

Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Anu Haapanen

# Esihenkilöiden käsityksiä itseohjautuvuudesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaaliala YAMK

Opinnäytetyö

7.12.2020

SO919S6

Tekijä Otsikko	Anu Haapanen Esihenkilöiden käsityksiä itseohjautuvuudesta
Sivumäärä Aika	74 sivua + 3 liitettä 7.12.2020
Tutkinto	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosionomi (ylempi AMK)
Ohjaaja(t)	Lehtori, yliopettaja Jyrki Konkka
<p>Yhdistys ry on kolmannen sektorin toimija, joka työskentelee osaamisen, työllisyyden, hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämiseksi Suomessa. Yhdistys toimii yhteiskunnassa kaikkein heikoimmassa asemassa olevien nuorten ja aikuisten kanssa. Osallistujat ovat osatyökykyisiä asiakkaita. Yhdistyksen toiminnassa yhdistyvät työpajat, palvelut sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta. Yhdistyksen toimintamallin mukaisesti osallistujat voivat suorittaa ammatillisten tutkintojen osia työvalmennuksen aikana.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia ja kartoittaa esihenkilötyötä ja sen kehittämistarpeita Yhdistyksessä. Tarkoituksena on ollut selvittää, millä keinoin esihenkilöt vaikuttavat tiimiensä motivaatioon ja itseohjautuvuuteen sekä millaisia kehittämisen tarpeita esihenkilötyössä ilmenee. Opinnäytetyön aineisto on kerätty kvalitatiivisten teemahaastatteluiden ja taustakyselyn avulla.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisena lähtökohtana toimii Ryanin ja Decin kehittämä itseohjautuvuuden teoria, jonka mukaan ihminen motivoituu asioista, jotka tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita. Niitä ovat autonomian tarve, tarve tuntea itsensä kykeneväksi ja yhteenkuuluvuuden tarve. Opinnäytetyössä tarkastellaan sitä, miten hyvin ja miltä osin esihenkilöt osaavat huomioida itseohjautuvuuden ja motivaation lähteitä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan itseohjautuvuudella ja osaamisen johtamisella pystytään vaikuttamaan esihenkilötyön kehittämiseen. Esihenkilöiden itseohjautuvuus työssä ei synny itsestään, vaan se edellyttää aitoa kiinnostusta omaa työtä kohtaan, osaamisen johtamista ja sisäistä motivaatiota. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut pohtia, miltä osin teoriaan perustuva itseohjautuvuuden ja motivaation tukeminen on käytössä ja miltä osin sitä tulisi kehittää Yhdistyksessä. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä sekä osaamisen suunnittelussa ja johtamisessa Yhdistyksessä. Opinnäytetyössä tutkimusstrategia on kvalitatiivinen, aineiston hankintatapa haastattelu ja aineiston analyysitapa teorialähtöinen sisällönanalyysi. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen.</p>	
Avainsanat	itseohjautuvuus, osaamisen johtaminen, esihenkilötyö, osatyökykyisyys

Author Title	Anu Haapanen Supervisors' views on the self-determination
Number of Pages Date	74 pages + 3 appendices 7 December 2020
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructor(s)	Jyrki Konkka, Principal Lecturer
<p>Yhdistys ry is a third-sector NGO operator working with skills and competence promotion, employment, well-being and inclusion in Finland. The association works with the most vulnerable young people and adults in society. The association's activities combine workshops, services and research and development activities.</p> <p>The aim of this thesis was to explore the supervisors' development needs and their work in the Yhdistys ry. The purpose was to find out the means by which supervisors influence the motivation and self-determination of their teams, as well as the kind of development needs that arise in their supervisory work. The material was collected with the help of a background survey and qualitative interviews.</p> <p>The thesis was based on the Self-Determination Theory (SDT), which is developed by Richard M. Ryan and Edward L. Deci. According to the theory, people are motivated by things that satisfy their basic human needs. These are the need for autonomy, the need to feel empowered and capable and the need for togetherness. The thesis examined how well and to what extent supervisors were able to take sources of self-determination and motivation into account. The interviews were analysed through the theories of self-determination and competence management.</p> <p>According to the research results, self-determination and competence management can influence the development of the supervisor's work. Self-determination does not arise by itself, but requires a genuine interest in one's own work, competence management and internal motivation. The aim of the thesis was to consider to what extent theory-based self-determination and motivation support are used and to what extent they should be developed in the Organisation.</p> <p>In the thesis, the research strategy was qualitative and the method of acquiring the material was an interview. The research data were analyzed by arranging the research results under certain main themes and simplifying the expressions. The method of analyzing the research material was theory-based content analysis. The thesis was based on working life.</p>	
Keywords	self-determination, competence management, supervisory work, partial work ability

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	1
<b>2</b>	<b>Yhteiskunnallinen konteksti ja Yhdistys ry</b>	3
2.1	Työttömyys ja osatyökykyisyys Suomessa	3
2.2	Yhdistys osatyökykyisten palvelu- ja kehittämistoimijana	6
2.3	Yhdistyksen valmennus toimintamallina	7
2.4	Sosiaalinen kuntoutus	8
2.5	Kehittämistarve: esihenkilötyön kehittäminen Yhdistyksessä	8
<b>3</b>	<b>Esihenkilötyötoiminta, osaamisen johtaminen ja itseohjautuvuus</b>	9
3.1	Johtamisen teoria yleisesti	9
3.2	Oppiva organisaatio ja osaamisen johtaminen	12
3.2.1	Mitä on itseohjautuvuus?	15
3.2.2	Itseohjautuvuuden tukeminen	19
3.3	Yhteenveto	19
3.4	Yhdistyksen toiminta ja esihenkilötyö	20
<b>4</b>	<b>Tutkimuskysymykset</b>	22
<b>5</b>	<b>Menetelmälliset ratkaisut</b>	23
<b>6</b>	<b>Tulokset</b>	37
6.1	Osallistujien koulutus- ja työkokemustausta sekä koulutustarpeet	39
6.2	Esihenkilöiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta sekä niiden kehittämisestä	39
6.2.1	Esihenkilöiden näkemyksiä esihenkilötyöstä ja johtamisesta	39
6.2.2	Esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa	40
6.2.3	Keinot ja välineet osaamistarpeiden selvittämiseen	43
6.2.4	Kyvykkyyden ja itseohjautuvuuden tukeminen	44
6.2.5	Vahvuuksien hyödyntäminen	48
6.3	Ehdotuksia esihenkilötyön kehittämisen ja itseohjautuvuuden tukemisen parantamiseksi	49
6.4	Tulosten yhteenveto	52
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b>	57
<b>8</b>	<b>Pohdinta</b>	61
	Lähteet	69

## Liitteet

Liite 1. Tiedote ja suostumusasiakirja opinnäytetyöhön osallistumisesta

Liite 2. Taustakysely

Liite 3. Teemahaastattelun kysymykset

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä tarkastellaan Yhdistyksen esihenkilötyötä ja itseohjautuvuuden tukemista esihenkilöiden näkökulmista. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten ja millä keinoin Yhdistyksen esihenkilöt pyrkivät tukemaan tiimiensä työntekijöiden motivaatiota ja itseohjautuvuutta. Koska Yhdistyksen esihenkilöt eivät kohtaa tiimiensä työntekijöitä säännöllisesti käytännön työssä on itseohjautuvuuden tukeminen osatyökykyisten asiakkaiden kanssa tehtävässä työssä tärkeää.

Työelämälähtöisessä opinnäytetyössä aiheen rajaus muodostuu olennaisesti toimeksiantajan tarpeista ja toiveista (Hakala 2004: 5). Opinnäytetyön tilaaja on Yhdistys ry, jonka tarpeena on selvittää, millä keinoin esihenkilöt vaikuttavat tiimiensä motivaatioon ja itseohjautuvuuteen sekä millaisia kehittämisen tarpeita esihenkilötyössä ilmenee. Lisäksi tilaajan tavoitteena on saada tiedon lisäksi konkreettisia työkaluja esihenkilötyön kehittämiseen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on muotoutunut toimeksiantajan tavoitteita pohtimalla sekä tarkastelemalla toiminnan luonnetta ja tavoitteita Yhdistyksen toiminnan takana.

Johtamistapojen ja johtamiskulttuurien muutoksista ja uudistamisista keskustellaan paljon. Jotta johtamista ja esihenkilötyötä voidaan uudistaa, on hyvä tarkastella ja tutkia esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyviä ajattelumalleja sekä sitä, miten johtamista voidaan vahvistaa esihenkilötyön avulla osaksi organisaatiokulttuuria. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö haastaa organisaation toiminnan, jolloin myös tarve ymmärtää, hallita ja johtaa osaamista lisääntyy. Organisaatioista riippumatta esihenkilötyössä keskeisimpiä osa-alueita ovat henkilöstön johtaminen ja sen kehittäminen, henkilöstön osaamisen ja itseohjautuvuuden tukeminen ja vahvistaminen sekä työhyvinvoinnin kysymykset. Lisäksi jatkuva teema esihenkilötyössä on oppiminen; oppiminen organisaatiossa, oppiminen esihenkilönä ja elinikäinen oppiminen.

Aihetta rajattaessa on kiinnitetty huomiota siihen, että opinnäytetyöhön laskettu aika ja sivumäärä on realistinen ja mahdollinen. Tavoitteena on myös, että valittu teema antaa uutta tietoa Yhdistykselle sekä tukee tekijän ammatillista kehittymistä. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen, millä keinoin esihenkilöt pyrkivät tukemaan tiimiensä työntekijöitä itseohjautuvuuteen, kun työ edellyttää asiakastyön lisäksi kehittämis- ja palvelutoimintaa ja kun esihenkilötyö tapahtuu osittain etänä. Samalla tavoitteena on tarkastella,

mitkä ovat esihenkilötyön muodot ja kehittämisen haasteet itseohjautuvuuden tukemisen näkökulmasta Yhdistyksessä. Näkökulmana on esihenkilöiden omat näkemykset ja kokemukset esihenkilötyön eri osa-alueista ja kehittämisen tarpeista liittyen esihenkilötyön osaamisen vahvistamiseen.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

1. Millaisilla keinoilla Yhdistyksen esihenkilöt tukevat alaistensa itseohjautuvuutta?
2. Miten esihenkilöiden mielestä koettua osaamisen johtamista voidaan edistää osatyökykyisten parissa tehtävässä työssä?

Opinnäytetyön on tutkimusmenetelmältään kvalitatiivinen. Aineisto on kerätty haastattelulla ja kyselyllä. Tavoitteena on tuottaa tietoa ja nostaa esiin käytänteitä, joita voidaan hyödyntää osaamisen johtamisessa ja kolmannen sektorin esihenkilötyötoiminnan kehittämisessä. Aiheella on myös tutkimuksellista ja yhteiskunnallista merkitystä muiden järjestöjen ja kolmannen sektorin toimijoiden esihenkilötyön kehittämisessä ja uudistamisessa. Teemahaastatteluiden pääteemat olivat sopivia käytettäväksi aineiston analyysin pääteemoina ja opinnäytetyön tutkimustulokset koottiin ja jäseneltiin niiden teemojen avulla.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan yhdistyksen taustaa, toimintaa ja kohderyhmiä sekä määrittellään osatyökykyisyyden, esihenkilötyön ja itseohjautuvuuden käsitteet. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuskysymysten, aineiston ja menetelmän esittelyyn. Lopuksi esitellään tulokset, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

Opinnäytetyöllä on tarkoitus tuottaa tietoa itseohjautuvaan esihenkilötoimintaan ja osaamisen johtamiseen liittyvistä koetuista haasteista ja mahdollisuuksista Valmennusyhdistyksessä. Samalla esihenkilöille luodaan kehittämispohjaa yhteisön itseohjautuvan toiminnan merkityksestä käytännön esihenkilötyössä ja erilaisissa muutostilanteissa. Tämän kehittämisen toivotaan auttavan esihenkilöitä ja koko työyhteisöä kohti vahvempaa autonomista johtamista sekä toimimista vahvempana itseohjautuvana yhteisönä palveluja kehittämistoiminnassa, kun toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Itseohjautuva esihenkilötoiminta edellyttää itsemääräämisen tunnetta (esihenkilö voi itse päättää toiminnastaan), pätevyyden tunnetta (esihenkilö tuntee, että hän on kyvykäs ja hänen omalla toiminnallaan on vaikutusta työn laatuun) ja sosiaalisen yhteyden tunnetta (esihenkilö kokee saavansa tukea ajatuksilleen ja tunteilleen).

## 2 Yhteiskunnallinen konteksti ja Yhdistys ry

### 2.1 Työttömyys ja osatyökykyisyys Suomessa

Suomessa on työttömiä työnhakijoita 164 000 joista nuoria, alle 25-vuotiaita on 40 000. (Tilastokeskus 2019). Noin 61 000 nuorta eli 10 % ikäluokasta on kokonaan työn, koulutuksen ja harjoittelun ulkopuolella (Allianssi 2019). Osatyökykyyn liittyvä vamma tai pitkäaikaissairaus estää usein työelämään pääsyn (Kela 2019). Suomessa oli marraskuussa 2018 lähes 30 000 osatyökykyistä työtöntä työnhakijaa (STM 2019). Työttömyydellä on sekä yksilö- että yhteiskuntatasolla laajoja ja kauaskantoisia vaikutuksia. Tutkimusten mukaan koulutukseen panostaminen parantaisi työllistymistä parhaiten. Valtioneuvoston (2017) mukaan edellisen hallitusohjelman yksi kärkihankkeista on ollut ammatillisen koulutuksen reformi, jonka tarkoituksena on ollut uudistaa ammatillinen koulutus osaamisperustaiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi sekä lisätä työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja (Valtioneuvosto 2017).

Suomessa merkittävin yksittäinen työn saantiin ja työllistymiseen vaikuttava tekijä on henkilön koulutus. Perinteisten koulutuspolkujen rinnalle tarvitaan käytännönläheistä ja osallistavaa valmennusta sekä yksilöllistä ohjausta ja tukea, joka tukee siirtymisessä työelämään tai jatko-opintoihin. Eri kolmannen sektorin toimijat, kuten Yhdistys, pyrkivät tuottamaan sosiaalista kuntoutusta, tukea ja toimintaa syrjäytymisuhanalaisille koulupudokkaille nuorille, jotka ovat työn ja opintojen ulkopuolella. Tutkinon suorittaminen Yhdistyksen valmennuksen avulla lisää nuoren työllistymisen ja kouluttautumisen edellytyksiä. (Palosaari & Heikkinen 2015.)

Yhdistyksen toiminnan yhteiskunnallinen tarve nousee siten sosiaalisesta etsivästä nuorisotyöstä, kouluttamattomien työelämän ulkopuolella olevien nuorten syrjäytymisen ehkäisytyöstä ja räätälöidyistä oppimisen poluista osatyökykyisille osallistujille, joille perinteiset ammatilliset opintopolut eivät tarjoa mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja työllistymiseen. Yhdistyksen toiminta täydentää Suomessa yksityisen ja julkisen sektorin palveluita ja pyrkii tavoittamaan kohderyhmiään etsivällä ja löytävällä työotteella ja tarjoamaan heille täydentäviä käytännönläheisiä räätälöityjä opintopolkuja.

Työkykyisyys liittyy työn vaatimukseen ja vaihtelee elämän eri vaiheissa. Osatyökykyisyyttä on monenlaista ja heidän ryhmänsä on hyvin monimuotoinen. Heitä voivat olla

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2019) mukaan esimerkiksi pitkäaikaissairaat, vakavasta sairaudesta toipuvat, pitkäaikaistyöttömät, vammaiset ja elämänkriisin kokeneet ihmiset. Yleisimmin työkyvyn heikkenemistä aiheuttavat masennus ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Osatyökykyisyys voi olla myös tilapäistä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019.)

Tilastokeskuksen (2019) mukaan yli puolella suomalaisista työikäisistä, lähes 2 miljoonalla kansalaisella, on jokin vamma tai pitkäaikaissairaus, ja heistä noin 600 000 kokee vamman tai sairauden vaikuttavan työllistymismahdollisuuksiin tai työn tekemiseen (Tilastokeskus 2019). VATES: in (2019) mukaan heistä työssä on noin 400 000 ja työelämän ulkopuolella noin 200 000 kansalaista. Työelämän ulkopuolella olevista 65 000 kansalaisesta haluaisi työskennellä sekä myös arvioi olevansa kykeneviä tähän. Työllisyydestä puhuttaessa heitä kutsutaan osatyökykyisiksi. Osatyökykyisillä on muita suurempi riski menettää työnsä, ja usein myös työhön paluu tai työllistyminen ei onnistu. (VATES 2019.)

VATES: in (2019) mukaan työkyvyttömyyseläkkeellä on Suomessa noin 250 000 henkilöä ja heistä vajaa viidesosa on alle 45-vuotiaita. Vuosittain työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyy keskimäärin noin 20 000 henkilöä. Työkyvyttömyyseläkkeellä arvioidaan olevan noin 60 000 henkilöä, joilla on työhalua ja työkykyä jäljellä. Niin työkyvyttömyyseläkeläisten kuin kuntoutujienkin joukossa kaksi pääryhmää ovat mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. (VATES 2019.)

Urpelaisen (2017) mukaan 2010-luvulla nuorten työkyvyttömyyseläkeläisten määrä on kasvanut tasaisesti. Alle 25-vuotiaiden työkyvyttömyyseläkkeiden kehitys oli maltillista aina vuoteen 2008 asti, mutta 2010-luvulla työkyvyttömyyseläkettä saavien nuorten määrä on kasvanut vuosittain. Valtakunnallisena tavoitteena on, että ensisijaisesti käytettäisiin muita keinoja, kuten tuettua opiskelua ja erilaisia kuntoutuksia, sen sijaan työkyvyttömyyseläke tulisi olla nuorelle kaikkein viimeisin vaihtoehto. Myös työelämään tarvittaisiin enemmän joustoja. (Urpelainen 2017.)

Koskenvuon & Hiilamon (2017) mukaan osatyökykyiselle henkilölle työllistyminen tuo osallisuutta ja oikeuden työhön sekä paremman toimeentulon ja eläkkeen. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö sekä työ- ja elinkeinoministeriö ovat tehneet pitkäjänteistä kehittämissuunnitelmaa vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden työllistymisen parantamiseksi. (Koskenvuo & Hiilamo 2017.)

Työkyvyttömyyseläkkeellä olevien alle 25-vuotiaiden nuorten määrät ovat lisääntyneet 2010-luvulla, heitä oli vuonna 2016 noin 7300. Suuri osa näiden nuorten työkyvyttömyyseläkkeistä johtuu erilaisista käyttäytymisen ja mielenterveyden häiriöistä. Lisäksi tarkkaavaisuuden ja aktiivisuuden häiriöt (ADHD) ovat lisääntyneet nuorten työkyvyttömyyseläkkeiden perusteena. (Koskenvuo & Hiilamo 2017.)

Koskenvuon & Hiilamon (2017) mukaan vuonna 2016 Kelan kuntoutuspalveluja sai yli 15 000 nuorta. Alle 25-vuotiaiden nuorten kuntoutus on useimmiten ammatillista kuntoutusta tai kuntoutuspsykoterapiaa. Lisäksi monet nuoret ovat saaneet kuntoutusrahaa työelämään tähtäävän kuntoutuksen tai opiskelun ajalle. Kuntoutusraha myönnetään yleensä erilaisten käyttäytymisen ja mielenterveyden häiriöiden vuoksi. (Koskenvuo & Hiilamo 2017.)

Koskenvuo & Hiilamo (2017) viittaavat, että vuonna 2016 nuoren kuntoutusrahaa sai alle 25-vuotiaista nuorista 1,14 %, kun taas vastaava osuus vuonna 2010 oli vain 0,62 %. Alle 25-vuotiaille nuorille myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden määrän kasvulle on monia syitä. Esimerkiksi käyttäytymisen ja mielenterveyden häiriöitä ja sairauksia tunnistetaan entistä paremmin. Varhaisen tuen ja palveluiden avulla voidaan ehkäistä vaikeuksia kouluttautumisessa ammattiin ja siirtymisessä työelämään, ja samalla voidaan välttää turvautuminen työkyvyttömyyseläkkeeseen. Vammaisten ja osatyökykyisten on Suomessa hyvin vaikeaa päästä osalliseksi työelämään. (Koskenvuo & Hiilamo 2017.)

Koskenvuon & Hiilamon (2017) mukaan käynnissä ollut hallituksen OTE- eli Osatyökykyisille tie työelämään -kärkihanke on vienyt eteenpäin OSKU-ohjelman (Sosiaali- ja terveysministeriön Osatyökykyiset työssä -ohjelma 2013–2015) tuloksia. Esimerkkejä tuloksista ovat: 1. useat lainsäädäntömuutokset ovat helpottaneet työllistymistä ja työssä jatkamista 2. työkykykoordinaattoreiden koulutus 3. palveluiden integrointi 4. matalan kynnyksen palveluiden kehittäminen 5. uudenlaisten välineiden kehittäminen työllistymisen tueksi erityistä tukea tarvitseville nuorille. Työelämäosallisuuteen ovat liittyneet myös yhteiskunnalliset keskustelut aktiivimallista, osallisuustulosta ja aktiivisen työnhaun eri malleista. (Koskenvuo & Hiilamo 2017.) Yhteiskunnallisessa keskustelussa puhutaan myös NEET-nuorista, jolla tarkoitetaan opiskelun tai työelämän ulkopuolella olevia nuoria ("not in employment education or training") (Wikipedia 2019).

## 2.2 Yhdistys osatyökykyisten palvelu- ja kehittämistoimijana

Yhdistys on usean alueellisen toimijan perustama järjestö ja se tukee kaikkein heikoimassa asemassa olevia ihmisiä. Yhdistyksen toimipisteet ovat eri puolilla Suomea. Yhdistykseen toimintaan osallistuvat työelämän ja koulutuksen ulkopuolella olevat ihmiset: työkokeilijat, kuntouttavan työtoiminnan piirissä olevat ja muut osatyökykyiset ihmiset.

Yhdistys työskentelee mm. nuorten työpajatoiminnan, harrastus- ja vapaa-ajantoiminnan, nuorisotyön, koulutuksen, työllisyyden edistämisen, päihde- ja mielenterveystyön, ruoka-avun, peliaddiktioiden, rikosten, uusintarikollisuuden ja asunnottomuuden ennaltaehkäisyä ja asunto ensin- periaatteella asunnottomien tukemisen palveluntuottajana sekä tutkimus- ja kehittämiskeskuksena.

Yhdistys ry:n toiminta perustuu osallisuuden, työllisyyden, hyvinvoinnin ja osaamisen edistämiseksi osatyökykyisten ja nuorten kanssa erilaisissa alueellisissa työpajoissa. Järjestöllä on monikanavainen rahoituspohja ja toiminnassaan sillä on palvelutoiminnan lisäksi vahva tutkimus- ja kehittämisorientaatio. Yhdistyksessä käytetään toimintamallia, jonka avulla voi valmentautua suorittamaan ammatillisten tutkintojen osia työvalmennuksen aikana.

Yhdistyksen osaamisalueita ovat mm. oppiminen epämuodollisissa oppimisympäristöissä, erityisryhmien oppiminen ja vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien koulutus ja työllisyyden edistäminen sekä verkostokumppanuudet toiminnan tukena. Yhdistys tuottaa työllisyydenhoidon palveluja sekä erilaisia kuntoutus- ja koulutuspalveluja työvoimahallinnolle, kaupunkien työllisyys- ja sosiaalipalveluille, oppilaitoksille ja muille julkisen sektorin toimijoille.

Palveluiden tavoitteena on mm. vahvistaa osallistujien osaamista ja osallisuutta, tuottaa onnistumisen kokemuksia, vahvistaa itsetuntoa ja itsenäistä toimintakykyä sekä tukea siirtymisessä eteenpäin kohti itsenäistä toimijuutta, koulutusta ja/tai työelämää. Yhdistyksen osaamisalueita ovat myös etsivä ja löytävä työ, nuorten elämään liittyvät kysymykset ja rikostaustaisten tukeminen takaisin yhteiskuntaan.

Yhdistyksen toimintaa johtaa hallitus. Hallituksen viisi jäsentä valitaan kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Yhdistyksellä on henkilöstöä noin 50 useissa eri kaupungeissa.

### 2.3 Yhdistyksen valmennus toimintamallina

Yhdistyksen mukaan osatyökykyisten ihmisten kanssa on tavoitteena lisätä osallisuutta, vahvistaa työelämävalmiuksia, arjen taitoja, työllistymisen edellytyksiä ja vahvistaa elämänhallintataitoja sekä suunnitella jatkopolkua kohti koulutusta ja työelämää. Yhdistyksen toimintamallin valmennuksessa opiskellaan työskentelemällä käytännön työelämäympäristössä. Toimintamallin avulla heille mahdollistuu ammatillisten tutkintojen osien tai jopa koko tutkintojen tekeminen. Asiakkaat ovat yleensä koulutuksen ja työn ulkopuolella olevia nuoria ja aikuisia, ja tavoitteena on vahvistaa heidän työ- ja toimintakykyään sekä lisätä osaamista jokaisen yksilöllisten tavoitteiden mukaan.

Valmennuksessa osallistujat valmentautuvat suorittamaan ammatillisen koulutuksen tutkinnon osia kuntouttavassa työtoiminnassa, osana palkkatuetta työtä tai työkokeilua. Valmennuksen toimintamallissa käytetään käytännönläheistä työhönohjausta siten, että teoriaosuus on yhdistetty käytännön työskentelyyn. Osallistujan aiempi osaaminen otetaan huomioon ja valmennuksen aikaiset työtehtävät suunnitellaan niin, että ne lisäävät osallistujan puuttuvaa osaamista. Nuorta ohjataan työtehtävissään yksilöllisen tarpeen mukaan.

Yhdistyksen valmennus sopii erityisesti sellaisille nuorille, joilla puuttuva tutkintotodistus on työllistymisen esteenä, mutta joille ei sovellu perinteinen koulumuotoinen opiskelu. Nuori voi tulla valmennukseen myös viimeistelemään kesken jäänyttä ammatillista tutkintoa tai kokeilemaan uutta alaa. Yhdistyksen valmennusprosessi sisältää valmennusjakson käynnistämisen, ammattitaidon hankkimisen, ammattitaidon täydentämisen ja osoittamisen sekä valmennusjakson päätöksen. Prosessin toimijat ovat valmennusorganisaatio ja ammatillinen oppilaitos.

