

Pia Leskinen & Anri Stenius

ITSENSÄ JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA TYÖSSÄ

ITSENSÄ JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA TYÖSSÄ

Pia Leskinen & Anri Stenius
Opinnäytetyö
Syksy 2021
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-
ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma, YAMK

Tekijät: Leskinen Pia & Stenius Anri

Opinnäytetyön nimi: Itsensä johtaminen hajautetussa työssä

Työn ohjaaja: Heikkinen Kari-Pekka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2021

Sivumäärä: 84 + 1 liite

Opinnäytetyön tekijöillä on omakohtaista kokemusta asiantuntijatyön hektisyydestä, useiden tehtävien rinnakkain tekemisestä sekä jatkuvista työn keskeytyksistä. Kiireen tuntu ja oman työn hallinta ovat esillä tiimien päivittäisissä keskusteluissa. Korona-ajan etätyö on vaatinut asiantuntijatehtävissä toimivilta henkilöiltä entistä enemmän itseohjautuvuus- ja itsensä johtamisen taitoja. Myös tiimien jäsenten hajautuneisuus sekä esihenkilön ja työntekijän työpisteiden sijainti eri osoitteissa haastaa itsensä johtamista. Nämä seikat ovat saaneet tekijät pohtimaan henkilöstön itsensä johtamisen taitojen merkitystä sujuvan työn tekemisen, laadukkaan ja toimivan asiakaspalvelun sekä työssä viihtymisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimuksen ja kehittämisen kohdeyritys on Monetra Oulu Oy (myöhemmin Monetra), jossa molemmat opinnäytetyön tekijät työskentelevät asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksen kohteena on Monetra Oulu Oy:n talous-, henkilöstö- ja yleishallinnon palveluita Oulun kaupungin palvelualueille ja liikelaitoksille tuottava lähipalvelut. Monetralainen-malli kuvaa työntekijän osuutta valmentavan johtamisen mallissa, ja se on otettu käyttöön Monetralla vuonna 2020. Monetralainen-mallin yhtenä osa-alueena on itsensä johtaminen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään lähipalveluiden henkilöstön itsensä johtamista monetralainen -mallin pohjalta. Tutkimus on rajattu työhön ja työtehtäviin liittyvään itsensä johtamiseen.

Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Opinnäytetyössä käytettäviä tutkimusmenetelmiä olivat kysely, dokumenttianalyysi sekä yhteistoiminnallisia menetelmiä hyödyntävä työpaja. Tietoperustan muodostamisessa käytettiin dokumenttianalyysejä ja tekijöiden tutkimusenaikaista havainnointia. Lähipalveluiden henkilöstölle suunnatulla kyselyllä selvitettiin, miten henkilöstö johtaa itseään tällä hetkellä työssään. Kehittämistyöpajassa pilotoitiin yhteistoiminnallisia menetelmiä hyödyntävää mallia, jolla voidaan jatkossa kehittää lähipalveluiden henkilöstön itsensä johtamisen mahdollisuuksia, taitoja ja pelisääntöjä.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että itsensä johtaminen on verrattain hyvällä tasolla, ja yksilötasolla vastaajat johtavat itseään mielestään hyvin. Henkilöstöllä on myös halua osaamisen ja työn sekä itsensä johtamisen kehittämiseen. Itsensä johtamisessa ei kuitenkaan ole kyse vain itsestä, vaan onnistunut itsensä johtaminen vaatii yhteisiä sopimuksia sekä yhteistyötä työnantajan ja henkilöstön sekä tiimien jäsenten välillä. Itsensä johtamisen kehittämistyötä voidaan jatkaa lähipalveluiden kehittämispäivässä pidettävässä työpajassa, jonka pilotti toteutettiin osana opinnäytetyötä.

Asiasanat: Itsensä johtaminen, hajautettu työ, asiantuntijatyö, itseohjautuvuus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development

Authors: Leskinen Pia & Stenius Anri
Title of thesis: Self-leadership in Distributed Work
Supervisor: Heikkinen Kari-Pekka
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021
Number of pages: 84 + 1 appendix

This Masters' thesis studies self-leadership skills of personnel in Monetra Oulu Oy lähipalvelut, which produces financial administration, personnel management, and general administration services to the city of Oulu. Lähipalvelut is a special service produced near the customer. A model called monetralainen was introduced in the company in 2020. It describes the role an employee has in the model of leadership coaching of Monetra. Self-leadership is one section in monetralainen-model.

Expert work is hectic, and personnel must be able to do several tasks concurrently. Work is interrupted several times per day. Control over one's own work is a topic that appears in daily discussions. Distributed work during the corona pandemic has required more self-determination and self-leadership skills than before. Because of these facts the authors of this thesis have considered the meaning of self-leadership skills in the perspective of fluent working, high-quality customer services and job satisfaction.

The approach of this thesis was a case study. Research methods used were survey, document analysis and a workshop of collaborative methods. The theoretical framework was based on document analysis and observation during the research project. The survey was carried out to find out how staff currently manage themselves in their work. Based on the result of the survey, it can be stated that employees manage themselves quite well. The personnel want to develop their skills in managing their work and themselves. Work to develop self-management can continue in a workshop held on development day of local services, the pilot of which was carried out as part of the thesis.

Keywords: self-leadership, distributed work, expert work, self-determination

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN	9
2.1	Tavoitteiden asettaminen	13
2.2	Työn suunnittelu ja kehittäminen	14
2.3	Vuorovaikutus.....	19
2.4	Ajatukset ja tunteet.....	22
2.5	Vastuunotto	23
2.6	Itsensä ja osaamisen kehittäminen	24
3	HAJAUTETTU TYÖ	26
4	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS	28
4.1	Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely	28
4.2	Tausta, näkökulma ja tutkimusongelmat	28
4.3	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	32
4.4	Metodologiset kysymykset.....	34
4.4.1	Ontologia.....	35
4.4.2	Epistemologia	36
4.4.3	Lähestymistapa.....	37
4.4.4	Toiminnan luonne	38
4.5	Tutkimus- ja kehittämistyön kuvaus.....	38
4.6	Kysely lähipalvelujen henkilöstölle	39
4.7	Työpaja	41
4.8	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	43
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
5.1	Kyselyn tulokset	46
5.1.1	Itsensä ja osaamisen kehittäminen	47
5.1.2	Tavoitteiden asettaminen.....	49
5.1.3	Työn suunnittelu ja kehittäminen.....	55
5.1.4	Vastuunotto.....	63
5.1.5	Vuorovaikutus	63
5.1.6	Ajatukset ja tunteet	67
5.1.7	Yleiskysymykset.....	70

5.2	Työpajan tulokset.....	73
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	75
7	POHDINTA.....	77
	LÄHTEET.....	79
	LIITTEET.....	85

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuus työelämässä on tällä hetkellä ajankohtainen trendi. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti niin, että tarvetta ulkopuoliseen ohjaukseen tai kontrolliin ei ole. Itseohjautumisen toteutumiseksi taas tarvitaan itsemotivaatiota, käsitys tavoitteesta, jota kohti ohjaututaan sekä osaamista päämäärän tavoitteluun. Tehtäväkohtaisen teknisen osaamisen lisäksi tarvitaan kykyä johtaa itseään. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisia taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Myös omasta jaksamisesta ja ajankäytöstä tulee osata huolehtia sekä ottaa vastuu omasta toiminnasta. (Martela & Jarenko 2015, 171, 181.)

Hajautetun työn kasvun syitä ovat työn muuttuminen tietotyöksi, kilpailun lisääntyminen, asiantuntijuuden, osaamisen ja pienempien kustannusten hakeminen sekä kehitys digitaalisessa ja langattomassa tekniikassa. Hajautetuissa tiimeissä ainakin osa ryhmien jäsenistä työskentelee eri paikoissa, viestivät useimmiten sähköisesti ja usein myös liikkuvat. (Vartiainen 2008, 102–107.) Yksilöiden on pystyttävä työskentelemään itsenäisesti ja toimimaan muiden hajautetusti työskentelevien kanssa. (Kokko ym. 2003, 269.)

Opinnäytetyön tekijöillä on omakohtaista kokemusta asiantuntijatyön hektisyydestä, useiden tehtävien rinnakkain tekemisestä sekä jatkuvista työn keskeytyksistä. Kiireen tuntu ja oman työn hallinta ovat esillä tiimien päivittäisissä keskusteluissa. Korona-ajan etätyö on vaatinut asiantuntijatehtävissä toimivilta henkilöiltä entistä enemmän itseohjautuvuus- ja itsensä johtamisen taitoja. Myös tiimien jäsenten hajautuneisuus sekä esihenkilön ja työntekijän työpisteiden sijainti eri osoitteissa haastaa itsensä johtamista. Nämä seikat ovat saaneet tekijät pohtimaan henkilöstön itsensä johtamisen taitojen merkitystä sujuvan työn tekemisen, laadukkaan ja toimivan asiakaspalvelun sekä työssä viihtymisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimuksen ja kehittämisen kohdeyritys on Monetra Oulu Oy (myöhemmin Monetra), jossa molemmat tekijät työskentelevät asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksen kohteena on Monetra Oulu Oy:n talous-, henkilöstö- ja yleishallinnon palveluita Oulun kaupungin palvelualueille ja liikelaitoksille tuottava lähipalvelut. Lähipalveluiden asiantuntijoiden työpisteet sijaitsevat hajau-

tetusti asiakkaan tiloissa eri puolilla Oulun kaupunkia, eikä esihenkilö työskentele samassa työpis- teessä kuin lähipalveluiden tiimit. Useimmat tiimien jäsenet työskentelevät lisäksi ainakin osittain etänä.

Valmentavan johtamisen malli on otettu Monetrassa käyttöön vuonna 2019. Monetrassa kannus- tetaan henkilöstöä itsensä ja työnsä kehittämiseen sekä luotetaan työntekijään oman työnsä par- haana asiantuntijana. Henkilöstön halutaan pohtivan omaa tekemistään ja ”tuunaavan” omaa työ- tään. Valmentavan johtamisen mallia täydentämään on vuonna 2020 laadittu kuvaus työntekijän osuudesta ko. mallissa. Monetralainen -mallissa on kuvattu työntekijältä eli valmennettavalta odo- tettavia asioita sekä hänen roolinsa ja vastuunsa. Mallissa on kuusi osa-alueita: asiakaslähtöinen toiminta, tulokellinen työskentely, itsensä johtaminen, jatkuva kehittäminen, verkostomainen työ- kentely ja työelämätaidot. (Monetra Oy 2021 a.) Vaikka itsensä johtaminen on erikseen mainittu mallissa omana osa-alueenaan, voidaan itsensä johtamisen taitoja soveltaa monetralainen -mallin kaikilla osa-alueilla. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään lähipalveluiden henkilöstön itsensä johtamista monetralainen -mallin pohjalta. Tutkimus on rajattu työhön ja työtehtäviin liitty- vään itsensä johtamiseen.

Opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 52–53). Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti useita eri tutkimus- ja kehittämismenetelmiä (sama, 55). Tässä opinnäytetyössä käytettäviä tutkimusmenetelmiä olivat kysely, dokumenttianalyysi sekä yhteistoiminnallisia menetelmiä hyödyntävä työpaja. Tietoperustan muodostamisessa käytettiin do- kumenttianalyysejä sekä tekijöiden tutkimusenaikaista havainnointia. Lähipalveluiden henkilöstölle suunnatulla kyselyllä selvitettiin, miten henkilöstö johtaa itseään tällä hetkellä. Kehittämistyöpa- jassa pilotoitiin yhteistoiminnallisia menetelmiä hyödyntävää mallia, jolla voidaan jatkossa kehittää lähipalveluiden henkilöstön itsensä johtamisen mahdollisuuksia, taitoja ja pelisääntöjä.

Luvuissa 2 ja 3 esitellään opinnäytetyössä käytetty itsensä johtamisen ja hajautetun työn tietope- rusta. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen kohdeyritys ja kuvataan opinnäytetyössä tehty kehittämis- ja tutkimustyö. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa 5. Luvussa 6 tuodaan esille opinnäytetyön johtopäätökset ja luvussa 7 pohditaan opinnäytetyön tuloksia ja tekijät esittävät ajatuksiaan opin- näytetyöstä.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtamisen (*engl. self-leadership*) käsitteen on alun perin esitellyt Charles Manz. Manzin mukaan laajennettu itsensä johtaminen käsittää itse asetetut strategiat alhaisen sisäisen motivaation tehtävien suorittamiseen sekä itseen vaikuttamisen, joka hyödyntää luonnollista sisäistä motivaatiota tehtävän suorittamisessa. (Manz 1986, 585.)

Manzin mukaan itsensä johtamisen käytännössä on kolme ulottuvuutta: suorituksen luonnollisen parantamisen mahdollistavan työympäristön valinta, luonnollisten palkkioiden rakentaminen eli keskittyminen siihen, *miten* tehtävä suoritetaan sekä omien ajatusmallien hallinnan edistäminen (sama, 593–594). Pätevyyden, itsekontrollin ja tarkoituksen tunteista juontuva sisäinen motivaatio on itsensä johtamisen tärkeä osa (sama, 595).

Neck ja Houghton viittaavat Manzin ja Neckin (2004) määritelmään, jonka mukaan itsensä johtajuus muodostuu erityisistä käyttäytymis- ja kognitiivisista strategioista, jotka ovat suunniteltu vaikuttamaan positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Nämä strategiat on yleensä jaoteltu kolmeen pääkategoriaan: käyttäytymiskeskiset strategiat (*behavior-focused strategies*), luonnollisen palkitsemisen strategiat (*natural reward strategies*) ja rakentavat ajatusmallistrategiat (*constructive thought pattern strategies*). (Neck & Houghton 2006, 271.)

Käyttäytymiskeskiset strategiat rohkaisevat positiiviseen ja haluttuun käytökseen. Ne pitävät sisällään mm. itsehavainnoinnin, tavoitteenasetannan, palkitsemisen, rankaisun sekä ohjaamisen. Näiden määrittelyssä Neck ja Houghton viittaavat edelleen Manziin ja Neckiin (2004), Locke ja Lathamiin (1990) sekä Manziin ja Simsiin (1980). Itsehavainnoinnilla tarkoitetaan oman tietoisuuden lisäämistä siitä, milloin ja miksi käyttäydytään tietyllä tavalla. Tämä on ensimmäinen askel tehotoman ja tuottamattoman käyttäytymisen muuttamisessa. Tavoitteiden asettaminen taas voi merkittävästi nostaa suoritustasoa. Itseasetetut palkkiot, kuten itsensä onnitteleminen tai loman pitäminen projektin jälkeen, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Itserankaisemisen liiallista käyttöä taas tulisi välttää. Ympäristöön asetetut merkit, kuten listat, muistiinpanot ja motivaatiojulisteet taas ohjaavat huomion keskittämässä asiaan. (Sama, 271–272.)

Neck ja Houghton viittaavat edelleen Manziin ja Neckiin (2004), joiden mukaan luonnollisten palkitsemisstrategioiden oletetaan luovan tilanteita, joissa a) annettuun tehtävään luodaan miellyttäviä piirteitä niin, että tehtävä tai toiminta itsessään muodostuu palkitsevaksi tai b) huomio viedään pois tehtävän epämiellyttävistä näkökohdista niin että huomio kiinnittyy luonnostaan palkitseviin näkökohtiin. Molemmat luovat tunteen kompetenssista ja määrätietoisuudesta, jotka vuorostaan lisäävät suoritusta parantavaa käyttäytymistä. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Neck ja Houghton viittaavat Manziin ja Neckiin (2004) myös rakentavien ajatusmallistrategioiden osalta. Ajatusmallistrategiat muodostuvat väärin oletusten tunnistamisesta ja korvaamisesta, henkisistä kuvista ja positiivisesta itselle puhumisesta. Epäkäytännölliset uskomukset tulisi tunnistaa ja korvata ne rakentavilla ajatteluprosesseilla. Onnistuneen suorituksen etukäteen kuvitteleminen auttaa todellisen tehtävän onnistuneessa suorittamisessa. Negatiivinen itselle puhuminen tulisi korvata positiivisella dialogilla. (Sama, 272.)

Yksilötasolla lisääntynyt itsensä johtaminen johtaa parempaan työsuoritukseen ja tunneherkkyyteen. Itsensä johtamiseen vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Itsensä johtaminen ei myöskään korvaa täysin ulkoista johtamista. Toisaalta itsensä johtamisen oikeuttava ulkoinen johtaminen mahdollistaa yksilön tai tiimin itsensä johtamista. (Stewart, Courtright & Manz 2011, 185.)

Helena Åhman on tutkinut väitöskirjassaan oman mielen johtamista. Tutkimustuloksena hän on määritellyt, että yksilö kykenee kriittiseen itsereflektioon, tiedostamiseen ja oppimiseen neljällä eri osa-alueella: minäjoustavuus, tulosjoustavuus, sinäjoustavuus ja muutosjoustavuus. Minäjoustavuus tarkoittaa yksilön minäkäsitystä ja itsetuntemusta. Tulosjoustavuudella tarkoitetaan tavoitteellisuutta ja arvoja. Sinäjoustavuus viittaa ihmiskäsitykseen ja verkostoitumiseen. Muutosjoustavuus tarkoittaa paradigmoja, uskomuksia ja asenteita. (Åhman 2003, 220.) Åhmanin määritelmä oman mielen johtamisesta on ”ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalın toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi, eli menestymisen saavuttamiseksi”. Oman mielen johtamista voi kehittää itsen kohdistuvassa vaikuttamis- ja oppimisprosessissa kriittisen itsereflektion ja tiedostamisen avulla. (Sama, 3.)

Kohtakangas on tutkinut yritystoiminnan lopettaneiden ja takaisin työelämään palanneiden yrittäjien kokemuksia vastoinkäymisestä selviämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena Kohtakangas esittelee väitöskirjassaan armollisen itsensä johtamisen käsitteen, jossa on neljä ulottuvuutta:

oma arvojärjestys suhteessa ympäristön standardeihin, ennakoimattomien tilanteiden kanssa pärjääminen, inhimillisuus ja itsetuntemus. Näitä ulottuvuuksia kuvataan kolmella tasolla: ajattelu, tunteet ja käytös/toiminta. Teorian mukaan ” – – yksilö pyrkii johtamaan itseään puolustaakseen tärkeiksi kokemiansa asioiden toteutumista.” Omien arvojen ja hyvinvoinnin rakennusaineiden tiedostaminen tukevat tätä pyrkimystä. (Kohtakangas 2019, 117–120.)

Kirjallisuudessa itsensä johtamisen käsite painottuu käytännön toimintaan liittyviin asioihin, kuten työn organisointiin ja työn hallintaan. Kuitenkin aina mukana on myös henkinen puoli, ajatukset ja tunteet sekä itsetuntemus ja itsereflektio.

Itsensä johtaminen on ydinkompetenssi, jonka vain harvat hallitsevat. Omien mahdollisuuksien selvittäminen on ensimmäinen askel kohti menestyksellistä itsensä johtamista. Työntekijän on hyvä miettiä oma ammatillinen tilanteensa, osaaminen ja tavoitteet. Työtyytyväisyyteen tai -tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät on hyvä kirjata ylös. Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen jälkeen asetetaan tavoitteita, ja toteutetaan ne. (Bischof & Bischof 2004, 6, 7, 21–22.)

Jari Sarasvuon (1999, 23) mukaan itsensä johtaminen on sellaista, jossa päätetään elää enemmän ja rikkaammin. Ajankäytön merkitys korostuu, ja mikäli ajankäyttöä ei ole priorisoitu niin se on merkityksetöntä ilman strategisia pitkän aikavälin lopputuloksesta johdettuja päätöksiä. Itsensä johtamisella kehitetään kolmea avainaluetta: kykyä ajatella keskittyneesti, monistaa oma työpanos joko delegoimalla tai kerran tehdyn työn hyödyntämisellä sekä kykyä selvittää isoista kokonaisuuksista pilkkomalla ne helpommin hallittaviin osiin. ”Uudenlainen itsensä ja työnsä johtaminen suuntaa voimasi tekemään sitä, mikä on todella tärkeää ja mihin syvästi uskot.” (Sarasvuo 1999, 22.)

Sarasvuo toteaa, että itsensä johtamisen kuningastavat ovat:

- ”Aktiivinen vastuunotto
- Työn suunnittelu
- Ajoissa aloittaminen
- Päätettyjen asioiden loppuun saattaminen
- Asioiden tärkeysjärjestyksen jatkuva arviointi ja mielessä pitäminen
- Systemaattinen huolella tekeminen
- Etukäteen nähdystä lopputuloksesta johdetun strategian laatiminen
- Muiden motivoiva mukaanotto ajoissa

- Sitoutunut yhdessä tekeminen
- Muutoksista kertominen
- Työn dokumentointi
- Loppumaton itsensä kehittäminen (Sarasvuo 1999, 23).”

Salmimiehen (2008, 21) mukaan itsensä johtaminen on itseen vaikuttamista ja itsensä ohjaamista, jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista ja poisoppimista vanhasta, asenteiden kyseenalaistamista sekä vastuunottoa. Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemuksen lisääntymiseen (sama, 22).

Sydänmaanlakan (2006, 29–32) Oy Minä Ab -mallissa on viisi osastoa: keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa näitä osastoja ohjataan itsereflektointia käyttämällä. Sydänmaanlakan mukaan työ on laaja käsite, joka sisältää muutakin tekemistä kuin palkkatyön. Työn eli ammatillisen kunnan käsitteeseen liittyvät avaintehtävät, tavoitteet, osaaminen, palaute ja kehittyminen. Ammatillinen kunto tarkoittaa selkeitä työtehtäviä ja tavoitteita sekä riittävää osaamista ja jatkuvaa kehittymistä (sama, 32).

Talvion ja Klemolan (2017, 38) mukaan itsensä johtaminen on tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavaa omien tunteiden ja käytöksen säätämistä. Itsensä johtamisessa pyritään vaikuttamaan ympäristöön niin, että omat toiveet voivat toteutua. Koska omien toiveiden toteutumiseen tarvitaan usein myös muita ihmisiä, on saatava myös heidät ottamaan nämä tarpeet huomioon. (Sama, 38–39.)

Tässä opinnäytetyössä itsensä johtamisella tarkoitetaan lähipalveluiden asiantuntijoiden käytännön työssä esille tulevaa oman työn, ajan ja ajatusten hallintaa. Itsensä johtamista tutkitaan ja kehitetään ammatillisesta, työn tekemisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuksen pohjana on monetralainen-malli, joka kuvaa työntekijän osuutta valmentavan johtamisen mallissa. Monetralainen -mallista on tunnistettu seuraavat itsensä johtamisen osa-alueet:

1. Tavoitteiden asettaminen
2. Työn suunnittelu ja kehittäminen
3. Vuorovaikutus
4. Ajatukset ja tunteet
5. Vastuunotto
6. Itsensä ja osaamisen kehittäminen

2.1 Tavoitteiden asettaminen

Itsensä johtamisen lähtökohtana ovat omat tavoitteet ja visiot, jotka pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvin. (Sydänmaanlakka 2017, 34). Pihlaja (2018, 35) viittaa Locke ja Lathamiin, joiden mukaan tavoitteet vaikuttavat suoritukseen neljällä tavalla: ne suuntaavat huomion tavoitteeseen liittyviin ajatuksiin ja toimintaan, ne energisoivat, ne lisäävät sinnikkyyttä ja ne saavat luomaan strategioita tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteita asettavat ihmiset voivat paremmin, ovat onnellisempia ja pystyvämpiä kuin muut (sama, 36).

Jotta tavoitteet toteutuvat, tulee niiden olla selkeitä ja konkreettisia. Niihin tulee myös voida itse vaikuttaa ainakin jollain tavalla. Lähestymistavoitteeksi kutsutaan myönteisessä muodossa ilmaistua tavoitetta, joka halutaan saavuttaa. Arvojen mukaisia tavoitteita ovat omasta mielestämme tärkeät ja arvokkaat asiat. Näiden määrittelyssä auttaa itsetuntemus. Mitattavat ja aikaan sidotut tavoitteet toimivat parhaiten. Tämä edellyttää lopputuloksen tarkkaa määrittelyä. Pitkän aikavälin tavoitteissa kannattaa asettaa välitavoitteita. (Sydänmaanlakka 2017, 46–57.)

Tavoitteiden tulee olla riittävän haasteellisia ja tavoitteita kohti etenemistä tulee seurata (Pihlaja 2018, 58, Sydänmaanlakka 2017, 233). Toisaalta tavoitteisiin kiinnittymisessä on riskinä, että tavoitteiden ulkopuolelle jäävät tärkeät asiat saattavat jäädä huomiotta. Tavoitteiden asettamisessa voi hyödyntää ajallisia ulottuvuuksia. Ensin määritetään, mitä tehdään seuraavaksi ja miten tavoite sovitetaan tiettyyn rajalliseen aikaväliin. Sitten määritetään kokonaiskuva; miten ja miksi tavoitetta kohti pyritään. Määrittelyssä asetetaan ensin tarkka, mitattava ja realistinen tavoite, jonka toteutumisesta reflektoidaan. Sen jälkeen asetetaan aikarajat ja pohditaan tavoitteen innostavuutta, haastavuutta sekä merkityksellisyyttä. Tavoitteesta tehdään myös läpinäkyvä ja se jaetaan muille. (Paju, Rieki & Oinonen 2019, 113–116.)

Työn kiireellisyydessä tavoitteet unohtuvat helposti ja keskitytään liikaa yksittäisiin suorituksiin. Yksittäisen suorituksen sijaan pitää oppia ajattelemaan tavoitekeskeisesti, näin saadaan hyödynnettyä energia oikealla tavalla. Myös suoritusten arviointi on helpompaa tavoitteiden avulla. Tavoite määritellään asiaksi, joka kohdistuu tulevaisuudessa tapahtuvaksi. Tavoitteiden eteen pitää tehdä töitä, jotta ne voidaan saavuttaa. Tavoitteiden asettamisessa kannattaa kiinnittää huomio kolmeen seikkaan: minne halutaan päästä tavoitteen avulla, halutaanko muutoksia ja kuinka nopeasti tavoite halutaan saavuttaa. Tavoitteiden asettamisen kannalta on tärkeä muistaa, että tavoitteisiin ei päästä yksin. (Bischof & Bischof 2004, 21–22.)

