sitä tukeva valmentava johtajuus edellyttää sitä, että ohjattava saa valmentajalta säännöllisesti aikaa. Henkilökohtaisia tapaamisia tulee olla säännöllisesti ja niissä on tärkeää keskittyä johdonmukaiseen eteenpäin vievään yhteiseen toimintaan, koska vain näin voidaan saavuttaa siinä kehittymistä. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa, jotta työn tekeminen on mielekästä ja tavoitteet ovat saavutettavissa. Esimiehille kaivattiin valmennuksia valmentavan johtamisen menetelmään, koska tätä kautta myös työntekijät saavat tasalaatuisempaa ja laadukkaampaa ohjausta esimiehiltään.

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät yritysten toiminnalta, johtamiselta ja henkilöstöltä entistä herkempää uusiutumiskykyä. Isoissa muutoksissa on erityisen tärkeää huolehtia avoimuudesta, tiedottamisesta ja henkilöstön riittävästä mukaan ottamisesta. Nämä edellä mainitut seikat toistuivat haastatteluissa ja niiden nähtiin olevan monella tapaa itseohjautuvuutta kasvattavia ja siihen tukevia. Koko henkilöstö vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja erityisesti esimiehet ovat tässä merkittävässä roolissa. Työmotivaatio syntyy työn merkityksellisyydestä ja mahdollisuudesta tehdä työ hyvin. Kun henkilökunta otetaan mukaan muutokseen, heillä annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin, annetaan aikaa ja selitystä asioihin ja viestitään asioista avoimesti, niin ihmiset sitoutuvat ja liimaantuvat yhteen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Itseohjautuvuuden malli ei ole mikään tuote, mikä voidaan ottaa yhtenä päivänä käyttöön ja kytkeä päälle ja jossa on aina kaikki samat ominaisuudet riippumatta siitä, missä ympäristössä se on. Jokaisen yhteisön on itse mallinnettava se omiin tarpeisiin ja toimintoihin sopivaksi kokonaisuudeksi.

Toimintaympäristön muutokset eivät toki pääty tähän, vaan tulevaisuudessaakin toiminta muuttuu jatkuvasti. Reilun 200 henkilön yrityksessä muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan pala palalta muovaudutaan ja jokainen työntekijä voi omalla toiminnallaan olla vaikuttamassa muutokseen. Organisaatioissa tarvitaan avointa keskustelua ja sanoitusta sille missä ollaan ja mihin ollaan pyrkimässä ja millaisin keinoin. Kohdeorganisaation jo tehdyillä muutoksilla on pyritty rakentamaan organisaatiota valmiimmaksi huomisen muutoksille ja ketterämmäksi toimijaksi alati muuttuvassa ympäristössä.

Ristikangas & Ristikangas (2010) on todennut, että muutostahtisessa ympäristössä ihmiset voivat muutokseen mentäessä uskoa sen olevan jotakin kamalaa, mutta muutosten myötä huomaavat sen olevan paljon antoisampaa. Kun jaetaan ymmärrys muutosten tarpeellisuudesta ja tehdään yhdessä töitä muutoksen eteen, ihmiset kokevat työnsä arvokkaana. Jatkuvaan muutostahtiseen ympäristöön tottuminen ottaa kuitenkin oman aikansa, mutta usein ihmiset alkavat nauttia ympäristön dynaamisuudesta ajan kuluessa.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin asiaa tarkastella esimiesten näkökulmasta; millaisella johtamisella voidaan kasvattaa itseohjautuvuutta ja että millaisia valmiuksia esimies tarvitsee tehtävään. Esimiehisyyksiä on organisaatiossa jaettu uusiksi ja esimiestehtäviin on tullut useita uusia henkilöitä (osin talon ulkopuolelta). Samalla johtamisjärjestelmää on uudistettu. Esimiestyössä tarvitaan aivan erilaisia työkaluja kuin asiantuntijatyössä. Ei vaadita sitä, että pitäisi olla joka asian asiantuntija, vaan että on paras alaistensa, niiden oman alansa asiantuntijoiden johtaja ja heidän työntelemisensä mahdollistaja. Esimieheltä vaaditaan asiantuntijoiden työn ymmärtämistä, jotta esimies pystyy valmentamaan ja sparraamaan. Valmentavaksi esimieheksi kehittymiseen tarvitaan aikaa, valmentajaksi ei tulla pelkkää titteliä vaihtamalla. Esimiehisyyys ei tulisi olla mitään, mihin kasveetaan pikkuhiljaa onnistumisten ja epäonnistumisten kautta, vaan siihen tulisi saada koulutusta. Tulisi kouluttaa ja oivalluttaa uutta esimiestä siitä, miten toimitaan ihmisten esimiehenä ja miten motivoidaan omaa tiimiä. Johtamisella ja esimiesten valmentamisella on merkittävä vaikutus yksittäisiin työntekijöihin kuin, myös koko työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä työhyvinvoinnin johtamisen saralla osaamisen kehittämiseen tai siinä vielä tarkemmin kehityskeskusteluihin. Yrityksen kehityskeskusteluiden mallia on uudistettu vuosien aikana useaan otteeseen ja kehityskeskusteluiden rinnalle on tuotu tavoitekeskustelut. Samaan aikaan tehdyt muutokset ja esimiehisyyksien vaihdokset ovat kuitenkin tehneet arvioinnista haastavaa ja vaikeasti seurattavaa. Valmentava johtajuus ja itseohjautuvuus tulee mielestäni asettamaan nämä keskustelut myöskin uuteen tarkasteluun. Keskusteluille ja osaamisen arvioinnille tulisi mielestäni luoda malli, jossa valmentava johtajuus joutuu myös tarkasteluun ja yksilö itse arvioi vahvemmin omaa osaamistaan tietäen myöskin omasta toiminnastaan ja taidoistaan enemmän kuin valmentava esimies. Millainen tämä malli sitten voisi olla? Filosofian akatemian eräässä blogissa käsiteltiin aihetta niin, että kun tällainen itseohjautuva tiimi hoitaa itse perinteiselle esimiehelle kuuluneita tehtäviä; miettii työnjaon, jokaisen osaamisen hyödyntämisen ja kasvattamisen suunnitelman, asettaa työlle tavoitteet ja seuraa niitä, niin miksi ne ei pitäisi myös kehityskeskusteluita. (Jarenko 2017.) Tiililä (2016, 56) on taas kirjoittanut, että innostuksen ja motivaation ylläpitämiseksi eivät puolen vuoden välein tapahtuvat kehityskeskustelut riitä, vaan tarvitaan innostuksen ylläpitoa ja onnistumisten äärelle pysähtymistä.