Yhdistyksellä on useita erilaisia työpajoja useilla eri paikkakunnilla. Työpajoilla valmentaudutaan työelämään ja opiskeluun sekä niissä voi suorittaa ammatillisen koulutuksen tutkinnon osia, valmentajien ja opettajien ohjaamana ja tukemana. Valmennuksessa hankitaan ammatillisten tutkintovaatimusten mukaista osaamista työllistymistä edistävän toimenpiteen tai palkkatuetun työn aikana työskentelemällä aidoissa työtehtävissä. Kertynyt ammatillinen osaaminen arvioidaan oppilaitoksen järjestämässä näytössä. Tutkintovaatimusten mukaisesti kertyneestä osaamisesta saa oppilaitoksen myöntämän tutkintotodistuksen tai sen osan.

## 2.4 Sosiaalinen kuntoutus

Sosiaalisella kuntoutuksella tarkoitetaan sosiaalihuoltolain (17.9.1982/710) 27 §:n mukaan henkilön työkykyä kartoittavaa ja kuntouttavaa työtoimintaa, ja palvelu on tarkoitettu työelämän ulkopuolella oleville sosiaali- ja terveystalouden asiakkaille. Sosiaalihuoltolain mukaan ryhmämuotoista työtoimintaa voidaan järjestää toimintakeskuksissa, työpajoilla tai vastaavissa paikoissa. Työtoiminta voi olla avointen työmarkkinoiden työtä, johon asiakas saa yksilöllisen tuen, samalla ohjauksen ja toiminnan avulla lisätään asiakkaan elämänhallintaa ja mahdollisuuksia integroitua yhteiskuntaan. (Sosiaalihuoltolaki 1982.)

Sosiaalinen kuntoutus on osa sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaisia sosiaalipalveluita, joka tuli lakisääteiseksi vuonna 2015. Sosiaalisen kuntoutuksen palvelujen kehittäminen erityisesti nuorten kohdalla on yksi lainsäädännön painopistealueista. Sosiaalihuoltolaki jättää kunnille mahdollisuuden toteuttaa sosiaalisen kuntoutuksen palvelut tarvelähtöisesti, keinoja ja välineitä voivat olla esimerkiksi työtoiminta ja erilaiset toiminnalliset ryhmät. (Yhteisömedia 2017.)

Tuusan ja Ala-Kauhaluoman (2014) mukaan kunnat järjestävät sosiaalisen kuntoutuksen palveluja varsin epäyhtenäisesti. Järjestöillä on keskeinen rooli palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä. Sosiaalisen kuntoutuksen suurin kohderyhmä on sellaiset henkilöt, joilla on monia samanaikaisia ja vakavia elämänhallinnan ongelmia. Nuoria tukevan sosiaalisen kuntoutuksen toiminnassa on keskiössä osallisuuden, elämänhallinnan, vuorovaikutustaitojen, tulevaisuuden suunnitelmien, arjessa selviytymisen ja itsenäisen asumisen tukeminen ja vahvistaminen. (Tuusa & Ala-Kauhaluoma 2014: 2.)

## 2.5 Kehittämistarve: esihenkilötyön kehittäminen Yhdistyksessä

Yhdistyksen kehittämistarpeena on saada tietoa ja konkreettisia työvälineitä esihenkilötyön tueksi yhdistyksessä. Koska yhdistys on yleishyödyllinen kehittäjä ja palveluntuottaja, niin kehittämistarpeena on kartoittaa esihenkilötyön kehittämistarpeita Yhdistyksessä, millä keinoin esihenkilöt vaikuttavat tiimiensä motivaatioon ja itseohjautuvuuteen sekä millaisia konkreettisia muutosehdotuksia esihenkilötyössä ilmenee itseohjautuvuuden tukemisessa ja osaamisen johtamisessa.

Yhdistys tuottaa työllisyydenhoidon palveluja sekä erilaisia kuntoutus- ja koulutuspalveluja työvoimahallinnolle, kaupunkien työllisyys- ja sosiaalipalveluille, oppilaitoksille ja muille julkisen sektorin toimijoille. Lisäksi yhdistyksellä on meneillään useita kehittämissankkeita kuten nuorten yhteiskunnallisen osallisuuden parantaminen, epämuodollisten oppimisympäristöjen kehittäminen ja oppimisen tunnistaminen, rikos- ja päihdetaustaisten oppimispolut ja osaamisen kehittäminen, perustaitojen kehittäminen sekä liikunta- ja hyvinvointiosaaminen.

Opinnäytetyön näkökulmana on esihenkilötyö ja itseohjautuvuuden tukeminen osaamisen johtamisessa Yhdistyksessä: esihenkilötyön muodot, välineet ja haasteet itseohjautuvan työn tukena. Miten esihenkilötyö tukee yhdistyksen asiakastyötä nuorten ja osatyökykyisten kanssa sekä yhdistyksen kehittämis- ja palvelutoimintaa? Millaista oppimista ja osaamista tarvitaan esihenkilötyön tueksi muuttuvassa toimintaympäristössä ja sen ristipaineessa?

Opinnäytetyön kohderyhmänä on Yhdistyksen esihenkilöinä toimivat henkilöt. Heitä on yhteensä viisi henkilöä: kaksi kehittämisjohtajaa ja kolme lähiesihenkilöä. Kehittämisjohtajat edustavat myös ylempää johtoa. Opinnäytetyössä näkökulmaksi rajataan esihenkilötyötoiminta, jossa esihenkilö on subjektina. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää esihenkilötyötoiminnan keskeisimmät toimintamuodot ja kehittämisalueet kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen.

### **3 Esihenkilötyötoiminta, osaamisen johtaminen ja itseohjautuvuus**

#### **3.1 Johtamisen teoria yleisesti**

Johtamistyötä voidaan tarkastella monien eri tarkastelukulmien kautta. Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan näkökulmia ovat muun muassa ulkoisen tai sisäisen toiminnan johtaminen, moninaisen ympäristön johtaminen tai inhimillisten muuttujien johtaminen. Sisäisen toiminnan johtamiseen kuuluvat seuraavat osa-alueet: työn ja työnjaon johtaminen, päätöksentekoon perustuva johtaminen ja rakenteita korostava johtaminen. Ulkoisen toiminnan johtamiseen voi liittyä elementtejä, joilla pyritään edistämään organisaatioiden erilaisten toimintaympäristöjen hallintaa. (Virtanen & Stenvall 2010: 15, 22, 28.) Johtamisen yhteydellä viitataan persoonan ominaisuuksiin, työhyvinvointiin, muutoksen hallintaan, työyhteisön kyvykkyyteen ja hierarkiaan.

Niirasen ym. (2010) mukaan johtamisella yleisesti tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyksi ohjaamisen, voimavarojen hankkimisen, asioiden järjestämisen, vastuun jakamisen ja päätöksenteon kautta. Siten johtaminen on Niirasen ym. (2010) mukaan ilmiö, joka liittyy kaikkeen organisoituun ja tavoitteelliseen toimintaan. Johtamisen määrittelyllä vaikutetaan siihen, miten se ymmärretään ja mihin sillä voidaan vaikuttaa. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 14.)

Johtaminen voi olla myös erikaltaista riippuen taustayhteisöstä. Johtajuuden muita muotoja ovat mm. muutosjohtaminen, vuorovaikutteinen johtaminen, valmentava johtaminen, moninaisuuden johtaminen, ihmisten johtaminen, dialoginen johtaminen, tunneälyjohtaminen, osallistava johtaminen ja kannustava johtaminen. Johtamiskirjallisuuden perusteella johtamisosaaminen ja esihenkilöosaaminen koostuvat useista toiminnallisista ja hallinnollisista alueista, kuten henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, verkostojen johtaminen, muutosjohtaminen, substanssijohtaminen ja esihenkilötaidot yleensä.

Shermanin ym. (2007) mukaan johtamisen kompetenssit yhdistyksessä ovat mm. talouden johtaminen, itsensä johtaminen, henkilöstön johtaminen, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, toiminnan johtaminen sekä työn tuntemus ja kehittäminen (substanssi) (Sherman ym. 2007: 88). Mäki (2017) määrittelee johtajuuskulttuuriin liittyvässä väitöstutkimuksessaan johtajuuden monimutkaisena ilmiönä, joka on sidottu ympäristöönsä. Lisäksi johtajuuden tulee luoda jaettujen tulkintojen avulla toiminnalle selkeyttä ja suuntaa. (Mäki 2017: 65.)

Virtasen & Stenvallin (2010) mukaan organisaatiot muotoutuvat jatkuvien muutosten vuoksi, joten tärkeää on rakentaa yhteistä ymmärrystä. Virtanen & Stenvall (2010) viittaavatkin, että monimutkaisen ympäristön johtamiseen voidaan kytkeä tiedon, osaamisen, oppimisen, innovaatioiden ja muutosten sekä monimutkaisten organisaatioiden toiminnan johtaminen. (Virtanen & Stenvall 2010: 30–33.) Uutelan (2019) mukaan valmentava esihenkilötyö tukee työntekijöiden kehittymistä muuttuvissa työtilanteissa. Valmentavassa esihenkilötyössä yhdistyvät sekä yksilön että organisaation tavoitteet, lisäksi se on väline itseohjautuvuuden ja oppimisen kehittämiseen sekä muutoksen johtamiseen. (Uutela 2019: 151–152.)

Viitalan & Jylhän (2019) mukaan tavoittelemisen arvoisia ja ihannoituja johtamissuuntauksia ovat mallit, jotka vahvistavat itseohjautuvuutta ja ovat ihmislähtöisiä. Johtaminen

ja organisointi muovautuvat nopeasti, joten vastuuta ja valtaa annetaan yksilöille ja ryhmille, jolloin johtajan tehtäväksi jää itseohjautuvan työskentelyn mahdollistaminen ja tukeminen sekä tavoitteiden selkiyttäminen. (Viitala & Jylhä 2019: 52.)

Niirasen ym. (2010) mukaan itseohjautuvuutta voidaan pitää yhtenä johtamismallina, mutta toisesta näkökulmasta katsottuna itseohjautuvuutta voidaan pitää jopa ei-johtamisena. Kun organisaatiot toimivat muuttuvassa ja epävakaaassa ympäristössä, niin itseohjautuvuuden johtaminen on usein oleellinen toimintaa ylläpitävä toiminto. Niirasen ym. (2010) mukaan itseohjautuvuutta korostavat johtajat ovat sallivia ja kannustavia, pitäen itseohjautuvuuden prosessit koko ajan hallussaan. (Niiranen & Seppänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 84.)

Osaamisen johtamisen näkökulma esihenkilöiden toiminnassa viittaa organisaation oppimiseen, oppivaan organisaatioon ja älyllistä tai henkistä pääomaa käsittelevään keskusteluun. (Viitala 2004: 12.) Viitala (2004) tarkastelee osaamisen johtamisen elementtejä esihenkilötyössä neljän ulottuvuuden kautta: esimerkillä johtaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja oppimisen suuntaaminen (Viitala 2004: 166).

Asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen on kompleksista eikä perinteisten johtamismallien avulla kyetä lisäämään asiantuntijoiden halua kehittää ammatillista osaamista. Myös jatkuva muutos lisää johtamisen haasteellisuutta ja se edellyttää henkilöstöltä sopeutumiskykyä ja henkisiä voimavaroja. (Kolari 2010: 13–14.) Itsensä johtamisen kokonaisuuden kompetensseista keskeiseksi muuttujaksi nousee oppiminen, joka kuvaa mm. ongelmaratkaisutaitoja, analyttisyyttä, kykyä identifioida, priorisoida ja ratkaista sekä jäsentää ongelmia, ideoida sekä vastata ongelmiin. Kolari (2010) kuvaakin johtamisen profiilin osa-alueina oppimisen taidon, hahmottamiskyvyn, sähköisen viestintätaidon, kirjallisen viestintätaidon, kasvuorientaation, analyttisyyden ja ongelmanratkaisutaidon (Kolari 2010: 97). Muut johtamisen profiilit ovat: vuorovaikutusjohtamisen profiili, oman toiminnan johtamisen profiili ja muutosjohtamisen profiili (Kolari 2010: 99–102).

Hakanen (2011) viittaa palvelevaan johtamismalliin, jossa edistetään työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja lisätään heidän mahdollisuuksiensa toteutumista. Palveleva esihenkilö edistää työntekijöidensä ammatillista kehittymistä korostamalla vahvuuksia, sa-

malla hän kannustaa tiimensä työntekijöitä nostamaan esiin omia ideoitaan, näkökulmiin ja ajatuksiaan. Lisäksi Hakasen (2011) mukaan palveleva esihenkilö vahvistaa yhteisöllisyyttä kuuntelemalla työntekijöitä. (Hakanen 2011: 76–77.)

Johtaminen on verkostoissa aiempaa haasteellisempaa. Esihenkilöiltä vaaditaan uudenlaista osaamista, valmiuksia ja taitoja, koska käyttöönottamalla ihmisten oppimisen resurssit voidaan edistää tiimien ja prosessien kehittymistä. (Taipale 2004: 17.) Verkostossa toimivien tiimien odotetaan oppivan työssä jatkuvasti uusia asioita ja kykenevän yhteistoiminnallisesti kehittämään kokonaisia prosesseja ja verkoston toimijoiden yhteistyötä. Tiimin jäsenten henkilökohtaista kehittymistä ja ammatillista kasvua tulee myös tukea. Taipale (2004) viittaakin Kolben (1984) teoriaan kokemuksellisesta oppimisesta hyvänä lähtökohdaksi ja viitekehyksenä tiimioppimiselle ja esihenkilörooleissa työskenteleville, koska oppimissyklin läpikäyminen edistää yhteistoiminnallisuuteen oppimista. (Taipale 2004: 70.)

Hui Lin (2018) mukaan johtajuus ja johtajuuden jatkaminen on kriittistä voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toimintakyvylle. Nykyisessä tutkimuksessa on käsitelty johtajuutta peräkkäisinä tapahtumina ja tiettyjen tekijöiden vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. (Hui Li 2018: 341.)

### 3.2 Oppiva organisaatio ja osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen käsitteenä on erittäin laaja ja osaamisen ja tiedon johtamisessa on useita tarkastelukulmia. Oppiva organisaatio (Learning Organization) ammentaa näkökulmansa psykologiasta, kasvatustieteestä ja organisaatioteoriasta. Fokuksena on kokonaisvaltainen näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana ja on perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi. (Laine 2017: 49.) Osaamisen johtamisen käsitteellä viitataan tarkoitukselliseen, intentionaaliseen johtamistoimintaan, jossa edistetään ja vahvistetaan osaamisen uudistumista, hyödyntämistä ja kehittämistä koko organisaatiossa. (Laine 2017: 51–52). Muita osaamisen johtamisen koulukuntia ovat mm. tiedon johtaminen (Knowledge Management), älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management) ja kompetenssipohjainen (strateginen johtaminen, Competence based Strategic Management, CSM) (Laine 2017: 49).

Peter M. Senge (1990) on tutkinut oppivaa organisaatiota viiden perustekijän (disipliinin) kautta. Ne ovat systeeminen ajattelu (systems thinking), sisäiset mallit (mental models),

yhtenäinen visio (shared vision), itsehallinta (personal mastery) ja tiimioppiminen (team learning). Kaikki perustekijät on tarpeen huomioida silloin, kun tavoitteena on edistää oppimisen ja kehittämisen prosesseja organisaatiossa. Oleellista oppivalle organisaatiolle on tiimimäinen toiminta. (Senge 1990: 385–387.) Senge korostaa Viitalan & Jylhän (2019) mukaan yhteisten ajatusmallien tärkeyttä sekä johtamisen kohteena että oppivan organisaation piirteinä. Ajatusmallit ovat kuin suunnistuskarttoja, jotka määrittävät mitä ihminen havainnoi ja ymmärtää. (Viitala & Jylhä 2019: 49.)

Viitalan (2005) mukaan jaettu visio on yksi Sengen esille nostamista oppivan organisaation elementeistä. Se siis on jatkuva prosessi, jossa selkiytetään työyhteisön ja organisaation käsitystä yhteisestä tulevaisuudesta. (Viitala 2005: 43.) Sydänmaanlakan (2002) mukaan Senge määrittelee oppivan organisaation olevan yhteisö, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä (Sydänmaanlakka 2002: 53). Moilasen (2001) mukaan Sengen näkemykset oppivasta organisaatiosta muuttuneet ja monipuolistuneet, mutta teorian muodostuminen on jäänyt toteutumatta. Sengelle oppiva organisaatio on kokonaisuus, vaikka osa hänen tuotannostaan näyttää painottavan Moilasen (2001) mukaan yksittäisiä osa-alueita. (Moilanen 2001: 64.) Senge ym. (2005) viittaavat myös seitsemään valmiuteen ("Seven Capacities of the U Movement"), joilla viitataan kykyyn nähdä, havaita ja toteuttaa uusia mahdollisuuksia. Sengen ym. (2005) mukaan näiden valmiuksien kehittäminen tarjoaa syvemmän oppimisen tason, joka on avain itseämme, organisaatioitamme ja yhteisöitämme palvelevien muutosten luomiseen. (Senge ym. 2005: 219.)

Viitalan (2004) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on vahvistaa tavoitteiden edellyttämää osaamista koko organisaatiossa. Samalla tavoitteena on hankkia, kehittää ja säilyttää hyödyllistä osaamista organisaatiossa. Tavoiteltavan osaamisen määrittelyn lähtökohdat ovat löydettävissä kahdesta suunnasta: työn edellyttämän ammattitaidon yleisistä vaatimuksista ja organisaation strategisista tarpeista. (Viitala 2004: 49–50.)

Oppivassa organisaatiossa osataan oppia työstä sekä hajauttaa ja yhdistää organisaation asiantuntijuutta. Tällöin organisaatio toimii yhteistoiminnallisesti esimerkiksi siten, että eri työntekijäryhmät ja esihenkilöt työskentelevät yhdessä. Suunnittelijatyöntekijät toimivat lähellä käytännön työtä. Oppivassa organisaatiossa yhteisö oppii, jakaa asiantuntijuuttaan ja kehittää työtään yhdessä. Organisaatio oppii siten työn kautta. (Mm. Engeström 2002.)

Wikiopiston (2012) mukaan oppivassa organisaatiossa toimivat viestintä, vuorovaikutus ja arviointi. Oppiminen innostaa ja luo uutta sekä saa aikaan muutosta ja aktivoi osallistumaan. Organisaatiossa oppiminen ilmenee reagoitina sisäisen ja ulkoisen ympäristön muutostarpeisiin. Yhteisöllisiä ratkaisumalleja etsitään pohtien ja toimien yhdessä ja ne innostavat, hyödyntävät ja motivoivat myös oppijaa itseään. Yhteisön toiminta sisältää saamisen ja antamisen periaatteen. Hyvin toimiva yhteisö antaa jäsenilleen enemmän kuin jos jokainen sen jäsen toimisi erikseen. (Wikiopisto 2012.) Viitalan (2005) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamiseen. Yksilöt oppivat eli osaamisen johtamisen ytimessä on yksilön oppiminen ja osaamisen ymmärtäminen. Osa esihenkilön perustehtäviä ovat osaamisen hallinta ja johtaminen. Siten osaamisen johtaminen on strategialähtöistä: sen avulla osaamista vaalitaan, kehitetään ja uudistetaan. (Viitala 2005: 15.)

Osaamisen johtamista voidaan havainnollistaa asiantuntijaorganisaatiossa seuraavasti:



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen kokonaiskuva (Säntti 2010, mukailten).

Osaamisen johtamisen osa-alueita ovat osaamistarpeiden ennakointi, osaamisen kehittäminen, valmentava esihenkilötyö sekä osaamiskulttuurin luominen ja johtaminen (Säntti 2010). Tulevaisuudessa osaamisen johtamisen merkitys kasvaa mm. digitalisaation ja asiakaskunnan erityisyyden vuoksi. Osaamisen johtamiseen liittyy läheisesti itseohjautuvuus. Itseohjautuvuuden myötä esihenkilöt ja työntekijät saavat päivittäiseen työhönsä lisää vastuuta ja päätöksentekovaltaa. Itseohjautuvuus ei voi toteutua ilman osaamisen johtamista ja sen merkityksen ymmärtämistä. Osaamisen johtamisella voidaan vaikuttaa myös palveluiden ja toiminnan kehittämiseen.

### 3.2.1 Mitä on itseohjautuvuus?

Martelan & Jarenkon (2016) mukaan itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory, SDT) on teoria ihmisen käytöksestä ja yksilöllisyydestä, jonka taustalla on empiirinen tutkimus. Richard Dyanin ja Edward Decin (2000) kehittämän itseohjautuvuuden teorian mukaan ihminen motivoituu asioista, jotka tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita. Niitä ovat tarve tuntea itsensä kykeneväksi, autonomian tarve ja yhteenkuuluvuuden tarve. (Martela & Jarenko 2016: 17–18.) Teoriassa käsitellään sosiaalisten tekijöiden vaikutusta ihmisten menestykseen silloin, kun ihmiset ovat tyytyväisiä heidän psykologisiin perustarpeisiinsa. Kyseisten perustarpeiden sanotaan olevan objektiivisia ilmiöitä, joiden puutteella tai niihin tyytyväisyydellä on selkeitä toiminnallisia vaikutuksia. (Ryan & Deci 2017: 3, 10.)

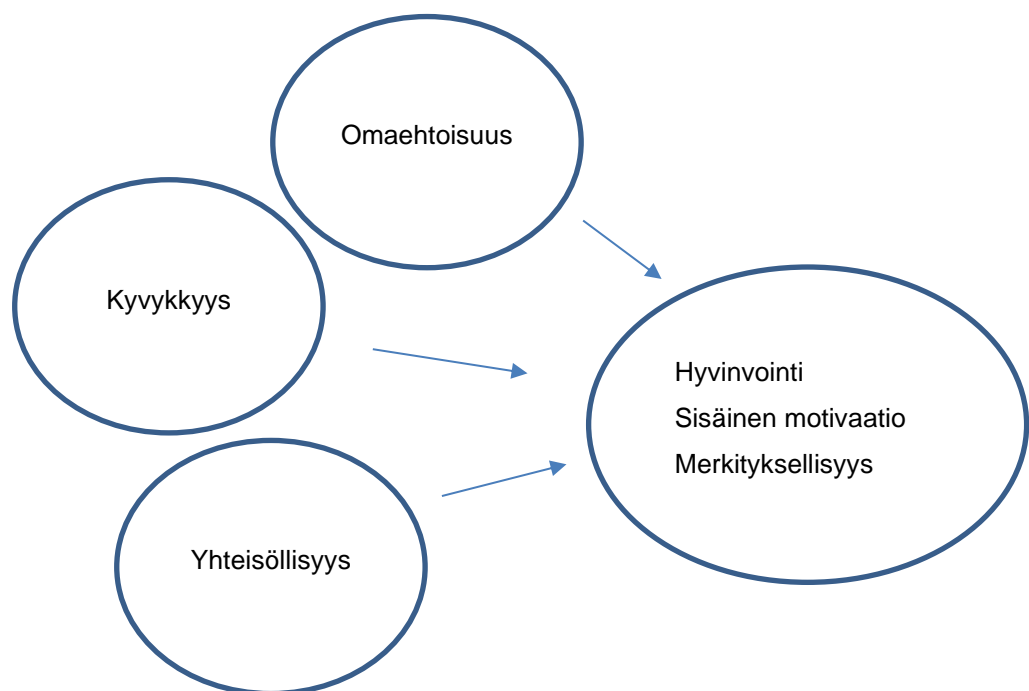
Viitalan & Jylhän (2019) mukaan ihmisellä on lähtökohtaisesti tarve tuntea itsenäisyyttä eli autonomian tarve (need for autonomy). Se mukaan ihminen tarvitsee liikkumatilaa päättää asioistaan. Voidakseen hyvin on oman toiminnan kontrolli oltava ainakin jossain määrin itsellä. Työssä tämä tarkoittaa tarvetta voida vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä. (Viitala & Jylhä 2019: 238.)

Ihmisellä on myös tarve kokea itsensä kykeneväksi (need for competence). Se tarkoittaa tunnetta, että on pätevä ja osaava selviytymään tekemistään asioista. Työssä jokaisella on tarve tietää, mitä häneltä odotetaan ja millä keinoin hän onnistuu. Hänen on esimerkiksi voitava luottaa siihen, että hänellä on voimavaroja selvittää uusista haasteista. Ihminen tarvitsee työssään onnistumisen kokemuksia ja etenkin sitä, että hänen ei tarvitse jatkuvasti pelätä epäonnistuvansa. (Viitala & Jylhä 2019: 238.)

Näiden lisäksi Viitala & Jylhä (2019) viittaavat, että ihmisellä on myös yhteenkuuluvuuden tarve (need for relatedness). Se tarkoittaa tarvetta kokea olevansa hyväksytty jossakin ryhmässä ja suhteissa muihin ihmisiin. Ihminen tarvitsee luottamuksellisia suhteita toisiin, vaikkakaan ei välttämättä jatkuvaa yhteydenpitoa muihin. Hän haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi omana itsenään ilman pelkoa hylätyksi tai vähätellyksi tulemisesta. (Viitala & Jylhä 2019: 239.)

Pyrkimys tyydyttää perustarpeita sytyttää ihmisen motivaation toimia, ja kokemus siitä, että jokin toiminta tyydyttää jotain perustarvetta, vahvistaa halua tehdä asiaa jatkossakin. Perustarpeiden tyydyttyminen lisää sisäistä motivaatiota, ja tyydyttämättä jääminen puolestaan heikentää sitä. Sisäisesti motivoitunut ihminen kokee tekemisessään aitoa mielekkyyttä ja tuntee toteuttavansa siinä itseään tavalla, joka palkitsee sisäisesti. (Viitala & Jylhä 2019: 239.) Martelan & Jarenkon (2017) mukaan itseohjautuvuudella viitataan yksilön kykyyn toimia omaehtoisesti, ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollointia (Martela & Jarenko 2017a: 12).