Työhön liittyvissä tavoitteissa voi olla mukaan nidottuna henkilökohtainen puoli. Ja mitä enemmän nämä nivoutuvat yrityksen tavoitteisiin niin sen helpompi tavoite on saavuttaa. Tavoite pitää toteuttaa, muuten se on pelkkä suunnitelma. Tavoitteen etenemisen vuoksi on hyvä tehdä tehtävälista, jonka avulla voidaan valvoa tavoitteeseen pääsyä. (Bischof & Bischof 2004, 30–36.)

Halu asettaa tavoitteita ja saavuttaa niitä liittyy toiveikkuuteen. Toiveikas henkilö asettaa itse tavoitteensa, jos niitä ei ole valmiiksi asetettu. Lisäksi hän on itsenäinen ja ohjautuu sisältä päin. Toiveikkuutta lisäävät muun muassa haasteelliset mutta realistiset ja mitattavissa olevat tavoitteet, tavoitteiden pilkkominen sekä sellaisen tavoitteen asettaminen, johon voi itse vaikuttaa. (Manka 2011, 154–155.) Toiveikkuutta lisää myös tavoitteiden ja välitavoitteiden saavuttamisesta saadut palkinnot, jolloin tekeminen ja aikaansaaminen kytkeytyvät toisiinsa. Kun ryhmä saavuttaa yksimielisyyden tavoitteista, he alkavat etsiä vaihtoehtoisia polkuja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Manka & Manka 2016, 163.)

Olennainen tavoite on inspiroiva ja kouriintuntuva, merkityksellinen ja mitattavissa. Oikein tehtynä olennaisen tavoitteen asettaminen ratkaisee myös myöhempiä ratkaisuja. Olennaisen tavoitteen määrittelyssä auttaa myös sen selvittäminen mitä se ei ole. (McKeown 2021, 144–146.)

Tavoitteiden toteutumista ei pysty täysin ennustamaan, ja toteutumiseen vaikuttavat monet muutkin asiat kuin oma toiminta. Siksi joustavuus tavoitteiden työstämisessä on tärkeää. Suunnitelmia voi muuttaa matkan varrella ja tavoitteiden osittaiseenkin toteutumiseen kannattaa olla tyytyväinen. (Pihlaja 2018, 86–88.)

Jos tavoite on kaukana tulevaisuudessa, ei tavoitetta kohti eteneminen ole välttämättä motivoivaa. Tällöin huomion voi kiinnittää systeemiin, rutiiniin tai prosessiin, joka johtaa tavoitteen toteutumiseen. Näin huomio on päivittäisessä tekemisessä, ja tulosten saaminen ja onnistuminen on sidottu nykyhetkeen. (Paju ym. 2019, 119.)

2.2 Työn suunnittelu ja kehittäminen

Jotta tavoitteisiin voi päästä, tarvitaan suunnitelma. Suunnitelma sisältää konkreettiset tehtävät asiat, välitavoitteet, joiden avulla päästään varsinaiseen tavoitteeseen. Välitavoitteiden aikataulutaminen helpottaa suunnitelman toteuttamista. Aikataulussa kannattaa huomioida myös yllättävät

tekijät, jotka voivat viivästyttää aikataulua. (Pihlaja 2018, 71–74.) Suunnitelmia voi ja kannattaakin muuttaa tarpeen vaatiessa. Suunnitelmia ei myöskään tarvitse toteuttaa täydellisesti. Virheiden sijaan kannattaa kiinnittää huomio työhön, joka on tehty tavoitteiden edistämiseksi. (Sama, 88.)

Tavoitteen toteutumisen kannalta on hyvä määritellä suoritustaso, jolla tehtävä aiotaan suorittaa. Omassa toiminnassa kannattaa olla joustava, sillä täydellisyyden tavoittelu hidastaa asioiden valmiiksi saamista, vie paljon aikaa ja uuvuttaa. Perfektionismin sijaan energia kannattaa suunnata oikeasti tärkeisiin tavoitteisiin ja tehtäviin. (Pihlaja 2018, 122–124.) Perfektionistin kannattaa pitää mielessä niin kutsuttu Parkinsonin laki, jonka mukaan työ tulee täyttämään sille varatun ajan. Jos esimerkiksi palaveri on varattu tunniksi, mutta asiat on käsitelty 45 minuutissa, käytetään loppu 15 minuuttia johonkin tarpeettomaan keskusteluun. Kun asian hoitamiseen on rajallinen aika, prioriteettina on saada se valmiiksi eikä hioa sitä loputtomiin. (Paju ym. 2019, 145–146.)

Työn suunnittelua voi tehdä esimerkiksi päivä-, viikko- ja kuukausitasolla (Paju ym. 2019, 133). Päivittäisen työn suunnittelussa tärkeitä on miettiä, mikä on tärkein tehtävä, joka päivän aikana tulee saada tehdyksi. Päiväsuunnitelman voi tehdä esimerkiksi edellisen päivän viimeisenä asiana tai ensimmäisenä tehtävänä aamulla. (Sama, 141–142.) Työviikon suunnittelussa voi soveltaa tee-mapäiviä, jolloin keskittymistä vaativat tehtävät tehdään tiettyinä ajankohtina, palavereille on omat päivänsä ja pikkuasioita voi tehdä esimerkiksi maanantaisin (sama, 155). Työviikolle voi rakentaa lukujärjestyksen tai kalenteriin voi tehdä omia työvarauksia (sama, 156, 158). Kuukausitasolla priorisoinnissa auttaa parhaiten alkavan kuukauden tarkastelu kokonaisuutena. Näin oma työkuorma ja deadlinet tulee näkyväksi. (Sama, 161–163.)

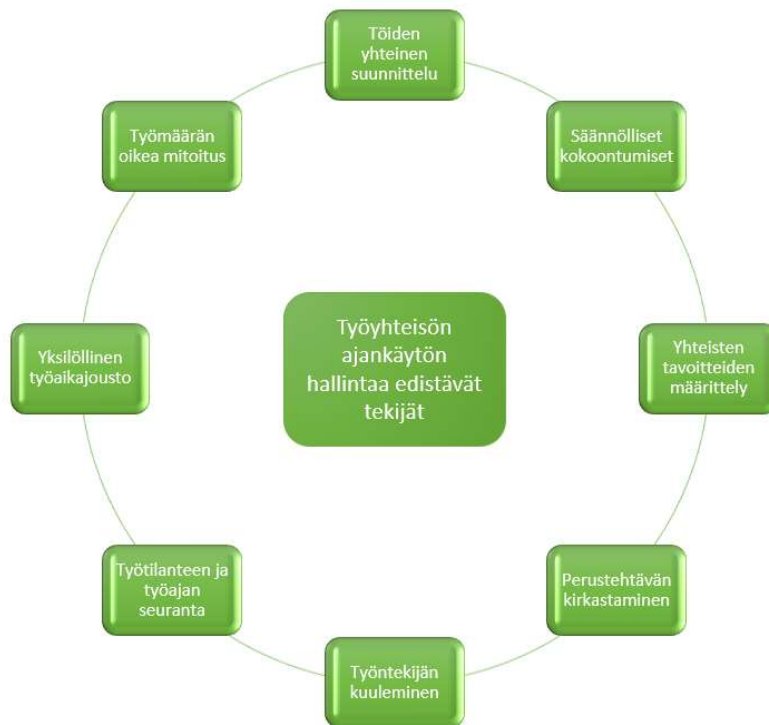
Suunnittelu kannattaa tehdä väljästi niin, että tehtäville on varattu enemmän aikaa kuin niiden tekemiseen arvellaan kuluvan (sama, 163.) Aikataulut voidaan myös luoda niin, että niissä on joustoa ennakoimattomia tehtäviä varten (Toivanen, Yli-Kaitala, Viljanen, Väänänen, Turpeinen, Janhonen & Koskinen 2016, 39). Suunnittelun tukena kannattaa käyttää reflektointia, jonka avulla voi kehittää omia työtapoja ja jalostaa suunnitelmia itselle sopivammaksi (sama, 133).

Eräs menestyksellisen itsensä johtamisen edellytys on asioiden tärkeysjärjestykseen asettaminen. Energiaa syöviä häiriöitä aiheuttavat epäoleellinen tekeminen, täydellisyyteen pyrkiminen ja jotkut puhelut ja sähköpostit. Jatkuva kiire aiheuttaa stressiä. (Salmimies 2008, 100–101.)

Tulevaisuudessa itsenäistä päätöksentekoa vaativat tehtävät lisääntyvät, ja tästä seuraa ristiriitainen työtilanne, eli työ on samaan aikaan erittäin haasteellista, mutta palkitsevaa. Kiireen hallinta yksilötasolla on mahdollista vain rajoitetusti ja kiireen syihin vaikuttamisessa esihenkilöiden tulee olla mukana. Kiireen tunne voi liittyä työn tempoon, keston tai ajoitukseen. Työtä voi myös olla liikaa suhteessa aikaan ja resursseihin. Kiireeseen voidaan vaikuttaa myös ajankäytön hallinnalla, kuten asioiden tärkeysjärjestykseen asettamisella, sekä erilaisilla teknisillä apuvälineillä, kuten sähköisellä kalenterilla. Sähköisen kalenterin huono puoli on se, että se mahdollistaa työpäivän täyttämisen liian täyteen erilaisilla tehtävillä, jolloin ennakoimattomille tehtäville ei jää aikaa. (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2007, 63–64, 66, Toivanen ym. 2016, 77.)

Ajanhallinta on tärkeä osatekijä tuloksellisessa itsensä johtamisessa. Mitä enemmän voidaan käyttää aikaa oleellisiin työtehtäviin, sen paremmin päästään hyvää tulokseen. Oleelliset ja epäoleelliset asiat on erotettava toisistaan ja ajankäyttö tulee kohdistaa oikein. (Bischof & Bischof, 44.) Työtehoa voi lisätä ja kiirettä vähentää niin sanotun polykronisen ajankäytön avulla. Siinä työaikaa venytetään pituussuunnan sijaan pystysuunnassa, eli tehdään yhden tehtävän sijaan useita eri tehtäviä samanaikaisesti. Tämä aiheuttaa kuitenkin keskeytyksiä, jotka eivät sovi kaikille työntekijöille. (Hakola ym. 2007, 66.)

Yksilön itsensä johtamisen tueksi tarvitaan organisaatiotasolla yhteistä aikasuunnittelua, aikatauluja ja sellaisia aikarakenteita, jotka sitovat ihmiset ja toiminnan yhteen (Toivanen ym. 2016, 38). Seuraavalla sivulla esitetyssä kuviossa (*KUVIO 1*) on esitetty työyhteisön ajankäytön hallintaa edistävät tekijät Hakolan ym. (2007, 65) mukaan. Ajankäytön hallintaa edistävissä tekijöissä on sekä työyhteisön yhteisiä asioita että yksilöön liittyviä asioita. Säännölliset kokoontumiset, yhteisten tavoitteiden määrittely ja töiden yhteinen suunnittelu voidaan määritellä esimerkiksi tiimitasolla. Yksilön osalta perustehtävän selkiyttäminen, työntekijän kuuleminen, työtilanteen ja työajan seuranta, työaikajoustot sekä työmäärän oikea mitoitus edistävät ajankäytön hallintaa. Yksilötasolla ajan riittävyyttä voi parantaa myös työn organisoinnilla niin, että tärkeimmät työt tulevat hoidettua keskittyneesti kohtuullisessa ajassa. Myös kohtuullisen työajan seurannalla sekä riittävän laadun määrittelyllä voi lisätä kokemusta työajan riittävyydestä. (Hakola ym. 2007, 66.)



KUVIO 1. Työyhteisön ajankäytön hallintaa edistävät tekijät (Hakola ym. 2007, 65).

Tärkeintä on pystyä tunnistamaan omassa työssä ne osa-alueet, joihin panostamalla saadaan tuloja ja asiakasarvoa aikaan. Näitä osa-alueita ei voi olla kuin muutamia, ja ne muodostavat perustan priorisoinnille. Prioriteetti on yksikkö, ei monikko. Priorisointia tehdään monesti näennäisillä perusteilla kuten kiireellä, ja unohdetaan tehtävän merkityksellisyys ja vaikuttavuus. Priorisoinnissa auttaa oman työn tarkoituksen tai päämäärän tunnistaminen: ”minkä asian tekemisellä on suurin vaikutus päämäärän saavuttamiseen?” Oman tekemisen arvottamisen haasteena ovat esimerkiksi tiimin kokonaistavoitteen epäselvyys, huono viestintä ja toisten ajankäytön kunnioittamattomuus. Työkulttuuri voi myös vaikuttaa niin, että ei uskalleta sanoa ei tai olla vastaamatta heti viesteihin. (Paju ym. 2019, 95–98, Sarasvuo 1999, 50.) Prioriteetti voi löytyä myös tutkimalla posterioriteetteja, eli vähiten merkityksellisiä asioita (Sarasvuo 1999, 50).

McKeownin mukaan pystymme tekemään helposti kahta asiaa kerrallaan, mutta emme pysty keskittymään kahteen asiaan yhtä aikaa. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää itselleen, mikä on kullakin hetkellä tärkeää. Tilanteessa, jossa edessä on niin monta työtehtävää ja veloitetta, ettei niiden suorittamisjärjestystä pysty määrittämään, kannattaa pysähtyä ja miettiä, mikä on juuri sillä hetkellä tärkeintä. Tässä voi olla apuna lista tehtävistä asioista. Ensin ruksataan yli kaikki, mikä ei ole juuri sillä hetkellä tärkeää. Sitten järjestellään ne asiat, jotka ovat olennaisia sillä hetkellä. (McKeown 2021, 256–259). Sarasvuon mukaan sisäisen tahdin muuntelu tarkoittaa ajatusten ja tunnetilojen

taajuuksien muuttamista. Tärkeiden asioiden aikaan saamiseksi on eletävä tässä hetkessä, ja irrottauduttava muista asioista. Stressitilanteessa tulee hidastaa tahtia, rentoutua hengittämällä ja ajattelemalla rauhallisesti. (Sarasvuo 1999, 31–32.)

Sälätehtävät eivät ole välttämättä vähemmän tärkeitä kuin keskittymistä vaativat työt. Sälätehtäviä voi tehdä silloin, kun keskittyminen vaativampaan tehtävään ei onnistu. Itselle voi myös järjestää säläpäivän tai muutaman tunnin päivästä, jolloin tekee vain pikkuasioita. Sälää varten kannattaa tehdä muistilistoja, jotta tehtävät eivät kuormita muistia. (Pihlaja 2018, 110–112.)

Keskeytykset voivat johtua sekä ulkoisista tekijöistä tai ne voivat olla itse aiheutettuja. Nopea työtahti, jatkuva tavoitettavuus ja digitaaliset työkalut lisäävät keskeytysten ja moniajon todennäköisyyttä. Keskeytykset eivät kuitenkaan aina ole haitaksi, vaan joskus niistä voi saada oman työn etenemisen kannalta tärkeää tietoa. Mahdollisuus hallita keskeytyksiä vaikuttaa olennaisesti asiantuntijan kokemukseen niiden haittaavuudesta. (Toivanen ym. 2016, 52–55.)

Taukoja tarvitaan, jotta olennaiset asiat pystytään erottamaan vähemmän olennaisista. Taukoja taas pitää raivata itselle suunnitellusti. Mitä nopeammin ja kiireisemmin asiat tapahtuvat, sitä enemmän pitää olla tilaa ajattelemiselle. Jotta keskittymiskyky kohentuu, on vetäydyttävä omaan rauhaan ja keskityttävä. (McKeown 2021, 77–83.) Taukojen tulisi alkaa ennen voimakasta väsymystä eikä tauko saisi häiritä hyvin käynnissä olevaa työntekoa (Hakola ym. 2007, 67).

Teknologisen kehittymisen myötä suorittamisen sijaan tulevaisuudessa korostuvat luovuus ja luova ongelmanratkaisu. Suorittavaan tekemiseen lukkiutuminen on esteenä luovalle ajattelulle, joka vaatii omanlaisen lähestymistapansa. Luovuutta ei voi suunnitella, eikä sitä voi aikatauluttaa tai asettaa sille odotuksia. Luovuudelle voi kuitenkin luoda edellytyksiä varaamalla työskentelyyn pidempiä yhtämittaisia aikoja, pallottelemaan ideoita yhdessä jonkun kanssa, jättämään kriittisyyden pois ja lisäämällä huumoria keskusteluun. (Paju ym. 2019, 136–138, Toivanen ym. 2016, 55.)

Flow'lla tarkoitetaan Csikszentmihalyin määrittelemää täydellisen uppoutumisen tilaa. Flow'n edellytyksenä on neljä asiaa. Ensinnäkin vaaditaan kykyä keskittyä. Työympäristöön tulisi luoda sellaiset toimintatavat, jotka mahdollistavat työstä nauttimisen ilman keskeytyksiä tai muita häiriötekijöitä. Toiseksi tekijän taidot ja tehtävän vaativuustaso tulee olla oikeassa suhteessa. Liian helpot tehtävät aiheuttavat turhautumista ja liian haastavat tehtävät aiheuttavat ahdistusta. Ihannetilanteessa työntekijän tulisi toimia taitotason ylärajalla, jolloin mielenkiinto tehtäviin säilyy ja henkilö

pääsee kehittymään. Kolmanneksi tekemisellä tulee olla selkeä päämäärä. Tavoite voi olla pieni tai suuri, ja se voi olla lyhyen tai pitkän aikavälin tavoite. Neljänneksi työstä tulee saada jatkuvaa palautetta. Asiantuntijatyössä ei ole välttämättä luonnollista palautejärjestelmää, joten työn vaikutukset voivat jäädä näkymättömiksi ilman esihenkilön antamaa palautetta. (Martela & Jarenko 2015, 100–105.)

2.3 Vuorovaikutus

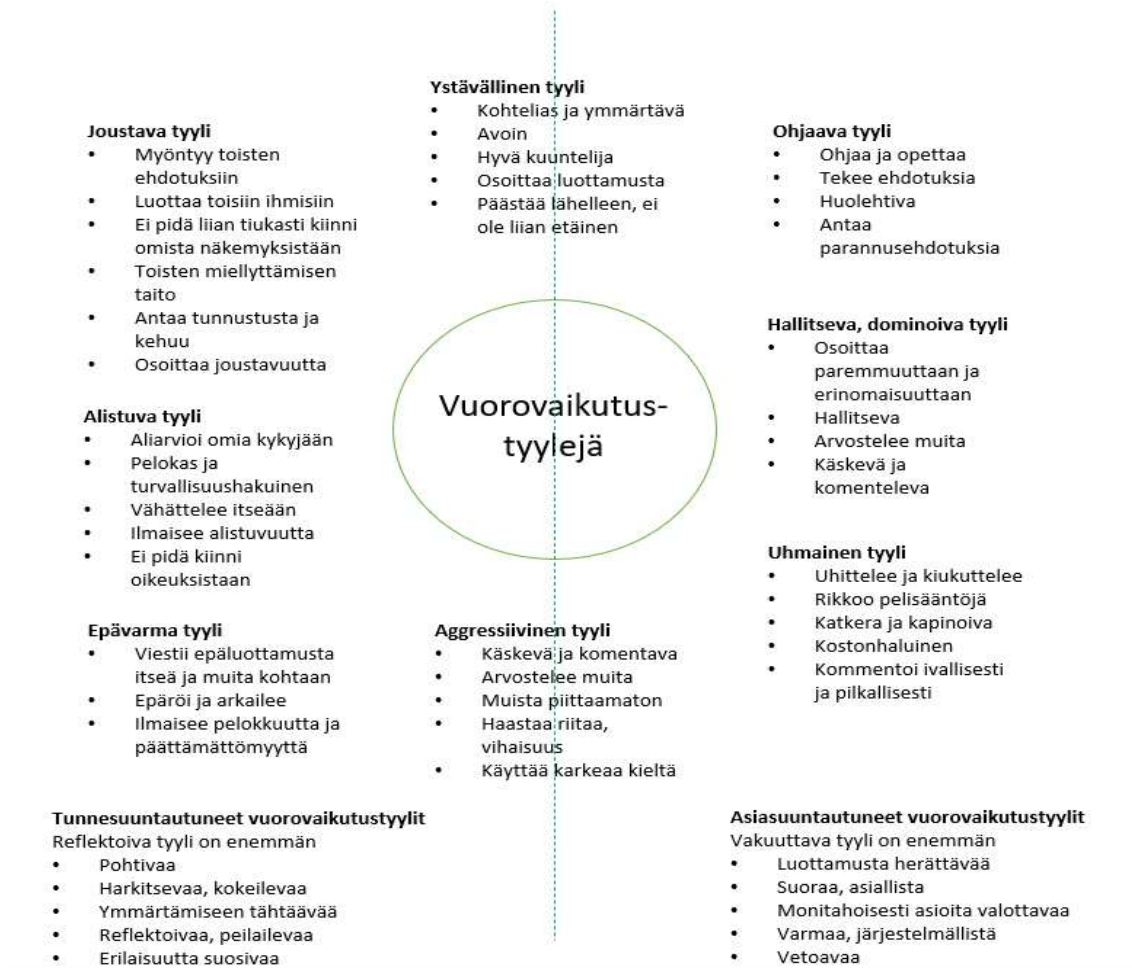
Vuorovaikutus ei ole vain tiedottamista ja viestintää, vaan vähintään kahden ihmisen välillä tapahtuvaa toimintaa, jossa jaetaan ajatuksia, tietoja, kokemuksia ja tunteita. Kyse on ihmisten välisestä suhteesta, jossa luodaan yhteisiä merkityksiä asioille. Yhteisöllisyyden puuttuminen taas vähentää vuorovaikutusta. (Vilkman 2016, 40–41.)

Vuorovaikutustaitoja ovat muun muassa keskustelutaidot, kuunteleminen, kuuleminen, neuvottelutaidot, esiintymistaidot, yhteistyötaidot, viestintätaidot, tiimityötaidot, esimies- ja alaistaidot, tunnetietoisuus ja empatiakyky. Itsensä johtamisessa tärkeää on tiedostaa, miten näyttäytyy vuorovaikutustilanteessa, eli miten yhteyden avaaminen ja yhteisen matkan virittäminen toisiin ihmisiin toimii. Sosiaalinen vuorovaikutus on monimuotoista ja vuorovaikutustyyli riippuu tilanteesta. (Salmimies 2008, 97–98.)

Vuorovaikutuksella on tulevaisuuden työelämässä keskeinen rooli, sillä yksittäisen työntekijän työ kytkeytyy yhä vahvemmin toisten työhön. Tiimien on selvitettävä keskinäiset vuorovaikutustavat ja käytössä olevat pelisäännöt. Pelisäännöt on selvitettävä myös muille sidosryhmille sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Eri sukupolvilla on lisäksi erilaiset vuorovaikutustyyliinsä. Työelämä on dynaamista, ja se asettaa uudenlaisia vaatimuksia päivittäiselle vuorovaikutukselle. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 199–202.)

Seuraavalla sivulla esitetyssä kuviossa (*KUVIO 2*) on esitetty erilaisia vuorovaikutustyyliä. Vasemmalla on esitetty tunnesuuntautuneet eli refleктоivat tyylit: joustava, alistuva ja epävarma tyyli. Nämä vuorovaikutustavat ovat pohtivia, harkitsevia ja toisten ymmärtämiseen tähtäviä tyyliä. Oikealla on asiasuuntautuneet eli vakuuttavat vuorovaikutustyyli: ohjaava, hallitseva ja uhmainen tyyli. Nämä vuorovaikutustavat ovat luottamusta herättäviä, suorita, järjestelmällisiä ja vetoavia.

Näiden kahden vuorovaikutustyylin välimaastoon sijoittuvat ystävällinen ja aggressiivinen tyyli. (Salmimies 2008, 98–99.)



KUVIO 2. Vuorovaikutustyyliä (Salmimies 2008, 99).

Nykyisissä monimutkaisissa asiantuntijaorganisaatioissa menestyksen edellytyksenä on jatkuva uusien näkökulmien etsiminen. Uusien näkökulmien löytäminen taas edellyttää onnistunutta vuoropuhelua organisaatiossa toimivien ihmisten välillä. Hyvällä dialogilla saadaan aikaan innostumista ja sitoutumista. (Juuti 2013, 136.)

Hyvässä dialogissa haetaan myös yhteisymmärrystä ja harmoniaa. Hyvän dialogin edellytys on se, että osallistujat kuuntelevat ja kuulevat toisten kertoman. Tällöin muiden puheenvuorot tulee ottaa vastaan ja niiden sanoma tulee ymmärtää sellaisenaan. Dialogin perustana on kohtelias ja kunnioittava suhtautuminen toiseen ihmiseen. Dialogissa myös puhujan tulee puhua aidosti omista kokemuksistaan. Tällöin puhuja voi myös itse oppia uutta omista kokemuksistaan. (Sama, 136–138.)

Kuuntelemisen taito on keskeinen ihmissuhdetaito. Jotta toista voi ymmärtää, on häntä kuunneltava. Tämä mahdollistaa myös empatian tunteet. Kuuntelemisessa puhujalle annetaan tilaa, kannustetaan tätä eleiden avulla jatkamaan puhettaan, annetaan puhujan edetä puheessaan omaa tahtiaan eikä keskeytetä tätä kysymyksillä tai neuvoilla. Kuuntelija asettuu puhujan asemaan ja pyrkii näkemään kerrotut asiat puhujan silmin. Toista kunnioittava asenne on tärkeää kuuntelemisessa. (Talvio ym. 2017, 107–110.)