LÄHTEET

- Ahonen, G. & Aura, O. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Alasuutarari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Anttola, T. & Pohjola, J. (2006). *Innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Drucker, P. (2001). *Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa*. Juva: Wsoy.
- Ekman G. (2004). *Johda enemmän, hallitse vähemmän – epäviralliset keskustelut esimiehen työväliseenä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Erkko, A. (2015). *Johtaja, sinun on pakko muuttua!* Haettu 20.1.2019 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtaja-sinun-on-pakko-muuttua/ea30c830-4868-3d9e-b632-d1b49aa7ca30>
- Eskola, J. Suoranta, J. (1998). E-kirjassa *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Haettu 17.4.2020 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>
- Furman, B. Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. (2014). *Valmenna onnistumaan*. Nyt. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Havunen, R. (2007). *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. Jyväskylä: Talentum.
- Heikkilä, S. (2018). *Valmentavan johtamisen kehittäminen ja hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa*. Haettu 7.8.2019 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146829/Heikkila_Su-sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Henkilöstösuunnitelma 2017. Yrityksen Intranet. Haettu 30.11.2018
- Henkilöstösuunnitelma 2018. Yrityksen Intranet. Haettu 30.11.2018
- Henkilöstösuunnitelma 2019. Yrityksen Intranet. Haettu 6.8.2019
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1991). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Isoaho, M. (2007). *Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jarenko, K. (2017). "Uuden työn" avainkäsite ei olekaan itseohjautuvuus. Haettu 27.11.2019 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/uuden-tyon-avainkasite-ei-olekaan-itseohjautuvuus>
- Jokinen, T. (n.d.). *Yrityksen onnistuminen -tarkastellako taloutta vai laajemminkin*. Liiketalouden oppimateriaali. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haettu 8.8.2019 osoitteesta <https://slideplayer.fi/slide/5582869/>
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Suomentanut: Maarit Tillmann. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kuntatyönantajat. (2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista*. Haettu 22.3.2020 osoitteesta <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Lehti, M. & Pynnönen, P. (2011). *Lupa Johtaa – Persoonallisia tarinoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (2012). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: SanomaPro.
- Martela, F. (2018). *Itseohjautuvuus, mitä itseohjautuvuus on ja miten se liittyy sisäiseen motivaatioon*. Kohdeorganisaation sisäinen henkilöstön koulutus 28.9.2018. Yrityksen omat tilat.
- Martela, F. (2015). *Valonöörit, sisäisen motivaation käsikirja*. Juva: Gummerus kustannus Oy Juva.
- Martela, F. & Jarenko, K. (Toimittaneet) (2017). *Itseohjautuvuus, Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Monster (n.d.). *Panosta osaamisen johtamiseen*. Haettu 2.12.2018 osoitteesta <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/henkilosto-asiat/osaamisen-kehittaminen/panosta-osaamisen-johtamiseen.aspx>
- Nichols, L. (2009). *Onnistut, tuli mitä tuli*. Juva: WS Bookwell Oy.

Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja*, 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.

Pyöriä, P (toimittanut). (2017). *Työelämän myytit ja todellisuus*. Tallinna: Gaudeamus (Helsinki University Press, painopaikka Printon Trükikoda.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Alma Talent.

Saarenpää, J. (2017). *Löydä sisäinen motivaatiosi - Tee elämästä mielekäs!* Helsinki: BoD – Books on Demand.

Salmimies R. (2008). E-kirja *Onnistu itsesi johtamisessa*. Alma Talent. Haettu 22.4.2020 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EAEBDXGTCF#/kohta:2/piste:b32>

Savaspuro, E. (2018). *Ellun Kanat. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan*. Haettu 14.1.2018 osoitteesta <https://ellunkanat.fi/artikkeli/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/>

Seeck, H. (2013). *Johtamisopit Suomessa*. Kolmas painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Sundholm, L. (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018*. Helsinki: Tilastokeskus.

Tiimiakatemia (2017). *Muutosjohtamisen klassikko opetusmaailmassa*. Haettu 3.4.2019 osoitteesta <https://tiimiakatemia.com/underground/teoriaiskut/muutosjohtamisen-klassikko-opetusmaailmassa>

Tuomi, J. & Saarijärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu painos vuodelta 2002. Eu:ssa painettu: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. Haettu 26.11.2018 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20) Helsinki: Sanoma Pro.

Työhyvinvoinnin toimintaohjelma kaudelle 2019-2022. Yrityksen Intranet. Haettu 7.3.2020.

Työpaikkaselvitysraportti 2019. Terveystalo. Yrityksen Intranet. Haettu 30.11.2019

Valli, R. (toimittanut) (2018). E-kirja *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. 5.uudistettu painos. Haettu 16.4.2020 osoitteesta <https://www.elibrary.com/reader/9789524515160>

Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013. Haettu 12.12.2018 osoitteesta <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Wikipedia. *Johtaminen*. Haettu 14.4.2019 osoitteesta <https://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>

TEEMAHAASTATTELU

Tutkimuksen aiheena on itseohjautuvan työskentelymenetelmän käyttöönoton tarkastelu työn kohdeorganisaatiossa, tarkastelu kohdentuu työntekijöiden kokemuksellisuuteen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten itseohjautuvuus ymmärretään, miten itseohjautuvuus näkyy nykyhetkellä työntekijöiden päivittäisessä työssä sekä millä keinoilla itseohjautuvuutta voitaisiin tukea.

Tutkimuksen aihe on ”Miten itseohjautuvuus toteutuu työssä ja miten sitä voidaan lisätä?” Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset kysymyksiin:

- Miten työntekijät käsittävät itseohjautuvuuden?
- Mitä itseohjautuvuuden elementtejä tällä hetkellä toteutuu työntekijöiden päivittäisessä työssä?
- Mitä työntekijät kokevat tarvitsevansa ollakseen vahvemmin itseohjautuneita?

TAUSTAKYSYMYKSET

Ikä:

vuosia talossa:

Yksikkö:

Tehtävät:

Monessako tiimissä ja verkostossa on jäsenenä:

TYÖNTEKO JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Miten työt sujuu?

Miten työt jakautuu?

Miten itse toimit?

Mistä työt sinulle tulee?

Missä järjestyksessä teet työt?

Onko töiden jakautumiseen mitään apuvälineitä?

Onko tässä esimiehellä mikä rooli?

Onko työn mitoitus sopiva?

Onko sinulla tuon suhteen mitään toiveita tai ajatuksia?

Miten sinun tai yksikön työn suoritusta mitataan?

Tiedätkö mitä sinulta odotetaan? Mitä odotukset ovat?

Mistä tiedät, että onnistuit?

Kuuletko siitä, miten olet työssäsi onnistunut?

Miten saamasi johtajuus tukee itseohjautuvuuttasi?

Onko esimiehesi asioiden vai ihmisten johtaja?

Onko esimiehesi kiinnostunut ihmisten johtamisesta?

ITSEOHJAUTUVUUS

Itseohjautuvuus käsitteenä. Onko se sinulle täysin tuttu ja mitä kuvaisit sen tarkoittavan tässä organisaatiossa?

Missä tunnet olevasi itseohjautuva?

Mikä edistäisi itseohjautuvuutta?

Mikä estää itseohjautuvuutta?

Mikä sana kuvaa itseohjautuvuutta ja suhdettasi siihen?

Mitä haaveita sinulla on itseohjautuvuuteen liittyen?

Millainen olisi haaveittesi itseohjautuva työympäristö vai olisiko se sitä vai jotakin muuta?