Teoreettinen malli itseohjautuvuudesta auttaa havainnoimaan prosessin ja kehittämisprosessin eri vaiheita:

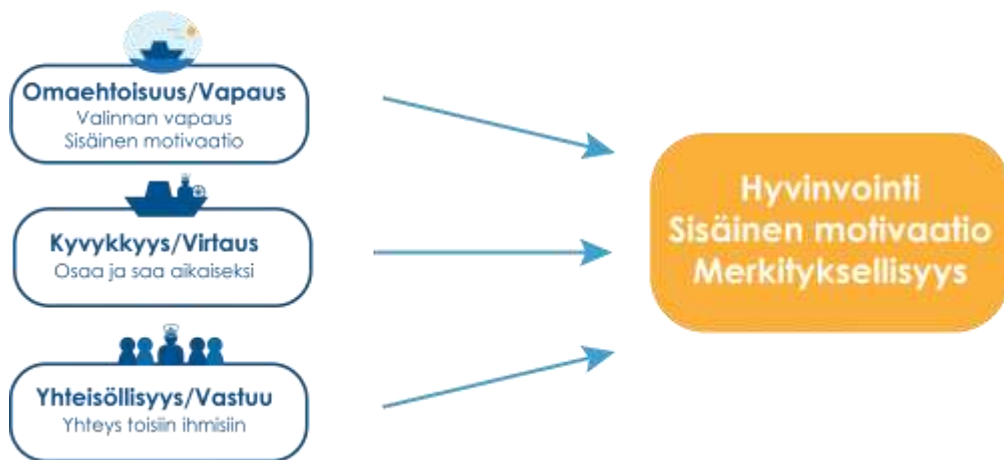


Kuvio 2. Itseohjautuvuusteoria (Decia ja Ryania 2000 mukailen).

Itseohjautuvuusteorian mukaan omaehtoisuuteen (autonomy) liittyy vapaus päättää itse tekemisistään. Sen vastakohtana on tiukasti kontrolloitu tekeminen. Sisäistä motivaatiota ei ohjaa ulkoinen pakko. Kyvykkyyteen (competence) liittyy tunne siitä, että osaa työnsä ja saa asioita aikaiseksi. Kyvykäs oppii uutta ja selviää haasteista. Yhteisöllisyyteen (relatedness) liittyy tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Yhteisöllisyys on myös välittämistä. (Martela & Jarenko 2015, Ryan & Deci 2000.)

Martelan (2014) mukaan itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, jolloin hänellä on kyky toimia ilman kontrollia ja ohjausta. Itseohjautuvuus edellyttää, että henkilöllä itsellään on motivaatiota ja hänellä on tarvittava osaaminen selkeän päämäärän saavuttamiseksi. Henkilöllä tulee olla osaaminen ja kyky itsensä johtamiseen (priorisointi, ajanhallinta, resurssien hallinta jne.). Itseohjautuvuusteoriassa korostetaan kyvykkyyttä, sisäistä motivaatiota ja vastuullisuutta suhteessa toisiin ihmisiin, merkityksellisyyden lisäksi. (Martela 2014.)

## Onnellisuuden peruselementit eli itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan 2000, Martela 2014)



Kuvio 3. Itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan 2000, Martela 2014).

Tarkastelen sisäistä motivaatiota esihenkilötyössä seuraavasti tässä opinnäytetyössä:

Itsemääräämisen tunne = esihenkilö voi itse päättää toiminnastaan.

Pätevyden tunne = esihenkilö tuntee, että hän on kyvykäs ja omalla toiminnalla on vaikutusta työn laatuun

Sosiaalisen yhteyden tunne = esihenkilö kokee saavansa tukea ajatuksilleen ja tunteilleen muilta ihmisiltä.

Esihenkilöllä on vaikutusta henkilön työmotivaation rakentumiseen. Tärkeää on esihenkilön luottamus siihen, että ihmiset kantavat vastuunsa sekä ovat halukkaita ja kykeneviä kehittymään. Motivaatioon vaikuttavat myös mm. seuraavat seikat, joita esihenkilö voi edistää: työllä on selkeä tavoite, työn tulokset huomataan ja niitä arvioidaan, myönteinen palaute, työn tekemisen itsenäisyys sekä mahdollisuus arvostavaan ohjaukseen ja tukeen. (Viitala & Jylhä 2019: 240–241.)

Martelan & Jarenkon (2017) mukaan itseohjautuvuudella on merkitystä organisaation uusiutumiskyvyn näkökulmasta. Itseohjautuvuus antaa mahdollisuuden työntekijälle kehittää omaa työtään, mikä tekee organisaatiosta ketteremmän ja mukautumiskykyisemmän. (Martela & Jarenko 2017b: 322.) Itseohjautuva toiminta edellyttää myös osaamistaitoja toimia yhdessä muiden kanssa, kykyä kantaa vastuuta kokonaisuuksista sekä kykyä auttaa toisia ilman eri pyyntöjä (Ojala & Mäki 2017: 271).

Ryanin & Decin (2017) mukaan tutkimukset ovat vahvistaneet, että pätevyyden tunne, autonomia ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat välttämättömiä hyvinvoinnille ja parhaalle mahdolliselle motivaatiolle. Näiden välttämättömien tarpeiden olettamus muodostaa dynaamisen teorian motivaatiolle. Ryanin & Decin (2017) mukaan autonomiaa tukeva ympäristö sisältää rohkaisun itsesäätelyyn ja valinnan mahdollisuuden, pätevyyttä tukeva ympäristö sisältää rakenteen sekä positiivisen palautteen ja yhteenkuuluvuutta vahvistava ympäristö sisältää kiintymyksen ja välittävän yhteisöllisyyden tunteet. (Ryan & Deci 2017: 11–12.)

Vilkmanin (2016) mukaan myönteinen motivaatio vaikuttaa myönteisesti myös työn tuloksiin ja työssä suoriutumiseen, koska sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut ja kiinnostunut, toimii itseohjautuvammin kuin muut ja hän luottaa itseensä. Tärkeimmiksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan nostaa merkityksellisten asioiden tekeminen, valinnan mahdollisuus työhön liittyvissä asioissa, onnistumisen kokemukset sekä edistyminen ja aikaansaaminen työssä. (Vilkman 2016: 72–73.) Baardin (2002) mukaan autonomiaa vahvistetaan vähentämällä työntekijän paineita, poistamalla kohtuuttomia sääntöjä sekä lisäämällä työntekijän oman valinnan mahdollisuutta työssään (Baard 2002: 263).

### 3.2.2 Itseohjautuvuuden tukeminen

Syrjäsen & Tolosen (2017) mukaan itseohjautuvaa organisaatiota rakennettaessa kaikkia tulisi kannustaa johtamaan. Johtamisen tulisi olla kokonaisuuksien hahmottamista ja sen mukaan toimimista, suunnan näyttämistä, priorisointia, vastuun kantoa ja valintojen tekemistä. Työntekijöitä tulisikin innostaa ja kannustaa tekemään omia valintojaan ja kantamaan vastuuta. (Syrjänen & Tolonen 2017: 2015–2016.)

Savaspuron (2019) mukaan itseohjautuvan organisaation kulttuurin tulisi rakentua autonomian, mutkattoman vuoropuhelun ja luottamuksen varaan. Luottamuksen avulla rakennetaan psykologista turvallisuutta, joka on edellytyksenä, kun halutaan ihmisten ottavan suurempaa vastuuta työyhteisössä. Luottamus edellyttää autonomiaa ja samalla se tuo innostusta työhön, sitouttaa, motivoi ja vahvistaa hyvinvointia työssä. Kun vuoropuhelu on mutkatonta, tieto kulkee työntekijöiden ja johdon kesken. Erimielisyys on sallittua ja se voidaan myös sanoa ääneen. (Savaspuro 2019: 52.)

Savaspuron (2019) mukaan itseohjautuvuuteen liittyvä psykologinen turvallisuus ei toteudu ilman luottamusta. Johtaminen heijastelee siten suoraan organisaation ihmiskäsitystä. (Savaspuro 2019: 173.) Baardin (2002) mukaan yhteenkuuluvuuden tunnetta lisätäkseen johtajan tulisi pitää säännöllisiä tapaamisia. Johtaja voi vahvistaa työntekijän autonomiaa työympäristössään parantamalla työntekijän omia mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemisen tapoihin. (Baard 2002: 263, 267).

Sundholmin (2000) mukaan itseohjautuvuudessa on tärkeää ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja olla mukana päätöksenteon kaikissa vaiheissa. Itseohjautuvuudessa tärkeintä on työntekijöiden vapaus asettaa konkreettisia tavoitteita työlleen ja löytää keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi esihenkilöiden tulee mahdollistaa ja luoda informatiivinen konteksti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sundholm 2000: 27.)

### 3.3 Yhteenveto

Decin & Ryanin (2017) kehittämän itseohjautuvuusteorian mukaan ulkoinen ja sisäinen motivaatio voidaan nähdä kääntäen verrannollisina suhteessa toisiinsa. On havaittu, että itsenäisillä ja itseohjautuvilla työntekijöillä on vahvempi sisäinen motivaatio kuin niillä työntekijöillä, jotka kokevat työssään ulkoapäin tulevaa ohjausta tai kontrollointia. (Deci & Ryan 2017: 227–228.)

Viitalan (2004) mukaan osaamisen johtamisen tehtäväalueita ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja oppimisprosessien tukeminen. Osaamisen suunnan selkiyttämisen osalta esihenkilö käsittelee työssään niitä asioita, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämisen tarpeisiin, tavoitteisiin ja suuntaviivoihin. Oppimista edistävä ilmapiiri ulottuu Viitalan (2004) mukaan koko työyhteisön ilmapiiriin kehittämiseen ja esihenkilön sekä hänen alaistensa välisen vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen. Oppimisprosesseissa Viitala (2004) erottaa ryhmän kokonaisosaamisen ja yksilön kehittymisen tukemisen. (Viitala 2004: 188–190.)

Karoliina Jarenko (2019) kirjoittaa, että itseohjautuvuus saa erilaisissa työn konteksteissa erilaisia muotoja. Jarenkon mukaan itseohjautuvuuden kolme karkeaa osa-aluetta ovat yksilön omatoimisuus, työn yhdessä kehittäminen ja yhdessä oppiminen sekä yhdessä johtaminen. Työn luonne määrittää sen, miten nämä kolme ulottuvuutta toteutuvat itseohjautuvissa tiimeissä. Itseohjautuvuus ei ole Jarenkon mukaan kuitenkaan itseisarvo. (Jarenko 2019.)

Vilkmanin (2016) mukaan osaamisen johtamisessa on keskeistä esihenkilöiden johtamisosaaminen ja itseohjautuvuus. Esihenkilön tulee joustaa tilanteen, toimintaympäristön ja digitaalisen ympäristön mukaan ja puuttuvaa osaamista omassa työssä on kehitettävä jatkuvasti. (Vilkman 2016: 21.) Osaamisen päivittäminen edellyttää koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä. Maailma muuttuu ympärillä nopeasti ja ketteryydestä tulee elin-kelpoisuuden lähde. (Martela 2017: 147.)

Yhdistyksessä muutoksen syklit edellyttävät ja haastavat esihenkilötoiminnan ja johtamisen mukaan uudistumiseen. Niirasan ym. (2010) mukaan esihenkilöltä edellytetään ammattimaisen johtajan osaamista ja taitoja, mutta samalla johtamistyön tulee tukea toiminnan perustehtävää ja noudattaa siihen liittyviä eettisyyttä ja arvoja (Niiranen & Sepänen-Järvelä & Sinkkonen & Vartiainen 2010: 5).

### 3.4 Yhdistyksen toiminta ja esihenkilötyö

Martelan (2017) mukaan asiantuntijatyötä pidetään mekaanisen työn vastakohtana, koska asiakasrajapinnassa eteen tulevat haasteet ja tilanteet ovat usein ainutlaatuisia. Asiantuntija-työntekijä tekee työssään valintoja ja ratkaisuja itsenäisesti. Siksi kontrolloitu työn ja toiminnan organisointi tukahduttaa työntekijöiden kykyä tehdä parhaita ratkaisuja työssään. (Martela 2017: 146.)

Yhdistyksen toiminta, toiminnan luonne ja asiakasryhmät edellyttävät esihenkilöiltä ja työntekijöiltä itseohjautuvuutta. Yhteiskunnallisesti esihenkilötyötä on tärkeää tutkia kolmannen sektorin toimijan näkökulmasta, jotta voidaan saada selville, vastaako osaamisen johtaminen itseohjautuvien työntekijöiden ja tiimien tarpeita. Toisekseen Yhdistys tuottaa kehittämistoiminnan lisäksi myös palvelutoimintaa kumppaneilleen ja kumppaneiden kanssa, niin on tärkeää selvittää, miten voidaan tukea itseohjautuvuutta verkostojen johtamisessa.

Yhdistyksen palvelu-, kehittämis- ja tutkimustoiminta edellyttävät jatkuvasti kehittyvää ja vahvistuvaa osaamista. Esihenkilöiden ja keskijohdon tehtävänä on saada esiin ja huolehtia kokemusten myötä kasautuneen osaamisen jakamisesta sekä vahvistuvan, uuden osaamisen aikaansaamisen prosessien johtamisesta. Osaamisen johtamisella varmistetaan laadukas palvelu- ja kehittämistoiminta ja muutoskykyinen henkilöstö Yhdistyksessä. Esihenkilötiimissä saattaa olla myös osaamista, joka jää tällä hetkellä hyödyntämättä.

Tässä opinnäytetyössä käytetään teoreettisena viitekehyksenä Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin kehittämää itseohjautuvuusteoriaa (Self-Determination Theory, SDT), jossa ihmiset nähdään aktiivisina ja kehitystä hakevina ihmisinä, jotka etsivät yhteyttä itseensä, vuorovaikutusta toistensa kanssa ja yhteenkuuluvuutta johonkin yhteisöön (Deci & Ryan 2000: 229). Tämä tarkoittaa, että yksilöllä on luontainen taipumus asettaa itselleen tavoitteita, hänellä on pyrkimys suoriutua haasteista ja liittyy uudet kokemukset osaksi omaa minäkuvaansa. Teorian mukaan yksilö hakeutuu vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa sekä etsii ja ratkaisee vastaan tulevia haasteita. Teorian keskeinen viesti on, että ihmiset motivoituvat siitä, että he voivat itsenäisesti päättää tekemisistään. (Salmela-Aro & Nurmi 2017: 14.) Nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessä toimintaympäristössä organisaatioiden pärjääminen edellyttää työntekijöiltä ketteryyttä ja muuntautumiskykyä, mutta myös luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa (Ojala & Mäki 2017: 268–269).

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on kartoittaa osaamisen hallinnan ja johtamisen perusprosessi Yhdistyksessä ja tarkastella esihenkilöiden toiminnan muotoja ja mahdollisia kehittämistarpeita osaamisen johtamisessa itseohjautuvuuden teorian kautta.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat:

- 1) Itseohjautuvuusteoria, jolla tarkoitetaan Richard Ryanin ja Edward Decin 1970-luvulla kehittämää teoriaa ulkoisten ja sisäisten motiivien merkityksestä ihmisen motivoitumiselle.
- 2) Osaamisen johtaminen, jolla tarkoitetaan ihmisten ja tiedon osaamisen johtamista ja suuntaamista organisaatiossa sovitun strategian mukaisesti. Osaamisen johtaminen sisältää organisaation ja sen toimintaympäristön sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen.
- 3) Esihenkilötyö, jolla tarkoitetaan toimintaa, jolla johdetaan työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Esihenkilölle on annettu oikeus johtaa työtä.
- 4) Osatyökykyisyys, jolla tarkoitetaan henkilöä, jolla on käytössään osa työkyvystään. Aiemmin käytettiin termiä vajaatyökykyinen.

#### 4 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää millä keinoin Yhdistyksen esihenkilöt pyrkivät tukemaan tiimiensä työntekijöitä itseohjautuvuutta työssään osatyökykyisten asiakkaiden kanssa, kun johtaminen tapahtuu osittain etänä ja kun yhdistyksen toiminnan luonne vaatii jatkuvaa palvelujen toiminnan hallintaa ja kehittämistä. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa, millaisina esihenkilöt kokevat organisaation keinot tukea työtään kohti itseohjautuvuutta. Opinnäytetyössä pyritään selvittämään ja kartoittamaan mahdollisia hyvin toimivia käytänteitä sekä kehittämissuhteita itseohjautuvuuden tukemisen kannalta.

Tavoitteena on kartoittaa keinoja, joilla esihenkilötyötä voidaan vahvistaa sekä selvittää esihenkilötyön keskeisimpiä osa-alueita arjen operatiivisessa toiminnassa ja osaamisen johtamisessa Yhdistyksessä. Tavoitteena on myös selvittää esihenkilötyön mahdolliset kehittämistarpeet osaamisen johtamisessa. Nouseeko esihenkilötyön osa-alueista lisäkehittämisen tarpeita tai nouseeko jotain, mihin lähiesihenkilöt tarvitsisivat lisätukea, koulutusta tai apua työnsä tueksi?

Opinnäytetyössä rajaudutaan tarkastelemaan Yhdistyksen esihenkilötoimintaa, jota lähestyn ja käsittelen osaamisen johtamisen ja itseohjautuvuuden näkökulmista. Esihenkilötyöllä tarkoitetaan johtamistoimintaa, jossa henkilö pyrkii saavuttamaan vastuullaan olevat tavoitteet alaistensa avulla ja heidän kanssaan: alaisten toimintaa suuntaamalla, tukemalla ja ohjaamalla.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen, mitkä asiat Yhdistyksen esihenkilötoiminnassa ovat niitä, jotka tukevat alaisten osaamista arjen työssä. Kirjoittaja ottaa huomioon myös esihenkilön ja alaisen välisen suhteen ja vuorovaikutuksen. Opinnäytetyössä pyritään tuomaan esiin ne asiat, jotka tukevat osaamisen johtamista esihenkilötyössä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisilla keinoilla Yhdistyksen esihenkilöt tukevat alaistensa itseohjautuvuutta?
2. Miten esihenkilöiden mielestä koettua osaamisen johtamista voidaan edistää osatyökykyisten parissa tehtävässä työssä?

Tutkimuskysymysten apukysymyksiä ovat:

Mitkä ovat esihenkilötyön muodot ja välineet Yhdistyksessä? Mitkä ovat esihenkilöiden mahdolliset koulutustarpeet? Mitkä ovat esihenkilöiden työn mahdolliset kehittämistarpeet? Mitkä ovat ne keinot ja välineet, jotka ovat osaamisen johtamisen kannalta tärkeitä? Millaisia näkemyksiä esihenkilöillä on työnsä haasteista?

Yhteistyökumppanina opinnäytetyössä toimii Yhdistys ry. Työn onnistumisen kannalta on tärkeää saada selvitettyä esihenkilöiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta sekä siihen liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista. Opinnäytetyössä tavoitteena on lähestyä aihetta teorian kautta ja tutkia moniammatillisen, monialaisen esihenkilötyön ja osaamisen johtamisen keskeisimpiä osa-alueita. Keskiössä ovat esihenkilöiden omat näkemykset ja käytännön kokemukset.

## 5 Menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyössä menetelmänä on laadullisen tutkimus. Opinnäytetyön aineisto koostuu Yhdistyksen esihenkilöille osoitetusta taustakyselystä ja teemahaastatteluista. Opinnäytetyö noudattaa laadullisen tutkimuksen periaatteita, jossa perinteisesti lähtökohtana on

ihminen, hänen elämänpiirinsä ja niihin liittyvät merkitykset (Bryman 2008: 385). Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä, että osallistujilla on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, sillä laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastolliset yleistyksiset. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85).

Toteutuksessa kerätään aineistoa haastattelemalla ja kyselylomakkeella. Opinnäytetyön kohderyhmänä on Yhdistyksen esihenkilöinä toimivat henkilöt. Yhteydenotto opinnäytetyöhön osallistumisesta lähetettiin kuudelle esihenkilölle, joista viisi osallistui tähän opinnäytetyöhön: kaksi kehittämispäällikköä ja kolme lähiesihenkilöä. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus ja kysely. Hirsjärven ym. (2009) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään yksilön omia kuvauksia ja näkemyksiä (Hirsjärvi & Remes & Sahavaara 2009: 161).

Opinnäytetyön aihe ja tavoite ohjasivat tutkimustavan valintaa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelun periaatteen mukaisesti. Teemahaastattelulla päästiin kirjoittajan arvion mukaan monipuolisemmin asiaan verrattuna muihin haastattelumenetelmiin. Avoimien kysymysten avulla osallistujat pääsivät kertomaan näkökulmiaan, ajatuksiaan ja tuntemuksiaan vapaammin.

Haastattelut toteutettiin kesällä 2020. Ennen yksilöhaastatteluja toteutettiin pienimuotoinen taustakysely (liite 2), jossa selvitettiin muun muassa työkokemusta ja koulutusta. Tämän lisäksi vastaajia pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä asiaa esihenkilötyössä. Taustakyselyn tulokset jäivät vain opinnäytetyön kirjoittajan käyttöön, jotta voidaan turvata ja suojata haastatteluihin osallistuneiden anonymiteetti. Ennakkokyselyn yhteydessä haastateltaville annettiin allekirjoitettavaksi suostumusasiakirja, jossa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyöstä ja pyydettiin suostumus haastatteluun osallistumisesta (liite 1).

### 5.1. Osallistujat

Tutkimuksessa osallistujiksi valitaan ne henkilöt, joilla ajatellaan olevan kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Bryman 2008: 481). Opinnäytetyön perusjoukkona toimivat kaikki Yhdistyksen lähiesihenkilöt. Hirsjärven ym. (2009) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta, mutta tutkimusaineistosta ei tehdä yleistyksiä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009: 180–182). Tässä

opinnäytetyössä perusjoukon määritelmä oli helppo tehdä, koska näkemyksiä tai kokemuksia ei voida kysyä muilta kuin kokijoilta itseltään. Tärkeää on myös huomioida, että haastateltavien vastaukset ovat aina heidän omia tulkintoja kokemuksistaan.

Opinnäytetyössä kiinnitetään erityistä huomiota eettisyyteen. Kun haastateltaviin oltiin yhteydessä, heille kerrottiin, mistä haastatteluissa on kysymys, miten haastattelussa kerättyjä tietoja käytetään ja miten kerättyjä tietoja säilytetään. Samalla informoitiin anonymiteetistä. Aineiston keräämistä varten haettiin erillinen tutkimuslupa Yhdistykseltä. Hakemuksen liitteeksi liitettiin tutkimussuunnitelma ja tiivistelmä suunnitelmasta, tiedotuskirje, suostumusasiakirja (liite 1) sekä haastattelukysymykset (liitteet 2 ja 3). Osallistujilta kerättiin etukäteen viralliset suostumusasiakirjat, joista ilmeni myös tiedot tutkimuksen mahdollisesta keskeyttämisestä, anonymiteetistä sekä aineiston säilyttämisestä ja tuhoamisesta.

## 5.2. Tutkimusmenetelmät

### 5.2.1 Teemahaastattelu

Eskolan & Vastamäen (2010) mukaan teemahaastattelu on suosittu tapa kerätä laadullista tietoa Suomessa. Haastattelun tavoitteena on saada esiin ja näkyviin se, mitä joku toinen ajattelee jostakin asiasta. Tutkija pyrkii keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla selvittämään haastateltavalta tutkimuksen aihepiiriin kuuluvia asioita. Haastateltavalla on mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan ja tuoda mielipiteensä esiin asiasta. (Eskola & Vastamäki 2010: 28.) Teemahaastattelun teemat voivat tukea aineiston jäsenystä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93).

Vilkan (2015) mukaan haastattelulomakkeen suunnittelu edellyttää, että tutkija tietää tutkimuksensa tavoitteen. Tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä vasten tutkija määrittelee, mitkä ovat ne taustamuuttujat eli selittävät tekijät (esimerkiksi koulutus, sosioekonominen asema, sukupuoli), joilla on vaikutusta tutkittaviin asioihin eli selittäviin muuttujiin. Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. (Vilka 2015: 106.) Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Vilka 2015: 123).

Metodikirjallisuudessa lomakehaastattelusta käytetään myös nimitystä strukturoitu haastattelu tai standardoitu haastattelu. Lomakehaastattelu on sopiva tapa kerätä aineistoa silloin, kun tavoitteena on kuvata rajattua asiaa koskevia käsityksiä ja näkemyksiä. (Vilka 2015: 123.) Laadullinen tutkimus pyrkii tarkastelemaan ihmisten välistä merkitysten maailmaa. Nämä merkitykset ilmenevät erilaisina suhteina ja niiden muodostamina merkitysten kokonaisuuksina. Tavoitteena on tutkia ihmisten omia kuvauksia omasta koetusta todellisuudestaan. (Vilka 2015: 118.)

Vilkan (2015) mukaan teemahaastattelussa haastateltavalta kysytään tutkimusongelmaan liittyvistä keskeisistä aiheista ja teemoista (Vilka 2015: 124). Eskola & Vastamäki (2010) viittaavat puolistrukturoidulla haastattelulla malliin, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta haastateltavilla on mahdollisuus vastata niihin omin sanoin (Eskola & Vastamäki 2010: 28).

Opinnäytetyössä menetelmäksi on valittu teemahaastattelu, jonka etuna pidetään joustavuutta. Tuomi & Sarajärvi (2009) viittaavatkin, että teemahaastattelussa haastattelija voi tarpeen mukaan toistaa kysymyksen, tarkentaa vastauksia, selventää ilmausten sanamuotoja ja oikaista väärinkäsityksiä haastattelussa. Lisäksi tutkija voi määritellä kysymysten järjestyksen aiheelliseksi katsomallaan tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73.) Taustatietoja kerättiin lyhyellä kyselylomakkeella. Käytetyt haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 2 ja 3.

### 5.2.2 Aineiston keruu

Hirsjärven ym. (2009) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Siinä on myös pyrkimyksenä enemmänkin paljastaa ja löytää tosiasioita ja totuuksia, kuin vain todentaa jo voimassa olevia väitteitä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009: 157, 160.) Ennen haastattelujen pitämistä haastatteluihin osallistuville esihenkilöille lähetettiin haastattelupyynnö ja tarkempi sähköpostiviesti, jossa kerrottiin opinnäytetyöstä ja vähän myös tekijästä. Haastateltavia pyydettiin myös vastaamaan muutamaa taustakysymykseen (liite 2). Tämä jälkeen sovittiin haastattelun ajankohta, ja vaihtoehtoina olivat Teams-videohaastattelu ja haastattelutapaaminen kasvokkain. Haastateltava sai ehdottaa ajankohdan ja haastattelun muodon.