Sosiaalisesti tietoinen henkilö on kiinnostunut toisten ihmisten tunteista, ajatuksista ja kokemisesta. Sosiaalisesti tietoinen ihminen tukee toisia haastavissa tilanteissa ja auttaa epäselvien kysymysten selvittämisessä. Hän osaa kuitenkin myös tarvittaessa pyytää itse apua. Sosiaalisesti tietoinen henkilö pitää tärkeänä myös onnistumisten jakamisen ja toisen henkilön ilon hetkiin osallistumisen. (Talvio ym. 2017, 47.)

Auttaminen ei tarkoita sitä, että auttaja tekee asiat autettavan puolesta (Pihlaja 2018, 174, McKeown 2021, 195). Asiassa alkuun auttaminen ja kannustaminen riittää. Myös kuunteleminen on auttamista. Toisten kuunteleminen ja auttaminen vaikuttaa positiivisesti myös auttajaan itseensä. Apua kannattaa myös pyytää matalalla kynnyksellä. (Pihlaja 2018, 174.)

Työpaikan sisäistä hyväntekemistä, eli neuvomista, auttamista ja sparraamista voidaan vahvistaa tekemällä näkyväksi ihmisten toisilleen tuottamaa hyvää. Kiittämisen kulttuurissa kiittämisestä tehdään luontevaa. Kiittämisen kanaviin kannattaakin luoda toimivat kanavat. (Martela & Jarenko 2015, 150–151.)

Omien tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan jämäkkyyttä. Jämäkkyys auttaa myös rajaamaan pois sellaista tekemistä, joka ei edistä tavoitteiden saavuttamista. Jämäkkä henkilö kertoo toiveensa hyökkäämättä ja toisia kunnioittaen. Ei:n sanomisella voi rajoittaa muiden vaatimuksia, jos ne ovat ristiriidassa omien tavoitteiden kanssa. (Pihlaja 2018, 167, 169.)

Pyynnön torjuminen ei tarkoita pyynnön esittäjän henkilön torjumista. Ei:n voi sanoa myös monella muulla tavalla kuin sanalla ei. McKeown esittää useita eri tapoja kieltäytyä, esimerkiksi:

1. Tauko ennen vastausta (keskustelussa)
2. *"Ei, mutta"*
3. *"Tarkistan kalenteristani ja palaan asiaan"*
4. Sähköpostin automaattivastaus

5. *"Onnistuu, mitä siirretään myöhemmin tehtäväksi?"*
6. Huumorin avulla. (McKeown 2018, 159–165.)

Omasta puolesta puhumisen taitoa kutsutaan minäviestiksi. Sen avulla ilmaistaan tunteita, ajatuksia, tarpeita, arvostuksia, käsityksiä, toiveita ja haluja. Minäviestit ovat itsensä johtamisen apukeino ja väline jäämäkkyteen. Minäviestin käyttämisellä voi saavuttaa itselleen tärkeitä tavoitteita. Minäviestejä on

- selittäviä, "Pidän luonnossa liikkumisesta."
- kantaa ottavia, "Tämä aika ei sovi palaverille, sillä minun on saatava toinen työ tehtyä silloin."
- ennakoivia, "Toivon, että kokous pidetään torstaina, sillä pidän perjantaina vapaapäivän."
- myönteisiä ja ongelmaan tarttuvia, "Kun teit palaverimuiston puolestani, ehdin tekemään toisen työn. Se teki minut iloiseksi." (Talvio ym. mukaillen 2017, 103–106.)

2.4 Ajatukset ja tunteet

Emotionaalisesti älykäs henkilö pystyy tunnistamaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan tunteitaan. Emotionaalinen älykyys mahdollistaa muiden tunteiden ymmärtämisen, ongelmanratkaisun sekä stressinhallinnan ilman kontrollin menetystä. Emotionaalisesti älykäs henkilö on myös optimistinen, joustava ja realistinen. (Sydänmaanlakka 2006, 173.)

Ulkoista motivaatiota on kahdenlaista: ulkoista kontrollia ja sisään otettua kontrollia. Ulkoinen kontrolli saa henkilön tekemään asioita ulkoisen kontrollin avulla. Tästä esimerkkinä on palkkiot tai rangaistukset. Sisään otettu kontrolli taas saa henkilön pakottamaan itsensä tekemään asioista, joita ei halua tehdä. Sisään otetun kontrollin avulla henkilö välttää esimerkiksi syyllisyyttä tai häpeää. (Martela & Jarenko 2015, 32–33.)

Myös sisäistä motivaatiota on kahdenlaista: sisäistettyä ja sisäsyntyistä. Sisäistetty motivaatio tarkoittaa, että tekeminen on yhteydessä itselle tärkeisiin arvoihin, ja tekeminen tuntuu arvokkaalta. Sisäsyntyinen motivaatio taas tarkoittaa, että motivaatio tulee tekemisen ilosta itsestään, ja tekeminen on kiinnostavaa, innostavaa ja nautinnollista. (Sama, 32–33.)

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluminen. Lisäksi Ryanin ja Martelan mukaan neljäs perustarve on halu tehdä hyvää toisille. Näiden kokeminen vaikuttaa sisäisen motivaation syntymiseen. (Martela & Jarenko 2015, 56–57.) Vapaaehtoisuus tarkoittaa itsemääräämisen kokemusta eli vallan- ja toiminnanvapautta (sama, 57). Kyvykkyys tarkoittaa kokemusta siitä, että henkilö osaa työnsä ja saa asioita aikaan sekä pystyy suorittamaan saadut tehtävät onnistuneesti (sama, 59). Yhteenkuuluvuus on yhteyden kokemista toisiin ihmisiin ja hyväntekeminen tarkoittaa tunnetta pystyä vaikuttamaan myönteisesti ympärillä olevien ihmisten elämään (sama, 61).

Prokrastinaatio, eli vitkuttelu ja aloittamisen vaikeus liittyy vahvasti tunteisiin, kuten epäonnistumisen pelkoon, häpeään sekä aikaansaamattomuuteen ja riittämättömyyden tunteeseen. Prokrastinaatiossa tiedetään, mitä pitäisi tehdä, mutta tekemistä ei saada aloitettua. Huomio viedään toisaalle ja haalitaan muuta tekemistä. (Paju ym. 2019, 36.) Prokrastinaatioon voi auttaa esimerkiksi palkitseminen tehtävän aloittamisesta tai jonkin vaiheen suorittamisesta (sama, 39).

Ratkaisukeskeisyydessä huomiota kiinnitetään positiivisiin ratkaisumahdollisuuksiin sen sijaan, että pohditaan ongelmia ja negatiivisia asioita. Myönteisellä suhtautumisella voi löytää ajattelutapoja, jotka edistävät omia tavoitteita. Ajatukset eivät aina ole tosia, vaan tapoja kokea asioita. (Pihjala 2018, 143–145.)

2.5 Vastuunotto

Itsensä johtamisessa vapauden toinen puoli on vastuu. Esimiehen on pidettävä huolta, että työntekijät eivät uuvuta itseään vapaassa työskentelytavassa. Hajautetussa työssä on itse päätettävä työskentelytavat sekä asetettava vaatimukset. Vaikka tämä lisää motivaatiota ja sitoutumista, se voi myös aiheuttaa stressiä. Taito johtaa itseään riippuu työntekijästä. Epävarmuutta voi aiheuttaa oma osaaminen tai se, toimiiko oikein. Jotta itsensä johtaminen onnistuu, on tehtävänkuvien oltava selkeitä ja jokaisella tulee olla tiedossa omat tehtävät. (Vilkman 2016, 122–124.) Asiakkaille ja muille sidosryhmille ollaan vastuussa siitä, että työ tehdään sovittujen aikataulujen puitteissa. Vastuuta on myös siitä, että mahdollistetaan toisten työtä. Vastuuta kannetaan myös organisaation tuloksesta, tuottavuudesta, tehokkuudesta sekä innovatiivisuudesta. (Toivanen ym. 2016, 103–104.)

Esimerkiksi Vincitillä itsensä johtaminen ei kuitenkaan tarkoita henkilön oman onnensa nojaan jättämistä. Normaalin vuorovaikutuksen on toimittava jokapäiväisessä työssä ja käytössä olevan palvelumallin on tarkoitus toimia hyvinvoinnin, osaamisen ja uran edistämisen tukena. Työympäristön on oltava moninainen, ja myös työntekijän on ymmärrettävä itse pyytää sitä mitä tarvitsee. Myös työntekijöiden erilaisuus on hyväksyttävä; työ voi merkitä eri ihmisille eri asioita. (Kuitunen & Pystynen 2017, 301–303.)

2.6 Itsensä ja osaamisen kehittäminen

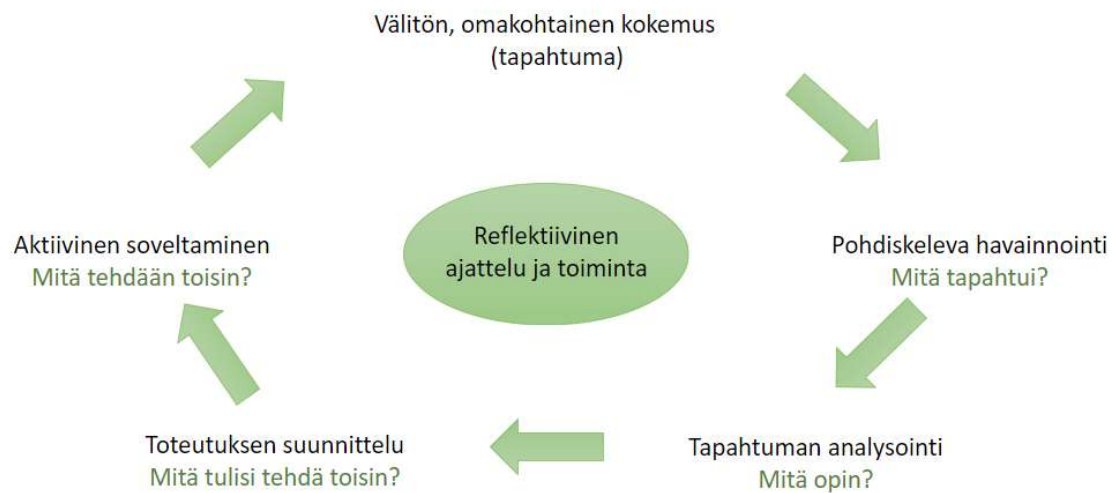
Kyvykkyyden kokemus työelämässä muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: taitavasta tekemisestä ja hallinnan tunteesta, aikaansaamisen kokemuksesta sekä jatkuvasta uuden oppimisesta ja kehitymisestä. Taitava tekeminen mahdollistaa kokemuksen tilanteen hallinnasta. Työn tulosten näkeminen tuntuu hyvältä, ja tulokset onkin aina syytä konkretisoida jollain tavalla. Halu itsensä kehittämiseen vaihtelee yksilöittäin, mutta oppimisen kokemus joka tapauksessa motivoi. (Martela & Jarenko 2015, 98–100.) Vastuu henkilökohtaisesta kehitymisestä ja uudistumisesta on itsellä (Salmimies 2008, 24). Itsensä kehittäminen on vastuun ottamista omasta elämästä, hyvinvoinnista ja onnellisuudesta (Koppelomäki 2018, 272).

Tulevaisuuden työelämässä muutos ja epävarmuus tulevat lisääntymään. Työssä on opittava elämään ristiriitaisuuksien keskellä ja siedettävä epävarmuutta. Jatkuvassa muutoksessa työntekijän työsuhdeturvana on oma osaaminen. Näin osaamisen kehittämisen on oltava jatkuvaa, ja se on kytkettävä työn tekemiseen. Perinteinen koulutus tulee vähenemään ja työssä oppiminen lisääntyy. Osaaminen on tietoja ja taitoja, korkeaa motivaatiota ja sitoutumista sekä sisäistettyjä kokemuksia ja hyviä kontakteja. (Sydänmaanlakka 2006, 228–229.)

Henkilöstön hallitsemisen sijaan organisaatioissa on keskityttävä mahdollistamiseen, motivointiin ja vastuuttamiseen. Henkilöstön uusiutumiskykyä on mahdollistettava osaamista ja kyvykkyyttä kehittämällä. (Hiila ym. 2019, 41.)

Reflektion avulla kerätään ja käsitellään kokemuksellista tietoa. Omiin kokemuksiin pohjautuva kriittinen ajattelu taas johtaa kokemuksesta oppimiseen. Itsereflektio on pohjana henkilökohtaiseen kehittymiseen, ja se voi auttaa ongelmanratkaisussa. (Salmimies 2008, 259.) Oman toiminnan havainnointi ja tarkasteleminen on reflektiivistä toimintaa (Manka & Manka 2016, 171).

Itself-reflection should be a part of everyday life and work. The core of reflection are wonder and questioning. According to the diagram (KUVIO 3) experiences are to be pondered and analyzed, and afterwards to think about what actions should be taken in a similar situation in the future. When the situation arises, the user is ready with a model of action that can be applied. (Sydänmaanlakka 2006, 81–83.)



KUVIO 3. Reflektointi (Sydänmaanlakka 2006, 82–83).

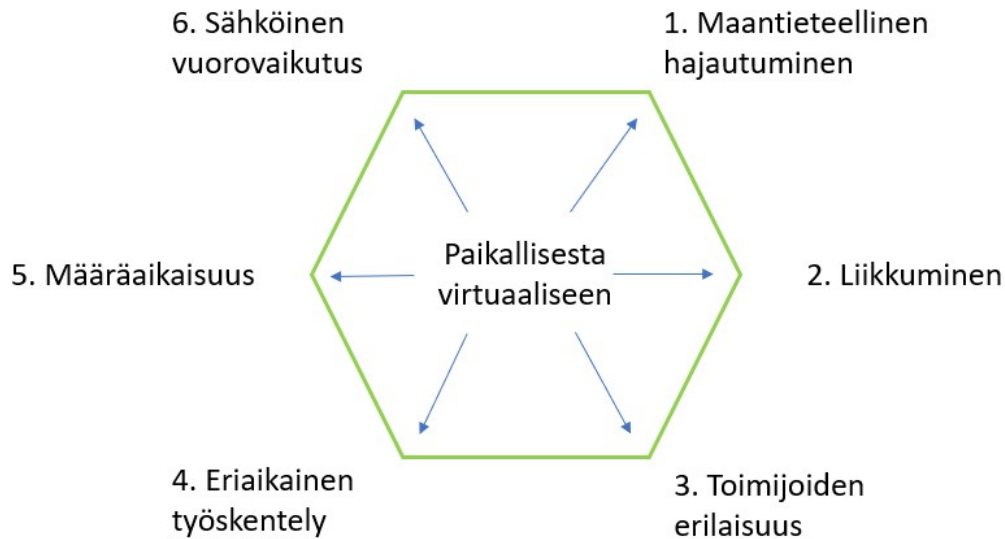
3 HAJAUTETTU TYÖ

Hajautettu työ on lisääntynyt maailmanlaajuisesti. Hajautetun työn kasvun syitä ovat työn muuttuminen tietotyöksi, kilpailun lisääntyminen, asiantuntijuuden, osaamisen ja pienempien kustannusten hakeminen sekä kehitys digitaalisessa ja langattomassa tekniikassa. Hajautetuissa tiimeissä ainakin osa ryhmien jäsenistä työskentelee eri paikoissa, viestivät useimmiten sähköisesti ja usein myös liikkuvat. Eroavuuksia voi olla myös ajankäytössä sekä työskentelyn määräaikaaisuudessa ja moninaisuudessa. (Vartiainen 2008, 102–107.)

Hajautettua työtä tehdään tiimeissä, jossa ainakin osa jäsenistä työskentelee maantieteellisesti eri toimipaikoissa ja tiimi käyttää viestintäteknologiaa vuorovaikutuksen välineenä (Sivunen 2007, 51). Tärkeimmät kriteerit hajautetun tiimin syntymiselle ovat maantieteellinen etäisyys ja teknologiavälitteisyys. Hajautettu tiimi on todellinen, yhdessä työskentelevä työryhmä. Hajautetussa tiimeissä henkilöt eivät ole keskenään kasvotusten tekemisissä, vaan viestintä tapahtuu pääosin teknologia-painotteisesti. Teknologian merkitys korostuu hajautetuissa tiimeissä, ja yhteyden pitäminen riippuu paljon tiimin tavoista ja asenteista käyttää teknologiaa. (Sivunen 2007, 52–53.)

Hajautetussa organisaatiossa saumattoman ja tuloksellisen yhteistyön saavuttaminen vaatii paljon osaamisen kehittämistä. Avainasemaan nousevat avoin kommunikaatiotaito, luottamus ja sovitut yhteiset toimintamallit. Yksilöiden osaaminen ja ryhmien kollektiivinen osaaminen vaikuttavat hajautetun organisaation menestymiseen. Yksilöiden on pystyttävä työskentelemään itsenäisesti ja toimimaan muiden hajautetusti työskentelevien kanssa. Jotta hajautetun työn yhteistyö onnistuu, se vaatii erilaista osaamista kuin kasvotusten tapahtuvaa yhteistyötä. Johdolta hajautetun työn johtaminen vaatii selkeää vastuunjakoja, tehokasta koordinoitua ja kommunikointia. (Kokko ym. 2003, 269.)

Seuraavalla sivulla esitetyn kuvion (*KUVIO 4*) mukaan organisaatiossa voi olla eri määriä virtuaalisuutta ja hajautuneisuutta. Hajautuneisuuteen vaikuttavat toimintaympäristön kompleksisuustekijät ovat 1) maantieteellinen hajautuminen, 2) liikkuminen, 3) toimijoiden erilaisuus, 4) eriaikainen työskentely, 5) määräaikaaisuus ja 6) sähköinen vuorovaikutus. Hajautetut tiimit voivat olla eriaikaisia. (Kokko & Vartiainen 2006, 13–14, mukaillen Gristockia 1997.)



KUVIO 4. Tiimien hajautuneisuus (Kokko & Vartiainen 2006, 13–14, mukaillen Gristockia 1997).

Hajautetussa työssä tiimin jäsenillä ja esihenkilöllä tulee olla sama käsitys siitä, minkälaisessa tiimissä he tekevät työtä. Tehtävien, roolien ja osaamisen tunnistaminen ovat pakollisia hajautetussa työssä. Lisäksi on tärkeää, että työntekijöiden itsenäisyys on tasapainossa koordinoinnin ja yhteistyön kanssa. Hajautetun tiimin jäsenet koordinoivat tehtäviä myös muiden sidosryhmien kanssa. Hajautetun tiimin jäsenet tarvitsevat ryhmätyötaitojen lisäksi onnistuakseen seuraavia taitoja: projektinhallintataidot, teknologiset taidot, itsensä johtamisen taidot, rajojenhallintataidot, sosiaaliset taidot sekä toimivat sosiaaliset verkostosuhteet. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 90.)

Hajautetussa työssä itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen on erityisen tärkeää, jotta työt tulevat hoidettua asianmukaisesti ja ajallaan. Koronapandemian myötä myös Monetran lähipalveluissa tehtävä etätö on lisääntynyt voimakkaasti. Lähipalveluissa etätöitä on työnkuvan niin salliessa tehty lähes sataprosenttisesti korona-aikana. Vaikka hajautettu työ on aiemminkin haastanut itsensä johtamista, on lisääntynyt etätö tuonut tähän lisää uusia ulottuvuuksia.

4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖN KUVAUS

4.1 Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely

Tutkimuksen kohteena on Monetra Oulu Oy:n lähipalveluiden henkilöstö. Monetra on Oulun, Tampereen, Kuopion ja Jyväskylän kaupunkien sekä neljän sairaanhoitopiirin perustama konserni (Monetra Oy 2018 a). Monetra-konserni on voittoa tavoittelematon in-house-organisaatio, jonka muodostavat neljä alueyhtiötä: Monetra Keski-Suomi Oy, Monetra Oulu Oy, Monetra Pirkanmaa Oy sekä Monetra Pohjois-Savo Oy (Monetra Oy 2018 b). Alueyhtiöt tuottavat asiakkailleen talous-, henkilöstö- ja yleishallinnon palvelut sekä lisäksi muita tukipalveluita, kuten rekrytointi-, hankinta-, painatus-, asiakirja-, tietosuoja- ja tulkkipalvelut sekä asiakaspalvelupisteiden hoitamisen. Monetra Oulu Oy:ssa työskentelee tällä hetkellä noin 600 henkilöä. (Monetra Oy 2021 b.)

Monetra Oulu Oy:n lähipalveluissa oli huhtikuussa 2021 yhteensä 290 työntekijää. Opinnäytetyössä tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty henkilöstövuokraus- ja tekstinkäsittelijätiimit, koulusihteerit sekä Raahen yksikkö. Henkilöstövuokraus- ja tekstinkäsittelijätiimit on jätetty pois, koska he eivät toimi asiakkaan tiloissa. Koulusihteerit on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, koska he ovat siirtyneet Oulun kaupungin palveluksesta liikkeenluovutuksella Monetralle vasta vuoden 2021 alussa. Raahen yksikkö on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, koska tutkimus kohdistuu vain Oulun kaupungin yksiköissä toimiviin lähipalveluihin. Tutkimuksen kohteena olevissa lähipalveluiden Oulun kaupungin yksiköissä oli huhtikuussa 2021 työssä yhteensä 154 henkilöä 12 tiimissä (Pajarinen 2021).

4.2 Tausta, näkökulma ja tutkimusongelmat

Itseohjautuvuus työelämässä on tällä hetkellä ajankohtainen trendi. Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti niin, että tarvetta ulkopuoliseen ohjaukseen tai kontrolliin ei ole. Itseohjautumisen toteutumiseksi taas tarvitaan itsemotivaatiota, käsitys tavoitteesta, jota kohti ohjaututaan sekä osaamista päämäärän tavoitteluun. Tehtäväkohtaisen teknisen osaamisen lisäksi tarvitaan kykyä johtaa itseään. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisia taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Myös omasta jaksamisesta ja ajankäytöstä tulee osata huolehtia sekä ottaa vastuu omasta toiminnasta. (Martela & Jarenko 2015, 171, 181.)

Itseohjautuvuus on lyömässä läpi juuri nyt, koska globalisaation, nopeamman tiedonkulun ja automatisaation vuoksi liiketoimintaympäristö on aiempaa kompleksisempi. Organisaatioilta vaaditaan muuntautumiskykyä ja ketteryyttä. Lisäksi rutiinityö katoaa ja työtehtävistä tulee itsenäistä päätöksentekoa vaativia luovia asiantuntijatehtäviä. Myös informaatioteknologia mahdollistaa hajautettuja rakenteita toimintaympäristöissä. (Martela & Jarenko 2015, 11.)

” – Itseohjautuva organisaatio vaatii itseohjautuvia ihmisiä.” Sisäisesti motivoituneet ihmiset kehittävät omaa työtään ja osaamistaan proaktiivisesti sekä pystyvät edistämään organisaatiossa yhteisesti sovittuja päämääriä. Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät ihmiset osaavat asettaa itselleen tavoitteita, suunnitella ja valvoa omaa etenemistään kohti niitä ja he osaavat myös huolehtia omasta kehityksestään. Myös omasta jaksamisesta ja ajankäytöstä tulee osata huolehtia sekä ottaa vastuu omasta toiminnasta. (Martela & Jarenko 2015, 171, 180–181.)

Opinnäytetyön tutkimuksen ja kehittämisen kohdeyritys on Monetra Oulu Oy (myöhemmin Monetra), jossa molemmat tekijät työskentelevät asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksen kohteeksi on rajattu Monetra Oulu Oy:n lähipalvelut. Lähipalvelut tuottaa talous-, henkilöstö- ja yleishallinnon palveluita Oulun kaupungin palvelualueille ja liikelaitoksille. Monetralla on yksitoista Oulun kaupungin asiakkuutta eri palvelualueilla ja liikelaitoksissa (Pajarinen 2021.) Palveluprosesseista osa hoidetaan lähipalveluna asiakkaan toimitiloissa ja osa Monetran keskitetyissä palveluissa. Lähipalveluiden asiantuntijoiden työpisteet sijaitsevat hajautetusti asiakkaan tiloissa eri puolilla Oulun kaupunkia. Monetran esihenkilö ei työskentele samassa työpisteessä kuin lähipalveluiden tiimit. Useimmat tiimien jäsenet työskentelevät lisäksi ainakin osittain etänä. Käytännössä asiakkaalla on työnjohto-oikeus ja työntekijän esihenkilö on Monetralla.

Opinnäytetyön tekijöillä on omakohtaista kokemusta työn hektisyydestä, useiden tehtävien rinnakkain tekemisestä sekä jatkuvista työn keskeytyksistä. Kiireen tuntu ja oman työn hallinta ovat esillä päivittäisissä keskusteluissa. Lisäksi korona-ajan etätyö on korostanut työntekijän itseohjautuvuutta. Nämä seikat ovat saaneet tekijät pohtimaan itsensä johtamisen tärkeyttä päivittäisessä työssä, työn organisoinnissa ja kehittämisessä sekä vuorovaikutuksessa.

Lähipalveluiden kehittämisprosessi yhteistyössä Oulun kaupungin kanssa on ollut käynnissä vuodesta 2019 alkaen. Kehittäminen liittyy globaaliin työn muutokseen, jossa ihmisen tekemä rutiinityö häviää osittain ja työtehtävistä tulee asiantuntijatehtäviä. Tavoitteena on myös sujuvoittaa työtapoja

muun muassa automatisaatiota hyödyntämällä. (Pajarinen 2021.) Monetran lähipalveluiden tarjoamat palvelut tulevat muuttumaan perinteisistä tukipalvelutehtävistä enemmän asiantuntijatehtäviin (Monetra 2021a).