Ennen haastattelujen alkamista varmistettiin työvälineet kuntoon: kannettava tietokone, puhelin, nauhurin toiminta ja muistiinpanovälineet. Yksilöhaastatteluun oli varattu noin tunti, niiden kesto vaihteli 22 minuutista 61 minuuttiin. Teemahaastatteluista kerätty aineisto säilytettiin digitaalisessa muodossa puhelimella ja tietokoneella salasanojen takana, joten niihin ei ollut ulkopuolisella henkilöllä pääsyä. Suostumusasiakirjat ja litteroitu versio aineistosta säilytettiin myös digitaalisena muotona tietokoneella salasanojen takana. Opinnäytetyön valmistuttua digitaaliset ja paperiset aineistot tuhotaan viimeistään 31.12.2020. Teemahaastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2020.

Haastattelutilanteessa pyrittiin pysymään dialogisessa keskustelussa objektiivisena, niin, ettei haastateltavat tule johdatelluksi. Teemahaastattelun kysymysten asetteluun kiinnitettiin huomiota ja kysymysten esittämistapa mahdollisti haastateltavien avoimet vastaukset. Haastateltavat saivat kertoa vapaalla sanalla näkemyksistään, ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Haastattelun teemat valittiin niin, että ne kattoivat koko opinnäytetyön alueet mahdollisimman hyvin. Kanasen (2012) mukaan teemojen tavoitteena on ymmärtää ja paljastaa ilmiöön liittyvä salaisuus. Ilmiön salaisuus on kuin sipuli, jossa on eri kerroksia ja kerroksia kuorimalla päästään käsiksi ytimeen. Haastatteluissa esitetyillä kysymyksillä tulee varmistaa, että ilmiöön liittyvät kaikki osa-alueet ovat mukana. (Kananen 2012: 102.) Alasuutarin (2011) mukaan hypoteeseja ei muodosteta laadullisessa tutkimuksessa etukäteen, vaan ne muodostetaan tutkimusprosessissa. Tutkijan esittää erilaisia kysymyksiä hypoteesin ratkaisemiseksi. (Alasuutari 2011: 268–269.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, jota ohjasi itseohjautuvuusteorian viitekehyksen ja osaamisen johtamisen osa-alueet: esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa, esihenkilön työkalut ja -välineet osaamisen johtamisessa, esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutus, kyvykkyys ja itseohjautuvuus sekä motivaatio ja vahvuudet. Edellä mainittujen teemojen mukaisesti laadittu kysymysrunko toimi jokaisen haastattelun pohjana (liite 3). Se ei kuitenkaan rajannut haastattelun kulkua kokonaan, vaan lomakkeen kysymysten lisäksi esitettiin tarkentavia kysymyksiä vastausten selkiyttämiseksi. Jokainen haastattelutilanne oli erilainen ja kustakin haastattelusta muodostui käytännön vuorovaikutuksessa hieman erilainen, vaikka kysymykset olivatkin kaikille haastateltaville samat.

Hyvärinen ym. (2017) toteavat, että haastattelutilanteen aloitus on hyvä olla keskusteleva, jotta saadaan luotua luottamus ja kohtaamisen tunnelma haastateltavan kanssa. Hyvärinen & Nikander & Ruusuvoori 2017: 32–48). Tämän opinnäytetyön haastattelut

aloitettiin kertomalla haastattelun nauhoittamisesta ja anonymiteetista, eli haastateltaville kerrottiin, että vastaajien henkilöllisyys ei käy ilmi ja että haastattelujen aineistoa käytetään vain tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Haastattelu eteni pääteemojen pohjalta ja jokaisesta pääteemasta esitettiin johdatteleva kysymys, jolla keskustelu avattiin. Saatua vastauksia tarkennettiin lisäkysymysten avulla haastattelun aikana. Lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä ja esittää selventäviä ja tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelijalle. Haastattelujen nauhoituksen aikana tehtiin myös muistiinpanoja käsin.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon. Haastatteluista kertyi aineistoa yhteensä 38 sivua (Fontti Calibri 11, riviväli 1). Haastattelut litteroitiin kuuntelemalla niitä pätkittäin useaan otteeseen ja kirjoittamalla kaiken haastattelun aikana sanottu tekstimuotoon. Keskeinen litteroinnin tarkkuustaso määrittyy tutkimuskysymysten pohjalta (Ruusuvuori & Nikander 2017: 427).

Kaikki viisi haastateltavaa vastasivat taustakyselyyn ja osallistuivat teemahaastatteluihin. Taustakyselyssä kysyttiin haastateltavien koulutusta liittyen esihenkilötehtäviin, työkokemusta työn ja esihenkilötyön osalta sekä pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä asiaa työssä esihenkilönä.

### 5.2.3 Analyysi

Hirsjärvi ym. (2009) kirjoittavat, että aineiston analyysi, tulkinta ja niistä tehdyt johtopäätökset ovat tutkimuksen ydintä, jossa varsinaisesti vastataan tutkimuskysymykseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiä tehdään yleensä jo pitkin tutkimusprosessia tai viimeistään mahdollisimman pian tietojen keräämisen jälkeen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009: 221–224.) Laadullisen aineiston analyysissä tutkija yrittää päätyä mahdollisimman onnistuneisiin tulkintoihin tutkimastaan aiheesta. Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan yksi tutkimuksen validiuden kannalta oleellinen ja tärkeä asia on, että lukija päätyisi esitellyn teoriatiedon ja haastattelumateriaalin avulla jokseenkin samaan lopputulokseen kuin tutkija työssään (Hirsjärvi & Hurme 2008: 151). Tässä opinnäytetyössä aineistoa on käsitelty mahdollisimman monipuolisesti ja huomioimalla mahdollisimman monet tuloksiin vaikuttavat asiat.

Tuomi & Sarajärvi (2018) avaavat laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiprosessin etenemistä siten, että tutkija aloittaa prosessin määrittelemällä tutkimustehtävän ja tutkimuskysymykset sekä valitsemalla menetelmän aineistonkeruuseen. Seuraavassa vaiheessa aineisto käydään läpi mahdollisimman tarkasti, ja sieltä nostetaan ja rajataan kaikki tutkijaa kiinnostavat asiat. Tutkimusaineiston litterointia ohjaa tutkimuskysymykset. Tämän vaiheen jälkeen voidaan siirtyä tutkimustulosten koontiin ja jatkotutkimustarpeiden arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 104–105.)

Opinnäytetyön aineisto käsiteltiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimusmenetelmän metodi, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Analyysivaiheessa työskentelyä ohjaa aineisto. (Vilka 2015: 163.) Kananen (2015) mukaan aineiston analysointitavan kautta tavoitteena on ymmärtäminen. Haastattelujen avulla analysoidaan kerättyä aineistoa, jotta siitä saadaan vastaukset eli tulokset vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2015: 12.) Ennen aineiston analyysiä se on litteroitava eli aineisto muutetaan kirjalliseen muotoon. Opinnäytetyön tekijä joutuu pohtimaan, millä tarkkuudella ja kuinka yksityiskohtaisesti hän suorittaa litteroinnin, sillä kyseinen vaihe on hidas. Litteroinnin hankaluutta lisää se, että etukäteen ei tiedetä, mitä aineistosta lopulta tarvitaan, kun muodostetaan tuloksia. (Kananen 2014: 99, 102.)

Tässä opinnäytetyössä litterointi suoritettiin huolellisesti ja tekstimuotoon kirjoitettua aineistoa tuli yhteensä 38 sivua. Sanatarkassa litteroinnissa jätettiin kuitenkin pois äänen painot. Toistuvat sanat kuten ”tota”, ”niinku” ja ”jaa” -ilmaisut otettiin kuitenkin mukaan. Vaikka haastattelut litteroitiin sanatarkasti, varsinaisessa opinnäytetyötekstissä on käytetty haastatteluaineistoa osin asiatarkesti. Asiatarkkaa tyyliä on käytetty osin suojaamaan haastateltavien henkilöllisyyttä, jotta yksittäisiä haastateltavia olisi mahdotonta tunnistaa esimerkiksi puhetyylin osalta. Osalla haastateltavista on selvä henkilökohtainen murre tai puheen maneereita.

Saaranen ym. (2006) mukaan laadullisessa aineistossa ei voida käyttää samankaltaisia teknisiä analyysin sovelluksia kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aineiston analyysin tavoitteena on ymmärtää, mitä olennaista aineistosta nousee tutkittavasta aiheesta. Analyysivaiheessa koottu aineisto pilkotaan pienempiin osa-alueisiin, jonka jälkeen siitä voidaan koota aihealueiden mukaisia teemoja. Tavoitteena on siten ryhmitellä ja jäsentää isompia kokonaisuuksia, jolloin niitä on helpompi tutkia ja samalla löytää aineistosta jokin yleisempää ja suurempaa. (Saaranen & Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kanasen (2012) mukaan teemoittelua voidaan käyttää tutkimusaineiston analyysissä erityisesti siinä tapauksessa, kun aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla. Haastattelun mukaan eri määrä aineistoa voidaan saada teemojen alle. Tutkijan tulee tutkia ja pohtia, mitä tutkimusaineisto haluaa hänelle kertoa. (Kananen 2012: 12, 117.) Tässä opinnäytetyössä kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset.

Teemahaastatteluista saadun aineiston analyysissä hyödynnettiin teemoittelun lisäksi luokittelua pääkategorioihin ja alakategorioihin. Analyysin alkuvaiheessa aineistoa luettiin useaan kertaan läpi, jotta aineistosta saatiin muodostettua kokonaiskuva. Tässä vaiheessa esiin nousi haastateltavien kuvauksia mm. esihenkilön perustehtävästä ja roolista, tiimiläisten innostamisesta, työssä onnistumisen kokemuksista, itseohjautuvuuden tukemisen keinoista, vahvuuksista, motivaatiosta ja työn sujuvoittamisen tarpeista. Työn eri osa-alueita tuotiin oman perustyön, oman työyhteisön ja tiimin näkökulmista. Esihenkilötyön haasteet ja mahdollisuudet nousivat esiin aineistosta useaan kertaan.

Opinnäytetyössä aineistoa lähdettiin litteroinnin jälkeen järjestämään teemoittelun avulla. Teemoittelun arvioitiin olevan sopiva analyysitapa, koska tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin lomake- ja teemahaastatteluita. Haastatteluiden teemat ja kategoriat muodostivat pääteemat analyysille ja opinnäytetyön tulosten esittämiselle. Opinnäytetyön analysointikategoriat nousivat vahvasti teoriaosuudesta. Aineiston analyysissä nousi esiin selkeästi kolme teemaa, joiden alle koottiin haastatteluiden tulokset: esihenkilön rooli (osaamisen johtamisessa), esihenkilön keinot ja välineet (osaamisen johtamisessa) sekä kyvykkyyden ja itseohjautuvuuden tukemisen muodot. Haastateltavat saivat myös arvioida mahdollisia kehittämistarpeita esihenkilötyössään.

Alkuperäisestä aineistosta kirjatut ja kootut ilmaisut pelkistettiin tiivistämisen avulla, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin luokkiin ja ryhmiin, jotta voitiin etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samansisältöiset alaluokat yhdistettiin yläluokiksi ja lopulta näille muodostettiin yhteinen pääluokka. Pääluokiksi muodostuivat autonomian tukeminen ja kehittäminen, pätevyys tunteen tukeminen ja kehittäminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen tukeminen ja kehittäminen. Teemat liittyvät vahvasti toisiinsa haastateltavien puheessa ja niiden välillä on runsaasti keskinäisiä yhteyksiä.

Litterointiin varattiin runsaasti aikaa ja haastattelut kirjattiin huolellisesti tekstimuotoon. Eskolan & Vastamäen (2010) mukaan litterointivaiheen jälkeen aineiston voi ryhmitellä ja luokitella uudestaan teemoittain sijoittamalla haastateltavien kaikki vastaukset niissä

esiintyvien teemojen alle, jolloin vähitellen alkaa muodostumaan kuva kokonaisuudesta (Eskola & Vastamäki 2010: 43). Tässä opinnäytetyössä analyysi tehtiin kirjaamalla litteoitujen haastattelujen kuvaukset pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Haastattelujen tekstimuotoja käytiin läpi useaan kertaan ajatuksella, poimien avainsanoja ja haastateltavien ilmaisuja.

Opinnäytetyön analysointikategoriat nousivat teoriaosuudesta. Yläkategorioiksi valittiin Ryanin ja Decin (2017) itseohjautuvuusteoriasta yhteenkuuluvuuden tunne, kyvykkyys ja autonomia. Alakategoriat valittiin muusta itseohjautuvuuden ja osaamisen teoriaosuuksista. Mikäli aineisto olisi nostanut tarpeen lisätä lisää alakategorioita, jätettiin myös sille mahdollisuus. Osa haastateltavien vastauksista sopi sekä pääkategoriaan että alakategoriaan. Tässä tapauksessa vastaukset kirjattiin taulukkoon useamman kerran.

Taulukkoon 1 on kirjattu teoriaosuudesta nousevat yläkategoriat eli pääkategoriat luettelon muotoon. Alakategorioihin on kirjattu pääkategoriaan liittyviä asioita. Alakategoriat nousevat teoriasta ja niiden avulla jäsennän aineistoa.

Taulukko 1. Aineiston pääanalysointikategoriat ja alakategoriat

Pääkategoria	Alakategoria
Yhteenkuuluvuuden tunteen tukeminen / kehittäminen	<p>sosiaalinen yhteys tiimissä ja esihenkilöiden kesken</p> <p>tiimityöosaaminen, osaamisen käyttöön kannustetaan ja rohkaistaan</p> <p>luottamuksen rakentaminen, esihenkilöt eivät saa jäädä liian yksin tehtäviensä kanssa</p> <p>avoimuuden tukeminen ja rakentaminen, avoimuutta arvostetaan</p> <p>esihenkilöt kokevat olevansa merkityksellisiä johdolle</p>
Kyvykkyyden / pätevyiden tunteen tukeminen / kehittäminen	<p>palautteen anto on sallittua</p> <p>palautteen antoon rohkaistaan</p>

	<p>oman tehdyn virheen tunnustaminen, virheen jälkeinen nöyryys ja itsetutkiskelu</p> <p>osaamisen tukeminen</p> <p>osaamisvahvuuksien käytön mahdollistaminen</p> <p>työhön liittyvä hallinnan tunne</p> <p>liian iso kuorma/työmäärä vähentää pätevyyden tunnetta</p> <p>onnistumisen kokemukset, kokemusten jakaminen ja palautteen anto</p> <p>kyky kantaa vastuuta työn ja prosessien kokonaisuuksista</p> <p>kyky johtaa työtä ja prosesseja</p> <p>dialogi oman yksikön tiimissä: haasteiden selvittäminen, tavoitteiden sanoitus, yhteisymmärryksen vahvistaminen</p> <p>dialogi esihenkilötiimissä; työnjako, kokemusten jako, rinnakkais- ja vertaisoppiminen, vertaistuki</p> <p>joustavuus toimintaohjeissa</p>
Autonomian tukeminen / kehittäminen	<p>vuorovaikutus on sallivaa</p> <p>vuorovaikutukseen kannustetaan</p> <p>myönteinen palaute hyvin tehdystä työstä/työssä onnistumisesta</p> <p>epäonnistuminen on sallittua, virheiden tekemistä ei pelätä</p> <p>liian tiukkojen ja kontrolloivien ohjeiden välttäminen</p> <p>yhteinen arvolähtöinen työ ja yhteneväinen toiminta</p>

	<p>sisäinen/oma motivaatio, sisäinen halu tehdä työtä ilman ulkoista pakkoa</p> <p>tärkeiksi koettujen asioiden/merkityksellisten asioiden tekeminen</p> <p>vuorovaikutus on avointa ja sallivaa, ei kontrolloivaa</p> <p>tiimiläisen arkitodellisuuden, arkielämän ymmärtäminen</p>
--	--

Tämän vaiheen jälkeen kaikkien osallistujien haastattelujen pelkistetyt vastaukset kirjattiin omiin taulukoihinsa pääkategorian mukaan siten, että jokaisen haastateltavan pelkistetty ja tiivistetty ilmaisu oli kirjattu sopivan pääkategorian ja tämän alakategorian alle. Esimerkkinä on taulukossa 2 yhden haastateltavan suoran lainauksen kirjaaminen yläkategorian alle. Haastateltavien tunnistamisen peittämiseksi suoria lainauksia ja muita tunnistettavia puhetapoja, murteita ja ilmaisuja on muutettu.

Taulukko 2. Yhden haastateltavan suoran lainauksen sijoittaminen kategorioittain.

<p>Suora lainaus: ”Tää on nyt tosiaan viimesin tää kun mainittiin et saatiin oikeastaan kahdessa päivässä etäpalvelut pystyyn.. mun mielest se on semmonen niinku koko tiimin onnistuminen ja oma henkilökohtainen onnistuminen niinku.. ikään kuin luotsaamalla porukoita tekemään asioita jotta me saatiin niinku.. jotain toimivaa aikaseks tosi pienessä ajassa.. ja sit on tullu niinku muutenki hyvää palautetta meille mejän siitä kehittämästä palvelusta niin se on kyl semmonen onnistuminen...”</p>
<p>Pelkistetty lause: tiimi sai esimiehensä tuella etäpalvelut toimintaan lyhyellä varoitusajalla poikkeustilan vuoksi, joka tuotti onnistumisen tunteen, esimies kokee onnistumista tiiminsä ohjauksesta.</p>
<p>Alakategoria: osaamisen käytön mahdollistaminen, työhön liittyvä hallinnan tunne</p>
<p>Yläkategoria: kyvykkyyden tukeminen</p>
<p>Itseohjautuvuuden vahvistaminen</p>

Sen jälkeen, kun haastateltavien ilmaisut oli analysoitu osaamisen vahvistamisen ja itseohjautuvuuden tukemisen keinojen ja kehittämisehdotusten osalta, tuloksista tehtiin tiivistelmätaulukot. Analyysin jäsentämiseksi koottiin tiivistetyt taulukot tulosteiksi kaikista tuloksista ja haastateltavien vastauksissa samankaltaiset ja samansuuntaiset vastaukset ja ilmaisut värikoodattiin. Lopuksi koottiin ja kirjoitettiin tulokset auki omaan tuloslukuunsa.

### 5.2.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeita ja Metropolia Ammattikorkeakoulun eettisiä ohjeita työn kaikissa vaiheissa. Aineisto analysoitiin huolellisesti ja tarkasti ja kaikki osa-alueet käytiin aineistosta läpi. Työ raportoitiin totuudenmukaisesti ja huolellisesti, ottaen samalla huomioon yhdistykseen ja työyhteisöön liittyvät arkaluontoiset asiat. Esihenkilöille haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Opinnäytetyössä kunnioitettiin muiden tekijöiden tekemää työtä ja viitattiin heidän viittauksiinsa asianmukaisesti ja näin annettiin heidän saavutuksilleen niille kuuluva arvo. Brymanin (2008) mukaan eettisiä ratkaisuja pohtiessa esille nousevat muun muassa kysymykset haastateltavien anonymiteetistä, tulosten raportoimisesta ja hyvästä tieteellisestä kirjoitustavasta (Bryman 2008: 124).

Anwarin (2015) mukaan kirjallisissa tutkimustöissä on useita vaiheita, joihin liittyy eettisyyden pohdintaa. Tutkimustöiden keskiössä onkin tutkimuseettikka. Tutkimuksen eettisyys on tärkeää erityisesti osallistuneiden yksityisyyden ja itsemääräämisoikeuden näkökulmista. Useiden eri alojen eettiset ohjeet painottavat näitä periaatteita, mutta tuovat esiin myös tietosuojaan liittyvät kysymykset sekä luottamuksen. (Anwar 2015: 27.)

Opinnäytetyön tärkeimmät eettiset kysymykset liittyvät haastateltavien yksityisyydensuojaan ja itsemääräämisoikeuteen. Tähän on pyritty kiinnittämään huomiota erityisesti haastatteluiden toteuttamisen, niiden litteroinnin ja haastattelumateriaalin käytön osalta. Tuloksia kirjoittaessa on pyritty varmistamaan erityisesti se, ettei yksittäistä haastateltavaa ole mahdollista tunnistaa materiaalin perusteella. Haastateltavien itsemääräämisoikeutta on kunnioitettu siten, että heille ehdotettiin haastatteluajankohtia ja -paikkoja. Vaihtoehtoina olivat myös haastattelu kasvokkain tai Teams-videoyhteydellä.

Opinnäytetyötä varten tutkimuslupa haettiin Yhdistykseltä. Lupa myönnettiin 5.4.2020. Organisaation tutkimusluvan lisäksi pyydettiin jokaiselta yksilöhaastatteluun osallistuvalla henkilöltä erillinen suostumuslupa osallistumisesta opinnäytetyöhön sekä haastattelutilanteen nauhoittamisesta ja tallentamisesta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa, kun tutkimus suoritetaan tieteellisen käytännön mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6). Tutkimuksen eettisyyttä pohdittiin ja arvioitiin koko opinnäytetyön prosessin ajan. Haastatteluihin osallistuvien mielipiteitä kunnioitettiin ja heille kerrottiin tutkimuksen tavoite ja menetelmät. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä oli oikeus peruuttaa suostumuksensa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 212–214.)

Bryman (2008) toteaa, että tutkimukseen osallistuneille tulisivat antaa riittävästi tietoa tutkimuksen lähtökohdista ja tavoitteista (Bryman 2008: 121). Tähän kiinnitettiin opinnäytetyössä erityistä huomiota siten, että haastateltaville kerrottiin lähetetyssä saatekirjeessä opinnäytetyöstä ja annettiin haastateltaville mahdollisuus kysellä myös lisätietoja liittämällä mukaan yhteystiedot.

Hirsjärvi & Hurme (2008) viittaavat laadullisen tutkimuksen yhteydessä rakennevalidiuteen. Tällöin huomio kiinnitetään siihen, onko tutkimuksessa tutkittu juuri niitä asioita, mitä on luvattu ja onko siinä käytetty sellaisia käsitteitä, joiden avulla voidaan kuvata tutkittavaa ilmiötä. Luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi pohtimalla, miten aineisto on kerätty ja miten sitä on käsitelty. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 186–189.) Tässä opinnäytetyössä pyrkimyksenä on ollut käsitellä haastattelumateriaalia monipuolisesti sekä vertailla aineistoja teorian tietoon. Luotettavuutta lisää se, että aineisto on litteroitu huolellisesti ja haastattelumateriaali on käsitelty moneen kertaan. Lähteisiin, tutkimuksiin ja artikkeleihin on myös kiinnitetty huomiota, jotka ovat tukeneet aineistoa.

Tässä opinnäytetyössä aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja vain tässä opinnäytetyössä. Koko opinnäytetyön prosessin ajan haastatteluun osallistuvien osallistujien anonymiteetti pidettiin salattuna. Tulokset-osuudessa suorissa lainauksissa ei mainita millään tunnisteella kuka haastateltavista on nostanut asian esiin, haastateltavien anonymiteetti suojamiseksi.

Opinnäytetyön tulosten raportointi on tehty tietoa muuntelematta tai salaamatta. Luotettavuus on osoitettu huolellisuudella sekä viitteiden ja lähteiden tarkkoilla merkinnöillä.

Lähteinä on pyritty käyttämään tieteellisesti korkeatasoista tietoa. Valittua aihetta on pyritty tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta ja monipuolisesti eri tutkimuksia hyödyntäen. Teemahaastattelun kysymykset ja teoreettinen viitekehys pohdittiin ja rakennettiin huolellisesti, useaa eri lähdettä käyttäen. Opinnäytetyön tekijä on huolehtinut, että tuotetaan omaa pohdintaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6.)

Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2017) viittaavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa arvioidaan kuvauksen elävyyttä ja analyttistä täsmällisyyttä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 199). Tässä opinnäytetyössä kuvauksen elävyyttä kuvattiin haastattelujen pohjalta mutta kuitenkin niin, ettei haastateltavien anonymiteetti vaarantunut. Opinnäytetyössä noudatettiin analyttistä täsmällisyyttä ja aineiston raportointi on tehty suoraan haastateltavien tuotosten perusteella.

Laadullisessa tutkimuksessa voi tulla sokeaksi omalle tutkimukselle, kun sitä tekee yksin. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2017) viittaavat holistiseen harhaluuloon, jonka mukaan tutkimuksen tekijä voi olla vakuuttunut johtopäätöksien oikeellisuudesta ja että hänen tuottamansa malli kuvaa todellisuutta, vaikka näin ei olisi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteerejä ovat siirrettävyys ja uskottavuus. Siirrettävyyden tarkoitus on, että tulokset voidaan siirtää johonkin toiseen tutkimusympäristöön. Uskottavuudella viitataan siihen, että teoritieto tukee aineistoa ja aineisto on kuvattu mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 198.)

Opinnäytetyö dokumentoitiin niin, että se on uskottava, mutta samaan aikaan kuitenkin niin, ettei haastateltava ole tunnistettavissa tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön aineiston analyysi ja luotettavuuden arviointi ovat keskeisiä asioita eettisyyden toteutumiseksi. Opinnäytetyön tulokset raportoitiin rehellisesti, asianmukaisesti ja huolellisesti. Lisäksi tulee tuoda esille tulosten tulkintaan kytkeytyvät muut seikat, sillä ne auttavat tuloksiin perehtyviä arvioimaan tulosten käyttökelpoisuutta. (Heikkilä & Jokinen & Nurme 2008: 45–46, 50.)

Kun opinnäytetyö on valmis, kaikki sitä koskeva materiaali, haastattelut, litteroidut materiaalit sekä niiden analysointiin käytetty materiaali tuhoetaan. Ainoaksi dokumentaatioksi jää opinnäytetyö. Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta arvioidessa kiinnitetään huomiota siihen, ettei tekijä työskentele organisaatiossa, jossa opinnäytetyön haastattelut toteutettiin. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut aiempaa tietoa Yhdistyksestä, sen toiminnasta tai haastateltavista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yhdistyksen esihenkilötoiminnan kehittämistä. Opinnäytetyötä tehdessä tekijä sitoutui aiheeseen ja pysyi tavoitteessaan tuottaa yhdistykselle tietoa esihenkilötoiminnan kehittämistarpeista. Opinnäytetyön suunnittelussa ja toteutuksessa noudatettiin tieteellistä tutkimuskäytäntöä ja tutkimusasetelma oli valittu harkiten, lisäksi asetelma se oli opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen kannalta sopiva. (Kuula 2013: 35; Tuomi & Sarajärvi 2009: 132–133; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6.)