Valmentavan johtamisen malli on otettu käyttöön Monetrassa vuonna 2019. Monetrassa kannustetaan henkilöstöä itsensä ja työnsä kehittämiseen sekä luotetaan työntekijään oman työnsä parhaana asiantuntijana. Henkilöstön halutaan pohtivan omaa tekemistään ja ”tuunaavan” omaa työtään. Valmentavan johtamisen mallia täydentämään on vuonna 2020 laadittu kuvaus työntekijän osuudesta ko. mallissa. Monetralainen -mallissa on kuvattu työntekijältä eli valmennettavalta odotettavia asioita sekä hänen roolinsa ja vastuunsa. (Monetra 2020.)

Seuraavalla sivulla esitetyn kuvion (KUVIO 5) monetralainen-mallissa on kuusi osa-alueita: asiakaslähtöinen toiminta, tuloksellinen työskentely, itsensä johtaminen, jatkuva kehittäminen, verkostomainen työskentely ja työelämätaidot. Vaikka itsensä johtaminen on erikseen mainittu mallissa omana osa-alueenaan, voidaan itsensä johtamisen taitoja soveltaa monetralainen -mallin kaikilla osa-alueilla. Opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään lähipalveluiden henkilöstön itsensä johtamista monetralainen -mallin pohjalta. Tutkimus on rajattu työhön ja työtehtäviin liittyvään itsensä johtamiseen. (Monetra 2021 a.)

Monetralainen-mallista tunnistetut itsensä johtamisen osa-alueet ovat seuraavat:

1. Tavoitteiden asettaminen
 - Toimin tavoitehakuksisesti ja saan aikaan tuloksia
2. Työn suunnittelu ja kehittäminen
 - Toimin asiakaslähtöisesti ja ratkaisen ongelmat
 - Tuen asiakkaan toiminnan kehittämistä
 - Hahmotan oman työn osana kokonaisuutta
 - Kehitän aktiivisesti palveluita ja prosesseja
 - Teen asiakkaalle ratkaisuehdotuksia
 - Toimin vaihtuvissa työympäristöissä
3. Vuorovaikutus
 - Minulla on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot
 - Jaan osaamistani ja autan yli tiimirajojen
 - Teen työtä projekteissa, verkostoissa ja eri sidosryhmien kanssa

4. Ajatukset ja tunteet

- Priorisoin tehtäviäni ja johdan itseäni

5. Vastuunotto

- Otan vastuun tehtävistäni kokonaisvaltaisesti
- Vastaan asiakkuuden hoitamisesta oman roolini mukaisesti

6. Itsensä ja osaamisen kehittäminen

- Olen vahva substanssiosaaja ja alani asiantuntija
- Kehitän osaamistani ja omaa työtehtävääni osana palvelukokonaisuutta
- Hallitsen modernit työskentelytavat ja välineet



KUVIO 5. Monetralainen (Monetra 2020).

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat

- Millä tavoilla lähipalveluiden henkilöstö tällä hetkellä johtaa itseään työssä?
- Millä keinoilla voimme kehittää itsensä johtamista lähipalveluissa?

Itsensä johtamista hajautetussa työssä tutkitaan lähipalveluiden henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa käytäntöjä, joilla henkilöstö johtaa itseään työssä. Jotta itsensä johtaminen onnistuu sujuvammin, tarvitaan yksilön itsensä johtamisen lisäksi yhteisiä sopimuksia. Yhteiskehittämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että koko lähipalveluiden henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua itsensä johtamisen keinojen kehittämiseen. Tähän tarvitaan sopiva menetelmä, jota opinnäytetyössä pilotoidaan.

4.3 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisohjeita ja syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimuksessa käytettyjä kysymyksiä ovat usein ”miten” ja ”miksi”. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 52–53.) Tapaustutkimuksen lähtökohtana on usein teorian lisäksi tutkittava tapaus, josta tutkijalla on kehittämistehtävän määrittelyssä tarvittavaa aiempaa tietoa. Lopullinen kehittämisen kohde tarkentuu prosessin aikana. (Sama, 54.)

Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti useita eri tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Tutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. (Ojasalo ym. 2018, 55.) Tässä opinnäytetyössä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ovat olleet kysely, dokumenttianalyysi sekä yhteistoiminnallisia menetelmiä hyödyntävä työpaja. Tietoperustan muodostamisessa on käytetty dokumenttianalyysejä sekä tekijöiden tutkimuksenaikaista havainnointia.

Kehittämiskohteiden määrittelyssä käytettiin henkilöstölle suunnattua kyselyä, joka oli sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Varsinaisessa kehittämisprosessissa etsittiin ratkaisuehdotuksia itsensä johtamisessa havaittuihin ongelmiin. Kehittäminen toteutettiin lähipalveluiden henkilöstölle järjestettävässä työpajassa, joissa hyödynnettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Osallistujien vähyden vuoksi päädyttiin järjestämään työpaja pilottina laajemmalle kehittämistyöpajalle. Työpajassa selvitettiin osallistujien mielestä tärkeimmät itsensä johtamisen taidot.

Kyselyllä voidaan kerätä ja tarkastella tietoa erilaisista ihmisten toiminnoista, mielipiteistä sekä asenteista ja arvoista. Kyselyssä kysymykset esitetään kysymyslomakkeen avulla. Kyselylomakkeeseen vastataan ilman haastattelijan avustusta toisin kuin perinteisessä haastattelussa. (Vehkalahti 2019, 11.)

Kyselytutkimus on määrällistä tutkimusta, jossa käytetään tilastollisia menetelmiä. Kyselyssä kysymykset esitetään sanallisesti mutta vastaukset ilmaistaan numeerisesti. Vastauksien analysoinnissa käytetään myös sanallisia vastauksia täydentämään tietojen käsittelyä. Kyselytutkimuksen kohteet ovat usein monimutkaisia, joten niiden mittaus ei ole kovin yksinkertaista. Kyselyssä voidaan käyttää suljettuja ja avoimia osioita. Avoimiin osioihin vastataan vapaamuotoisesti omin sanoin. Avoimia kysymyksiä käytetään silloin kun ei haluta rajata tai luetella vastauksia. (Vehkalahti 2019, 12, 17, 25.)

Kyselyn vahvuudet tutkimusmenetelmänä ovat laajan tutkimusaineiston kerääminen suurelta määrältä ihmisiä, ja siinä voidaan kysyä monia eri asioita. Kysely on myös nopea ja tehokas tutkimusmenetelmä. Kyselyn heikkoutena taas on tuotetun tiedon pinnallisuus, vastaajien suhtautumisen arvioinnin vaikeus, annettujen vastausvaihtoehtojen onnistuneisuus vastaajien näkökulmasta tai vastaajien tietoisuus tutkimuksen aiheesta yleensä. (Sama, 121.)

Kyselylomake suunnitellaan kehittämistyön tavoitteiden mukaan, joten tavoitteiden on oltava selvillä ennen kyselylomakkeen suunnittelua. Kyselylomakkeessa tulee olla kaikki sellaiset ja vain sellaiset kysymykset, joiden vastaukset tarvitaan kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselylomake kannattaa suunnitella vasta tietoperustan muodostamisen jälkeen. (Ojasalo ym. 2018, 130–131.)

Kyselylomakkeen suunnittelu on tehtävä huolellisesti, sillä siihen on myöhäistä tehdä muutoksia siinä vaiheessa, kun vastaaja on jo vastaamassa kysymyksiin. Hyvin suunniteltu kyselylomake on tutkimuksen kannalta tärkeässä asemassa ja koko tutkimuksen onnistuminen riippuu kyselylomakkeen onnistuneesta toteutuksesta. Hyvä kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sekä sisälliset että tilastolliset näkökohdat. Kyselyn toteuttamiseen kannattaa kysyä neuvoa asiantuntijoilta jo lomakkeen suunnitteluvaiheessa. (Vehkalahti 2019, 20.)

Työpajaa käytetään, kun on tarvetta kehittää toimintaa tai ratkaista jokin haaste. Työpajasta saadaan yleensä parhaimmat tulokset, kun keskitytään yhteen asiaan kerrallaan. Työpajan tarkoitus on yhdessä kehittää tai ideoida uusia ratkaisuehdotuksia. Tärkeää on, että työpajan tuloksille tehdään jotain konkreettisesti ja ne viedään käytäntöön. (Proinno Oy 2021.)

Kehittämistyöpajaa voidaan kutsua ideointityöpajaksi tai aivoriiheksi. Aivoriihikokouksissa on yleensä 6-12 henkeä sekä ryhmän vetäjä, jonka johdolla lähdetään ideoimaan uusia ideoita tai ratkaisemaan ongelmia. Aivoriihikokous aloitetaan esivaiheella, jossa kokoukselle asetetaan tavoitteet. Seuraavaksi tulee lämmittelyvaihe, jossa pyritään jättämään ennakkoluulot ja mieltä rajoittavat tekijät pois. Kolmantena tulee ideointivaihe, jossa tarkoituksena on vapaasti ideoida ilman arviointia. Arvioiminen on tässä vaiheessa kokonaan kielletty. Aivoriihen vetäjä kirjaa ideat ja niitä lähdetään yhdessä yhdistelemään ja ideoimaan. Ideointivaiheen jälkeen on valintavaihe, jossa ideoita tarkastellaan kriittisesti. Valintavaiheessa parhaimmat ideat voidaan merkitä. Idean, joka on saanut eniten positiivisia merkintöjä, voidaan katsoa olevan toteuttamiskelpoinen. Aivoriihen työkentelyssä ryhmän koolla on merkitystä. Tottumaton osallistuja voi tuntea olonsa ulkopuoliseksi pienessä ryhmässä ja kun taas ryhmän ollessa iso, tottumaton voi helposti jäädä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Ryhmän vetäjän osallistuminen on tuloksen kannalta erittäin tärkeää. Hän pitää huolen, että sääntöjä noudatetaan, huolehtii prosessin etenemisestä sekä tarvittaessa rytmittää ideointia. (Ojasalo ym. 2014, 160–162.)

4.4 Metodologiset kysymykset

Metodologia tarkoittaa kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyä. Määrittelyn avulla perustellaan käytännön kehittämismenetelmät ja niiden käyttötavat. (Toikko & Rantanen 2009, 35.) Alla olevan taulukon (TAULUKKO 1) mukaan kehittämistoiminnassa joudutaan ottamaan kantaa neljään metodologiseen kysymykseen: millainen kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys on (ontologia), millaista tiedontuotantoa tavoitellaan (epistemologia), kenen etua kehittäminen palvelee (lähestymistapa) ja mikä kehittämistoiminnan luonne on (sama, 54).

TAULUKKO 1. Metodologiset kysymykset ja sitoumukset (Toikko & Rantanen 2009, 55).

	Metodologinen kysymys	Metodologinen sitoumus
Ontologia	Millainen on todellisuuskäsitys?	Tulkinnallinen lähtökohta
Epistemologia	Millainen on tietokäsitys?	Tiedon käyttökelpoisuutta korostava uusi tiedontuotantotapa
Lähestymistapa	Millainen on kehittämistoimintaa ohjaava intressi?	Kriittinen toimija- ja käyttäjälähtöinen toimintatapa
Toiminnan luonne	Kehittämistoiminnan luonne?	Reflektiivinen toiminta

4.4.1 Ontologia

Kehittämistoiminnan todellisuus on osittain sosiaalisesti rakentunutta, kompleksista ja jatkuvasti muuttuvaa ja täydentyvää. Todellisuutta tulee tarkastella tulkinnallisesti, eikä vain faktapohjaisesti. Kehittämistoiminnassa oleellista on ymmärtää työn tavoitteita ja sitä ohjaavia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 54.)

Realismin lähtökohtana on ihmisestä riippumaton objektiivinen todellisuus. Tieteellisen realismin mukaan taas tiede on sen mitta, mitä on olemassa. Konstruktionismin mukaan käsitys todellisuudesta muodostuu ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa (sama, 36). Konstruktiivinen lähestymistapa avaa kehittämistodellisuuden kompleksisuutta. Organisaation eri sidosryhmät voivat elää erilaisessa kehittämistodellisuudessa, joka on jatkuvasti muuttuva. Kehittäjän haasteena on se, voiko kehittämistoiminnassa sitoutua muuttumattomaan todellisuuskäsitykseen, kun todellisuus on jatkuvasti muuttuva. (Sama, 37.)

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan tavoitteena on itsensä johtamisen kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden eri näkökulmista johtuen todellisuuskäsitys on osittain tulkinnallinen. Ihmiset johtavat itseään hyvin erilaisilla keinoilla, ja tarpeet itsensä johtamiselle ovat myös hyvin henkilökohtaiset, joten kehittämiskohteiden määräytyminen tapahtuu osin myös tulkinnallisesti.

Kyselytutkimuksessa kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot muotoutuvat kyselyn laatijoiden todellisuuskäsityksen mukaan. Koska opinnäytetyön tekijät ovat myös itse osa tutkittavaa yhteisöä, on kysymysten laadinnassa oltava tarkka, jotta ne ovat mahdollisimman neutraaleja, eikä tekijöiden oma todellisuuskäsitys vaikuta kysymysten tai vastausvaihtoehtojen asetteluun niin, että ne ohjaavat vastaajia. Vastausten laatuun vaikuttavat sekä kysymysten laatijoiden että kysymyksiin vastaajien todellisuuskäsitys. Vastausten tulkinnan yhteydessä todellisuuskäsitys saattaa taas muuttua, koska tulkitsijan näkemys vaikuttaa siihen, miten vastaukset ymmärretään. Kyselyn heikkoutena pidetäänkin tiedon pinnallisuutta ja tiedon puutetta vastaajien suhtautumisesta kyselyyn (Ojasalo ym. 2014, 121). Toisaalta kyselyn vastausten koonti voidaan suorittaa niin, että saatu tieto on numeraalista, jolloin tulkintaepäselvyydet jäävät vähäisemmiksi.

Joissain kysymyksissä vastaukset voivat olla reaalityodellisuutta. Tästä esimerkkinä ovat kysymykset: ”Millaista tukea kaipaisit itsesi johtamisen tueksi esim. johdolta?” tai ”Jos palkitsen itseäni haastavan työtehtävän onnistumisesta, niin millä tavalla?”. Toisissa kysymyksissä taas tulkinnallisuus ilmenee selkeästi. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi ”Minulla on mielestäni hyvät vuorovaikutustaidot?” tai ”Teen töitä aktiivisesti saavuttaakseni itselle asettamani tavoitteet?”. Kyselyn kysymykset on asetettava huolellisesti, jotta saadut vastaukset ovat vertailukelpoisia ja vastauksia voidaan analysoida mahdollisimman luotettavasti.

4.4.2 Epistemologia

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tieto syntyy käytäntöyhteyksissään, ja sen tärkeimpänä kriteerinä on käyttökelpoisuus (Toikko & Rantanen 2009, 54). Tavoitteena on empiirisesti pätevä tieto, jota voidaan luokitella hierarkkisesti (vahvin ensin): satunnaistetut koe-kontrollitutkimukset, ilman satunnaistamista tehty kontrolloitu tutkimus, kokeelliseen tai kuvailevaan aineistoon perustuva näyttö, asiantuntijaryhmien raportit sekä luentoihin, raportteihin tai tiedotteisiin perustuvat tiedot. Lisäksi voidaan käyttää hyväksi havaittua toimintanäyttöä, joka perustuu systemaattisesti kehitettyyn ja arvioituun aineistoon. Kolmantena voidaan käyttää kokemukseen perustuvaa ammatillista näyttöä, joka perustuu useiden työtilanteiden hyvin toimiviin käytäntöihin. (Sama, 39–40.)

Opinnäytetyössä kyse on viimeksi mainitusta kokemukseen perustuvasta näytöstä. Kyselyn vastaukset perustuvat asiantuntijoiden kokemuksiin itsensä johtamisesta asiantuntijatyössä, ja sen avulla selvitetään, mitkä asiat hajautetun työn itsensä johtamisessa kaipaavat kehittämistä. Kun kehittämisen kohteet on saatu kyselyn avulla selville, haetaan kehittämiskohteista syvällisempää tietoa työpajoissa käytettävillä yhteisöllisillä kehittämismenetelmillä.

Uuden tiedon tuottamiseksi on syntynyt uudenlainen tiedontuottamistapa. Tietoa syntyy erilaisissa toimintaympäristöissä, kun käytännön ongelmiin haetaan ratkaisuja. Uusi tieto on transdisciplinaarista, eli teorian ja käytännön rajat ylittävää. Tiedon tuottajia ovat tutkijoiden lisäksi kehittäjät, konsultit, asiakkaat ja muut tietoaktivistit. Tieto on refleksiivistä, ja se syntyy tutkijan ja tutkittavan kohteen välisestä vuorovaikutuksesta. Tiedon argumentaatio osoitetaan sinne, missä sitä käytetäänkin, jolloin se myös testataan käytännössä. (Toikko & Rantanen 2009, 41–42.) Myös hiljainen tieto on olennainen osa kehittämistoimintaa, ja se toimii aina tietyssä sosiaalisessa kontekstissa (sama, 40).

Opinnäytetyössä tiedon tuottamiseen osallistuvat lähipalveluiden työntekijät sekä tutkijat osana tutkittavaa kohdetta. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehittämistä vaativat kohteet ja ratkaisuja lähipalveluiden asiantuntijoiden käytännön työn helpottamiseksi. Uutta tietoa syntyy tutkijoiden ja tutkittavien vuorovaikutuksessa, ja tiedon käyttökelpoisuus todennetaan käytännön työssä.

4.4.3 Lähestymistapa

Riippumattomuus on keskeistä tutkimuksessa, mutta kehittämistoiminnassa riippumattomuuden käsite on ongelmallinen. Kehittämisen tavoitteena on aina muutos, joten olennainen kysymys kehittämistoiminnassa on, kenen intressiä muutos palvelee ja ketkä kehittämisen tavoitteet asettavat (Toikko & Rantanen 2009, 44.)

Tiedon intresseihin liittyen Toikko ym. viittaa Habermasiin, joka on löytänyt tiedon käyttämisen tarkoitukselle kolme intressiä: teknisen, praktisen ja emansipatorisen intressin. Habermasin mukaan teknisessä lähestymistavassa testataan asiantuntijoiden ennalta suunnittelemaa mallia kohteena olevassa yhteisössä. Praktisessa lähestymistavassa ongelmat määritellään yhdessä asiantuntijoiden ja kohdeyhteisön kanssa. Ratkaisut suunnitellaan myös yhteistoiminnassa osapuolten kanssa. Emansipatorisessa lähestymistavassa kohdeyhteisön yhteisöllistä tietoisuutta pyritään parantamaan, jotta he pystyvät tunnistamaan ja selittämään perusongelmia. (Sama, 44–46.)

Kehittämiseen osallistuvat tutkijoiden lisäksi lähipalveluiden työntekijät, joten lähestymistapa on praktinen. Itsensä johtamisen ongelmat määritellään yhdessä kyselyn avulla, ja myös ratkaisut ongelmiin suunnitellaan yhteisössä. Toikon ja Rantasen (2009, 46) mukaan praktinen lähestymistapa korostaa toiminnan prosessimaista luonnetta, ja siinä kehittämissuunnitelmaa myös muokataan koko toteutuksen ajan. Joustavuus ja avoimuus erilaisille tulkinnoille onkin tälle lähestymistavalle ominaista.

Tähän opinnäytetyöhön tämä lähestymistapa soveltuu hyvin, sillä kehittämistyössä on nimenomaan tarkoitus selvittää, mitä ongelmia itsensä johtamisessa on työntekijöiden näkökulmasta. Heillä on myös näkemystä siitä, miten asioiden tulisi olla, jotta itsensä johtaminen hajautetussa työssä toimisi hyvin. Kehittämistyön tuloksista hyötyvät myös eniten tutkimukseen osallistuvat henkilöt.

4.4.4 Toiminnan luonne

Yhteiskunnallinen todellisuus ja toimintaympäristöt ovat kompleksisia. Tällaisissa ympäristöissä kehittäminen etenee prosessimaisesti, eikä tavoitteita voi etukäteen määritellä tarkkaan. Toimintatapoja ja toimijoita tulee tarkkailla jatkuvasti. Kehittäjän on reflektoitava jatkuvasti itseään ja hänen on pystyttävä toimimaan alati muuttuvassa sosiaalisessa todellisuudessa. (Toikko & Rantanen 2009, 55.)

Prosessimaisessa kehittämisessä uutta tietoa syntyy toiminnan edetessä koko ajan. Kehittäjän ja kohdeyhteisön on hyväksyttävä jatkuva muuttuminen. Kehittämistä ohjaavat tieto ja kokemukset. (Sama, 50.) Opinnäytetyössä kehittämisen kohde on alussa epäselvä. Tutkijoilla on vain tieto, että itsensä johtaminen hajautetussa työssä vaatii kehittämistä, mutta tarkkaa tietoa siitä, mitä pitää kehittää, ei ole. Kun kehittämistyö aloitetaan kyselyn suunnittelulla, tutkijat pyrkivät muotoilemaan kysymykset niin, että kehittämistarpeet saadaan selville. Tiedon lisääntyessä voidaan määritellä, mikä kohteet vaativat eniten kehittämistä, mitkä kohteet ovat ylipäätään kehitettävissä, ja mihin asioihin kohdeyhteisö haluaa parannuksia.

Toikko ym. (2009, 50) viittaa Seppänen-Järvelään, joka kutsuu kehittämistehtävää ennakoimattomaksi ja epävarmaksi. Seppälä-Järvelän mukaan toimijalähtöinen prosessikehittäminen perustuu yhteistoiminnalliselle dialogisuudelle, ja vuorovaikutustaidot ovat siinä tärkeitä. Opinnäytetyössä vuorovaikutus haastateltavien kanssa jää lomakkeen lähettämiseen, mutta kehittämiskohteiden valinnan jälkeen yhteistoiminnallisten ideointimenetelmien avulla etsitään ratkaisuja itsensä johtamisen ongelmiin. Näissä tilaisuuksissa vuorovaikutus, kuunteleminen ja reflektio ovat tärkeitä taitoja. Koska tutkijat ovat osa kohdeyhteisöä, tutkijoiden kriittinen reflektio on tarpeellista, jotta kehittämisen tarkastelunäkökulmaa arvioidaan jatkuvasti.

4.5 Tutkimus- ja kehittämistyön kuvaus

Itsensä johtamista lähdettiin tutkimaan monetralainen -mallin pohjalta. Työhön haluttiin vahva käytännön näkökulma, jotta selvitettäisiin lähipalveluiden henkilöstön itsensä johtamisen tapoja tällä hetkellä sekä se, mikä itsensä johtamisessa henkilöstön mielestä kaipaisi kehittämistä. Työn tietoperustan lähtökohtana on Charles Manzin 1980-luvulla aloittama itsensä johtamisen (engl. self-

leadership) tutkimus. Tietoperustan käytännön näkökulmaa on saatu alan kirjallisuudesta sekä tutkimuksista. Koska lähipalveluissa työskennellään hajautetussa työssä, on myös se yksi näkökulma tutkimukselle. Tutkimus käynnistyi toukokuussa 2021 ja opinnäytetyön aloitusseminaari pidettiin kesäkuussa 2021.

Lähipalveluiden talous-, henkilöstö- ja yleishallinnon henkilöstön itsensä johtamista tutkittiin kyselytutkimuksella, jolla haluttiin kartoittaa sitä, kuinka henkilöstö tällä hetkellä johtaa itseään työssä. Kyselytutkimus toteutettiin syyskuussa 2021. Kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi (21,7 %).

Alkuperäisen suunnitelman mukaan kyselytutkimuksen jälkeen tarkoitus oli kehittää kyselyssä ilmenneitä kehittämiskohteita useissa henkilöstölle suunnatuissa työpajoissa. Työpajoihin saatiin kuitenkin vain kolme osallistujaa. Tämän vuoksi kehittämistyöpajoja ei ollut tarkoituksenmukaista järjestää alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

Yksi työpaja kolmelle ilmoittautuneelle järjestettiin lokakuussa 2021, ja vähäisen osallistujamäärän vuoksi se päätettiin järjestää pilottina mahdollisesti myöhemmin toteutettavalle koko lähipalveluja koskevalle kehittämistyöpajalle. Kyselyssä ilmenneiden kehittämiskohteiden sijaan pilottityöpajassa keskityttiin yhteistoiminnallisin menetelmin ideoimaan keinoja itsensä johtamisen kehittämiseen. Kyselyn tulosten pohjalta itsensä johtamisen kehittämistä ideoitiin sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Pilottityöpajassa testattuja menetelmiä voidaan käyttää esimerkiksi seuraavassa Monetran lähipalveluiden kehittämispäivässä itsensä johtamisen kehittämiseen.

4.6 Kysely lähipalvelujen henkilöstölle

Kyselyn tavoitteena oli saada selvitettyä millä tavalla työntekijät kokevat itsensä johtamisen asiantuntijan työssään. Koska lähipalveluissa työskennellään hajautetusti, itsensä johtamisen merkitys korostuu selvästi. Tutkijoiden kokemuksen mukaan työ lähipalveluissa on hektistä ja työntekijöillä on useita työtehtäviä rinnakkain tehtävänä. Lisäksi työpäivän aikana on useita keskeytyksiä. Työyhteisöissä kiire ja oman työn hallinta nousevat keskustelun aiheeksi päivittäin. Näiden asioiden yhteensovittamiseen ja työtehtävien joustavaan suoriutumiseen tarvitaan itsensä johtamista.

Kyselyn väittämät perustuivat itsensä johtamisen tietoperustaan, ja niissä painotettiin monetralainen mallin eri osa-alueita. Osa-alueiksi valittiin itsensä ja osaamisen kehittämisen, tavoitteiden

asettaminen, työn suunnittelu ja kehittäminen, vuorovaikutus, vastuunotto sekä ajatukset ja tunteet. Lisäksi lopussa oli yleiskysymyksiä. Kyselylomakkeen väittämät järjestettiin opinnäytetyön tekijöiden näkemyksen mukaiseen tärkeysjärjestykseen.