Opinnäytetyön kohderyhmää informoitiin asianmukaisesti opinnäytetyön tavoitteesta, tarkoituksesta ja tiedonkeräämisen tavasta sekä tietojen säilyttämisestä ja raportoinnista. Osallistujille kerrottiin, kuinka anonymiteetistä huolehditaan koko opinnäytetyön prosessin ajan. Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmän valinnassa kiinnitettiin huomiota luotettavuuteen sekä tulosten raportoinnissa läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen. Opinnäytetyön tekijän oma mielenkiinto innosti aiheen pariin.

Aineiston määrä oli pieni, viisi haastattelua. Tämä otettiin huomioon tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä siten, etteivät vastaajat erotu missään vaiheessa prosessia ja näin pystyttiin turvaamaan haastateltavien anonymiteetti. Tässä oli yhtenä keinona tulosten kuvaaminen siten, että kaikkia vastauksia tarkasteltiin yhdessä. Opinnäytetyön teemahaastattelun kysymykset tekijä laati itse. Teemahaastattelun rungon ja taustakysymysten laatimiseen käytettiin kohtuullisesti aikaa.

Teoreettisen viitekehyksen muodostivat seuraavat määritelmät: itseohjautuvuus ja osaamisen johtaminen. Haastattelun ja taustakyselyn käsitteet olivat teoriataustan mukaisia ja kattoivat laajasti tutkittavan teeman. Haastateltavat kuvasivat monipuolisesti eri tavoin kokemuksiaan ja näkemyksiään, mikä rikastutti hieman tuloksia kokonaisuudessaan. Lisäksi saatiin kehittämissuhteita Yhdistykselle, mikä oli myös opinnäytetyön tavoitteena.

## 6 Tulokset

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin Yhdistyksen esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia liittyen esihenkilötoimintaan, osaamisen johtamiseen sekä esihenkilötoiminnan kehittämisen tarpeisiin ja välineisiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelun ensimmäisessä osassa käsiteltiin esihenkilön roolia osaamisen johtamisessa. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan esihenkilön roolia osaamisen johtamisessa sen kautta, mistä

osaaminen hänen mielestään koostuu ja miten hän arvioi sitä omassa tiimissään. Lisäksi kysyttiin haastateltavalta, mitä hän haluaisi parantaa esihenkilötyössään.

Teemahaastattelun toisessa osassa pyydettiin haastateltavia kuvaamaan hänen keinojaan ja välineitään vaikuttaa tiimiinsä ja millä menetelmillä hän selvittää tiimiläisten osaamis- ja kehittämistarpeita. Kolmannessa osassa keskityttiin kyvykkyyteen ja itseohjautuvuuteen. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan millä keinoin hän innostaa ja tukee tiimiläisiään työssään sekä millaisia kokemuksia hänellä on työssä onnistumisesta. Lisäksi pyydettiin kuvaamaan, miten haastateltavat tukevat tiimiläisten itseohjautuvuutta.

Teemahaastattelun neljännessä osassa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan ja kertomaan omia vahvuuksiaan esihenkilötyössään ja kuinka hän niitä hyödyntää. Haastateltavia pyydettiin myös kuvaamaan, miten hän tukee tiimiläisten motivaatiota ja kuinka hän tunnistaa ja hyödyntää tiimiläisten vahvuuksia. Lopuksi sana oli vapaa, jos haastateltava halusi vielä täydentää tai tarkentaa vastauksiaan. Tarkennukset liittyivät yleensä esihenkilötyön sujuvoittamiseen ja joidenkin osa-alueiden kehittämiseen tai muuntamiseen tai toisin suuntaamiseen.

Tuloksia tarkastellaan omaehtoisuuden ja onnistumisten, kyvykkyyden ja kuormituksen kokemusten sekä yhteisöllisyyden ja tuen kautta. Tulevissa alaluvuissa eritellään teemahaastatteluista saatuja vastauksia ja niiden pohjalta laadittuja tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään vastauksia taustakyselystä, jossa kerättiin haastateltavien ajatuksia ja näkemyksiä liittyen osaamisen johtamiseen esihenkilötyössä. Taustakyselyssä kerättiin tietoa koulutuksesta, työkokemuksesta, esihenkilötyökokemuksesta sekä haastateltavien näkemyksiä esihenkilötyön tärkeimmistä asioista omassa työssään.

Lopuksi kootaan haastateltavien kehittämissuhteita itseohjautuvuuden tukemisen parantamiseksi esihenkilötyössä. Tulosten yhteenvedossa kootaan haastateltavien käsityksiä itseohjautuvuuden tukemisesta autonomian, pätevyys tunteen ja yhteisöllisyyden tunteen kautta.

## 6.1 Osallistujien koulutus- ja työkokemustausta sekä koulutustarpeet

Haastatellut työskentelevät useilla eri paikkakunnilla, yhdistyksen toimipisteiden mukaan. Haastateltavien esihenkilöosaaminen ja kokemus oli vaihtelevaa, mikä toikin vastauksiin ja tuloksiin monipuolisuutta. Pääosin haastateltujen vastausten näkökulmat kuitenkin olivat samansuuntaisia ja yhtäläisiä.

Haastatteluihin osallistuneiden työkokemus- ja koulutustaustat poikkesivat jonkin verran toisistaan. Osalla haastatelluista oli useiden vuosien kokemus esihenkilötyöstä, kun toiset olivat tehneet esihenkilötyötä vasta lyhyen aikaa. Koulutustaustat olivat monipuolisia, yleisempänä oli sosiaalialan tai sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Lisäksi esihenkilöillä oli henkilöstön esihenkilötyöhön ja johtamiseen liittyviä koulutuksia suoritettuna. Näiden lisäksi koulutustaustoina mainittiin kauppatieteiden korkeakoulututkinto ja palveluliiketoiminnan esimiestyön erikoistumisopinnot AMK sekä korkeakoulujohtamisen opinnot.

Työkokemusta oli haastateltavilla vaihdellen 8–23 vuotta ja esihenkilötyön kokemusta vaihdellen 1–14 vuotta. Taustakyselyn vastausten mukaan haastateltavien nimeämät tärkeimmät asiat esihenkilötyössään olivat hyvin samansuuntaisia: läsnäolo, vuorovaihtus, toiminnan kehittäminen, päätöksentekokyky sekä toimintojen ja palveluiden suunnittelu, johtaminen ja seuranta.

## 6.2 Esihenkilöiden näkemyksiä osaamisen johtamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta sekä niiden kehittämisestä

### 6.2.1 Esihenkilöiden näkemyksiä esihenkilötyöstä ja johtamisesta

Teemahaastattelujen aluksi kerättiin haastateltavien näkemyksiä ja arvioita siitä, mitä heidän mielestään esihenkilötyö ja johtaminen on. Haastateltavaa pyydettiin kuvaamaan vapaamuotoisesti, mistä esihenkilötyössä on kysymys. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia.

*”Esimiestyö on ennen kaikkea niinku sellaista asioiden mahdollistamista, et saa ne niinku tavallaan ne käytännön työpuitteet ja resurssit sellaisiksi että henkilöllä on mahdollisuus suorittaa sitä omaa perustehtäväänsä. Mä annan tosi paljon vapauksia ja saa tehdä omalla tavallaan ja monella tavalla ja sitten jos asiat rupeaa menemään vinoon niin tai käytetään hyväksi niin mä puutun tosi herkästi asioihin.”*

Haastatellut kuvaavat, että esihenkilötyössä on kysymys ennen kaikkea mahdollistamisesta. Tärkeinä seikkoina pidettiin myös kuuntelemista ja tukemista, jotta voidaan päästä tavoitteisiin.

### 6.2.2 Esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa

Haastateltavilla oli moniulotteisia näkemyksiä esihenkilön roolista. Heitä pyydettiin kuvaamaan sitä, mistä heidän mielestään osaaminen koostuu ja miten he arvioivat sitä ja voiko sitä haastateltavien mielestä arvioida.

*”Mä näen sen modernina johtamisena, tai olen enemmän niinku koutsi-mentorina, et kun on aika flätti organisaatio ja pystyy auttamaan siinä, että työntekijät itse löytää niitä ratkaisuja niihin haasteisiin tai ongelmiin”*

Haastateltavat nostivat esiin oman roolin valmentajana ja tukijana, että voivat edistää työntekijöiden omia keinojaan ja tapojaan kohdata ja ratkaista haasteita.

Haastateltavat nostivat omassa työssään keskiöön läsnä olemisen ja keskustelun.

*”Mä oon aina perustanu oman esimieheyteni siihen että mä olen läsnä ja sitten kun joku juttelee mulle niin mä en niin kuin koko ajan katso sähköpostiin tai puhelinta tai kelloa tai jotain muuta, mä pyrin olemaan sille ihmiselle läsnä siinä hetkessä.”*

Haastateltavat kuvasivat vahvaa osaamistasoa tiimissään mutta myös haasteita omassa osaamisessaan. Jatkuva oppiminen oli keskiössä, ja nöyryys tunnistaa ja myöntää omia virheitään sekä oppia virheistä.

*”Semmoinen kyky nähdä kokonaisuuksia mikä on ihan valtavan tärkeää tässä hommassa. Ja tietenkkin se että sä niin kuin haluat oppia koko ajan uutta etkä ajattele sillä tavalla että mä osaan jo kaiken, että mä aina sanon että mä opin joka päivä uusia asioita. Vaikka olisikin tosi hyvä niin ei pidä silti aliarvioida sen uuden oppimisen niin kuin tavallaan jatkuvaa oppimista.”*

Haastateltavat halusivat myös parantaa omaa esimiestyötään ja tunnistivat haasteita sen parantamisessa.

*”Se on ihan selvää että on kaikissa ihan kaikissa alueissa ihan riittämätön, siinä on just se varjopuolensa että kun on paljon hommaa niin nehän on pakko laittaa järjestykseen ja priorisoida ja jonkun jutun tekee huonosti ja jonkun jättää tekemättä ja totta kai se riittämättömyys niinku kuuluu tähän konseptiin. Se riittämättömyys tulee siitä että toistakin pitäisi ymmärtää enemmän ja semmoinen niinku tiedon puute, tiedon puute aiheuttaa riittämättömyyttä.”*

Haastatellut kokivat, että he saivat työskennellä omatoimisesti ja itsenäisesti. He kokivat myös vahvaa itsensä johtajuutta. Haastatellut kertoivat, että lopullinen vastuu työstä ja sen etenemisestä on esihenkilöllä, vaikka vastuuta on annettu tiimissä työntekijöille itselleen.

*”Loppujen lopuksi esimiehellä on se vastuu et niihin (tavoitteisiin) päästään”*

Haastateltavien mukaan esihenkilön tehtävänä on olla kontrollimatta liikaa mutta kuitenkin seurata työtilannetta. Haastatellut kuvailivat tiimien työskentelyä itsenäiseksi ja että heihin luotetaan. Haastateltavien mukaan esihenkilötyötä ja tiimin sisäistä luottamusta tukevat vahvat vuorovaikutukseen liittyvät keinot ja avoin työilmapiiri. Samaan aikaan aktiivinen jatkuva keskustelu lisää myös tunteita ja voi tuoda kuormittavuutta.

*”Hyvä vuorovaikutus, semmoinen niinku ihmisläheisyys, helppo lähestyttävyyys, että voi tulla helposti puheille, et tavallaan matalan kynnyksen esimiehisyys.”*

Haastateltavat tunnistivat myös jatkuvat haasteet kehittämistoiminnan ja palvelutoiminnan muutoksissa sekä niukkojen resurssien jakamisessa ja uudelleen pilkkomisessa. Haastateltavien mukaan esihenkilöt ovat kuitenkin vastuussa tavoitteisiin pääsemisessä ja monet kokivatkin ponnistelevansa jatkuvasti ajankäytön, priorisoinnin ja työtehtävien vastuullisen hoitamisen ristipaineessa.

*”Ehkä sellaista niinku että pitkäjänteisyys viedä semmoisia pitkiä prosesseja eteenpäin, se ei ole mun vahvuus ollenkaan.”*

Haastateltavat tunnistivat omat vahvuutensa ja heikkoutensa työtehtävien vastuullisessa hoitamisessa. Osa haastateltavista kuvasi, että heille ei aina ole selvää ja selkeää, miten ylimmän johdon viestiä saadaan jalkautettua tiimin työntekijöille.

*”Ja ylipäättänsä semmoinen niin kuin enemmän niin kuin strategiakeskustelu, että kyllä mä huomaan itse että se menee aika usein siihen että mä en oikeesti itse tiedä hirveen hyvin mihin me ollaan menossa.”*

Haastateltavat viittasivat useaan otteeseen, että he haluaisivat selkeyttää ja parantaa esihenkilöiden ja johdon keskinäistä viestintää omassa työssään.

*”Kyllähän se on niin kuin arjessa semmoista keskustelua just siitä mikä meidän suunta on, mikä meidän organisaation tarkoitus on ja miten meidän toiminnot vie eteenpäin meidän arvoja.”*

Moni haastateltavista koki tärkeäksi vertaistuen ja jakamisen mahdollisuuden esihenkilötoiminnassa. Erityisesti nostettiin toiveena mahdollisuus rinnakkaisoppimiseen ja vertaisoppimiseen esihenkilötoimissa.

*”Jos mä mietin meidän esimiestiimiä niin kyllä se vertaistuki on tässä alkanut kehittymään pikkuhiljaa et mun mielestä se on hyvä että sitä on mitä me on juteltu niin on huomattu että samankaltaisten asioiden kanssa tässä kuitenkin painitaan. Se että semmoinen niinku vertaisuuden ja vertaistuen merkitys on aika tärkeä. Se on mun mielestä semmoinen mitä pitäis pitää yllä ja tukea. Ehkä enemmän semmoista mitä kaipais sitä semmoista vertaiskehittämistä yhdessä, et ei tehdä niinku erillään asioita.”*

Pientä kokeilutoimintaa yhteisen esihenkilötyön kehittämisen osalta on jo aloitettu haastateltavien mukaan, mutta sitä toivottiin nostettavan vahvemmin.

*”Sehän on yksi semmoinen kehittämiskohta meillä...se on nyt alkanut kehittymään ja me ollaan enemmän yhdessä kokousteltu ja mietitty ja koottu asioita ja koottu neuvoja ja jotain ohjeistuksia yhdessä. Se on kyllä menossa parempaan päin, näen sen tosi tärkeänä.”*

Erityisesti toivottiin aikaresursseja, jotta hyviä käytänteitä ja kokemusta voidaan jakaa esihenkilötoiminnan tueksi.

*”Mun mielestä me tehdään organisaatiotasolla liian huonosti, eli se että meidän pitäisi enemmän hyödyntää sitä rinnakkain oppimista kaupunkien välillä ja ihan kaupunkien sisällä tai niin kuin alueiden sisällä, ja minusta tuntuu että se jatkuva semmoinen niin voimakas kasvu mitä käydään niin se vähän syö sitä. Tavallaan se olemassa oleva (rinnakkain oppiminen) että me ei ehditä sitä niinku tavallaan vaalia ja kehittää.”*

Yhden haastateltavan mukaan esihenkilötyö on nuorallatanssia, jossa tulee huomioida kaikki yksilöt orkesterissa.

Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä työhön liittyvää tukea kokonaisuudessaan merkittävän tärkeänä, sekä työyhteisössä että esihenkilöltä.

*”Musta on tosi tärkeätä että luo sen tunteen et on se kuitenkin se tuki, ei pelkästään esimiehen vaan sen työkaverin tuki myös.”*

Kaikki haastateltavat kuvasivat esihenkilön roolia osaamisen johtamisessa hyvin samansuuntaisesti, jossa korostui tukeminen, vahvistaminen, vuorovaikutus ja kaikkien huomiointi.

### 6.2.3 Keinot ja välineet osaamistarpeiden selvittämiseen

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan keinojaan ja välineitään selvittää työntekijöiden osaamisen tarpeita sekä mahdollisuuksia vaikuttaa tiimiinsä. Haastateltavat vastasivat hyvin samansuuntaisesti siihen, mitkä ovat heidän mielestään esihenkilön mahdollisuuksia ja keinoja vaikuttaa tiimiinsä.

*”Että sä tuut tekemään meille vaikka tätä valmennusta... työntekijät ei ehkä näe tätä niin kuin kokonaisuutena...he enemmän näkee et he on vaikka valmentajia tai sitten he tekee valmennustyötä ja sitten se kaikki muu siinä ympärillä ei tulekaan luonnostaan tai (työntekijä) ei pysty suunnittelemaan sitä työtä...ihan vaan tämmöistä arjen suunnittelua.”*

Haastatteluista nousi esiin useita näkökulmia liittyen esihenkilön osaamiseen ja sen uudistamistarpeisiin. Haastatellut kuvasivat tärkeinä ja keskeisinä osaamisen alueina vuorovaikutustaidot, keskustelun, kyvyn kuunnella sekä läsnä olemisen tiimin arjessa.

*”On siinä paljonkin käytännön työkaluja, miten sitä työtä ohjataan, vaikka palvelun seurantatiedot tai asiakkaiden ohjaustiedot, mutta sitten se käytännön työkalu on se vuorovaikutuskeskustelu, jossa seurataan osaamista suhteessa työtehtäviin ja työstä selviytymiseen.”*

Aktiivinen kysyminen ja kuuntelu nousivatkin haastateltavien näkemysten mukaan tärkeimmiksi välineiksi, taidoiksi ja työkaluiksi osaamisen johtamisessa. Haastatteluissa nousi esiin myös yhteisten toimintatapojen sopiminen ja kehittäminen omassa tiimissä.

*”Koen sen myös tärkeeksi et mä olen lähestyttävä ihminen... et mulle voi tulla puhuu jos on jotain.”*

Yksi haastateltava kertoi, että hän ei usko niinkään kehityskeskusteluihin vaan jatkuvaan dialogiin tiimiläisten kanssa.

*”Tärkeintä on semmoinen jatkuva dialogi... mä en oikeestaan usko kehityskeskusteluihinkaan...mä uskon siihen jatkuvaan vuoropuheluun ja siihen et on niin kuin yhteisiä foorumeita jossa pystyy asioita tuomaan siinä arjen lomassa esiin.”*

Haastateltavat pohtivat, miten yhdistää johtamisosaaminen ja substanssiosaaminen.

*”Se esimiestyön perustyökalu on hyvä vuorovaikutus ja kuunteleminen, kyllä se on sen ympärillä siellä tiimissä tapahtuva työ ja sitä kautta viedään eteenpäin. Että esimies tietää toimintojen tavoitteet ja se on varmasti tosi haasteellista koska niitä toimintoja on niin paljon ja esimiehen pitäisi olla samalla esimiestyön osaaja mutta pitäisi tietää kaikista paloista sen verran että pystyy ohjaamaan sitä työntekijän työtä.”*

Haastateltavat kuvasivat keskeisiksi keinoiksi ja välineiksi osaamistarpeiden selvittämiseen vuorovaikutuksen ja läsnäolon tiimissä. Haastatteluissa nousi myös pohdintaa siitä, miten esihenkilön aikaa riittää läsnäoloon jatkossa, kun yhdistys kasvaa.

#### 6.2.4 Kyvykkyyden ja itseohjautuvuuden tukeminen

Haastateltavilta kysyttiin, miten ja millä keinoin he innostavat ja tukevat tiimiläisiään. Lisäksi heitä pyydettiin kuvaamaan työssä onnistumisia ja miten he tukevat tiimiläisten itseohjautuvuutta. Erityisesti kiittämistä ja myönteisen palautteen annon merkitystä nostettiin.

*”Et muistaa kiittää tai muistaa kehua tai käydä läpi miksi tämä meni hyvin ja huomioinnottaminen, nostavat sitä motivaatiota”*

Haastateltavat kokivat, että tiimiläisten innostamista ja tukemista on helppo tehdä, koska organisaation kehittämisilmapiiri on myönteinen ja avoin. Yhteistyöhön kannustetaan ja oppiminen on sallittua. Työtä kehitetään yhdessä ja opitaan yhdessä.

*”Niin kuin avoin keskustelun ja ideoinnin tilan mahdollistaminen.”*

Samaan aikaan haastateltavat kokivat, että heillä on ajoittain haasteita priorisoida ja muokata työtään arjen toiminnassa. Koska valtaa ja vastuuta on annettu paljon ja esihenkilöiden osaamiseen luotetaan, niin haasteet ilmenevät oman työn organisoinnissa.

*”On tietysti kauheen tärkeää että se niin kuin vapaus ja vastuu kohtaa jotenkin optimaalisella tasolla se semmoinen vapaus toteuttaa itseään niissä sovituisissa raameissa.”*

Kuitenkin tunnistettiin, että toiminnan tulee suunnata kohti asetettuja tavoitteita ja päämääriä palvelu- ja kehittämistoiminnassa.

*”Kyllä se on se ajan puute (joka) jättää paljonkin aukkoja mitä mielellään tekisi paremmin. Se mitä tarvii parantaa on se läsnäolo, ja sen sparrauksen, vuorovaikutuksen lisääminen.”*

Työtilanteesta saattoi osaamisen näkökulmasta tulla haastava, kun kehittämistyötä, esihenkilötyötä ja asiakastyötä yhdistettiin samalle henkilölle. Joissakin tapauksissa koettiin, että työtehtävien määrä oli joskus liian suuri, vaikka haastateltavan oma ja hänen tiiminsä osaamistaso koettiin vahvana.

*”Semmoinen tuntuma mulla on meistä kaikista että ollaan aika työllistettyjä monelta osin et aika paljon ollaan siitä keskenämme keskusteltu ja mietitty sitä että mikä on riittävää ja paljonko on tarpeeksi että se semmoinen niinku työn rajojen löytäminen missä meidän tarvitsee liikkua että mihin meidän tarvitsee riittää.”*

Tämän vuoksi haastateltavat kokivat tärkeänä esihenkilötiimin sisäisen työskentelyn mahdollistamisen ja halusivat sitä vahvistaa edelleen.

*”Mun mielestä pitää ottaa huomioon se ympäristö missä ollaan tai sitten kun kaikki olisi mahdollista tai huippua että meillä olisi kerran kuussa kehittämispäivä ja nähtäisiin ja oltaisiin, mutta se ei ole mahdollista, niin kuin kenenkään resurssien käytön vuoksi, niin mun mielestä se on ollut toimiva ne meidän esimiestiimit.”*

Haastateltavat kuvasivat, että itseohjautuva työskentelytapa ei suju kaikissa tiimeissä ongelmitta. Haastateltavat kokivat, että mikäli työntekijällä itsellään ei ole motivaatiota työhön, sitä on vaikeaa tai lähes mahdotonta edistää esihenkilötoiminnan avulla, vaikka kuinka kannustaisi ja tukisi.

*”Se parempi tulos syntyy siitä että työntekijä tekee sen työn omalla tavallaan eikä sillä tavalla että esimiehen tavalla. Että tavallaan työnhän pystyy tekemään monella tavalla ja tulos on aina samanlainen. Että esimies ei anna vastauksia, että työntekijä itse miettii ne vastaukset. Esimies kuuntelee ja sparraa ja pohtii mutta ei anna niitä lopullisia vastauksia. Ja se tietysti vaatii myös sitä kärsivällisyyttä.”*

Haastateltavien mukaan yhdistyksessä ja esihenkilötiimissä keskustellaan esihenkilöiden johtamistoiminnasta ka substanssiosaamisen vaatimuksista.

*”Mitä se esimiestyö ja johtaminen on. Se on semmoinen missä meillä keskustellaan paljon ja tullaan varmaan vielä miettimään sitä mitä esimiehen pitää osata ja ehkä meillä on se että pitääkö olla substanssi asiantuntija vai pitääkö olla esimiestyön ja johtamisen asiantuntija.”*

Toisaalta yksi haastateltava oli sitä mieltä, että työntekijät tuottavat substanssiosaamisen.

*”Kun puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta ja niin että se substanssi tulee sieltä työntekijöiltä ja sitten jos se ei tulekaan niin se aiheuttaa siinä paineita esimiestyöhön.”*

Haastateltavat viittasivat työntekijöiden mahdolliseen vapaamatkustamiseen eli tiimeissä voi olla mukana työntekijöitä, jotka eivät ole kiinnostuneita tai halukkaita kantamaan vastuuta tiimin yhteisestä työstä tai omasta työstään.

Haastateltavat kokivat haasteena myös sen, että kaikilla tiimin jäsenillä ei välttämättä ole halua tai valmiuksia itseohjautuvaan työskentelyyn. Haastateltavat tunnistivat tämän ja ymmärsivät että esihenkilön tulee olla joustava ja mukautuva sekä huomioida yksilöllisesti työntekijän tarpeet ja valmiudet, samalla tunnistaen vapaamatkustamisen riskit.

*”Eli kun on hirveen kirjavat työnkuvat tehtävänkuvat roolit ja ne muuttuu alati niin helposti siin on työntekijä joka on ominaisuuksiltaan itseohjautuva ja luova ja innostuva niin saa paljon tehtäviä ja vähän tukea ja sitten taas se joka kovaan ääneen pyytää paljon tukea... et tietyllä tapaa semmoiset rakenteet joissa kaikille taattais tietty tuki, ... säännöllinen kehityskeskustelu ja sparraus.”*

Haastateltavan mukaan luova ja innostuva työntekijä voi saada helposti lisää työtehtäviä. Toisaalta haasteena on löytää haastateltavien mukaan myös sopiva tasapaino, ettei kuormita innokkaita ja motivoituneita työntekijöitä liikaa.

*”Näissä kun mietitään kelle sopisi mikäkin juttu ja kuka vois tehdä mitään tai osaamisien kautta että jos on jotain osaamista johonkin tiettyyn asiaan ja toki myös jonkun verran mietitään osaamisista ja ominaisuuksista ja vahvuuksista mutta siinä on se toinen puoli että täytyy sitten varoa että herkästi tuntuu että osalle porukkaa alkaa kasaantumaan vähän enemmän niitä juttuja että täytyy olla tosi tarkka sen kanssa.”*

Haastateltavat kertoivat, että tiimin johtamisessa on tärkeää käyttää luottamusta ja yksilöllistä johtamistapaa. He ottavat myös aktiivisesti huomioon työntekijöiden osaamisen ja vahvuudet. Haastateltavat eivät anna valmiita vastauksia työntekijöiden liittyen, vaan työntekijöiden annettiin itse etsiä ja tehdä ratkaisuja. Tarvittaessa annettiin ohjausta ja tukea siihen. Haasteena jotkut haastateltavat kertoivat malttamattomuutensa, etteivät malta odottaa työntekijän omaa ratkaisua.

*”Et aika paljon se menee niin, et sitten loppujen lopuksi joutuu olemaan mukana siinä päätöksenteossa. Mä olen ehkä tukenut vähän liikaakin, et mä liian helposti (menen) sitten auttamaan siinä vaiheessa kun on jotain haastetta, et pitäisi hetki vaan olla taka-alalla. Että totta kai olen sitten auttamassa mutta antaa se mahdollisuus että (työntekijä) itse löytää ne vastaukset.”*

Kaikilla haastateltavilla oli samansuuntaiset vastaukset liittyen yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisessa. Välineitä oli kannustaminen, rohkaiseminen ja tukeminen tarvelähtöisesti. Monet painottivat myös vahvaa keskustelua ja vuorovaikutusta sekä läsnäoloa ja tavoitettavuutta tiiminsä työntekijöiden työarjessa.

*”Puhutaan tiimissä asioita, pohditaan yhdessä...että se avoin ja jakava ilmapiiri on musta tosi tärkeätä et luo rakenteita ja mahdollistaa sen...et tulee se olo ettei ole yksin ja saa sitä tukee muilta...”*

Yksi haastateltava kuvasi, kuinka on tärkeää ymmärtää työntekijöidensä elämäntilannetta. Toisaalta riittämättömyyttä koettiin sen osalta, miten haastateltavat voivat turvata riittävästi aikaa tiimiläisten itseohjautuvuuden tukemiseen. Haastateltavien mukaan tiimiläisten työhyvinvointia, kyvykkyyttä ja itseohjautuvuutta tuetaan olemalla läsnä ja antamalla aikaa.

Haastateltavien mukaan esihenkilötyössä korostuvat kyky kohdata työntekijänsä arvostavasti ja kunnioittavasti sekä vuorovaikutuksen merkitys. Keskiössä on rohkeus ottaa vaikeakin asia puheeksi ja antaa myönteistä palautetta onnistumisista. Heidän mukaansa saatu palaute ja kannustus onnistuneesta työstä innostavat ja kannustavat työntekijöitä.

*”Kun se arki on niin hektistä et siellä oikeasti siellä taustalla tapahtuu ja kehittyy ja että se on oikeasti tuottanut tulosta se arjen pyörittäminen ja kyllä musta on ihan mahtava se meidän työyhteisö ja siitä saa niin kuin energiaa, mä annan kiitosta työntekijöille.”*

Esihenkilöt joutuvat myös ratkomaan ongelmatilanteita.

*”Mä uskon semmoiseen niin kuin yhdessä tekemiseen ja semmoiseen hyvään henkeen, ja se hyvä henki on semmoinen jota säilytetään vaan sillä että puututaan tosi äkkiä isoihin ongelmatilanteisiin että niitä (ongelmatilanteita) ei jää roikkumaan.”*

Haastateltavat kuvasivat rikkaasti ja runsassanaisesti, kuinka työssä voi kokea onnistumista.

*”No tietysti paras onnistuminen on se kun ihmiset innostuu työstään ja tekee sitä innostuneesti niin kuin aktiivisessa vuorovaikutuksessa ja ideoi myös uutta ja rakentaa uutta ja kokevat selviytyvänsä työstä ja kokevat pystyvänsä tekemään siellä omalla vastuualueella niin kuin itsenäisiä päätöksiä ja viemään niitä tavoitteitaan eteenpäin.”*

Haastateltavien mukaan työssä onnistuminen on palkinto hyvin tehdystä työstä, myös haastavissa tilanteissa.

*”Kun ne uudet toiminnot lähtee käyntiin niin esimies voi olla tosi tyytyväinen itseensä ja että voi osoittaa että kato nyt kuin hienosti se lähti käyntiin et alussa oli vaikeeta mutta nyt se toimii tosi hyvin et se myös palkitsee sitten tietyllä viiveellä, se innostus. Mutta siinä on aina se puoli että se uusi tuottaa sitä lisätehtävää.”*

Kevään 2020 aikana toteutunut COVID-19-poikkeustila toi haasteita toiminnan toteuttamiselle.

*”Toki mietin tätä korona-aikaa just se että onnistuttiin tosi hyvin niin kuin et sen muistaa sanoa myös ääneen, ja muistaa mainita niistä mitä ollaan tehty tai saavutettu tai mitkä on mennyt hyvin sekä henkilökohtaisesti mun mielestä huomioimalla ihmisiä yksilöinä. Et saatiin oikeastaan kahdessa päivässä etäpalvelut pystyyn niin mun mielestä se on semmoinen koko tiimin onnistuminen ja oma henkilökohtainen onnistuminen niin kuin ikään kuin luotsaamalla porukoita tekemään asioita, se semmoinen yhteishengen löytyminen, et yhdessä tehtiin sitä kaikki osaltansa ja osaamistensa puitteissa vaikka oli aika tiukka tilanne.”*

Kokonaisuudessaan haastateltavat kuvasivat, kuinka kaikista eteen tulevista haasteista huolimatta työ voi olla hyvin palkitsevaa.

*”Parhaimmillaan se esimiestyö on tosi palkitsevaa ja niin kuin saat sen orkesterin toimimaan ja sieltä tulee joku semmoinen ihan niin kuin mukiinmenevä sävel, niin parhaimmillaan se on niin kuin tosi palkitsevaa ja kivaa.”*

Haastateltavien mukaan arjen työ on tiimeissä jatkuvaa itseohjautuvan työn mahdollistamista. Esihenkilötyössä ja tiimien johtamisessa voi kokea onnistumisen kokemuksia.

#### 6.2.5 Vahvuuksien hyödyntäminen

Haastateltavilta pyydettiin kuvailemaan omia vahvuuksiaan esihenkilötyössään ja kuinka he hyödyntävät vahvuuksiaan. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, kuinka tiimiläisten motivaatiota voi tukea ja kuinka tiimiläisten vahvuuksia voi tunnistaa ja hyödyntää.

Vastauksissa nousi keskiöön erityisesti osaamisen jakaminen.

*”Et paljon me myös jaetaan tiimin kesken, että jos joku osaa jotain paremmin niin ollaan pidetty opintopiirejä ja me kyllä jaetaan...”*

Vahvuuksien tunnistamisessa haastateltavat kuvasivat, että työssä täytyy pysähtyä ja arvioida toimintaa säännöllisesti. Erilaiset keskustelut arjen työssä vahvistivat haastateltavien mukaan tiimiläisten vahvuuksien tunnistamista. Myös esihenkilön omalla roolilla ja lähestyttävyydellä koettiin olevan merkitystä.

*”No ihan ykkösenä on se suunnitelmallisuus... ja sitten varmaan toisena semmoinen välittäminen... kyllä mä pidän itseäni semmoisena lämpimänä esimiehenä ja lähestyttävänä.”*

Haastateltavien mukaan työyhteisössä keskustellaan aktiivisesti työhyvinvoinnista ja jakamisesta. Yksi haastateltava kuvasi, kuinka tärkeää on käyttää välineenä organisaati-

tiossa käytössä olevaa työhyvinvointituntia erilaisten ”liikkumiseteleiden” sijasta. Haastateltavat kertoivat, että on tärkeää antaa positiivista palautetta ja kannustusta omassa tiimissä.

### 6.3 Ehdotuksia esihenkilötyön kehittämisen ja itseohjautuvuuden tukemisen parantamiseksi

Haastateltavilta kysyttiin, mitä osa-alueita he toivoisivat kehitettävän esihenkilötyössä tai onko joitain osa-alueita esihenkilötyössä, joita tulisi sujuvoittaa, muuntaa tai suunnata toisin.

Haastateltavat kaikki nostivat esiin yhteisen keskustelun tarpeen liittyen esihenkilötoimintaan. Haastateltavien mukaan yhteisellä keskustelulla vahvistetaan yhteistä ymmärrystä. Lisäksi haastateltavat kuvasivat, että on tärkeää puhua esihenkilötoiminnan sisällöistä ja elementeistä yhdistyksessä sekä esihenkilön konkreettisista välineistä työnsä edistämisessä. Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että esihenkilötyö on jatkuvassa muutoksessa, kuten myös koko palvelu- ja kehittämistoiminta, johtuen toimintaympäristöön liittyvistä muutoksista.

*”Että mä en tiedä mikä se on meidän organisaation ajatus siitä lähiesimiestyöstä. Mun mielestä se on ehkä monitasoisempi kuin sitä ehkä ylempi taso ajattelee että mikä riittää siihen, kun ajatuksena on että sä vaan vähän seuraat ja otat niin et sulla menee vaikka yksi päivä viikossa siihen et sehän ei niin kuin millään tavalla niin kuin kohtaa.”*

Haastateltavien mukaan esihenkilötoiminnassa haasteita aiheuttaa viestintä. Yhdistys toimii useilla paikkakunnilla, joten tiimit ja esihenkilöt ovat fyysisesti sijoittuneet eri paikkakunnille. Haastateltavat tunnistivat myös esihenkilötoiminnan yksilöllisyyden eri paikkakunnilla. Haastateltavat pohtivat sujuvaa ja tehokasta viestintää johdon ja esihenkilöiden kesken ja toivoivat selkeyttä siihen.

*”Esimiestyöllä voi tosi pitkälle vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat sen organisaation ja minusta esimiehet ovat tosi ratkaisevassa asemassa siinä että miten viesti kulkee organisaatiossa loogisesti, eli tavallaan niin kuin se ylimmän johdon viesti esimiesten kautta työntekijöille että se menee niin kuin koherentisti ja että se niin kuin näyttää loogiselta niin kuin työntekijöiden silmissä.”*

Haastateltavat nostivat esiin erikseen kehittämisen tarpeena ylimmän johdon ja lähiesihenkilöiden keskinäisen yhteisymmärryksen ja viestinnän vahvistamisen.

*"Mun mielestä niin kuin semmoinen ihan omasta näkökulmasta semmoinen kehittämisen paikka ylemmän johdon ja välimiesjohdon välisen niin kuin ymmärryksen lisääminen. Että meillä kyllä vuoropuhelua tavallaan on, meidän pitäisi ehkä enemmän nähdä niinku niitä asioita miksi tietynlaisia päätöksiä tehdään ja sitten taas ylemmän johdon pitäisi ymmärtää paremmin se meidän arki, että me lisättäisiin tavallaan sitä ymmärrystä."*

Haastateltavat nostivat esiin aikaresurssin ja tietynlaiset rakenteet, kuten yhteisten toimintatapojen sopimisen.

*"Että meillä puuttuu tai meillä on ainakin vähän sekavasti miten niinku hallitaan jotain kokonaisuuksia tai yksinkertaisesti minkälainen meidän asiakirjahallinto on tai mistä esimies löytää niinku nopeasti vastauksen johonkin tiettyyn kysymykseen. Kun ollaan tosi nopeasti kasvettu niin tavallaan ne käytänteet on jäänyt pienen organisaation käytänteiksi."*

Useissa haastatteluissa nostettiin esiin tarve yhtenäistää toimintatapoja esihenkilöiden kesken.

*"Aikaresurssi ja sitten tietysti yksiköiden esimiesten niinku erilaiset työnkuvat ja sitten se sopiminen että mikä on yhteinen tapa toimia."*

Organisaation koettiin kasvaneen nopeasti. Haastateltavien mukaan tarvitaan edelleen kärsivällisyyttä ja ymmärrystä siihen, ettei kaikkia muutoksia ja uusia toimintatapoja sisäistetä hetkessä ja kerralla. Oman organisaation koettiin olevan matala ja epähierarkkinen ja sen toivottiin pysyvän joustavana jatkossakin.

*"Kun ollaan lähdetty semmoisesta matalan kynnyksen (organisaatiosta), ei rakenteita ja tapahtuu nopeasti tsap tsap ja yhtäkkiä onkin viiskyt työntekijää tsap eikä se meekään enää ihan niin...mutta siitä huolimatta mä ajattelisin että ne rakenteet pitää niin kevyinä kuin mahdollista että se on tällöisen organisaation vahvuus, että ei ole mitään mahdollisuuksia turhaan kokousteluun tai turhaan kehittämissprojekteihin joilla ei ole alkua eikä keskikohtaa eikä loppua niin semmoisethan on ihan mahdottomia tässä organisaatiossa"*

Monet haastateltavista kertoivat kuinka tiimin haastava työtilanne ja resurssien niukkuus ovat aiheuttaneet haastateltavilla riittämättömyyden tunnetta erityisesti tilanteissa, kun tiimin koetaan tarvitsevan esihenkilön läsnäoloa. Tähän toivottiin selkeämpää tukea ja linjanvetoa johdolta.

*"Et on niin monta rautaa jotenki tulessa että niiden yhteisten aikojen ja semmoisen rauhassa alas istumisen niin kuin hetket on aika vähissä."*

Haastateltavat tunnistivat työssään osaamisen tarpeen johtaa työtään jatkuvassa muutostilassa.

*”Se mikä on tärkeää tässä osaamisalue tässä meidän esimiestyössä on se että pystyy johtamaan muutoksessa, sen rahoituksen tuoman moninaisuuden johtaminen siten että työntekijöillä on turvallinen olo. Se on minusta ihan olennainen osaaminen meidän esimiestyössä, että pystyy luomaan semmoisen tunnelman siihen yksikköön, että meillä näät asiat muuttuu ja tapahtuu sitä ja tuota ja että me aina löydetään järkevät ratkaisut ja ei tarvitse huolehtia...Se on nimenomaan muutoksessa johtamista, että meidän täytyy niinku pystyä johtamaan organisaatiota joka on koko ajan muutoksessa...”*

Haastateltavat pohtivat esihenkilön identiteettiä ja esihenkilötyön orientaatiota ja positiota laajemminkin.

*”Tässä arjessa tää esimiestyö liikkuu hirveen monella tasolla. Et jotenki se haastaa välillä tää koko paletin palikoitten kasassa pitäminen se että huolehdit siitä että jossakin pajalla on ohjaaja paikalla ja jos ei ole niin oot sit viime kädessä ite varmistamassa sen että siel se toiminta pyörii ja toisaalta sitte sun pitäis kehittää ja miettiä ja kattoo tulevaisuuteen ja niinku niitä asioita välillä on arjessa hankalaa aivojaan asettaa näitten eri positioiden välille.”*

Haastateltavat pohtivat vastauksissaan roolituksia ja tehtävänjakoa osana esihenkilötyön sujuvoittamista.

*”Et jos aloittaa uusi henkilö vaikka hanketyössä niin siinä on selkeät, että meidän organisaation sisällä hankepalaveri jossa on selkeät sävelet ja jossa on talous mukana ja selvitetään mitä kuuluu ja kuka on kirjoittanut sen hankehakemuksen, joka avaa vähän sitä ajatusta.”*

Samalla haastateltavat kuitenkin tunnistivat organisaation kehityksen olevan vielä kesken, ei valmis.

*”Sillä tavalla me ollaan niin nuori organisaatio vielä että me ei olla pystytty sellaiseen vastuuttamiseen eikä meillä ole tavallaan minkään näköisiä rajoja mistä kohtaa menee sen raja. Tavallaan kun me on kasvettu yhdistyksenä niin meidän ylimällä johdolla tulee enemmän ja enemmän alueita kehittämiseen ja sitten aika paljon asioita valuu tänne välijohtoon.”*

Yksi haastateltava peräänkuulutti kärsivällisyyttä, aikaa ja kykyä kestää keskeneräisyyttä.

*”Kyllähän se vaatii niin kuin aikaa ja ehkä niiden rakenteiden kehittämistä meidän organisaation sisällä, sitä että on selkeämmät roolit kuka tekee mitäkin ja mistä voi kysyä. Mun mielestä se on vaan pakollinen vaihe, koska kaikki hakee vähän vielä paikkaansa.”*

Haastateltavat pohtivat vastauksissaan substanssiosaamisen ja johtamisen tasapainoa esihenkilötyössään jatkuvassa muutoksessa.

*”Et jos tulee jotain isompaa toiminnoissa niin kuka sitten ottaa sen substanssivas-  
tuun siinä vaiheessa tai pystyy jeesaamaan, että kyllähän siinä niin kuin on selvi-  
tettäviä juttuja aika paljon. Että miten se palvelu etenee ja miten sitä seurataan ja  
kuka on vastuussa mistä osasta ja miten usein, ettei tulisi just niitä tulipaloja sen  
takia että olisi vähän suunnitelmaa sitten tehtynä.”*

Kaikki haastateltavat tunnistivat organisaation muutos- ja kehittymistilan.

*”Meillä on niin kuin tosi terve ja ihana organisaatio jossa on tavallaan tosi hyvä  
työskennellä ja ne tietyt vaikeudet mitä meillä on niin ne johtuu siitä että me ollaan  
niin yksi toimija ja meillä on tosi paljon uusia ihmisiä ja asiat ja toimintatavat eivät  
ole ehtineet kehittymään. Kun se muutostahti ja kehittymistahti on niin kova. Pidän  
niin kuin omia esimiehiäni, ylempää johtoa tosi semmoisena niin kuin arvopohjai-  
sena ja arvostan tosi paljon sitä että meillä on päätöksiä tehdään niin kuin se koh-  
deryhmä edellä ja pidän sitä tosi terveenä.”*

Haastateltavat tunnistivat oman organisaationsa vahvuuksia ja keskeneräisyyttä salli-  
vasti. Useissa haastatteluissa nousi esiin se, kuinka tärkeänä pidetään kohderyhmien  
huomiointi organisaation kaikessa toiminnassa.

#### 6.4 Tulosten yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöiden johtamistapa on ihmisläheinen, osaamisen  
vahvuuksia tukeva, vuorovaikutuksellinen ja läsnäoloa korostava. Esihenkilöiden koulu-  
tus-, kokemus- ja osaamistaito on monipuolinen ja tietotaito korkea, tosin esihenkilötoi-  
minnan kokemus vaihtelee. Esihenkilötyön vahvuuksia ovat tulosten mukaan esihenki-  
löiden oma vahva osaaminen, vuorovaikutus, palautteen antaminen, substanssin hal-  
linta, läsnäolo sekä luottamus omassa tiimissä ja esihenkilötiimissä. Haasteita esihenki-  
lötyössä ovat kuormittumisen riski, oma ajankäyttö ja ajankäytön hallinta, työntekijöiden  
itseohjautuvuuden tukeminen, työtehtävien priorisointi ja arviointi esihenkilötyössä, sub-  
stanssin hallinta ja vahvistaminen, riittävä aika johtamiselle, yhteisten toimintatapojen  
sopiminen ja kehittäminen esihenkilötiimissä sekä sisäinen viestintä esihenkilöiden ja  
johdon välillä.

Tulosten mukaan esihenkilöiden onnistumisen kokemukset liittyvät arkisiin tilanteisiin ja  
käytänteisiin: työpaikan mutkattomaan ja avoimeen ilmapiiriin, vaikeiden asioiden esiin  
nostamiseen ja yhteiseen puhumiseen sekä kehittämistoiminnan ja palvelutoiminnan  
edistämiseen niin, että asiakkaat saavat apua ja menevät omassa elämässä eteenpäin.  
Myös COVID-19-poikkeustilan aiheuttama asiakastoiminnan muutos ja sen jälkeinen toi-  
minta keväällä 2020 tuotti haastattelujen perusteella suurta onnistumisen tunnetta.

Esihenkilöiden työn toimintaa Yhdistyksessä kuvaa tulosten perusteella itseohjautuvuus: esihenkilöt ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja toiminnan kehittämiseen, esihenkilöt tekevät itsenäisiä päätöksiä sekä arvioivat ja tukevat jatkuvasti tiimiensä toimintaa ja työntekijöiden osaamista.

Tulosten kokoamisessa on ryhmitelty haastateltujen näkemykset ja kokemukset autonomian tukemisen ja kehittämisen, pätevyden tunteen tukemisen ja kehittämisen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen tukemisen kautta. Lopuksi on koottu haastateltujen näkemyksiä kehittämisestä.

#### Autonomian tukeminen

Tulosten mukaan organisaatiossa ja esihenkilötyössä korostuu vuorovaikutus. Vuorovaikutus on sallivaa ja siihen kannustetaan. Työssä onnistumisesta annetaan myönteistä palautetta ja kiitosta annetaan hyvin tehdystä työstä. Kuitenkin epäonnistuminen on sallittua, eikä virheiden tekemistä ei pelätä. Virheistä myös opitaan, sekä työntekijöiltä että asiakkailta. Haastatellut välttävät liian tiukkoja ja kontrolloivia ohjeita esihenkilötyössään. Tiimin työntekijöiden vapautta valita itselleen sopivia työtapoja kunnioitetaan. Arvolähtöinen työ tunnustetaan ja toiminta on yhteneväistä esihenkilötoiminnassa.

Haastatelluilla korostuu sisäinen, oma motivaatio tehdä työtään, ilman ulkoista pakkoa. Asiat koetaan tärkeiksi ja merkityksellisiksi työssä. Tiimin työntekijöiden arkielämää ja arkitodellisuutta pyritään ymmärtämään läsnäolon ja vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutus on avointa ja sallivaa eikä siinä ilmene kontrollia. Työn toteuttamiseen annetaan suhteellisen vapaat kädet ja haastatellut antavat tilaa työntekijöille, mutta haastateltujen mukaan asioista tulee olla niin sanotusti kartalla. Haastateltujen mukaan esihenkilö kuuntelee ja antaa mahdollisuuden työntekijälle miettiä vastaukset ja ratkaisut, mutta esihenkilön tulee miettiä, mitä keinoja käyttää. Liian tiukkoja ja kontrolloivia ohjeita vältetään, samalla tuetaan autonomiaa.

#### Pätevyden (kyvykkyyden) tunteen tukeminen

Tulosten mukaan jatkuva ja säännöllinen palautteen anto tukee kyvykkyyttä ja itseohjautuvuutta. Palautteen anto on sallittua tiimissä ja esihenkilöiden kesken. Palautteen antoon myös rohkaistaan. Haastatellut pitävät tärkeänä tunnistaa ja tunnustaa omia virheitä sekä nöyryä ja oppia virheistä reflektion ja itsetutkiskelun avulla.

Yhteisön, tiimin työntekijöiden ja esihenkilöiden osaamista tuetaan. Osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja osaamisvahvuuksien käyttöä mahdollistetaan. Haastatellut pyrkivät aktiivisesti oppimaan ja tunnistamaan tiimiläisten ja kollegoiden vahvuuksia ja osaamisalueita. Työhön liittyvä hallinnan tunne vahvistuu vahvuuksien mahdollistamisen avulla. Toisaalta liian iso kuorma tai työmäärä saattavat vähentää pätevyyden ja kyvykkyyden tunnetta. Tulosten mukaan onnistumisen kokemuksia nostetaan esiin ja jaetaan yhteisesti, kokemuksia jaetaan ja palautetta annetaan hyvin tehdystä työstä. Kyvykkyyden tunteeseen liittyy kyky johtaa ja kantaa vastuuta työn, kehittämistoiminnan ja prosessien kokonaisuuksista. Pätevyyteen liittyy myös kyky johtaa työtä ja prosesseja.

Tulosten mukaan esihenkilöiden dialogi on vahvaa ja siihen kannustetaan oman yksikön tiimissä. Vuorovaikutukseen ja keskusteluun liittyy mm. haasteiden selvittämistä, tavoitteiden sanoittamista ja yhteisymmärryksen vahvistamista. Kollegoiden kanssa keskustellaan työnjakoon liittyvistä asioista ja jaetaan kokemuksia. Samalla mahdollistuu ja vahvistuu haastateltujen mukaan vertaisoppiminen, rinnakkaisoppiminen, vertaiskehittäminen ja vertaistuki esihenkilötiimissä.

Toimintaohjeet ovat haastateltujen mukaan joustavia. Itseohjautuva työtapa vahvistaa ammatillista varmuutta. Motivaatiota lisäävät haastateltujen mukaan haasteiden syöttäminen, yhteisöllisyys, maalaisjärjen käyttö sekä järkevän oloinen toiminta. Tulosten mukaan kaikki haastatellut kokevat pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä. Kyvykkyyden tunteen tukemisessa auttaa osaamisen tukeminen, priorisoinnin hallinnan taito sekä kannustaminen itsenäiseen päätöksentekoon.

#### Yhteenkuuluvuuden tunteen tukeminen

Työnkuvaan ja työn kuormittavuuteen liittyvät keskustelurakenteet tukevat haastateltavien mukaan työssä jaksamista ja vahvistavat sosiaalista yhteyttä tiimissä. Tulosten mukaan haastateltujen yhteenkuuluvuuden tunnetta tukee sosiaalinen yhteys omassa tiimissä ja esihenkilöiden kesken. Tiimityöosaamista arvostetaan ja osaamisen käyttöön kannustetaan ja rohkaistaan. Haastatellut kuvaavat, että kokemus luottamuksen osalta on vahva ja heihin luotetaan esihenkilötyössään. Toisaalta varjopuolena nostetaan muistutuksena, että esihenkilöt eivät saa jäädä liian yksin tehtäviensä kanssa.

Tulosten mukaan avoimuutta tuetaan ja rakennetaan yhdessä tiimeissä ja esihenkilöiden kesken. Avoimuutta myös arvostetaan. Haastateltavat kokevat olevansa tärkeitä ja merkityksellisiä työssään johdolle. Haastatellut kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sosiaalista yhteyttä kollegoiden kanssa yhteisissä kokouksissa ja tapaamisissa. Vertaisoppimista ja -tukea pidetään tärkeänä. Lisäksi luottamuksen ja kunnioituksen koetaan vahvistavan yhteenkuuluvuuden tunnetta esihenkilöiden kesken. Haastatellut myös nostavat luottamuksen oman tiimin tekemää työtä kohtaan.

Tulosten mukaan yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta vahvistaa ja tukee välittäminen, sosiaaliset kontaktit ja yhteydenpito, tiimityöosaaminen, luottamus ja avoimuus. Tulosten mukaan haastatellut esihenkilöt kokevat yhteisöllisyyden tunteella ja siihen liittyvällä tuella olevan merkittävästi vaikutusta käytännön työssä ja kuormittavuuteen liittyvissä kysymyksissä. Tämä korostuu muun muassa sen vuoksi, että esihenkilöt tekevät työtään yksin toimipisteissään tiimiensä kanssa ja kollegat ja johto työskentelevät hajallaan ja fyysisesti eri paikoissa.