Kyselyssä oli 37 monivalintaväittämää ja 12 avointa kysymystä. Kysymykset jakaantuivat seuraavasti:

- Itsensä ja osaamisen kehittäminen, 3 vaihtoehtoväittämää
- Tavoitteiden asettaminen, kymmenen vaihtoehtoväittämää ja 1 avoin kysymys
- Työn suunnittelu ja kehittäminen, 9 vaihtoehtoväittämää ja 4 avointa kysymystä
- Vastuunotto, 1 vaihtoehtoväittäjä
- Vuorovaikutus, 4 vaihtoehtoväittämää ja 2 avointa kysymystä
- Ajatukset ja tunteet, 6 vaihtoehtoväittämää ja 1 avoin kysymys
- Yleiskysymykset, 1 vaihtoehtoväittäjä ja 3 avointa kysymystä

Vaihtoehtoväittämiin vastaaminen oli pakollista, mutta avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Vaihtoehtoväittämiin vastausvaihtoehtoina käytettiin neliportaista Likertin asteikkoa: Täysin eri mieltä, joksikin eri mieltä, joksikin samaa mieltä, täysin samaa mieltä (Vehkalahti 2019, 35).

Ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista tehtiin Webropol-testikysely. Hyviä testiaajia ovat tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat henkilöt, silloin saadaan todenmukainen käsitys siitä, onko kysymykset ja ohjeet ymmärretty oikein. Testikyselyn avulla saadaan selville myös, onko kyselyssä ylimääräisiä kysymyksiä tai puuttuuko jotain olennaista. Testikyselyyn osallistuvien määrän ei tarvitse olla kovin suuri. (Vehkalahti 2019, 48.) Testikysely toteutettiin ajalla 6.9. – 10.9.2021 ja se lähetettiin ensin viidelle henkilölle sekä sen jälkeen toimeksiantajan edustajalle. Testikyselyn vastaajat eivät olleet kohderyhmää. Tällä vältettiin se, että he eivät olisi enää vastanneet varsinaiseen kyselyyn. Testikyselyyn vastanneiden palautteen mukaan osa kysymyksistä poistettiin sekä osa kysymyksistä muokattiin helpommin ymmärrettävään muotoon. Poistettujen kysymysten vastauksilla ei olisi ollut olennaista merkitystä tämän itsensä johtamisen tutkimuksen kannalta.

Varsinainen kysely toteutettiin Webropolilla ja lähetettiin lähipalveluiden työntekijöiden sähköpostiin. Vastausaika oli 15.9. – 24.9.2021. Kysely toteutettiin anonymisti. Kysely lähetettiin 166 lähipalveluiden työntekijälle, jotka kuuluvat talous-, henkilöstö- ja yleishallinnon työntekijöihin. Kyselystä rajattiin pois koulusihteerit, vuokratyöntekijät, lähipalveluiden Raahen yksikön työntekijät sekä

Oulu-10 työntekijät. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti 22.9.2021 niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Lisäksi esihenkilöt kehottivat omia tiimejään vastaamaan kyselyyn.

Kyselyn vastaamisajan päätyttyä Webropolista muodostettiin raportit Excel -taulukoon. Kyselyssä huolehdittiin vastaajan yksityisyyden suojasta, eikä vastaajien henkilötietoja kerätty vastausten lähettämisen yhteydessä.

Vastanneiden määrää verrattiin kyselyn vastaanottajien kokonaismäärään. Monivalintakysymysten vastauksista laskettiin prosentuaalinen osuus ja niistä muodostettiin ympyräkaaviot. Ympyräkaaviossa havainnollistetaan mikä on suhteellinen osuus kullakin muuttujalla, suhteessa koko aineistoon. Diagrammeissa käytettiin eri värejä erottamaan vastauksia toisistaan, sillä mustavalkoisesta kuvasta on hankala erottaa harmaasävyjä toisistaan. Värien käyttö kuvioissa lisää kuvioden luotettavuutta ja informatiivisuutta. Numeeriset ja graafiset esitystavat eivät yksinään riitä esittämään tutkimuksessa saatuja tuloksia, joten taulukoiden ohkeen on kirjoitettu auki tulokset. Numeeriset ja graafiset tavat auttavat tekstin ymmärtämistä ja samoin toisinpäin. Havaintojen vertaaminen on helpompaa, kun molemmat tukevat toisiaan ja ne antavat lukijalle helposti mielikuvan yleisestä jakaumasta. (Vilka 2007, 95, 135–137.)

Avoimien kysymysten vastaukset käsiteltiin erikseen. Ne analysoitiin ja niistä kirjattiin keskeisimmät asiat tuloksiin. Tulokset syntyvät, kun aineistoa analysoidaan ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Tulokset kirjattiin niin, että opinnäytetyön lukija ymmärtää sisällön ja laadun. Tulosten tulkinta ja johtopäätökset esitetään kohdassa tutkimuksen tulokset.

4.7 Työpaja

Kehittämistyöpajoihin ilmoittautumisia pyydettiin Webropol-kyselylomakkeen loppuosassa. Lisäksi osallistumispyyntö julkaistiin Monetran sisäisellä tiedotuskanavalla Monetissa 29.9.-8.10.2021. Monetran viikkouutisiin 39/2021 1.10.2021 laadittiin ilmoitus, jossa haettiin osallistujia työpajaan. Kehittämistyöpajoja oli viikon 42 (18.–22.10.2021) aikana tarkoitus pitää useampia, ja niihin osallistuminen oli lähipalveluiden työntekijöille vapaaehtoista. Työpajaan sai osallistua työaikana.

Alun perin työpajojen tavoitteena oli käydä läpi kyselyssä ilmenneitä kehittämistä vaativia kohteita sekä kehittää niitä yhteistoiminnallisia menetelmiä käyttäen. Työpajoihin ilmoittautui kuitenkin vain

kolme osallistujaa. Työpajaan ilmoittautuneiden osallistujien vähyyden vuoksi työpajan tavoite muuttui, ja se päätettiin järjestää pilottina laajemmalle koko lähipalvelujen henkilöstöä koskevalle kehittämistyöpajalle. Pilottityöpajassa testattiin, miten työpaja soveltuu itsensä johtamisen kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja priorisointiin. Yhtenä näkökulmana oli yksilön oma toiminta itsensä johtamisen edistämiseksi. Kyselyn vastauksissa ilmeni, että vaikka yksilötasolla itsensä johtaminen toimii, vaatii se myös työyhteisön yhteisiä sopimuksia. Tämän vuoksi työpajaan otettiin toiseksi näkökulmaksi yhdessä tekeminen itsensä johtamisen edistämiseksi.

Työpaja toteutettiin 25.10.2021 klo 13.00–15.00 Teamsin avulla, koska osallistujat olivat fyysisesti eri paikkakunnilla etätöissä. Osallistujien vähyyden lisäksi työpajan toteuttamisen haasteena oli yhteisen aikataulun löytäminen. Työpajan alussa pidettiin lämmittelyvaihe, jossa pyrittiin saamaan vapautunut tunnelma ja pääsemään eroon turhista ennakkoluuloista sekä rajoitteista (Ojasalo ym. 2014, 161). Lämmittelyvaiheessa käytiin lyhyet esittelyt sekä minuuttikierron, jossa kukin osallistuja sai kertoa, miten viimeksi johti itseään työssä. Tämän jälkeen osallistujille esiteltiin työpajan aihe, opinnäytetyön näkökulmat sekä monetralainen-malli.

Menetelmänä käytettiin Me-We-Us -ideointia. Me-We-Us aktivoi koko osallistujaryhmää tasapuolisesti. Kyseessä on yksinkertainen, mutta ajallisesti tehokas menetelmä. Menetelmässä on kolme vaihetta: yksilötyöskentely, pienryhmätyöskentely ja koko ryhmänä työskentely. (Kankaanpää 2021.)

Työpajassa käytettiin Me-We-Us -menetelmää tiivistettynä, koska osallistujia oli niin vähän. Ensimmäinen kysymys oli ”Mitä minä voisin tehdä, jotta johtaisin paremmin itseäni”. Tähän kysymykseen jokainen mietti ensin itsekseen ideoita viiden minuutin ajan. Vastaukset kirjattiin Padlettiin. Tämän jälkeen samaa kysymystä mietittiin yhdessä kymmenen minuutin ajan. Vastaukset kirjattiin Padlettiin. Kolmannessa vaiheessa keskusteltiin ja valittiin esitetyistä ideoista neljä tärkeintä ideaa perusteluineen. Tähän käytettiin aikaa 20 minuuttia. Ideat kerättiin tärkeysjärjestyksessä.

Toinen kysymys oli ”Mitä voimme tehdä yhdessä, jotta onnistumme paremmin itsemme johtamisessa”. Tähän kysymykseen jokainen mietti ensin itsekseen ideoita viiden minuutin ajan. Vastaukset kirjattiin Padlettiin. Tämän jälkeen samaa kysymystä mietittiin yhdessä kymmenen minuutin ajan. Vastaukset kirjattiin Padlettiin. Kolmannessa vaiheessa keskusteltiin ja valittiin esitetyistä ideoista neljä tärkeintä ideaa perusteluineen. Tähän käytettiin aikaa 20 minuuttia. Ideat kerättiin tärkeysjärjestyksessä.

Työpajan lopuksi käytiin läpi tavoitteet, tulokset ja tietoja työpajaan liittyen: tarkoitus on toimia piltina, työpaja ja tulokset tullaan raportoimaan opinnäytetyössä ja osallistujien nimiä ei julkaista. Lopuksi pyysimme palautteen työpajasta. Osallistajat saivat kirjata palautteen Padlettiin.

4.8 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusetiikka ja tieteellisen tutkimuksen säännöt pätevät myös työelämän kehittämissuhteissa. Kehittämistavoitteissa tulee noudattaa korkeaa moraalista, rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja käytännöllisyyttä. Kehittämisen kohteena olevien henkilöiden on tiedettävä riittävästi tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta. Kehittämistyön etiikassa on huomioitava muun muassa seuraavia asioita: oikeudelliset kysymykset, kohdeyhteisön eettiset säännöt, tiedonhankinta- ja arviointimenetelmien eettisyys, luottamuksellisuus, tulosten luotettavuus, eheys ja aitous sekä oikeat lähdemerkinnät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48–49.)

Opinnäytetyön tietoperustassa tulee huomioida rehellisyys, huolellisuus ja asianmukaiset viittaukset julkaisuihin. Tutkimuslupa tulee hankkia ja tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä tulee olla henkilökohtainen suostumus. (Koivisto & Aro 2019.)

Tieteellisen toiminnan vilppi voi olla esimerkiksi sepittämistä, vääristelyä, plagiointia tai anastamista. Lisäksi eettisyysperiaatteiden vastaista on piittaamattomuus hyvästä tieteellisestä käytännöstä tai muu vastuuton menettely, kuten omien ansioiden tai lähdeluettelon liioittelu. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8–9.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 8) mukaan tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on seuraavat oikeudet:

- vapaaehtoinen osallistuminen tai kieltäytyminen tutkimukseen osallistumisesta
- mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa ilman seurauksia
- oikeus peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta
- oikeus saada tietoa tutkimuksesta ja henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa
- oikeus saada ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista ja siihen liittyvistä riskeistä
- oikeus tietää tutkittavana olemisesta erityistilanteissa, kuten esimies-alaisuudessa.

Lisäksi henkilötietojen käsittelyssä tulee ottaa huomioon erityisesti seuraavat asiat:

- henkilötietojen käsittelylle pitää olla laillinen peruste
- henkilötietojen käsittelytahojen roolit tulee määrittää aineiston asianmukaisen käsittelyn mahdollistamiseksi
- henkilötietojen käyttötarkoitus tulee määritellä riittävän tarkkaan tutkimuksen suunnittelu- vaiheessa
- henkilötiedot tulee poistaa aineistosta sen jälkeen, kun niitä ei enää tarvita tutkimuksessa
- tutkittaville henkilöille tulee kertoa henkilötietojen käsittelystä ja heidän oikeuksistaan ymmärrettävästi ja totuudenmukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12).

Opinnäytetyön laatimisessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyössä aiheen valintaa tehtiin huolellisesti yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa. Käytettävät tutkimus- ja kehittämismenetelmät valittiin niin, että ne soveltuvat aihepiiriin kehittämiseen.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu tieteellisiin tutkimuksiin, alan kirjallisuuteen ja korkeakoulujen opinnäytetöissä hyväksytyihin lähteisiin. Tutkimukseen osallistuville henkilöille kerrottiin, miten tietoja käsitellään, jotta yksityisyyden suoja toteutuu. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistumisen pystyi peruuttamaan missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Tutkittaville tiedotettiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tietojen käsittelystä ymmärrettävästi ja totuudenmukaisesti. Tiedotus tapahtui kyselyn ja kehittämistyöpajan yhteydessä, ja lisäksi tutkimuksen kohdehenkilöillä oli milloin tahansa mahdollisuus kysyä tietoja opinnäytetyön tekijöiltä.

Kysely järjestettiin sähköisessä muodossa niin, että tiedot käsiteltiin luottamuksellisina. Työpajoihin ja haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä niihin osallistuvilta kerätty henkilötietoja. Tulokset koottiin niin, että yksittäisistä kommentteista ei pysty päättelemään osallistujan henkilöllisyyttä.

Tutkimuksessa tehdyt havainnot analysoitiin ja raportoitiin aitojen tulosten perusteella sekä raportissa käytetyt lainaukset merkittiin asianmukaisin viittauksin. Kehittämistyössä saavutettuja tuloksia analysoitiin kriittisesti.

Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan tiedon käyttökelpoisuutta, eli sitä, että kehittämisprosessissa syntyneitä tuloksia voidaan hyödyntää. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti taas tarkoittaa, että tutkimuksessa käytetyt mittarit ovat toimivia. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122, 125.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kyselytutkimuksen avulla sitä, miten lähipalveluiden henkilöstö johtaa itseään työssä. Kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi (21,7 %), joten tutkimuksen tulosta ei voida pitää täysin luotettavana. Vaikka kyselyyn vastaamattomille lähetettiin vastauspyyntö kaksi päivää ennen vastausajan päättymistä, ei vastauksia saatu toivottua määrää. Vastausten vähyyteen saattoi vaikuttaa se, että koronapandemian aikana sähköisiä kyselyjä on järjestetty paljon, joten niihin ei ehkä enää jakseta osallistua aktiivisesti. Kysely lähetettiin kohderyhmän Monetran sähköpostiosoitteisiin, johon Monetran viestintä yleensä osoitetaan. Lähipalveluissa päivittäisessä työssä käytetään kuitenkin Oulun kaupungin sähköpostia. Työn hektisyys saattaa myös vaikuttaa siihen, että kyselyihin ei ehditä vastaamaan. Itsensä johtaminen saattoi myös tuntua kohderyhmän mielestä aiheena vieraalta. Kyselyssä ei kuitenkaan ilmennyt mitään selkeästi heikkoa itsensä johtamisen osa-aluetta. Tulosten perusteella ei voida arvioida, olisiko lopputulos ollut merkittävästi erilainen, jos vastauksia olisi saatu enemmän.

Alkuperäisenä tarkoituksena oli kehittää lähipalveluiden henkilöstön itsensä johtamista kyselyssä saatujen tulosten perusteella. Työpajaan ilmoittautuneiden henkilöiden vähäisen määrän vuoksi opinnäytetyön kehittämisosion tavoite muuttui. Tavoitteen muuttumiseen vaikutti myös kyselytutkimuksen kohtuullisen hyvä tulos, joka osoitti, että henkilöstön oma kokemus itsensä johtamisesta on verrattain hyvällä tasolla. Kolmantena syynä tavoitteen muuttumiselle oli se, että kyselyn vastausten perusteella kehittämisen tarvetta on enemmänkin yhteisössä sovittavien itsensä johtamisen reunaehtojen ja itsensä johtamista edistävien yhteisten sopimusten osalta. Yksilön itsensä johtamisen kehittämisen sijaan päätettiin selvittää keinoja, joilla lähipalveluiden itsensä johtamista voitaisiin edistää ja kehittää yhdessä. Kehittämistyöpaja järjestettiin pilottina laajemmalle myöhemmin järjestettävälle työpajalle.

Opinnäytetyön tekijät ovat osa tutkittavaa työyhteisöä, joten tutkimusmenetelmien valinnassa oli tärkeää huomioida tekijöiden neutraali asema. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kysely koko kohderyhmälle, sekä työpajat vapaaehtoisesti tutkimukseen ilmoittautuneille lähipalveluiden työntekijöille. Käytettävät tutkimusmenetelmät valittiin tutkimuksen alussa, ja ne valikoituivat siksi, että niissä oli mahdollisuus saada mahdollisimman laaja vastaus- ja osallistujamäärä.

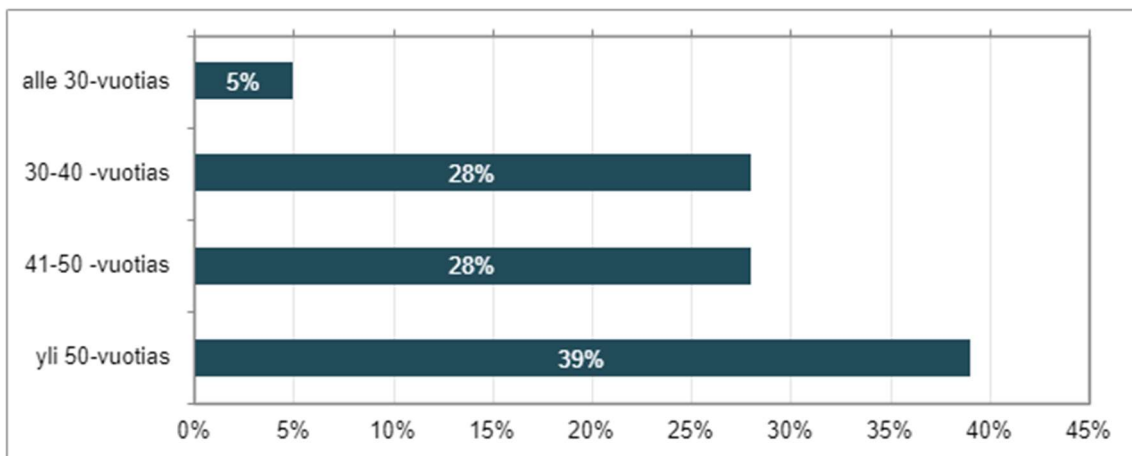
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Kyselyn tulokset

Webropol-kyselyyn saatiin 36 vastausta, joten vastausprosentiksi jäi 21,7 %. Tulokset laitettiin graafiseen muotoon, josta vastauksia oli helpompi analysoida. Avointen kysymysten vastausten avulla saatiin sellaisista asioista, joita ei voi luetella tai niihin ei ole vaihtoehtoja.

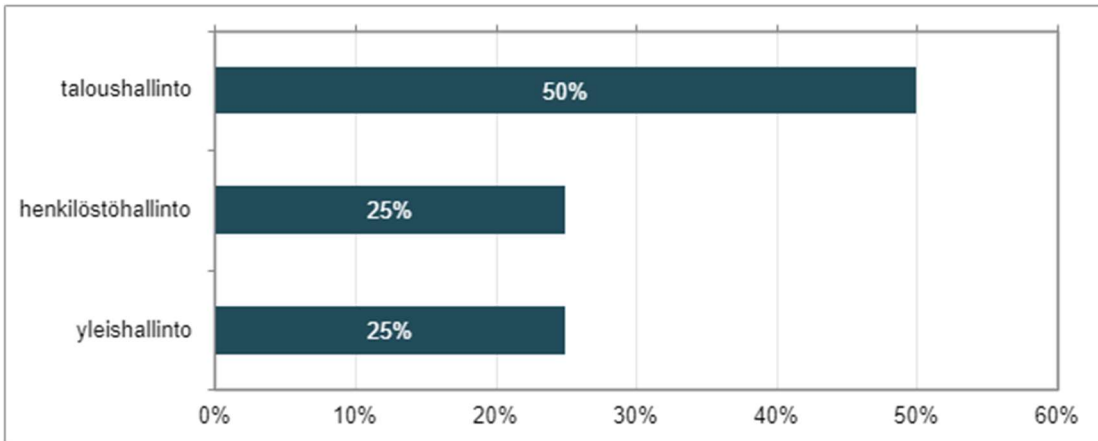
Tutkimuksen aihealueet olivat kyselyssä tärkeysjärjestyksessä. Taustakysymyksiä kysyttiin vastaajien ikä, pääasialliset työtehtävät (talous-, henkilöstö- tai yleishallinto) sekä kauanko vastaaja on ollut työssä Monetralla.

Vastaajista neljätolista eli lähes 40 % oli yli 50-vuotiaita. 30–40-vuotiaita ja 40–50-vuotiaita oli molempia 10 henkilöä (28 %). Vain kaksi vastaajista oli alle 30-vuotiaita.



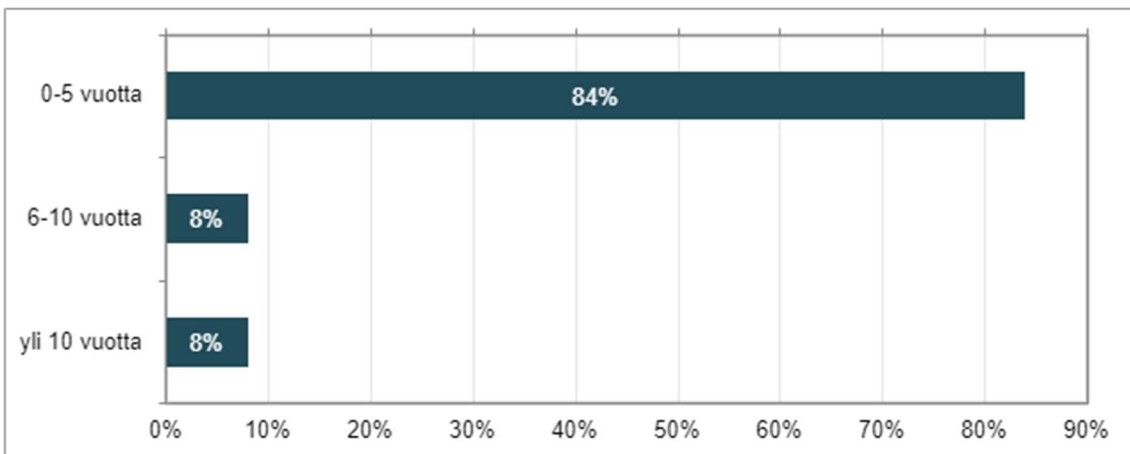
KUVIO 6. Vastaajien ikä

Vastaajien pääasialliset työtehtävät olivat enimmäkseen taloushallintoa (50 %). Henkilöstöhallinto pääasiallisena työtehtävänä oli 25 %:lla vastaajista ja yleishallinto pääasiallisena työtehtävänä oli samoin 25 %:lla vastaajista.



KUVIO 7. Vastaajien pääasialliset työtehtävät

Vastaajista 84 % eli 30 henkilöä oli ollut työssä Monetralla 0–5 vuotta. 8 % vastaajista oli ollut työssä Monetralla 6–10 vuotta. 8 % vastaajista ilmoitti olleensa työssä Monetralla yli 10 vuotta. Kysymykseen on kuitenkin jäänyt virhe, sillä Monetra on perustettu vuonna 2012, joten kukaan vastaajista ei ole voinut olla työssä Monetralla yli 10 vuotta. Kysymyksen alkuperäinen tavoite oli selvittää, kauanko vastaaja on ollut näissä työtehtävissä, sillä työntekijät ovat siirtyneet liikkeenluovutuksen kautta Monetraan.

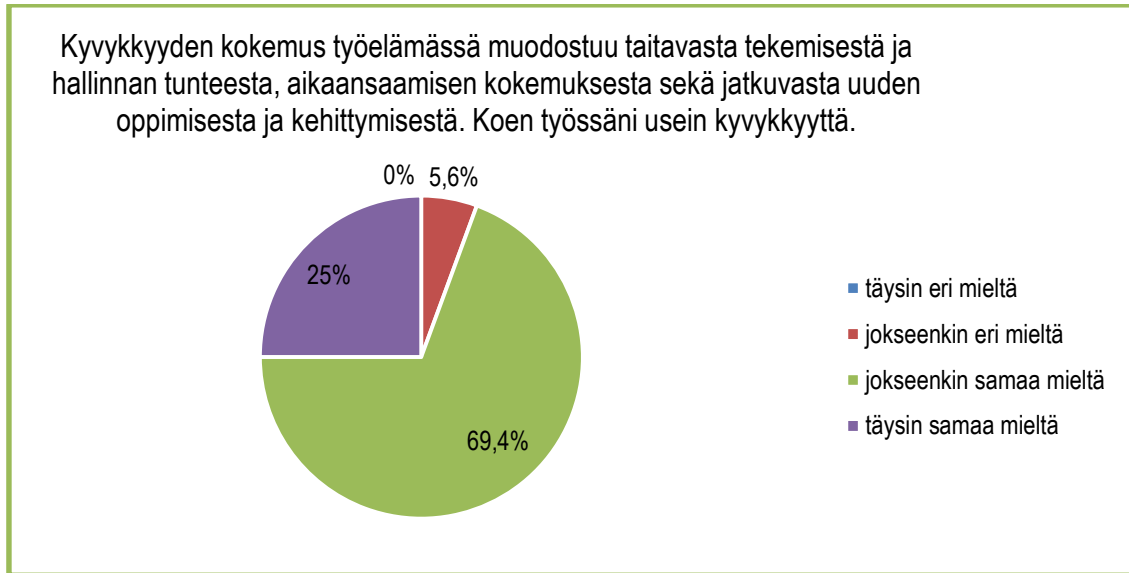


KUVIO 8. Vastaajien työssäoloaika Monetralla

5.1.1 Itsensä ja osaamisen kehittäminen

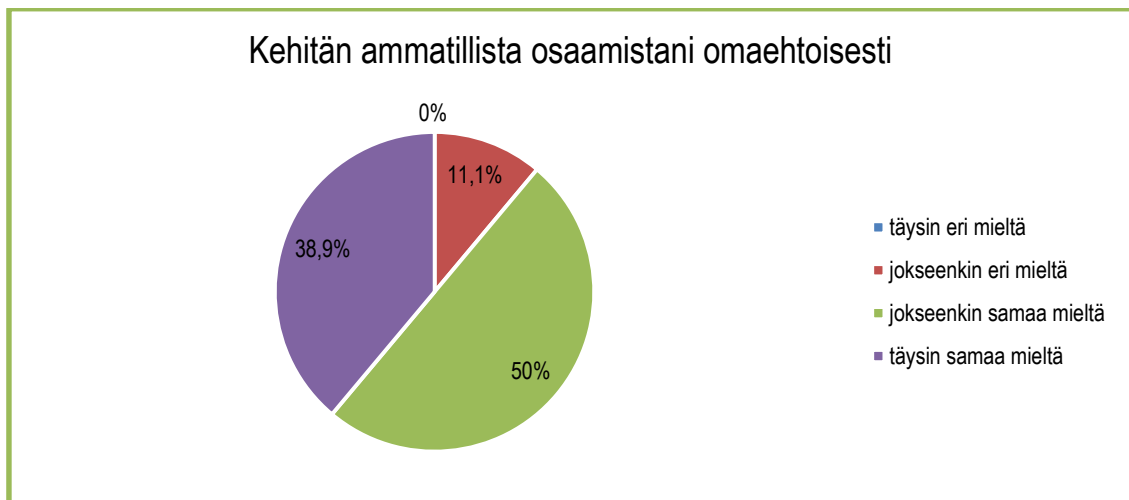
Kyselyn kolme ensimmäistä väittämää koski itsensä ja osaamisen kehittämistä. Väittämillä kartoitettiin kyvykkyyden kokemusta työelämässä, ammatillisen osaamisen kehittämistä sekä valmiutta ottaa vastaan tehtäviä omien mukavuusalueiden ulkopuolelta. Itsensä ja osaamisen kehittämisen väittämien vastauksissa täysin eri mieltä oli 0 % vastaajista. Tämän osa-alueen väittämistä mukavuusalueisiin liittyvän väittämän vastauksissa on suurin jakauma verrattuna muihin väittämiin.

25 % vastaajista oli täysin samaa mieltä kyvykkyyden kokemisesta työssään. Vastaajista 69 % oli osittain samaa mieltä siitä, että koki työssään usein kyvykkyyttä. Vain 6 % vastaajista oli väittämästä osittain eri mieltä eikä kukaan ollut väittämästä täysin eri mieltä.



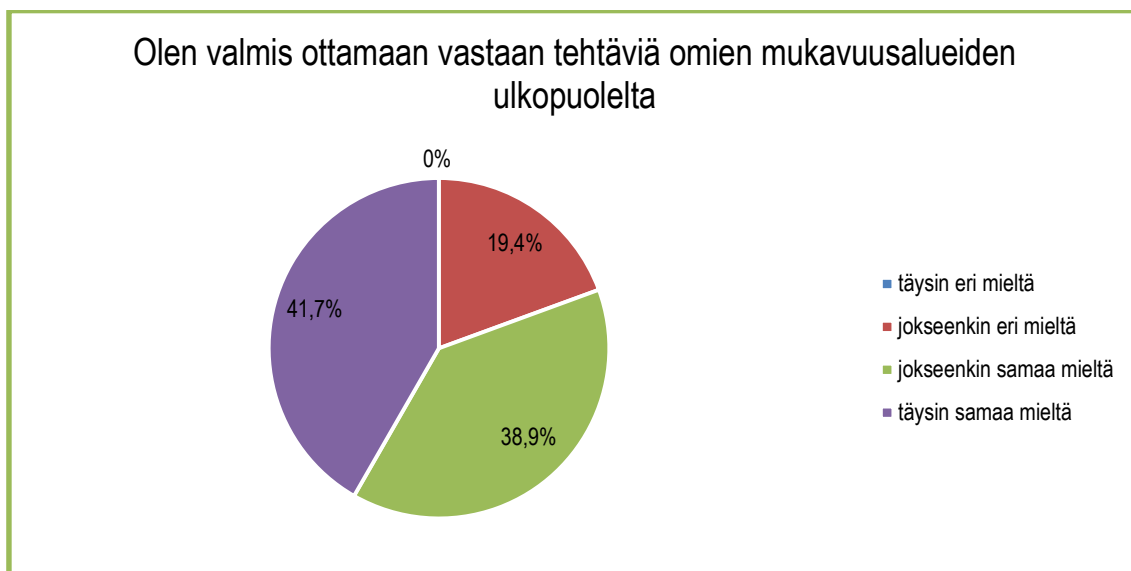
KUVIO 9. Kyvykkyyden kokemus työssä

Lähes 40 % vastaajista kehittää omaehtoisesti ammatillista osaamistaan. 50 % vastaajista vastasi, että on väittämästä jokseenkin samaa mieltä, ja 11 % oli väittämästä jokseenkin eri mieltä. Kysymyksen asettelusta johtuen vastauksista ei selviä, miksi vastaajat ovat väittämästä jokseenkin samaa tai eri mieltä. Vastauksissa voi olla kyse siitä, että vastaaja ei tällä hetkellä kehitä osaamistaan omaehtoisesti, on joskus kehittänyt osaamistaan tai että vastaaja on suunnitellut omaehtoista kehittämistä tulevaisuudessa.



KUVIO 10. Omaehtoinen ammatillinen kehittäminen

Lähes 42 % vastaajista on valmis ottamaan tehtäviä vastaan omien mukavuusalueiden ulkopuolelta. 39 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Toisaalta 19 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että on valmis ottamaan tehtäviä omien mukavuusalueiden ulkopuolelta.

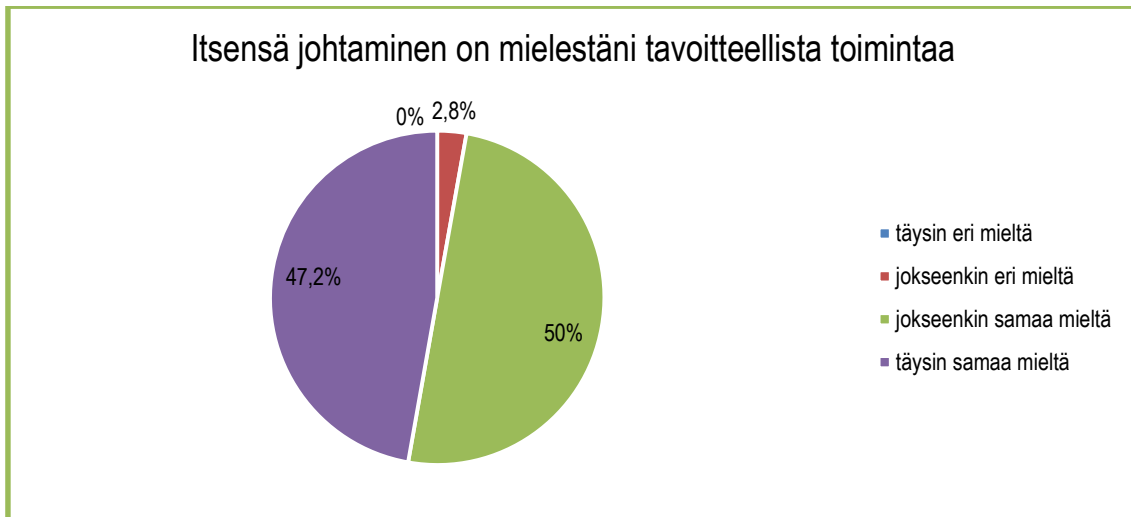


KUVIO 11. Valmius ottaa vastaan tehtäviä omien mukavuusalueiden ulkopuolelta

5.1.2 Tavoitteiden asettaminen

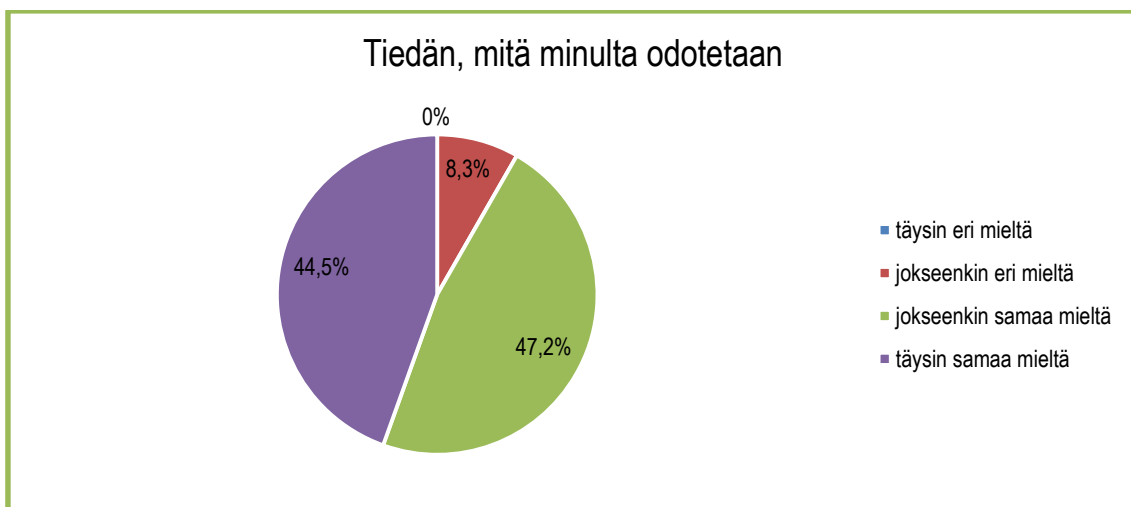
Väittämät 4–14 käsittelivät tavoitteiden asettamista. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että itsensä johtamista pidetään tärkeänä, tavoitteita osataan asettaa ja lyhyen aikavälin tavoitteita myös asetetaan. Pitkän aikavälin tavoitteita ei aseteta kovin aktiivisesti, tavoitteiden mitattavuudessa on kehitettävää eikä tavoitteista kertomista toisille pidetä kovin tärkeänä. Näissä asioissa on kehitettävää.

97 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että itsensä johtaminen on tavoitteellista toimintaa. Vain 3 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut väittämästä täysin eri mieltä.



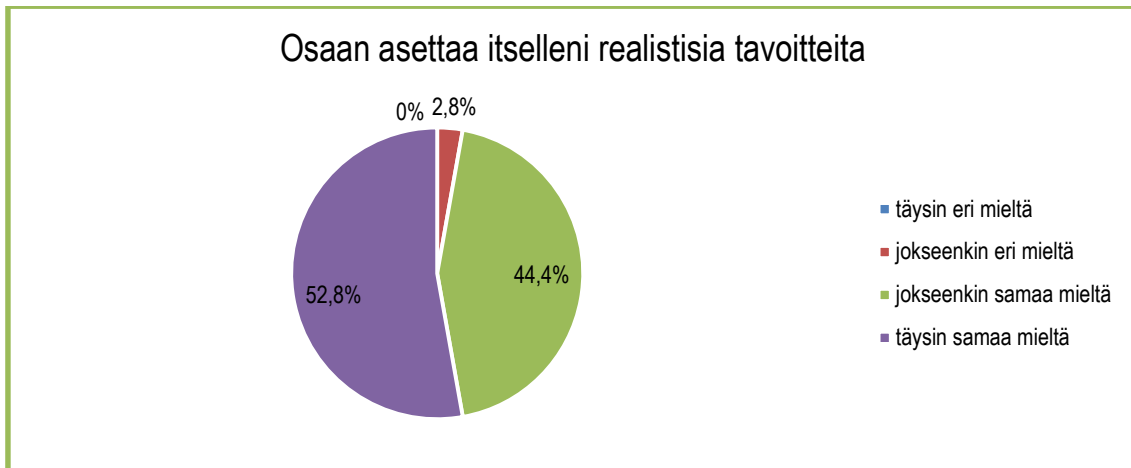
KUVIO 12. Itsensä johtamisen tavoitteellisuus

45 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he tietävät mitä heiltä odotetaan. 47 % vastaajista oli väittämästä samaa mieltä. 8 % oli väittämästä jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämästä ei ollut kukaan.



KUVIO 13. Tietämys työn odotuksista

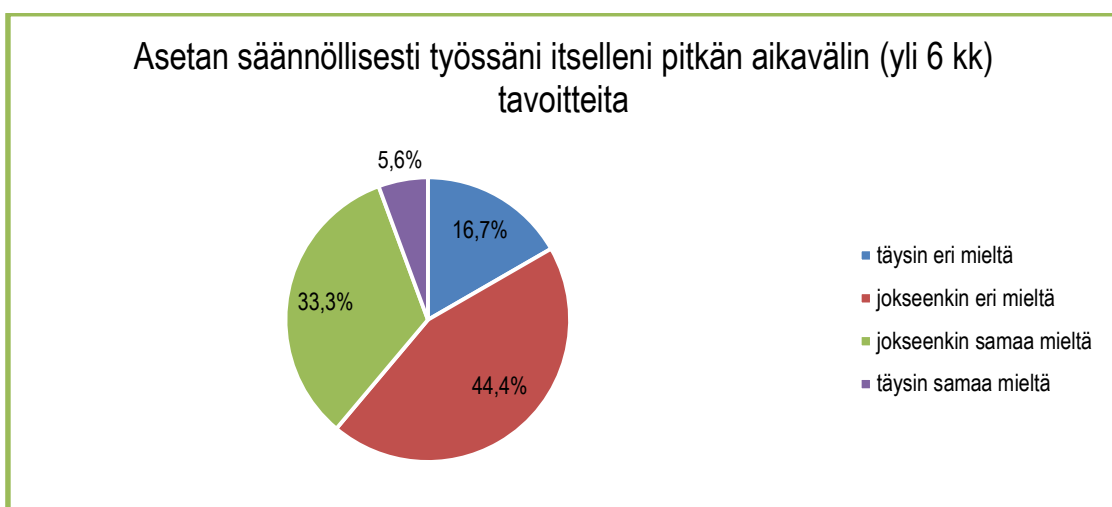
53 % vastaajista osaa mielestään asettaa itselleen realistisia tavoitteita. 44 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Vain 3 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämästä ei ollut kukaan.



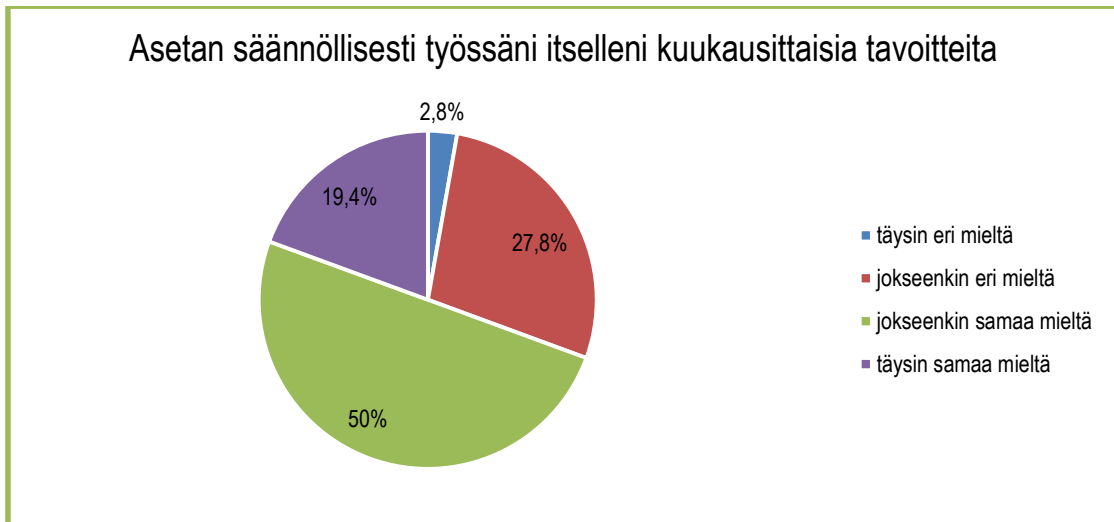
KUVIO 14. Realististen tavoitteiden asettaminen

Kuvioissa 15–17 on esitetty vastaukset pitkän aikavälin, kuukausittaisten ja päivittäisten tavoitteiden asettamista koskeviin väittämiin. Tulosten perusteella kaikki asettavat itselleen ainakin päivittäisiä tavoitteita. Painopiste on lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamisessa. Mitä pidemmän aikavälin tavoitteesta on kyse, sitä vähemmän tavoitteita asetetaan. Pitkän aikaväli (yli 6 kk) tavoitteiden asettamista koskevan väittämän vastausten keskiarvo oli vain kaksi, mikä on yksi kyselyn heikoimmista keskiarvoista.

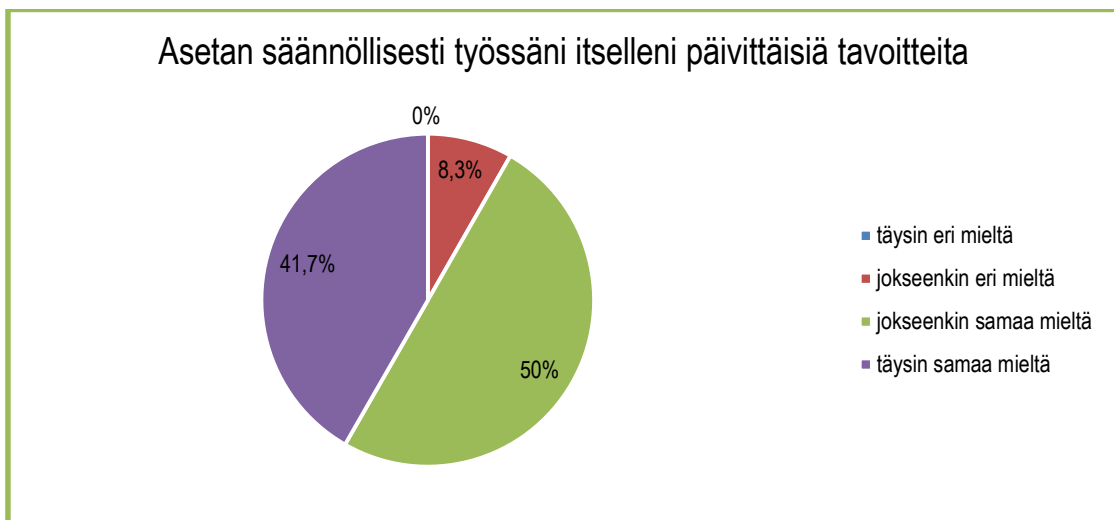
Vain 6 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että asettaa itselleen pitkän aikavälin (yli 6 kk) tavoitteita. 17 % vastaajista ei aseta lainkaan itselleen pitkän aikavälin tavoitteita. 19 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että asettaa itselleen kuukausittaisia tavoitteita. Vastaajista 3 % ei aseta itselleen kuukausittaisia tavoitteita. Jopa 42 % vastaajista asettaa säännöllisesti itselleen päivittäisiä tavoitteita. Kaikki asettavat itselleen päivittäisiä tavoitteita.



KUVIO 15. Pitkän aikavälin (yli 6 kk) tavoitteiden asettaminen

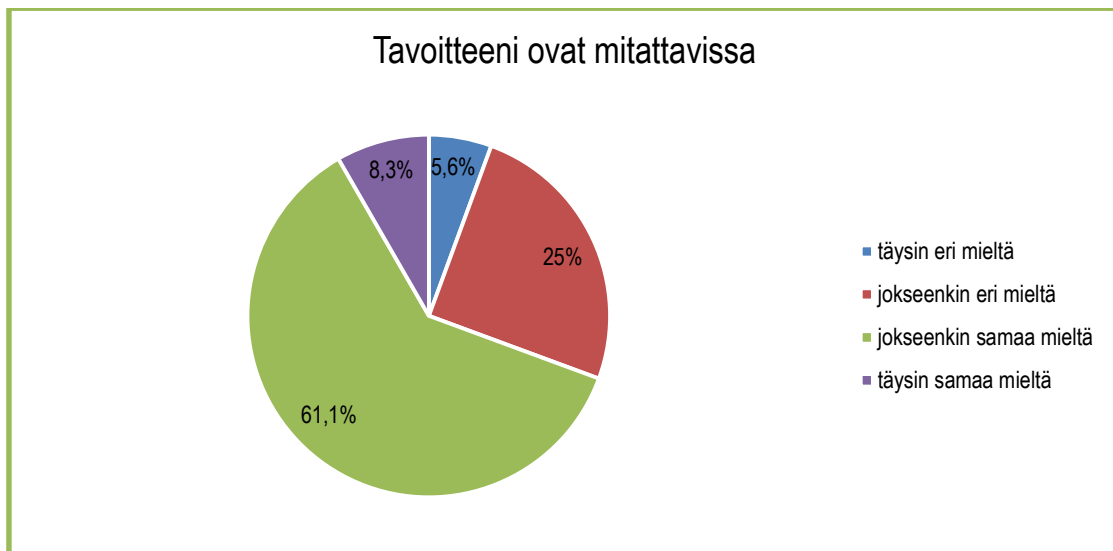


KUVIO 16. Kuukausittaisten tavoitteiden asettaminen



KUVIO 17. Päivittäisten tavoitteiden asettaminen

Vastaajista vain 8 % oli täysin samaa mieltä siitä, että hänen tavoitteensa ovat mitattavissa. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 61 % vastaajista. 25 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että hänen tavoitteensa ovat mitattavissa. Täysin eri mieltä väittämästä oli 6 % vastaajista.



KUVIO 18. Tavoitteiden mitattavuus

Kysymyksessä 11 pyydettiin mainitsemaan esimerkki tavoitteesta: ”Kerro esimerkki itselle asettamastasi tavoitteesta”. Kysymykseen saatiin 13 vastausta. Vastauksissa painottui aikasidonnaisuus; aikasidonnaisia tavoitteita mainittiin 11 vastauksessa. Seitsemässä vastauksessa mainittiin tietyn päivän aikana suoritettava tehtävä ja kuudessa vastauksessa ulkoapäin annettu aikataulu. Kahdessa vastauksessa mainittiin muu tavoite: uuden ohjelman käytön oppiminen ja suunniteltuihin koulutuksiin osallistuminen.

”Priorisoin ison työmääräni ja pyrin tekemään päivän aikana työt, jotka mielestäni ovat kaikista kiireisimpiä. Uusia tehtäviä tulee koko ajan ja priorisointia täytyy tehdä sitä mukaa. Myös päivän tavoite saattaa muuttua sen myötä.”

”Teen sen työn jotta materiaali ehtii sovittuun ajoon.”

” Asetin tällä viikolla tälle päivälle (perjantai) tavoitteen saada kaksi eri työtehtävää – – valmiiksi. Siirsin iltapäivällä lopulta toisen tehtävistä (jonka on oltava ma klo 15 valmiina) ensi maanantaille. Ja toinenkin tehtävä jäi lopulta kesken, koska siinä ilmeni aina vain enemmän selvitettäviä asioita.”

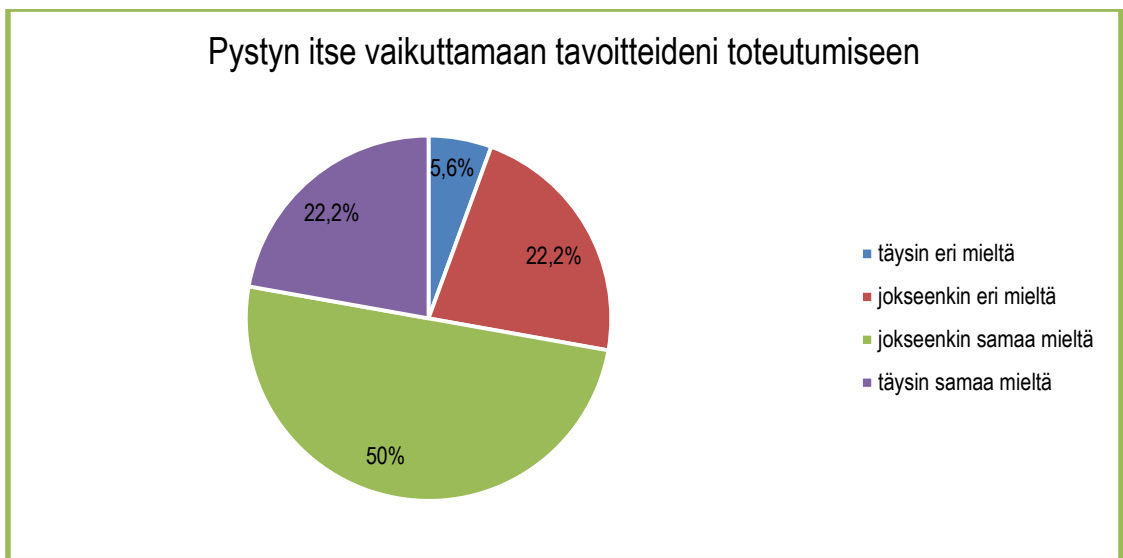
”Oppia uuden ohjelman käyttö.”

97 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tekee aktiivisesti töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Vain 3 % vastaajista oli väittämstä jokseenkin eri mieltä.