Jokainen haastateltu esihenkilö kokee kuitenkin saavansa tukea tarpeen mukaan joko kollegaltaan tai omalta esihenkilöltään, mutta hämmennystä aiheuttaa jossain määrin se, missä tilanteissa voi olla yhteydessä ja kehen. Yhteydenottokynnys on organisaatiossa kuitenkin hyvin matala. Tulosten mukaan vahvempi sisäinen verkostoituminen ja esihenkilö-parityöskentely voivat lisätä yhteisöllisyyden tunnetta. Tuen saamisen kokemusta vahvistaisi myös sisäisten roolien ja keskinäisten vastuiden kirkastaminen esihenkilöiden ja johdon kesken. Yhteisöllisyyden tunnetta vahvistaa kaikkien esihenkilöiden kokemus toimintaan sitoutumisesta, joka on tulosten mukaan voimakas.

#### Haastateltujen näkemyksiä kehittämisen tarpeista

Tulosten mukaan esihenkilötoimintaa tulisi kehittää sopimalla yhteisistä käytänteistä yhteisen sparrauksen ja keskustelun avulla sekä vahvistamalla yhteistä ymmärrystä yhteisen strategiakeskustelun avulla. Erilaisia käytännön työkaluja ja työskentelyalustoja toivotaan kehitettävän. Haastatellut kiinnittäisivät tarkempaa huomiota esihenkilön positioon, orientaatioon ja esihenkilön identiteettiin koko organisaatiossa. Haastateltujen mukaan kehittämisorientaatio on oleellinen ja tärkeä osa esihenkilötoimintaa ja se tulisi saada vahvemmin mukaan esihenkilötyöhön. Haastatellut nostivat yhteisen keskustelun tarpeen sille, mikä on tarpeeksi ja paljonko on tarpeeksi esihenkilöiden kehittämistoiminnassa, mitkä ovat niin sanotusti organisaation ”reunat”.

Tulosten mukaan roolituksiin, sisäiseen viestintään, yhteiseen ymmärrykseen ja työnkuviin toivotaan kiinnitettävän huomiota esihenkilötoiminnassa. Organisaation suuntaa ja visiota toivotaan myös kirkastettavan säännöllisesti esihenkilöiden ja johdon kesken. Haastatellut toivovat enemmän yhteistä aikaa esihenkilöiden ja johdon keskinäiselle vuoropuhelulle, vaikka samaan aikaan tunnistetaan niukat aikaresurssit esihenkilötyössä.

Taulukko 3. Tiivistettynä kyvykkyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisen ja tukemisen kehittäminen esihenkilöiden mukaan.

<b>Kyvykkyyden vahvistamisen ja tukemisen kehittäminen</b>	<b>Autonomian vahvistamisen ja tukemisen kehittäminen</b>	<b>Yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisen ja tukemisen kehittäminen</b>
esihenkilöiden keskinäisten tapaamisten toteuttaminen	motivaation vahvistaminen ja tukeminen, työntekijöiden motiivointi	läsnäolo työntekijöiden tiimissä
esihenkilöille suunnatun yhteisen koulutuksen mahdollistaminen	yhteisten käytänteiden sopiminen esihenkilöiden ja johdon kesken	aikaa yhteiseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen tiimissä
tiimin työntekijöiden riittävän osaamisen varmistaminen ohjauksella ja koulutuksella	esihenkilön toimenkuvan kirkastaminen	itseohjautuvuus vahvistuu mahdollistamalla läsnäoloa ja yhteisöllisyyttä tiimeissä ja esihenkilöiden kesken
tiimin työntekijöiden taitojen ja potentiaalain huomiointi, myönteinen palaute	organisaation suunnan ja vision kirkastaminen	roolituksen, sisäisen viestinnän ja yhteisen ymmärryksen lisääminen esihenkilötiimissä
esihenkilön identiteetin, position ja orientaation kirkastaminen	myönteinen palaute ja kiitos vahvistavat autonomiaa	sosiaalinen yhteys ja vahva vuorovaikutus tukevat yhteisöllisyyttä tiimissä
kehittämisorientaation ja -toiminnan vahvistaminen esihenkilötiimissä	liiallinen kontrolli ja ohjaus vähentävät autonomiaa	merkityksellisyyden kokemus

jatkuva ja säännöllinen palautteen anto	kannustava vuorovaikutus	sisäinen verkostoituminen ja esihenkilö-parityöskentely vahvistavat yhteisöllisyyttä
aktiivinen oppiminen ja osaamisen tukeminen	epäonnistuminen ja virheiden tekeminen sallittua	vertaisoppiminen ja vertaistuki tukevat yhteisöllisyyttä

Taulukossa 3 kootaan keskeisimmät osa-alueet esihenkilöiden mukaan kyvykkyyden vahvistamisen ja tukemisen, autonomian vahvistamisen ja tukemisen sekä yhteenkuuluvuuden vahvistamisen ja tukemisen kehittämisessä.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa ja kehittämis ehdotuksia Yhdistyksessä työskentelevien esihenkilöiden itseohjautuvuudesta, osaamisen johtamisen keinoista ja välineistä sekä mahdollisista kehittämishaasteista esihenkilötoiminnan tueksi yhdistyksen palvelu- ja kehittämistoiminnassa. Lisäksi tarkoituksena oli tuottaa tietoa Yhdistykselle siitä, miten organisaatio voisi kehittää omaa toimintaansa toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa. Osaamisen johtamisen toteuttaminen esihenkilötyössä on edellytys esihenkilöiden ja työntekijöiden itseohjautuvuudelle. Lähtökohtana oli Yhdistyksestä noussut tarve ja toive kehittää esihenkilötyötä yhteisössä, jossa toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa.

Ihmisen psykologisiin perustarpeisiin kuuluvat Ryanin ja Decin (2017) itseohjautuvuusteorian mukaan autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteet (Ryan & Deci 2017: 3). Decin & Ryanin (2008) mukaan sinnikkyys, luovuus ja suorituskky vahvistuvat, kun työntekijä kokee motivaatiota, sitoutumista ja tahtoa. Näitä taas edistää autonomia, pätevydentunne ja yhteenkuuluvuuden tunne työssä. (Deci & Ryan 2008: 182–183.)

Esihenkilötyön rooliin, työkaluihin ja välineisiin osaamisen johtamisessa sekä itseohjautuvuuden tukemisessa liittyviin tutkimuskysymyksiin saatiin monipuolisesti erilaisia vastauksia, jotka vahvistivat opinnäytetyössä esitettyä teoriataustaa ja -tietoa. Haastatellut kokevat esihenkilötyön ja työn toimintaympäristön olevan jatkuvassa muutostilassa, joka aiheuttaa haasteita esihenkilötyössä: uudelleen suuntaamisessa, uudelleen organisoimisissa ja orientaation vahvistamisessa sekä edellyttää osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Suuntaukset koetaan kuitenkin myönteisenä. Tulosten mukaan haastatellut ovat hyvin sitoutuneita työhönsä.

Yhdistyksen esihenkilöiden mukaan heillä on keinoja, kykyjä ja osaamista itseohjautuvaan työskentelyyn. Esihenkilöiden vahvuuksia ovat mm. sitoutuneisuus työhön ja yhdistyksen arvoihin ja hyvä osaamistaso työn substanssin osalta. Monipuoliset ja haastavat työtehtävät ovat motivaation tukena. Työntekijöiden jaksamista voidaan vahvistaa ja kuormittuneisuutta vähentää mm. työn paremmalla organisoinnilla, sisäisen viestinnän roolituksella ja yhteisen strategian kirkastamisella läpi organisaation. Myös tiedonkulku johdon ja esihenkilötiimin kesken on tulosten perusteella vielä osin selkiytymätöntä.

Decin & Ryanin (2002) mukaan kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmisen tehokasta toimijuutta ja sitä, että hän saa asioita aikaiseksi ja on taitava tekemisissään. Käsitteeseen liittyy läheisesti ajatus itsensä toteuttamisesta ja itsellensä sopivien haasteiden luomisesta sekä kuormittavuuden kokemuksesta. (Deci & Ryan 2002: 7.) Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että haastatelluilla esihenkilöillä löytyy kyvykkyyttä ja halua sitoutua toimintaan ja työhön, mutta aikaresurssi aiheuttaa suurimman haasteen toiminnan mielekkyydelle ja tuloksellisuudelle. Samaan aikaan esihenkilöt tunnistavat tarpeen työtehtäviensä priorisointiin, mutta kokivat haasteena kyvyn ja osaamisen toteuttaa priorisointiaan.

Johtopäätöksenä todetaan, että haastatelluilla esihenkilöillä on keinoja tukea ja vahvistaa kaikkien itseohjautuvuuden osa-alueiden (autonomia, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus) toteutumista esihenkilötyössään. Haastateltujen käsitykset keinoista ja välineistä itseohjautuvuuden tukemisessa olivat varsin samansuuntaisia. Haastateltujen mukaan esihenkilöltä vaaditaan jatkuvaa työtilanteen seurantaa sekä uskallusta puuttua esiin tuleviin ja mahdollisiin ristiriitoihin ja ongelmatilanteisiin tiimissä, vaikka suoraa kontrollia vältetäänkin. Tiimissä voi olla mukana henkilöitä, jotka eivät ole sitoutuneita yhteiseen työhön, jolloin työt voivat kasaantua tunnollisten, motivoituneiden ja innostuvien työntekijöiden harteille.

Johtopäätöksenä todetaan, että työelämän ja toimintaympäristön muutokset yhdistyksen palvelu- ja kehittämistoiminnassa luovat vahvoja paineita oman ja yhteisen esihenkilötyön uudistamiseen ja kehittämiseen sekä oman osaamisen vahvistamiseen. Poikkeustila liittyen COVID-19-pandemiaan keväällä 2020 aiheutti yllättäen ja nopeasti haastateltavien mielestä vahvan teknologisen digiloikan, vaikkakin tietoteknisten työvälineiden

käyttö toikin jonkin verran osaamishaasteita tiimeissä sekä osallistumishaasteita asiakunnassa. Decin & Ryanin (2000) mukaan yksi sisäiseen motivaatioon vahvasti vaikuttava tekijä on yksilön kokemus kyvykkyys omassa työssään, jonka mukaan yksilö haakeutuu aktiivisesti sellaisten työtehtävien pariin, joissa voi kehittyä ja oppia, ja hän voi asettaa itselleen erilaisia tavoitteita liittyen oppimiseen. Toiminnasta saatava myönteinen palaute edistää sisäistä motivaatiota, samalla pätevyyden tunne vahvistuu, mutta positiivinen palaute tulisi kuitenkin Decin & Ryanin (2000) mukaan antaa siten, ettei se vaikuta heikentävästi yksilön autonomian tunteeseen. (Deci & Ryan 2000: 235–236.)

Johtopäätöksenä todetaan, että Yhdistyksen esihenkilöt näkevät itsensä ja kollegansa itseohjautuvana toimivana tiiminä, jolla on resilienssiä muutoksen hallintaan. Esihenkilöt kokivat työssään vapautta, mutta myös suurta vastuuta. Organisaation ilmapiiri koettiin avoimena ja positiivisena, mutta huolta kannettiin työn määrän mahdollisesta kasvamisesta ja omasta sekä esihenkilökollegoiden jaksamisesta työhön liittyvien vaatimusten kanssa. Esihenkilötiimin kesken koettiin vahvaakin yhteishenkeä, jossa erottui kokenut esihenkilö ja esihenkilöuran alkuvaiheessa oleva tiimin jäsen. Decin & Ryanin (2002) mukaan sisäistä motivaatiota edistää sellainen työympäristö, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kokea kyvykkyiden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteita. Kyvykkyiden tarve ohjaa ihmistä etsimään sellaisia haasteita, jotka ovat mahdollisia hänen kyvyilleen. Autonomialla taas tarkoitetaan ihmisen itseohjautuvuutta ja yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan turvallista yhteyttä sosiaaliseen ympäristöön. (Deci & Ryan 2002: 6.)

Johtopäätöksenä todetaan, että esihenkilöiden vahvuuksia ovat keskustelu ja vahva vuorovaikutus tiimeissä ja ne toimivat selkeästi välineinä työyhteisön hyvinvoinnin vaalimisessa. Esihenkilöt halusivat ulottaa vuorovaikutusta vahvemmin myös esihenkilötiimiin ja keskinäiseen vertaisoppimiseen. Suurimpana esteenä tähän koettiin olevan aikaresurssin niukkuus. Useat haastatellut nostavat aikaresurssiin liittyvän priorisoinnin jatkuvan tarpeen. Toisaalta priorisoinnissa ilmenee haastateltavien mukaan mahdollisesti myös osaamattomuutta.

Johtopäätöksenä todetaan, että Yhdistyksessä luotetaan esihenkilöiden osaamiseen ja ammattitaitoon päivittäiseen työntekoon liittyvissä asioissa. Arjen työssä toimintatavat ovat muotoutuneet vuorovaikutuksen kautta. Toiminta on joustavaa ja vuorovaikutuksellista sekä tiimeissä että esihenkilöiden kesken. Itseohjautuvuuden toteuttamisessa haasteena on esihenkilöiden kokemukset riittävän tuen saamisesta arjen esihenkilötyöhön.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kuitenkin pelkkä käsitys siitä, mitä kaikkea osaamista esihenkilöillä ja työntekijöillä on, ei riitä. Työyhteisön jäsenillä tulee olla myös halukkuutta, kyvykkyyttä ja tahtoa käyttää osaamistaan.

Esihenkilöt kokevat yhdistyksen toimintaan liittyvät muutokset pääosin myönteisinä ja yhdistyksen toimintaa kehittävinä mutta muutokset ovat tuoneet myös haasteita tiimitason valmiuksiin, sisäiseen viestintään ja esihenkilötaitoihin. Organisaation on mahdollista tukea ja vahvistaa esihenkilötoiminnan itseohjautuvuutta ja kehittämistyön laajentamista reagoimalla koettuihin ja havaittuihin haasteisiin ja mahdollisiin tuen tarpeisiin. Syrjäsen & Tolosen (2017) mukaan itseohjautuvuuteen perustuvassa organisaatiossakin jokainen vahvuus on samalla potentiaalinen heikkous (Syrjänen & Tolonen 2017: 219).

Johtopäätöksenä todetaan, että Yhdistys toteuttaa itseohjautuvaa työtappaa, jossa ylhäältä määritellyt hierarkiarakenteet sekä tiukat rooli- ja tehtävänjaot on minimoitu. Organisaatorakenteen kuvattiin olevan epähierarkkinen, joustava ja matala. Esihenkilöt toimivat osaamisperustaisesti ja toiminta on itseohjautuvaa ja vuorovaikutteista. Luottamus on vahvaa esihenkilötoiminnan kesken ja toiminnalla on hyvä perusta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että Yhdistyksen esihenkilöiden ja tiimien johtamistilanteisiin tulee etsiä ja luoda sopivimmat työskentelytavat kokeilun ja keskustelun kautta.

Johtopäätöksenä todetaan, että keskeisimpiä haasteita on yhteisten toimintatapojen vahvempi sanoittaminen ja sopiminen esihenkilötyössä. Martelan & Jarenkon (2017) mukaan esihenkilön tulee varmistaa työssään, että kukin työntekijä työskentelee yhdessä asetettujen päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti (Martela & Jarenko 2017: 314). Martela & Jarenko (2017) myös kuvaavat, että toimintatapojen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa kannattaa ja että toiminnan suunnittelussa on tärkeää hyödyntää sitä tietoa ja osaamista, joka nousee työntekijöiltä liittyen päivittäiseen työhön. Samalla voidaan vahvistaa yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunteita, sekä vahvistaa luottamuksen tunnetta ja sisäistä vuorovaikutusta tiimeissä. (Martela & Jarenko 2017: 19.)

Johtopäätöksenä kootaan seuraavat asiat tulosten perusteella:

- 1) Esihenkilöt huomioivat itseohjautuvan tiimin jäsenien osaamisvahvuuksia ja erilaisia tarpeita. Esihenkilöillä on kyky kannustaa ja tukea tiimin jäseniä yksilöllisesti ja tarvelähtöisesti.

- 2) Esihenkilöt tarvitsevat yhteisiä rakenteita ja yhteisesti sovittuja työtapoja kyetäkseen johtamaan itseohjautuvaa tiimiä.
- 3) Vertaistuki ja rinnakkaisoppiminen edistävät ja tukevat esihenkilötyötä tiimissä ja esihenkilöiden kesken.

Johtopäätöksenä kootaan seuraavat kehittämisen ehdotukset tulosten perusteella:

- 1) Esihenkilöiden ja johdon vastuualueista, tehtävistä ja viestinnästä tulee keskustella ja niiden määrittämiseen tulee varata yhteistä aikaa.
- 2) Yhteisesti tulee sopia sellaisista toimintakäytänteistä, jotka tukevat tiimityöskentelyä ja sisäistä viestintää.
- 3) Esihenkilöiden keskinäistä verkostoitumista tulee tulosten mukaan vahvistaa.

Lopuksi kootaan kolme konkreettista käytännönläheistä kehittämistoimenpidettä esihenkilötoiminnan tueksi Yhdistyksessä:

- 1) Esihenkilötyön ja -toiminnan käsikirja  
Toteutus esimerkiksi power point - kuvina sisäisesti verkossa. Kukin yksikkö tai tiimi voi kirjata sähköisesti oman käsikirjansa osatehtävien kuvaukset ja muuttaa tai muokata niitä helposti. Kukin yksikkö tai tiimi voi kirjata ja määrittää, millaisia rooleja sillä on ja mitkä ovat kunkin vastuut ja raportointimenetelmät. Tärkeää on, että esihenkilöt ja työntekijät voivat itse suunnitella, kehittää ja vaikuttaa sisältöalueisiin. Tiedon läpinäkyvyys ja saavutettavuus on kaiken perusta, kun käyttäjät luovat itse sisällöt.
- 2) Työntekijän ja esihenkilön perehdytysmalli. Lyhyt, konkreettinen ja tiivis malli tallennettuna sähköiseen alustaan. Perehdytysmalli voi sisältää videoklippejä ja perehdytyksen arviointiin liittyviä seurantatyökaluja.
- 3) Esihenkilöiden yhteinen koulutuksellinen mentorointi-, koulutus- tai työpajatilaisuus tai muu dialoginen tapa liittyen itseohjautuvuuteen, sen tavoitteisiin ja välineisiin Yhdistyksessä.

## 8 Pohdinta

Hyödyntävätkö esihenkilöt työssään itseohjautuvuutta ja millä keinoin? Millaisia osaamisia esihenkilötyössä ja työyhteisössä tarvitaan? Miten niitä voi esihenkilötyöllä vahvistaa ja edistää osatyökykyisten parissa tehtävässä työssä? Muun muassa näihin kysymyksiin lähetettiin tässä opinnäytetyössä hakemaan vastauksia. Opinnäytetyön keskeisin oivallus on se, että esihenkilön ja työntekijän työssä jaksamista tukevat ja kannattelevat organisaation yhteisölliset rakenteet ja johtajuus.

Itseohjautuvuutta on tutkittu sen ajankohtaisuuden vuoksi viime vuosina kohtalaisen paljon. Ryanin & Decin (2017) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen perustarpeisiin kuuluvat autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteet (Ryan & Deci 2017: 3). Martelan (2015) mukaan yksi tulevaisuuden työelämän suurista trendeistä on itseohjautuvuuteen siirtyminen. Jokaisella työntekijällä tulee olla yhteinen näkemys siitä, mitä organisaatio pyrkii aikaansaamaan. Siksi itseohjautuvuus vaatii selkeän ja jaetun mission löytämistä. Usein tarvitaan paljon keskustelua, jotta jaettu päämäärä löytyisi. (Martela ym. 2015: 193.) Itseohjautuvuus on tämän opinnäytetyön kantava teoria.

Opinnäytetyön teoriaosuudesta ja aiemmista tutkimuksista ilmenee, että esihenkilön tärkein tehtävä itseohjautuvuuden tukemisessa ja osaamisen johtamisessa on työntekijöiden tukeminen ja työnteon mahdollistaminen. Jotta nämä voisivat onnistua, esihenkilön tulee tunnistaa omat vahvuutensa, välineensä ja kehittämistarpeensa. Lisäksi esihenkilön tulee olla tiiminsä työntekijöiden kohtaamisessa arvostava, empaattinen ja kunnioittava. Kokonaisuutena on huomattavissa ja tunnistettavissa selkeää yhtäläisyyttä aiheeseen liittyvän tieto- ja teoriataustan ja opinnäytetyön tulosten kanssa, sillä vapauden ja vaikutusmahdollisuuksien voidaan yleisellä tasolla katsoa vahvistavan työntekijän innostuneisuutta, motivaatiota ja sitoutumista omaan työhönsä.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin esihenkilötyön näkökulmasta. Tutkimusta varten laadittiin kaksi tutkimuskysymystä, joiden avulla pyrittiin etsimään vastauksia asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuskysymykset olivat: ”Millaisilla keinoilla Yhdistyksen esihenkilöt tukevat alaistensa itseohjautuvuutta? Miten esihenkilöiden mielestä koettua osaamisen johtamista voidaan edistää osatyökykyisten parissa tehtävässä työssä?” Nämä tutkimuskysymykset toimivat myös ohjaavina teemoina taustakyselyssä ja teemahaastatteluissa sekä saadun tutkimusaineiston analyysissä.

Opinnäytetyön aiheen valintaa ohjasi oma kiinnostus esihenkilötoiminnan kehittämiseen sekä työelämän tarve. Työn onnistumisen näkökulmasta oli sekä haaste että mahdollisuus, että Yhdistyksen toiminta oli kirjoittajalle uusi ja tuntematon. Haastateltaville pystyttiin esittämään kysymyksiä ilman ennakkokäsityksiä ja -oletuksia. Opinnäytetyöhön kerätyn aineiston ja aineistosta esiin nousseiden tulosten avulla pystyttiin selvittämään tämänhetkisen esihenkilötoiminnan tilaa ja haasteita sekä arvioimaan ja tutkimaan mahdollisia keinoja ja välineitä kehittämisen tueksi. Opinnäytetyöllä onnistuttiin tuottamaan uutta tietoa siitä, minkälaisia ovat koetut haasteet ja kehittämisen mahdollisuudet esi-

henkilötyössä yleishyödyllisessä palvelu- ja kehittämistoiminnan järjestössä, joka on lyhyessä ajassa kasvanut pienestä suureksi ja joka elää jatkuvassa muutosvirrassa toimintaympäristön osalta.

On tärkeää pohtia kriittisesti saatujen tulosten luotettavuutta sekä opinnäytetyön tekemisen aikana että tutkimustulosten analysoinnissa. Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin viittä esihenkilöä. Vaikka aineisto oli niukka, vastaajamäärä koettiin riittäväksi laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Keskenään hyvinkin erilaisella työkokemuksella esihenkilötyötä tekevät haastatellut esihenkilöt päätyivät vastauksissaan pääosin samansuuntaisiin tuloksiin. Poikkeavia näkökulmia ei noussut juurikaan esille, mutta näkökulmat ja vastaukset painottuivat teemojen sisällä eri tavoin.

Saadun tutkimusaineiston analyysissä ja sen eettisyys ja luotettavuuspohdinnassa nousi esille myös puolueettomuuden vaatimus. Tutkimustulosten analyysin koettiin olevan objektiivista, sillä opinnäytetyön tekijä ei tuntenut entuudestaan Yhdistystä eikä sen toimintaa. Täten tekijällä ei ollut ennakko-oletuksia organisaatiosta, sen toiminnasta, esihenkilötyöstä tai sen haasteista.

Martela ym. (2017) viittaavat, että itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio on tunnistettu työelämän avaintaidoiksi tulevaisuudessa, kun työelämä on jatkuvassa murroksessa. Käynnissä oleva digitalisaatio sekä työn tekemisen tapojen ja sisältöjen muutos ei rajoitu pelkästään yksittäisiin toimialoihin, vaan kyseessä on suurempi yhteiskunnallinen murros. (Martela & Mäkikallio & Virkkunen 2017: 100–101.)

Tulevaisuuden työntekijältä vaaditaan aiempaa enemmän uusien roolien hallintaa ja itsensä johtamisen taitoja. Organisaatioita uudistetaan ja johtamistapoja kehitetään luomalla organisaatorakenteita ja kehittämällä jatkuvasti menetelmiä, jotka tukevat itseohjautuvan esihenkilötyön ja tiimityön kehittymistä ja vahvistumista sekä työntekijöiden osaamisen esiin nostamista.

Mankan (2010) mukaan kun puhutaan itseohjautuvuuden tiimin toiminnasta, on havaittu, että ryhmän kiinteys, vuorovaikutusten määrä sekä laatu ovat tärkeämpiä kuin tekijät, jotka liittyvät itse tehtävään (Manka 2010: 93). Heikkilä & Heikkilä (2005) viittaavatkin monien kokeilujen osoittavan, että itseohjautuvan toiminnan taso ja laadukas toteuttaminen saavutetaan kahdessa vuodessa (Heikkilä & Heikkilä 2005: 200). Organisaation pi-

tää siis tämän mukaan taata tiimille riittävästi vuorovaikutustilanteita. Työyhteisöjen toimintakulttuurit edellyttävät jatkossa työntekijöiltä uusia ideoita ja luovuutta. Innostus johdtaa ihmisten tuloksellisuuteen: innostuneet ihmiset saavat enemmän aikaiseksi, koska ovat oma-aloitteisempia ja ottavat enemmän vastuuta työtä. Innostuneet ihmiset myös haluavat luoda ja oppia uutta.

Pohdin, onko jatkuva muutos Yhdistyksessä uhka toiminnalle vai mahdollisuus kehittymiseen. Rauhala & Leppänen & Heikkilä (2013) kuvaavat, että yleinen nyrkkisääntö ihmisen tarvitsemalle ajalle muutoksiin sopeutumiseksi on kaksi vuotta, koska ihmisen elämä ja mieli elävät syklien mukaan (Rauhala & Leppänen & Heikkilä 2013). Ihmisen itseluottamus rakentuu onnistumiskokemuksista, mutta muutostilanteissa niitä on vaikea kokea.