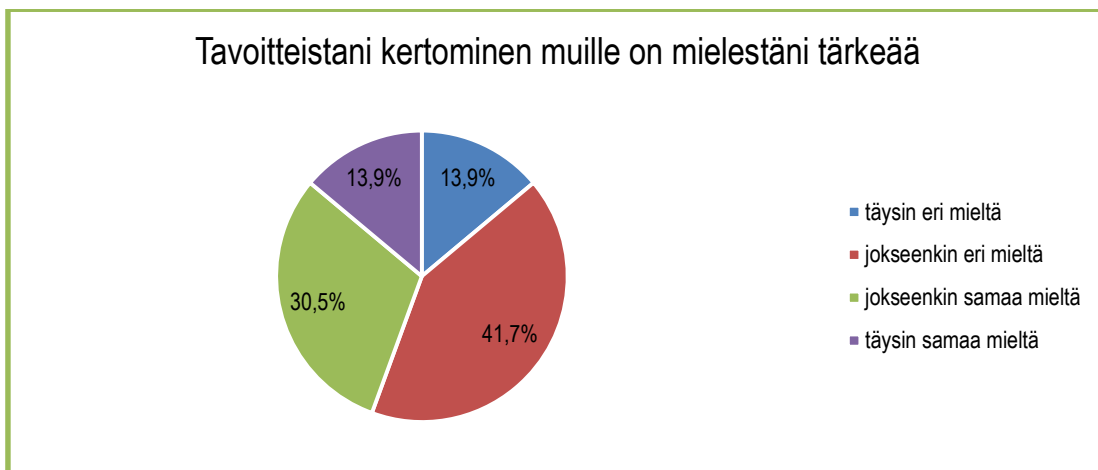
KUVIO 19. Aktiivisuus tavoitteiden saavuttamisessa

72 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että pystyy itse vaikuttamaan tavoitteidensa toteutumiseen. 22 % vastaajista oli väittämstä jokseenkin eri mieltä. 6 % vastaajista ei mielestään pysty vaikuttamaan tavoitteidensa toteutumiseen. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi ulkoapäin annetut aikataulut, joiden puitteissa on toimittava.



KUVIO 20. Vaikutusmahdollisuudet tavoitteiden toteutumiseen

Jopa 56 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että tavoitteista kertominen muille on tärkeää. Vain 14 % vastaajista oli väittämstä samaa mieltä. Vastausten jakautuminen voi johtua siitä, että suurin osa asetetuista tavoitteista on päivittäisiä, jolloin niiden kertomista ei pidetä tärkeänä, eikä niitä ehditä kertomaan muille. Tämän väittämän vastausten keskiarvo oli vain kaksi.



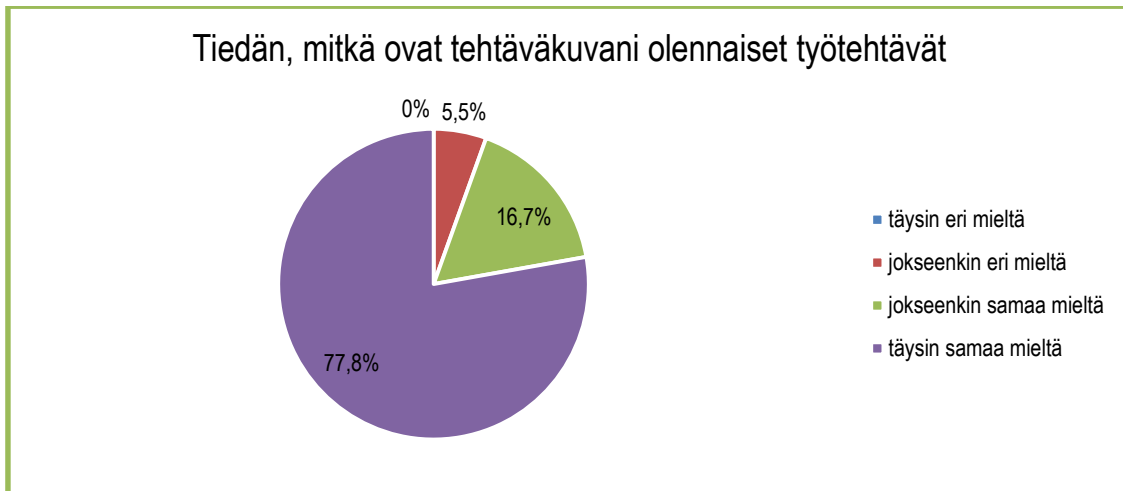
KUVIO 21. Tavoitteista kertominen

Vaikka lähes kaikki, eli 97 % vastaajista oli sitä mieltä, että itsensä johtaminen on tavoitteellista toimintaa, ja sama määrä vastaajista ilmoitti tekevänsä aktiivisesti töitä tavoitteiden saavuttamiseksi, tavoitteiden asettaminen painottuu lyhyelle aikavälille. Tämä saattaa johtua työn luonteesta. Tavoitteiden asettamiseen liittyvät vastaukset viittaavat siihen, että vastaajien työtehtävät toistuvat joko päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Tavoitteiden asettamisessa ilmenee vahvasti aikasidonaisuus.

5.1.3 Työn suunnittelu ja kehittäminen

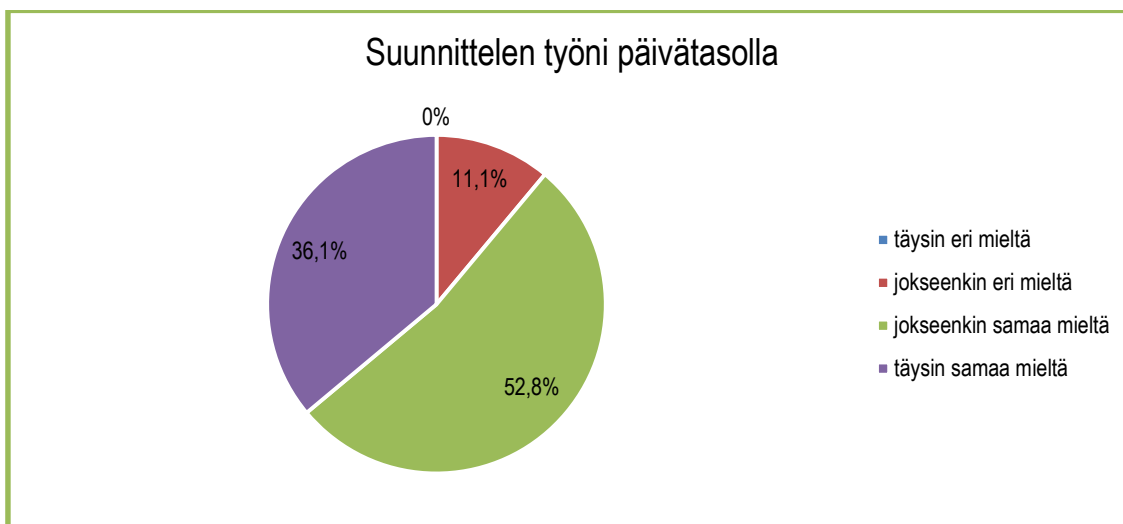
Kysymykset 15–27 koskivat työn suunnittelua ja kehittämistä. Tulosten perusteella vastaajat tiedostavat, mitkä heidän työtehtävänsä ovat ja mitä heiltä odotetaan. Töitä suunnitellaan enemmänkin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Aikatauluissa pysymisessä on jakaumaa. Työn suunnittelussa käytetään apuvälineitä, pääosin kalenteria ja aikasyöppöjä pyritään minimoimaan mahdollisuuksien mukaan. Sälä-tehtäviä on paljon, ja flow-tilan saavuttaminen on haasteellista. Vastaajat kokivat, että työtehtäviä on paljon ja tukea kaivataan erityisesti tähän liittyen. Kuitenkin vastaajat pyrkivät tekemään työnsä tavalla, josta nauttivat.

78 % vastaajista vastasi tietävänsä, mitkä ovat tehtävänkuvan olennaiset työtehtävät. 17 % vastaajista oli väittämstä jokseenkin samaa mieltä. 6 % vastaajista oli väittämstä jokseenkin eri mieltä.

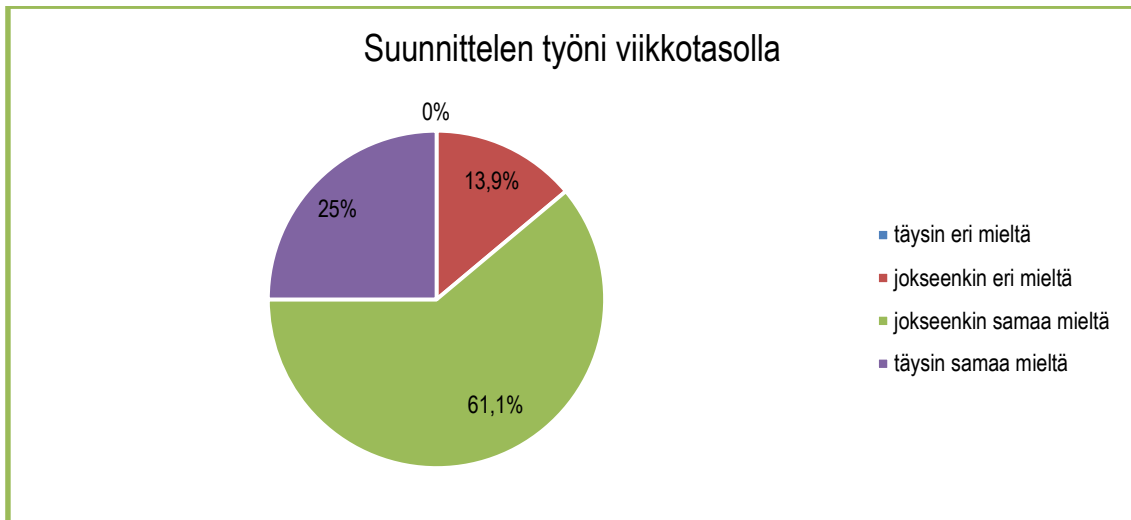


KUVIO 22. Tieto olennaisista työtehtävistä

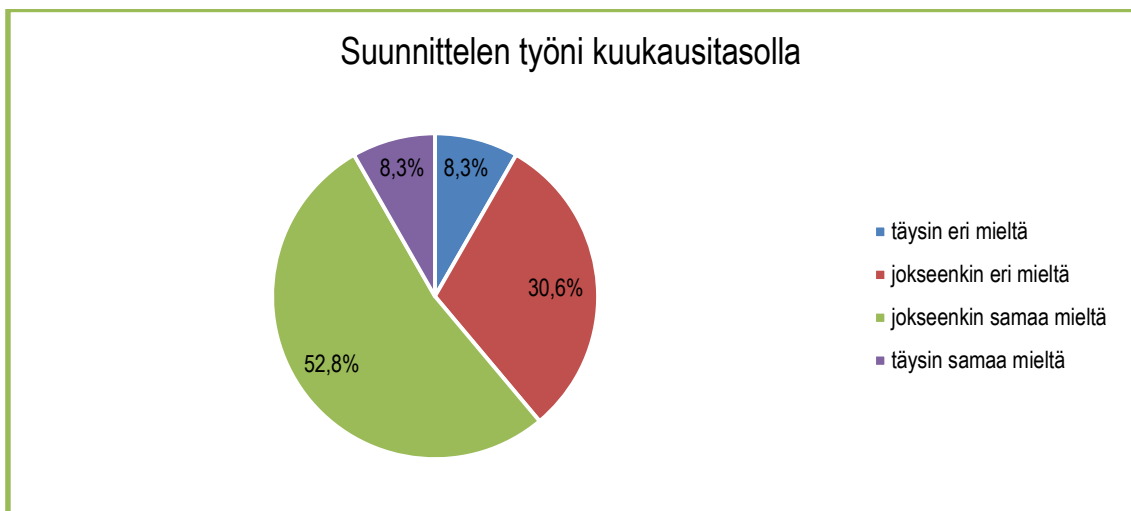
Työtä suunnitellaan enemmän lyhyellä aikavälillä kuin pitkällä aikavälillä. Tässä on havaittavissa samankaltaista jakaumaa kuin tavoitteiden asettamisessa. 89 % vastaajista oli työn päivätason suunnittelusta täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 86 % vastaajista oli työn viikkotason suunnittelusta täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 61 % vastaajista oli työn kuukausitason suunnittelusta täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Täysin eri mieltä työn kuukausitason suunnittelusta oli 8 % vastaajista. Päivä- ja viikkotason suunnittelusta täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista.



KUVIO 23. Työn päivätason suunnittelu

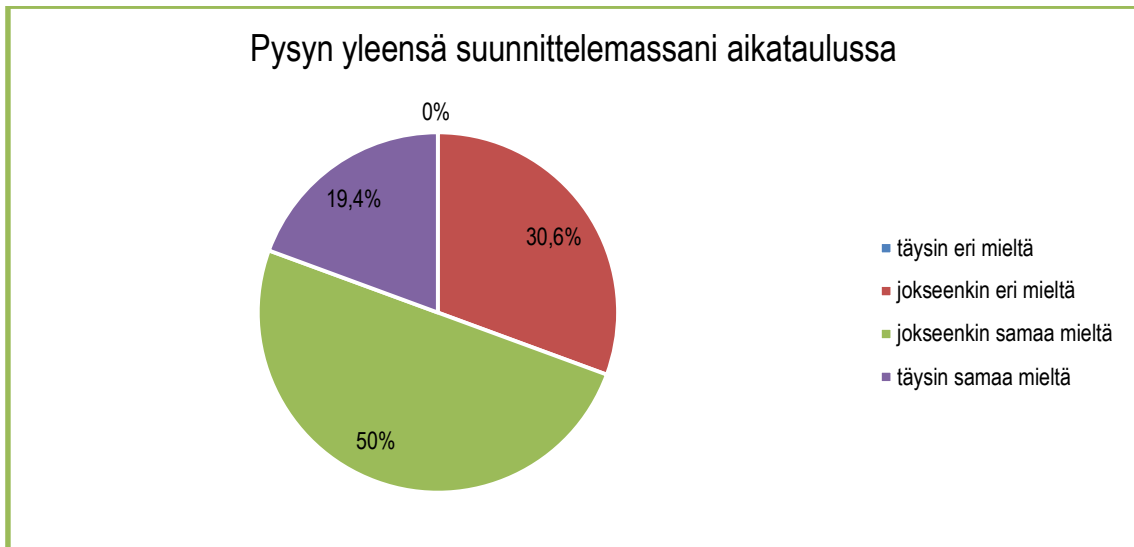


KUVIO 24. Työn viikkotason suunnittelu



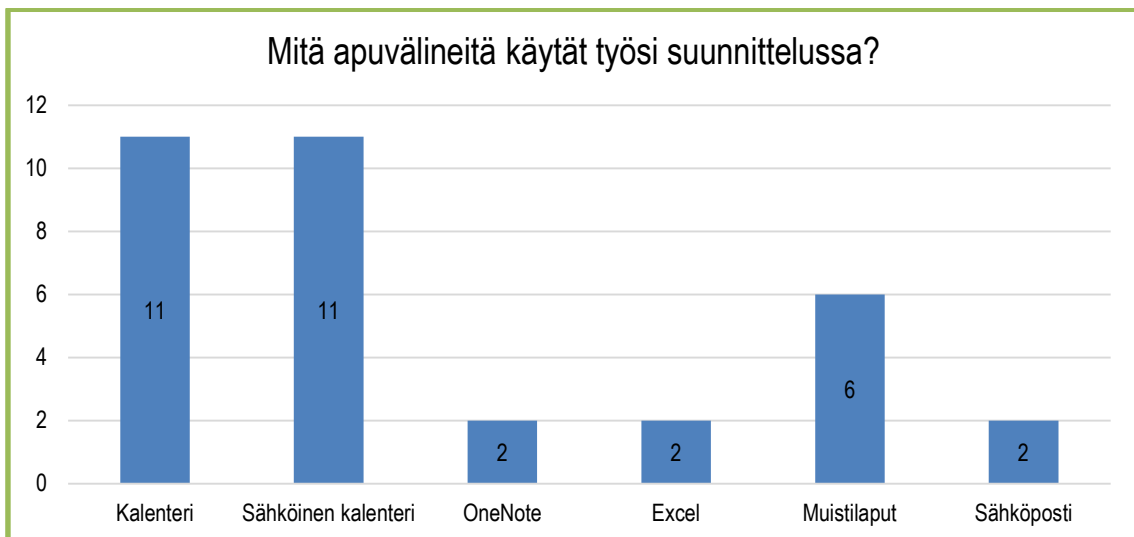
KUVIO 25. Työn kuukausitason suunnittelu

Suunnittelussa aikataulussa pysytään hyvin, jopa 19 % vastaajista oli väittämistä täysin samaa mieltä. 50 % vastaajista oli väittämistä jokseenkin samaa mieltä. 31 % vastaajista oli väittämistä jokseenkin eri mieltä. Vastausten jakauma on aika suuri. Tämä voi johtua siitä, että itselle on asetettu liian tiukka aikataulu, työssä tulee odottamattomia tehtäviä tai työn ennakoitavuudessa voi olla haasteita.



KUVIO 26. Aikataulussa pysyminen

Kysymys 20 oli "Mitä apuvälineitä käytät työsi suunnittelussa?" Kysymykseen saatiin 22 vastausta. Osa vastaajista käyttää työn suunnitteluun useita eri apuvälineitä. Vastauksissa yhdessätoista oli mainittu kalenteri (sähköinen tai paperinen) ja yhdessätoista sähköinen kalenteri. Kalenteri on siis suosituin apuväline työn suunnittelussa.



KUVIO 27. Työn suunnittelun apuvälineet

Työn suunnittelun apuvälineiden käyttöä kuvattiin useissa vastauksissa monisanaisesti. Vaikka ajanhallintaa helpottavia työkaluja käytetään paljon, eivät ne silti ratkaise kaikkia aikatauluihin liittyviä ongelmia ja odottamattomien tilanteiden aiheuttamia muutoksia.

” Paperiset muistilaput ja vihkot (to do-listat), Outlook-kalenteri (varaam tyotehtävien tekemiseen ajat kalenterista), paperikalenteri, sähköpostit (merkitsen tehtäviksi tai lukemattomiksi jne.). Talousasioiden aikataulu-excel on kaiken pohjana.”

” Toimin minulle annettujen aikataulujen puitteissa, jotka ovat merkittäviä. Kalenterimuistutukset ovat yksi osa suunnittelua. Toimin prosessin omaisesti eli jos tulee merkittäviä työtehtäviä pysytyn mielessäni aikatauluttamaan asioita. Käytän myös Post-lappuja muistin avuksi.”

” Pyrkimys varaamaan kalenterissa aikaa. Usein ei kuitenkaan toteudu muista johtuvista syistä (tulee kiireellisiä kokouksia päälle, muita vielä kiireellisempiä työtehtäviä yms)”

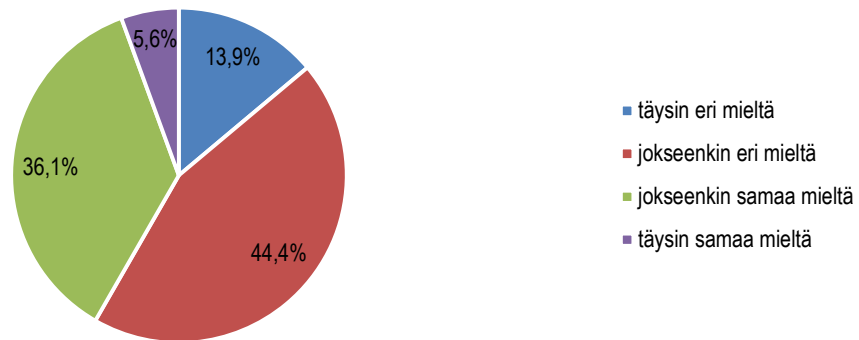
Taipumusta perfektionismiin itsessään tunnisti 14 % vastaajista. 56 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä. 31 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin tai täysin eri mieltä. Täydellisyys tavoittelu voi olla myös yhtenä syynä siihen, että itselle asettamissa aikatauluissa ei pysytä.



KUVIO 28. Taipumus perfektionismiin

Vain 6 % vastaajista oli sitä mieltä, että flow-tila omassa työssä on mahdollinen. 36 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Yli 44 % vastaajista oli väittämästä jokseenkin ja 14 % täysin eri mieltä. Flow-tilaa koskevan väittämän vastausten keskiarvo oli vain kaksi.

Flow'ta kutsutaan täydellisen uppoutumisen tilaksi. Työtilanteeni ja toimenkuvani mahdollistavat flow-tilan



KUVIO 29. Mahdollisuus flow-tilan saavuttamiseen työssä

Kysymyksessä 23 kysyttiin ”Miten minimoit aikasyöpöt (esim. sähköposti, puhelin, omat tai muiden aiheuttamat keskeytykset)”. Kysymykseen saatiin 24 vastausta. Neljäsatoista vastauksessa mainittiin, että aikasyöpöjä ei voi, tai on vaikeaa minimoida.

”Sähköpostin hoitaminen kuuluu tehtäviin, joten sitä ei voi poistaa yhtälöstä. Muita keskeytyksiä olisi tosi vähän, jos työkaveri vielä lopettaisi höpöttämisen. Häntä en voi minimoida.”

”Ei voi kovin minimoida, koska koskevat usein ns. normaalin työn tekemistä.”

Vastausten perusteella myös tunnollisuus, tavoitettavuus ja halu palvella asiakasta hyvin vaikeuttavat aikasyöpöjen minimointimahdollisuuksia.

”Pyrin katsomaan sähköpostin vain kaksi-kolme kertaa päivässä. Näin etäaikanakin on kuitenkin vaikea ”sulkea pois” jättää sähköposti tai teams sivulle tai ”äänettömälle” jotta voisi työhön keskittyä kun tuntuu, että pitää olla heti ja nyt kaikkien tavoitettavissa ja se katkoo ja keskeyttää työt pitkin päivää ja usein. Ja tuntuu ahdistavalta laittaa itseä varattu saati älä häiritse tilaan vaikka on puhuttu, että tämä on ok.”

”Lähipalvelussa työskennellään suoraan asiakkaalle, joten mielestäni on tärkeää olla tavoitettavissa/käytettävissä silloin kun asiakas tarvitsee. Siksi keskeytyksiä tulee jatkuvasti, se kuuluu tämän tehtävän luonteeseen eikä se ole ongelma. – –”

”? Puhelimeen (kännykkä tai Teams) on vastattava aina, kun pystyy, asiakasta (ulkoinen, sisäinen) on palveltava mahd. pian ja hyvin. Jos ei pysty vastaamaan heti (kokous tms.), niin soitan ensi tilassa soittajalle takaisin. Sähköpostit pyrin lukemaan mahdollisimman

pian, niissä saattaa olla asiakkailta sellaisia pyyntöjä, joihin tarvitaan vastaus/reagointi mahd. pian.”

Vastauksissa tuli esille käytännön esimerkkejä aikasyöppöjen minimointiin.

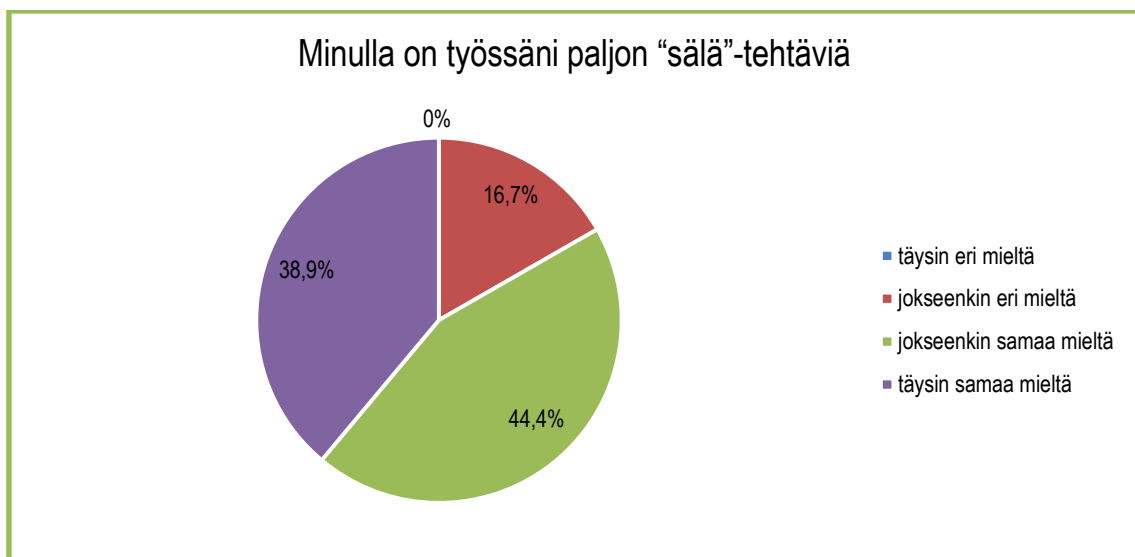
”Etätyö auttaa siihen, ettei ole ”ulkopuolisia” häiriötekijöitä.”

”Pyrin katsomaan sähköpostin vain kaksi-kolme kertaa päivässä.”

”Outlookin sulkeminen hetkellisesti, Teamsin sulkeminen, ellei näitä tarvita keskittymistä vaativan tehtävän suorittamisessa.”

”suunnitelmallisuus”

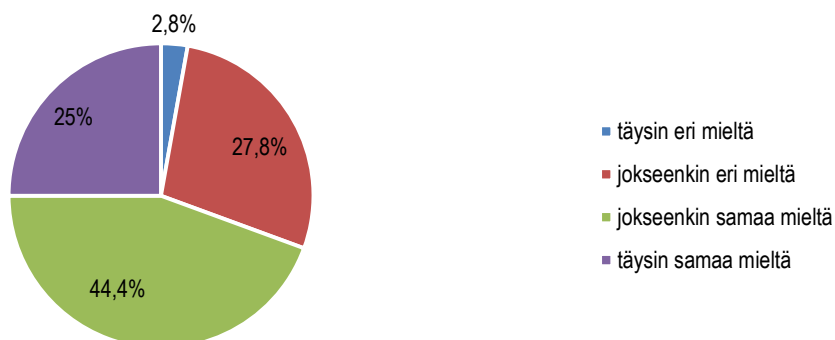
Vastaajista 0 % oli täysin eri mieltä siitä, että työssä on paljon ”säälä”-tehtäviä, eli kaikilla vastaajilla on mielestään paljon säälää. 83 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä on paljon ”säälä”-tehtäviä. Suuri säälän määrä voi osaltaan vaikuttaa myös flow-tilan saavuttamiseen. Jos työnkuvassa on paljon pieniä toistuvia tehtäväkokonaisuuksia, ei yhtämittaisen uppoutumisen mahdollisuutta välttämättä ole mahdollista saavuttaa.