Morieuxin ja Tollmanin (2014) mukaan kompleksisuutta syntyy myös lukuisista vaatimuksista, joita organisaatioon kohdistuu eri suunnista. Vaatimusten määrä on kasvanut ja ne ovat usein ristiriidassa keskenään. Morieux & Tollman (2014) eivät näe itse kompleksisuutta varsinaisena ongelmana, vaan jopa mahdollisuutena. Sen sijaan ongelmia heidän mukaansa ovat organisaatio ja sen monimutkaisuus: hankalat ja kömpelöt rakenteet, käytännöt, säännöt ja roolit. (Morieux & Tollman 2014: 1–24.)

Wilenius & Kurki (2017) viittaavat, että nyky-yhteiskuntamme elää murroksessa, jossa organisaatioiden tulee toimia itseohjautuvasti, hierarkian tulee olla minimoitu, organisaatioiden ihminen on keskiössä ja hän pääsee vahvasti vaikuttamaan. Lisäksi perinteinen strategia seuraa toimintaympäristöä ja muutoksiin reagoidaan nopeasti. (Wilenius & Kurki 2017: 182.)

Hyvät vuorovaikutustaidot, jatkuva uusiutuminen ja oppiminen ovat taitoja, joita edellytetään koko yhteisöltä. Keskeisessä roolissa ovat myös uusien toimintatapojen kehittäminen, kun jatkuvassa kehittyvässä kompleksisessa ympäristössä on pystyttävä toimimaan itseohjautuvasti. Tuloksellisinta on toiminta, jota ei ohjata ulkopuolelta vaan ihmisille on luotava sellaiset olosuhteet, joissa he voivat suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin. Oleellinen osa tätä on dynamiikka työyhteisön ihmisten kesken. Esihenkilöt ja johto antavat vapautta ja vastuuta, mutta välittävät tunteen turvallisuudesta ja rinnalla kulkeemisesta, tarpeen mukaan. Tärkeää onkin tunnistaa missä kohtaa ja millaisissa tilanteissa työntekijät ja esihenkilöt tarvitsevat tukea ja ohjeistusta. Toimintaympäristön muutokset

asettavat jatkuvasti toiminnalle haasteita ja tekevät suunnittelun ennakoimattomaksi. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ei välttämättä sovi kaikille, mutta Yhdistyksessä se on oleellinen osa työtä.

Martelan & Jarenkon (2017) mukaan vahvasti itseohjautuvia organisaatioita leimaa henkilöstön vahva omaehtoisuus, sekä esihenkilöiden ja hierarkiaportaiden ja -mallien vähäinen määrä. Johdon tulee määrittää suunta ja tavoite yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämän jälkeen johto asettuu työssään palvelemaan rooliin, jossa pyritään varmistamaan, että kaikilla työntekijöillä olisi parhaat mahdollisuudet tavoitella tätä yhteistä suuntaa. Organisaation on samanaikaisesti jalostettava olemassa olevaa toimintaansa, että seikkailtava uuden luomisen maastoissa. (Martela & Jarenko 2017: 15, 20–21.) Tämä asettaa vaatimuksia koko toiminnan ketteryyden ja joustavuuden vahvistamiselle organisaatiossa ja kompleksinen, alati muutoksessa oleva toimintaympäristö vaatii ketterää organisoitumista (Paju 2017: 33).

Salovaaran (2017) mukaan itseohjautuvan organisaation tehokkuus perustuu tehokkaasti järjestetylle yhteistyölle. Monikollisessa johtajuudessa on neljä mallia, jossa radikaalein on johtajuus vuorovaikutuksena – mallissa johtajuus yhdistetään siihen, mitä ihmiset tekevät: käytänteisiin, yhteistyöhön ja valta- ja vaikutussuhteisiin. Salovaara (2017) mukaan monikollisessa johtamisessa organisaatiosta löytyy seuraavat piirteet:

- a. Irtipäästäminen. Turhasta hierarkiasta ja keskusjohtoisuudesta irrottautuminen. Organisaatiolle tulee antaa mahdollisuus reagoida tilanteeseen, ilman että johto sanoo, mitä tehdään.
- b. Toisten osallistaminen. Luodaan toimintatapoja, jotka mahdollistavat kaikkien osallistumisen.
- c. Fasilitointi ja coachaus. Kaikki organisaation jäsenet voivat ottaa erilaisia rooleja ja viedä toimintaa eteenpäin.
- d. Horisontaalinen johtajuus. Ei tarvita esihenkilöitä, vaan ihmisiä, jotka kantavat vastuun toiminnasta. (Salovaara 2017: 55, 71–72.)

Juuti & Virtanen (2009) kuvaavat flow-tilassa olevaa organisaatiota, joka on jatkuvan muutoksen organisaatio ja jossa muutosta tehdään itseohjautuvasti ja yhdessä. Muutokset saattavat liittyä rutiineihin, sisäisiin hierarkioihin, prosesseihin, kollegan vaihtumiseen tai asiakkuuksien jakoon. Se, millaisena kukin työntekijä näkee muutokset, on suhteellista ja yksilöllistä. (Juuti & Virtanen 2009: 13–14.)

Ihmistä haastaa jatkuvassa muutoksessa eläminen. Muutosten sykli ja dynaamisuus koettelevat ihmisen uudistumiskykyä ja laittaa jopa kaipaamaan muuttumattomuutta. (Sydänmaanlakka 2009: 25.) Viitalan & Jylhän (2019) mukaan muutos on kuitenkin jatkuva olotila. Organisaatioiden toimintaympäristöjen muutoksiin sopeutuminen vaatii oppimista kekseliäisyyttä, ketteryyttä sekä halua muuttaa prosesseja ja toimintatapoja. Viitalan & Jylhän (2019) mukaan muutoksiin voivat johtaa myös palvelutarpeiden muutokset, kehittämistoiminnan vaatimukset tai toiminnan kasvattaminen. (Viitala & Jylhä 2019: 280.)

Osaamispohjainen tehtäväjousto ja osallistava vuoropuhelu liittyvät itseohjautuvaan ja vastuuta ottavaan työn toimintatapaan, jossa rakennetaan luottamusta. Esimerkiksi Kevätsalo (1999) päätteli laajassa tutkimuksessaan, että henkilöstön osaamisen ja henkisten voimavarojen hukkaaminen johtui työn organisoinnin jäykistä rakenteista (Kevätsalo 1999: 317). Osallistava vuoropuhelu on käytännössä toteutettavissa tasavertaisen vuoropuhelun ja vastuullisen tiimityön avulla. Aro (2002) yhdistäisi tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin lähtökohtia organisaatioissa. Hänen mukaansa harvoissa organisaatioissa on ymmärretty, että hyvään yhteistyöhön perustuva koordinoitu toiminta tuottaa kestäväää kehitystä (Aro 2002: 105–109).

Työyhteisöt hyötyvät hyvistä käytännöistä, vaikka paradoksaalisesti usein se hyvä käytäntö, jota etsitään, on jo jossain aiemmin keksitty. Yhdistyksen kehittämis- ja palvelutoiminta on jatkuvassa murroksessa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi. Myös työelämä on jatkuvassa muutoksessa, joka tuo haasteita henkilöstön osaamiseen ja työtehtävien organisointiin.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä kirjoittaja sai tutustua itselle aiemmin tuntemattomaan Yhdistykseen. Sen toimintatavat ja käytännöt ovat avautuneet erilaisista näkökulmista. Kirjoittajana olen iloinen, että sain opinnäytetyön kohteeksi juuri tämän yhdistyksen, vaikka koinkin ajoittain riittämättömyyden tunnetta aineiston ymmärtämisessä ja tulkinnassa. Opinnäytetyön teko on ollut haasteellinen mutta oppimisen prosessi kirjoittajalle. Opinnäytetyön prosessissa on ollut mahdollisuus reflektoida koko YAMK-opinnoista kerrytettyjä tietoja sekä vahvistaa ja arvioida monipuolisesti omaa osaamistaan. Tietoperusta on syventynyt ja aiheeseen on saatu uusia kiinnostavia näkökulmia. Opinnäytetyön teko vaati tekijältään aikataulukseen ja oman työn organisointiin liittyvää osaamista erityisesti poikkeustilan aiheuttamien viivästymien vuoksi keväällä 2020. Lisäksi vaadittiin kykyä hahmottaa opinnäytetyön kokonaisuutta, jota tuki oppilaitokselta saatu tuki ja ohjaus.

Opinnäytetyön aineistonkeruussa ja analyysissä on ollut mahdollisuus tutustua eri tutkimusmenetelmiin ja niihin liittyvään kirjallisuuteen sekä valita niistä opinnäytetyöhön sopivimmat. Koska tavoitteena oli saada laajasti ja kattavasti tietoa tutkittavaan aiheeseen liittyen sekä kuulla haastateltujen näkemyksiä, ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta, niin opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Valitut menetelmät aineistonkeruun ja analysoinnin osalta olivat sopivia opinnäytetyöhön ja saadut tulokset olivat monipuolisia sekä kytkeytyivät aihetta käsittelevään teoriataustaan.

Opinnäytetyön aikataulu toteutui suurelta osin etukäteen asetetun suunnitelman mukaan ilman suuria yllätyksiä tai muutoksia, vaikkakin COVID-19-pandemia aiheuttikin haasteita. Opinnäytetyön teko aloitettiin alustavalla suunnitelmalla syksyllä 2019. Teoriapohjaa kirjoitettiin alkuvuonna 2020 ja tutkimussuunnitelma tehtiin maaliskuussa 2020. Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen sovittiin haastatteluajoja ja toteutettiin aineistonkeruu kesä-heinäkuussa 2020. Haastattelut litteroitiin heinä-elokuussa ja tutkimustulosten analysointi syyskuussa 2020. Tämän jälkeen keskityttiin tulosten ja johtopäätösten kirjoittamiseen sekä teoriaosuuden täydentämiseen. Opinnäytetyö jätettiin arvioitavaksi marraskuussa 2020. Yhteistyö Yhdistyksen yhteyshenkilön kanssa oli sujuvaa.

Opinnäytetyön myötä saadaan kattava kuva siitä, minkälaisia vahvuuksia ja haasteita esihenkilötyössä on ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää Yhdistyksessä. Myönteistä on, että koetuista haasteista huolimatta haastatteluissa tuli esiin monia esihenkilöiden kokeimia mahdollisuuksia esihenkilötyön ja tiimityön kehittämiseen. Haastatellut olivat kaikki hyvin motivoituneita ja innostuneita työstään ja sitoutuneita organisaatioon ja sen arvoihin.

Opinnäytetyön tuloksista nousi haasteita ja mahdollisia kehittämisen tarpeita esihenkilötyön johtamisesta ja vahvistamisesta, joita organisaation on mahdollista hyödyntää esihenkilötyön tukemisessa. Organisaation tuleekin säilyttää kilpailukykynsä, toimintakykynsä ja vahvuutensa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristön muutostilanteissa, jotta organisaatio voi pysyä jatkossakin ”flätthinä”, ketteränä, joustavana ja muuntautumiskykyisenä.

Opinnäytetyön edetessä mielenkiintoisiksi jatkotutkimusaiheiksi nousivat yhdistyksen henkilöstön ajatukset ja kokemukset itseohjautuvasta työstä ja sen tukemisesta sekä asiakkaiden (palvelun ostajien) ja toimintaan osallistuvien kokemukset, näkemykset ja ajatukset kehittämis- ja palvelutoiminnan tuloksista ja vaikuttavuudesta.

Opinnäytetyön tekijä jäi pohtimaan myös mahdollisena jatkotutkimusaiheena organisaatiossa toteutettavia kehittämiskeinoja ja -välineitä sekä organisaatorakenteen epähierarkkisuuden turvaamista jatkossa, vaikka organisaatio kasvaisikin. Kiinnostavaa olisi tutkia myös sitä, miten eri työvälineet, osallistamisen menetelmät, teknologiset ratkaisut ja sähköiset alustat voivat tukea vertaisoppimista esihenkilöiden kesken. Digitaaliset keskustelukanavat ja -alustat voivat parhaimmillaan toimia, tukea ja edistää hyvien toimintamallien, parhaiden käytänteiden ja vertaistuen jakamisen kanavia.

Yhdistyksellä on mahdollisuus hyödyntää tutkimustuloksia kehittämis- ja palvelutoiminnan edistämässä ja työssä osatyökykyisten asiakkaiden parissa. Saatujen tulosten pohjalta yhdistyksessä voidaan vahvemmin reagoida mahdollisiin uusiin tuen ja kehittämisen tarpeisiin esihenkilötyössä.

*Vaalitaan sitä, mikä on vahvaa. Kehitetään sitä, mikä on mahdollista. (Ritva Viitala 2005: 276)*

## Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Allianssi 2019. Koulutus ja työllisyys. Saatavana osoitteessa: <<http://www.alli.fi>>. Luettu 24.2.2020.

Anwar, Mokhamad 2015. What Does It Mean to be Ethical in Research? What Should It Mean? *Jurnal Bisnis & Manajemen*. Vol. 16 (1). 22–28.

Aro, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja hyvinvointi. Helsinki: Edita.

Baard Paul P. 2002. Intrinsic Need Satisfaction in Organisations: A Motivational Basis of Success in For-Profit and Not-for-Profit Settings. Teoksessa Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (toim.): *Handbook of Self-Determination Research*.

Bryman, Alan 2008. *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.

Deci, Edward L, & Ryan, Richard M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11 (4). 227–268. Saatavana osoitteessa <[https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2018/artikels/Deci%20&%20Ryan%20\(2000\)>.pdf](https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2018/artikels/Deci%20&%20Ryan%20(2000)>.pdf)>. Luettu 8.9.2020.

Deci, Edward L, & Ryan, Richard M. 2002. *Handbook of Self-Determination Research*. New York: The University of Rochester Press.

Deci, Edward L, & Ryan, Richard M. 2008. Self-determination theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. Ryan University of Rochester. *Canadian Psychological Association* 2008, Vol. 49 (3), 182–185. Luettu 14.9.2020.

Deci, Edward L & Ryan, Richard M 2017. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. The Guilford Press A Division of Guilford Publications. Inc. New York.

Engeström, Yrjö 2002. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.): *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus. 26–44.

Hakala, Juha T. 2004. *Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille*. Helsinki: Gaudeamus.

Hakanen, Jari 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, Asta & Jokinen, Pirkko & Nurmela, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen, avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Hietala, Harri. Osatyökykyiset ja välityömarkkinat numeroina. Saatavana osoitteessa: <<https://www.vates.fi/vates/medialle/osatyokykyiset-numeroina.html>>. Luettu 13.1.2020.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hui Li 2018. Leadership succession and the performance of nonprofit organizations: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Nonprofit Management & Leadership* 2019: Vol 29 (Issue 3), 289–462. Saatavana osoitteessa: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/nml.21339>>. Luettu 1.10.2019.

Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Jarenko, Karoliina 2019. Kolme tapaa olla ”itseohjautuva” – minkä valitset? Saatavana osoitteessa: <<https://filosofianakatemia.fi/blogi/kolme-tapaa-olla-itseohjautuva--minka-valitset/>>. Luettu 19.10.2020.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvinen, Annikki & Poikela, Esa 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Collin, Kaija & Saarinen, Jaana (toim.): Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kaarni, Tiina 2019. Vanhustyön palveluasumisyksiköiden lähijohtajien johtamisaami- nen ja siinä ilmenevät koulutustarpeet. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kevätsalo, Kimmo 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Vastapaino.

Kolari, Pirjo 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1510.

Koskenvuo, Karoliina & Hiilamo, Heikki 2017. Osallistumistulo voi ehkäistä nuorten syrjäytymistä työelämästä. Saatavana osoitteessa: <<https://sosiaalivakuutus.fi/osallistumistulo-voi-ehkaista-nuorten-syrjaytymista/>>. Luettu 25.2.2020.

Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Vantaa: Hansaprint.

Laine, Pertti 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Martela, Frank 2017. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 123–170.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2016. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: TalentumPro.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martela Frank & Jarenko, Karoliina 2017a. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 9–32.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017b. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 311–328.

Martela, Frank 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina & Järvillehto Lauri (esipuhe) 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum 2015. Verkkokirja.

Martela, Frank 2017. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 123–170.

Martela, Frank & Mäkikallio, Iida & Virkkunen Villiam 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. teoksessa Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus. 100–115.

Mattila-Wiro, Päivi & Tiainen, Raija 2019. Kaikki mukaan työelämään. Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) kärkihankkeen tulokset ja suositukset. STM. Saatavana osoitteessa: <[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161453/25\\_2019\\_OTE-loppuraportti%20suomi%20netti.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161453/25_2019_OTE-loppuraportti%20suomi%20netti.pdf)>. Luettu 24.2.2020.

Moilanen Rauli 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Morieux, Yves & Tollman, Peter 2014. Six simple rules how to manage complexity without getting complicated. Boston Consulting Group.

Mäki, Annastiina 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 371. Vaasa: Vaasan yliopisto.

NEET-nuoret. Saatavana osoitteessa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/NEET>. Luettu 13.1.2020.

Niiranen Vuokko & Seppänen-Järvelä Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Oppiva organisaatio ja yhteisöllinen oppiminen. Wikiopisto 2012. Saatavana osoitteessa: [https://fi.wikiversity.org/wiki/Oppiva\\_organisaatio\\_ja\\_yhteis%C3%B6llinen\\_oppiminen](https://fi.wikiversity.org/wiki/Oppiva_organisaatio_ja_yhteis%C3%B6llinen_oppiminen). Luettu 13.1.2020.

Osatyökykyiset ja välityömarkkinat numeroina 2019. Saatavana osoitteessa: <https://www.vates.fi/vates/medialle/osatyokykyiset-numeroina.html>. Luettu 24.2.2020.

Osatyökykyisyys 2019. Saatavana osoitteessa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin/osatyokykyisyys>. Luettu 13.1.2020.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Meedia Zone OÜ.

Otala, Leenamajja & Mäki, Tiina 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 265–286.

Paju, Sami 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 33–48.

Palosaari, Minna & Heikkinen Katja 2015. Välityömarkkinoiden työpaja 3. Tutka ja hyvät käytännöt. Saatavana osoitteessa: [https://www.vates.fi/media/projektit/tiivistelmat\\_2015/29.5.2015-valo-valmennus-palosaari-ja-heikkinen.pdf](https://www.vates.fi/media/projektit/tiivistelmat_2015/29.5.2015-valo-valmennus-palosaari-ja-heikkinen.pdf). Luettu 24.2.2020.

Rauhala, Ilona & Leppänen Makke & Heikkilä, Annamari 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ryan, M. Richard. & Deci L. Edward 2017. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. New York: Guilford Press.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka Anna 2009. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana osoitteessa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Luettu 7.9.2020.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatio-psykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salovaara, Perttu 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 49–78.

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

Senge, Peter M. 1990. The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organisation. London: Random House.

Sherman, R., Bishop & M., Eggenberger, T. & Karden, R. 2007. Development of a leadership competency model. The Journal of Nursing Administration, 37 (2), 85–94.

Society for Organizational Learning & Senge, Peter. 2005. Presence: Exploring profound change in people, organizations, and society. 1st Currency ed. New York: Doubleday.

Sosiaalihuoltolaki. Saatavana osoitteessa: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1982/19820710>>. Luettu 13.1.2020.

Sosiaalinen kuntoutus. Lainsäädäntö. Saatavana osoitteessa: <<https://yhteisomedia.fi/sosiaalinen-kuntoutus/lainsaadanto-2/>>. Luettu 13.1.2020.

Sundholm, Lars 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Syrjänen, Tuomas & Tolonen, Arttu 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko Karoliina (toim.): Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 201–220.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Säntti, Risto 2010. Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. 2.12.2010. Saatavana osoitteessa: <<https://docplayer.fi/1406233-Osaamisen-johtaminen-asiantuntijaorganisaatiossa.html>>. Luettu 11.2.2020.

Taipale, Maria Elina 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi – Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1033.

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019. Osatyökykyisyys. Saatavana osoitteessa: <<https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin/osatyokykyisyys>>. Luettu 11.2.2020.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Tuusa, Matti & Ala-Kauhaluoma, Mika 2014. Selvitys nuorten sosiaalisesta kuntoutuksesta. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:42. Saatavana osoitteessa: <[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70320/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3545-7.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70320/URN_ISBN_978-952-00-3545-7.pdf)>. Luettu 13.1.2020.

Työvoimatutkimus 2019. Tilastokeskus. Saatavana osoitteessa: [www.stat.fi](http://www.stat.fi). Luettu 24.2.2020.

Urpelainen, Anna-kaisa. Yhä useampi nuori on työkyvyttömyyseläkkeellä. Talouselämä 4.10.2017. Saatavana osoitteessa: <<https://www.talouselama.fi/uutiset/yha-useampi-nuori-on-tyokyvyttomyyselakkeella-tutkija-tyoelaman-asenteissakin-on-korjattavaa/fc257ce4-4b4e-3e74-8a09-7f76dec0cff7>>. Luettu 13.1.2020.

Uutela, Ulla 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-  
massa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin Yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 256.

Yhdistys ry:n esittely. Eeva Salmen esittelymateriaali Metropolia ammattikorkeakou-  
lussa 3.9.2019.

Valtioneuvosto 2017. Osaaminen ja koulutus. Saatavana osoitteessa: <<https://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen>>. Luettu 24.2.2020.

Valtioneuvosto 2017. Työllisyys ja kilpailukyky. Saatavana osoitteessa: <<https://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/tyollisyys>>. Luettu 24.2.2020.

Van Amelsvoort Pierre & Benders Jos 1996. Team time: a model for developing self-  
directed work teams. International Journal of Operations & Production management 16  
(2): 159–170.

Viitala, Riitta 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Viitala Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Hel-  
sinki: Inforviestintä.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Hel-  
sinki: Edita.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virtanen Petri & Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Wikiopisto 2012. Oppiva organisaatio ja yhteisöllinen oppiminen. Saatavana osoit-  
teessa: <<https://fi.wikiversity.org/wiki?curid=1697>>. Luettu 24.2.2020.

Wilenius, Markku & Kurki, Sofi 2017. Sitä näyttää mitä kylvää: luottamuskeskeisten orga-  
nisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko Karoliina (toim.):  
Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. 171–200.

Yhteisömedia 2017. Sosiaalinen kuntoutus. Lainsäädäntö. Saatavana osoitteessa:  
<<https://yhteisömedia.fi/sosiaalinen-kuntoutus/lainsaadanto-2/>>. Luettu 24.2.2020.

**Liite 1.****Tiedote ja suostumusasiakirja opinnäytetyöhön osallistumisesta**

Opiskelen sosiaalialan YAMK-tutkintoa Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millä keinoin esimiehet pyrkivät tukemaan tiimiensä itseohjautuvuutta työssä sekä osaamisen johtamiseen liittyviä koettuja mahdollisuuksia ja haasteita. Opinnäytetyön työelämäkumppanina toimii Yhdistys ry. Aineiston keräämiseksi on tarkoitus haastatella kyseisen organisaation esimiesasemassa olevat henkilöt.

Pyydän ystävällisesti suostumustanne osallistua lyhyeen ennakkokyselyyn ja sen jälkeen haastatteluun aineiston keräämiseksi mahdollistamiseksi. Ennakkokyselyllä ja haastattelulla selvitetään mitä koettuja haasteita ja mahdollisuuksia osaamisen johtamiseen liittyy. Halutessanne voitte jättäytyä pois tutkimuksellisesta opinnäytetyöstä missä vaiheessa tahansa. Tässä tapauksessa tuottamaanne aineistoa ei käytetä valmiissa kehittämisessä.

Haastattelut nauhoitetaan sujuvuuden vuoksi. Ennen lopullista analyysia aineisto kirjoitetaan auki kirjalliseen muotoon sanasta sanaan. Aineiston keruuvaiheen aikana kertyneet kirjalliset materiaalit ja äänitallenteet hävitetään opinnäytetyön valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen tietosuojajätteen mukana. Opinnäytetyö kirjoitetaan auki ilman nimi- ja muita tietoja ja niin, että siitä ei pysty tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä. Haastattelu tallennetaan. Tallennetta ei luovuteta muille, sitä käsittelee vain tämän opinnäytetyön tekijä.

Tutkimustulokset raportoidaan ja julkaistaan sähköisesti Theseus-tietokannassa.

Annan suostumukseni käyttää taustakyselyä ja haastattelua, johon osallistun sosionomi YAMK-opiskelija Anu Haapasen opinnäytetyön aineistona.

Päiväys

Allekirjoitus

Halutessanne voitte kysyä lisätietoja opinnäytetyöhöni liittyen:

Anu Haapanen  
sosionomi YAMK-opiskelija  
anu.haapanen@metropolia.fi

**Liite 2.****Taustakysely**

Hei

Olet osallistumassa opinnäytetyötä koskevaan haastatteluun. Haluaisin, että ennen haastattelua vastaat muutamaa kysymykseen, jotta saan selville ajatuksiasi ja näkemyksiäsi liittyen osaamisen johtamiseen esimiestyössä.

1. Millainen koulutus sinulla on esimiestehtäviin?
2. Montako vuotta sinulla on työkokemusta?
3. Montako vuotta olet toiminut esimiehenä?
4. Nimeä kolme tärkeintä asiaa työssäsi esimiehenä.

**Liite 3.****Teemahaastattelun kysymykset**

Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa

1. Mitkä mielestäsi ovat johtamisen tehtäviä?

Esimiehen työkalut ja -välineet osaamisen johtamisessa

2. Mitkä mielestäsi ovat esimiestyön työkaluja?
3. Millä menetelmillä/keinoilla selvität alaisesi kehittämistarpeita?

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus

4. Miten kuvaillet vuorovaikutusta tiimiläistesi kanssa? Millaista se on?
5. Millaisia vuorovaikutukseen liittyviä haasteita olet kohdannut?
6. Millaisissa tilanteissa vuorovaikutus toimii? /Ei toimi? (Haastateltavat voivat kuvata esimerkkejä)

Kyvykkyys ja itseohjautuvuus

7. Miten ja millä keinoin innostat ja tuet tiimisi työntekijöitä?
8. Minkälainen on kokemuksesi esimiehenä työssä onnistumisesta?
9. Miten tuet tiimiläistesi itseohjautuvuutta työssä?

Motivaatio, vahvuudet

10. Mikä motivoi sinua esimiestyössäsi?
11. Kuinka hyödynnät omia vahvuuksiasi esimiestyössäsi?
12. Miten tuet työntekijöiden motivoituneisuutta?
13. Kuinka tunnistat tiimiläistesi vahvuuksia?
14. Kuinka hyödynnät tiimiläistesi vahvuuksia?

Muuta, sana on vapaa