KUVIO 30. ”Säälä”-tehtävien määrä

Neljäsosa vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että yrittää tehdä työt tavalla, josta nauttii. 44 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä oli 31 % vastaajista.

Yritän tehdä työni tavalla josta nautin, sen sijaan, että yritän vain saada työn tehtyä



KUVIO 31. Tapa tehdä työtä

Kysymys 26 oli "Mitä keskittymistä edistäviä tekijöitä on työpisteelläsi tai sen ympärillä?" Kysymykseen saatiin 18 vastausta. Etätö mainittiin seitsemässä vastauksessa keskittymistä edistävä tekijänä ja sitä pidettiin useissa vastauksissa parempana vaihtoehtona toimistolla työskentelylle.

"Etätö auttaa saamaan paremman työrauhan. Pidän usein myös radion auki hiljaisella. Pidän myös siitä, että teen töitä ikkunan lähellä ja näen ulkona olevan luonnon, auringonpaisteen, ruskan tms. hyvän olon tunteita herättäviä asioita."

"Parasta keskittyminen on silloin kun voi tehdä etänä töitä. Työpisteillä varsinaisia edistäviä tekijöitä ei ole."

Muita keskittymistä edistäviä tekijöitä olivat kuulokkeet (6 vastausta) ja sermit (3 vastausta). Vastauksissa mainittiin myös esimerkiksi näkösuoja (1 vastaus), oma huone (1 vastaus), puhelinkoppi (1 vastaus), kokoushuone (1 vastaus).

"Ovi, korvakuulokkeet"

"Avokonttorissa PITÄISI olla kunnan näkösuoja..."

Kysymyksessä 27 kysyttiin "Minkälaista tukea ajanhallintaan haluaisit Monetralta?" Kysymykseen saatiin 14 vastausta. Kolmessa vastauksessa ei haluttu tukea.

"En koe kaipaavani Monetralta tukea tässä asiassa. Enemmänkin kyse on oman tiimimme työntekokulttuurista, johon voimme itse vaikuttaa, jos se koetaan tarpeelliseksi."

Kuudessa vastauksessa taas kaivattiin työtehtäviin liittyvää tukea. Työkuorma ja työtehtävien liiallinen määrä tulivat esille näissä vastauksissa.

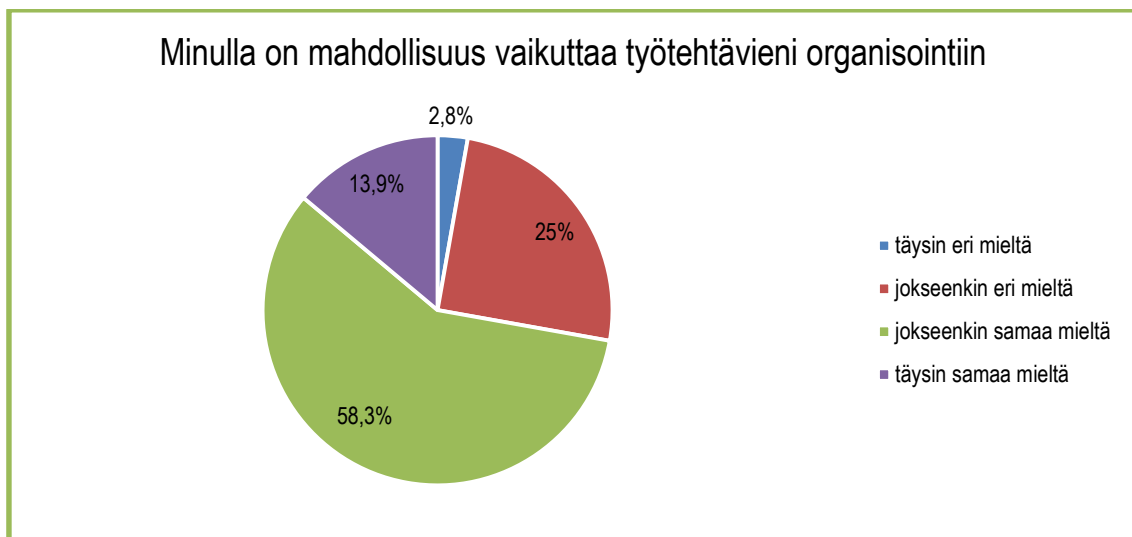
”Työtehtävien ja kuorman tulisi olla oikein mitoitettu, niin ettei kukaan joudu tekemään ylityöitä jatkuvasti tehtäviensä vuoksi.”

”Työtehtävät olisi mietitty niin, että ne ehtii tekemään annetussa työajassa.”

”uusien työntekijöiden perusperehdytys monetralla enne kuin tulee substanssiin, perusasi-oihin menee paljon työaika”

5.1.4 Vastuunotto

Kysyttäessä mahdollisuutta vaikuttaa työtehtävien organisointiin, vain noin 3 % vastasi olevansa täysin eri mieltä ja 25 % vastaajista vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. 72 % vastaajista vastasi olevansa väittämästä jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtävien organisointiin mahdollistaa myös suuremman vastuun ottamista oman työn ja itsensä johtamisesta.

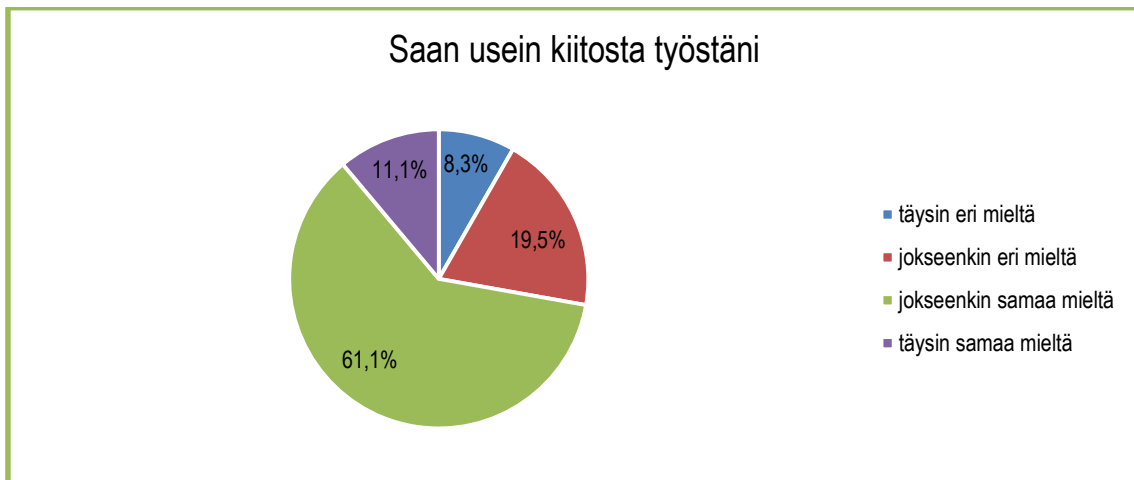


KUVIO 32. Mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien organisointiin

5.1.5 Vuorovaikutus

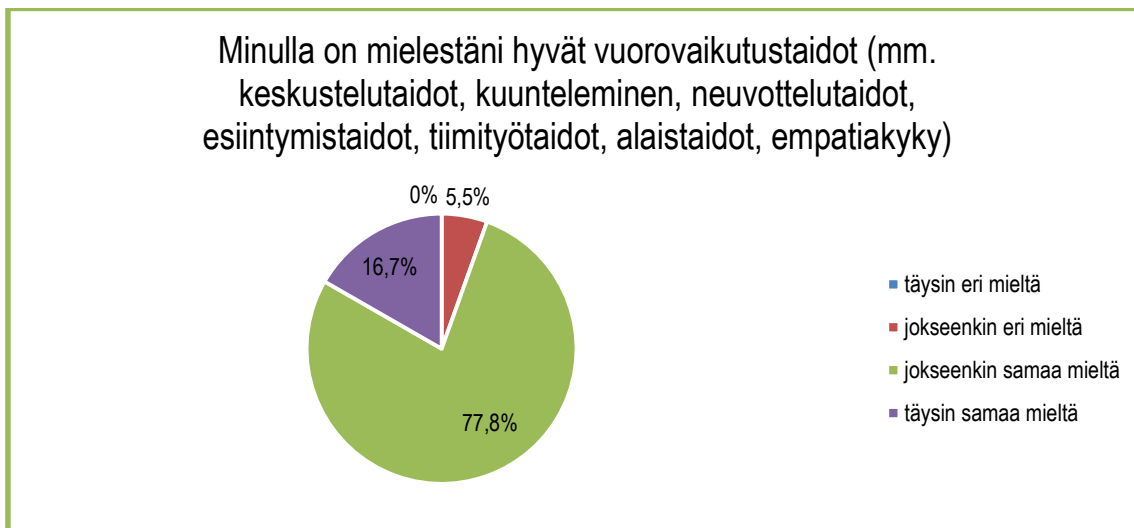
Kysymyksissä 29–34 kysyttiin vastaajien vuorovaikutustaitoihin liittyviä kokemuksia. Kysymyksessä 29 kysyttiin työstä saatavasta kiitoksesta. Suurin osa vastaajista eli 72 % oli väittämästä

jokseenkin tai täysin samaa mieltä. 20 % vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. 8 % oli täysin eri mieltä siitä, että saa usein kiitosta työstään.



KUVIO 33. Kiitoksen saaminen työstä

Omien vuorovaikutustaitojen arvioinnissa 17 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä, että vastaajalla on hyvät vuorovaikutustaidot. Suurin osa eli 78 % vastaajista vastasi olevansa väittämstä jokseenkin samaa mieltä. Vastauksista tuli ilmi, että osa vastaajista on jokseenkin eri mieltä. Kukaan ei ollut väittämstä täysin eri mieltä.



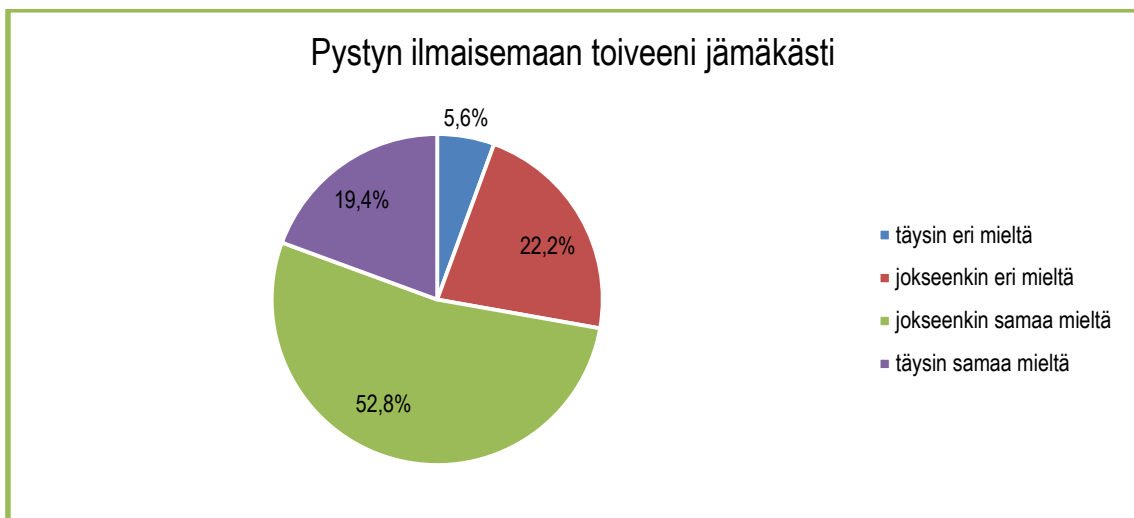
KUVIO 34. Vuorovaikutustaitojen arviointi

36 % vastaajista kiinnittää huomiota omiin vuorovaikutustaitoihin työpaikan sosiaalisissa tapahtumissa ja 58 % vastaajista oli väittämstä jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä väittämstä oli 6 % vastaajista.



KUVIO 35. Huomion kiinnittäminen vuorovaikutustapoihin työpaikan sosiaalisissa tilanteissa

Toiveitaan jämäkästi ilmaisemisen väittämästä 72 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 28 % vastaajista oli väittämästä täysin tai jokseenkin eri mieltä.



KUVIO 36. Toiveiden ilmaisun jämäkkyys

Vuorovaikutusosiossa oli kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, miten hyvä vuorovaikutus ilmenee työyhteisössä. Toisessa kysymyksessä haluttiin vastaus siihen, minkälainen vaikutus on tiimin jäsenten ja esihenkilön välisessä vuorovaikutuksessa lähipalveluissa silloin kun esihenkilö työskentelee eri toimipisteessä kuin työntekijä.

Kysymys 33 oli "Miten hyvä vuorovaikutus ilmenee työyhteisössäsi?" Kysymykseen saatiin 16 vastausta, joista esille nousi voimakkaimmin kuunteleminen (6 vastausta), sen jälkeen keskustelu (5

vastausta), avoimuus (4 vastausta) ja luottamus (2 vastausta). Yhdessä vastauksessa tuli esille, että työyhteisössä ei ilmene hyvää vuorovaikutusta.

”Uskalletaan käydä avointa keskustelua kaikenlaisista aiheista. Tervehdimme toisiamme ja kysymme kuulumisia. Kuuntelemme toistemme työhuolia. Olemme kiinnostuneita asioista.”

”Asioiden avoimena käsittelynä ja keskusteluna. Oman kantanta asiaan voi tuoda esille, ilman pelkoa siitä, ettei tule kuulluksi.”

”Minuun luotetaan ja otetaan helposti yhteyttä ongelmatilanteissa. Myös asiakas luottaa minuun ja työhöni jälkeen.”

”Pari mätää omenaa pilaa koko sadon. Eli ei ilmene.”

Toinen avokysymys koski asiantuntijan ja esihenkilön välistä vuorovaikutusta: ”Lähipalveluissa esihenkilö työskentelee eri toimipisteessä kuin työntekijä. Miten tämä mielestäsi vaikuttaa tiimin jäsenten ja esihenkilön väliseen vuorovaikutukseen?” Kysymykseen saatiin 25 vastausta. Vastaajista kuusi oli sitä mieltä, että esihenkilö jää etäiseksi.

”Esihenkilö jää kaukaiseksi, kun ei tutustuta lainkaan esim. kahvitunneilla ja ruokalassa.”

”Etäisyyden tunne ja etäännyminen. Ei tule tuotua esille epäkohtia niin helposti, koska esihenkilö on fyysisesti kaukana.”

Samoin kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että vuorovaikutus ei toimi tai on vähäistä. Koronalla taas on ollut vastausten (3 vastausta) perusteella vaikutusta siten, että yhteydenpito on lisääntynyt. Osa oli sitä mieltä, että yhteydenpito tarvittaessa onnistuu (4 vastausta).

”Tähänkin on tottunut. Koronan myötä on alettu käyttämään Teamsiä ja sen myötä ollaan enemmän yhteydessä. Aiemmin esimiehestä ei kuulunut pitkiin aikoihin yhtään mitään.”

”no ei ole vuorovaikutusta ja esihenkilö ei ymmärrä substanssia. Substanssissa pitäisi olla iana esihenkilö ihminen joka tietää mitä tehdään missäkin talossa.”

”Ylimääräistä vaivaa on nähtävä sen eteen että esihenkilö pysyy ajan tasalla työyhteisön kuulumisista.”

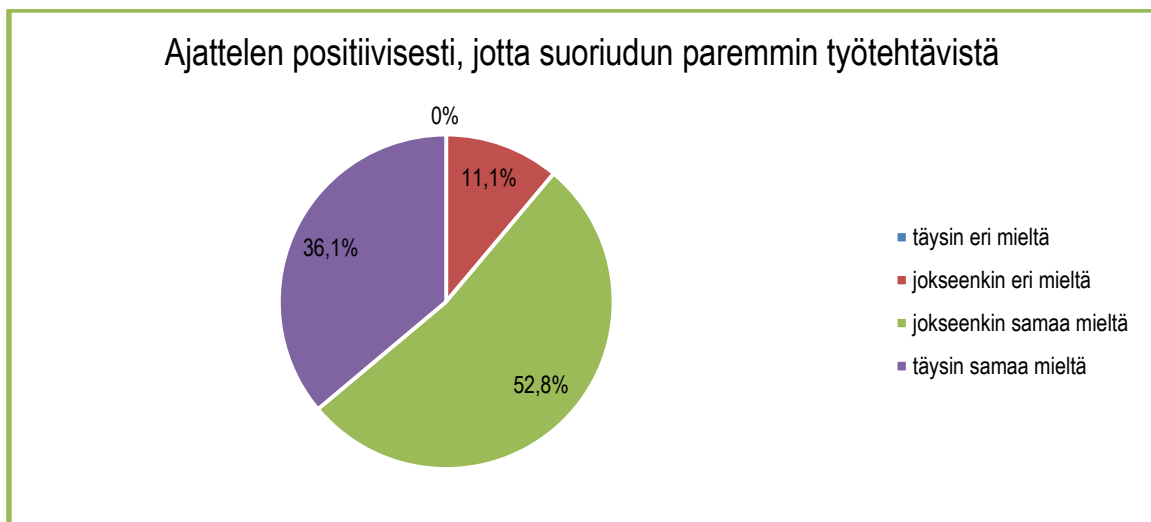
”Mielestäni ei ole suurta vaikutusta, esihenkilön tavoittaa aina tarvittaessa.”

Kuudessa vastauksessa tuli esille, että ei ole vaikutusta, vaikka esihenkilö työskentelee eri toimipisteessä.

” Omalta osaltani ei juuri mitenkään eli ihan toimiva järjestely omasta mielestäni. – –”

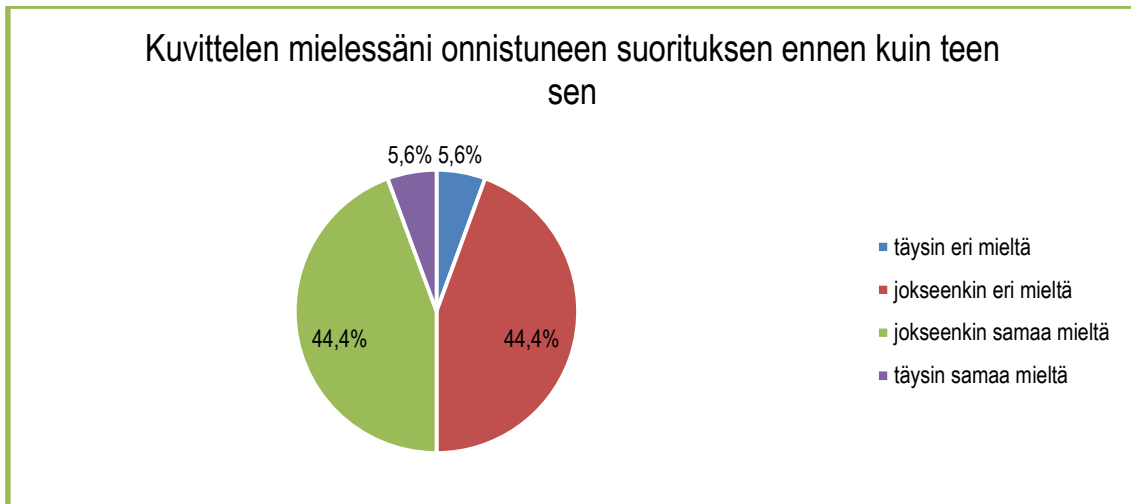
5.1.6 Ajatukset ja tunteet

Ajatuksia ja tunteita kartoitettiin kysymyksillä 35–41. Ajatuksiin ja tunteisiin liittyvissä kysymyksissä kysyttiin muun muassa positiivisuudesta, onnistumisesta ja itsensä palkitsemisesta. Vastaajista 89 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ajattelee positiivisesti suoriutuakseen paremmin työtehtävistään. 11 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, eikä kukaan vastannut olevansa väittämästä täysin eri mieltä.



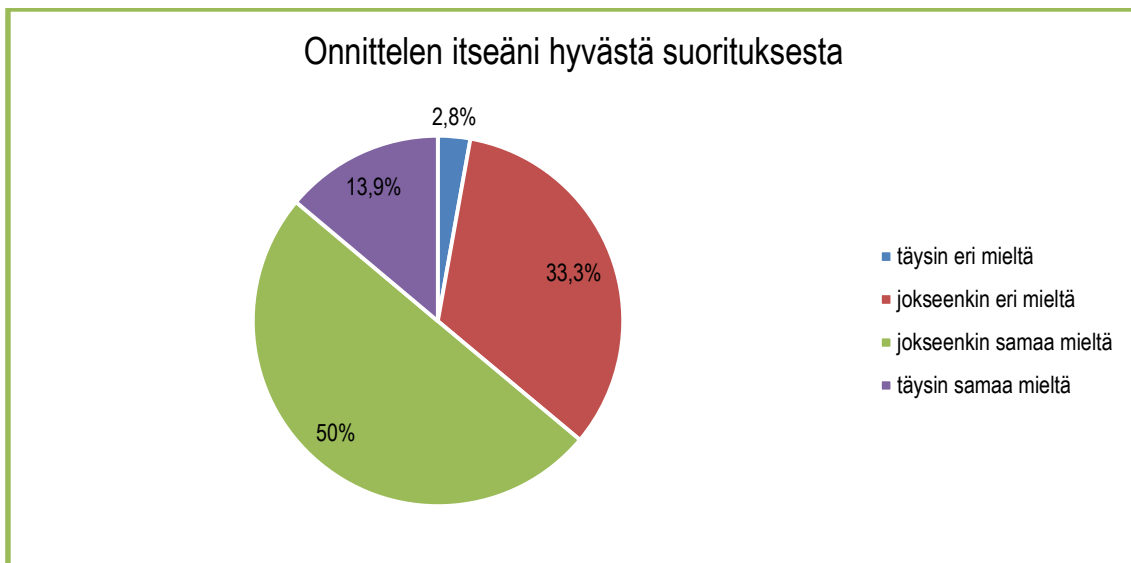
KUVIO 37. Suoriutuminen positiivisen ajattelun näkökulmasta

Vastaajista noin 44 % vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämästä, joka koski onnistuneen suorituksen kuvittelemista ennen suoritusta. Sama prosenttimäärä vastauksista oli väittämästä jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämästä oli vajaa 6 % vastaajista. Samoin täysin samaa mieltä oli noin 6 %. Tämän kysymyksen vastauksista voi päätellä, että puolet vastaajista kuvittelevat onnistuneen suorituksen ennen kuin tekevät sen.



KUVIO 38. Onnistuneen suorituksen kuvitteleminen ennen suoritusta

14 % vastaajista onnittelee itseään hyvästä suorituksesta ja 50 % vastasi olevansa väittämästä jokseenkin eri mieltä. 36 % vastasi olevansa väittämästä täysin tai jokseenkin eri mieltä.



KUVIO 39. Itsensä onnitteleminen

Vastaajista 6 % palkitsee itsensä konkreettisesti haastavan työtehtävän onnistuneen suorituksen jälkeen. 42 % vastasi olevansa väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Täysin eri mieltä väittämästä oli jopa 25 % vastaajista. Konkreettisen palkitsemisen väittämän keskiarvo oli vain kaksi.



KUVIO 40. Konkreettinen palkitseminen haastavan tehtävän onnistuneesta suorituksesta

Kysymys 38 käsitteli itsensä palkitsemista: ” Jos palkitsen itseäni haastavan työtehtävän onnistumisesta, niin millä tavalla?”. Tähän kysymykseen saatiin 7 vastausta, joista noin puolet vastasi palkitsevansa itsensä syömällä. Myös itsensä kiittäminen tuli vastauksissa (2 vastausta) esille.

”Juon pullakahvit myöhemmin”

” Herkuin tms... :)”

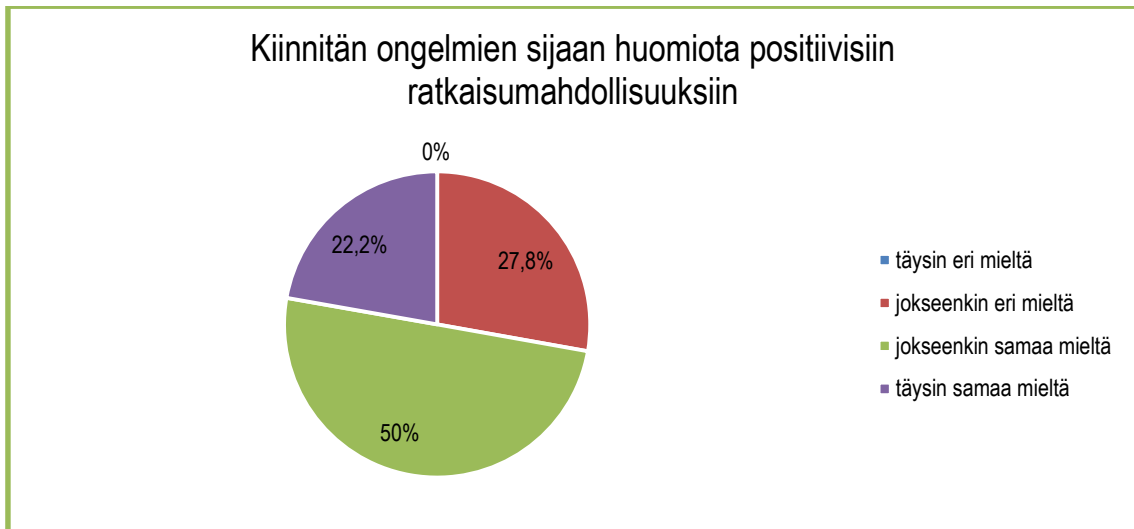
”Kehumalla itse itseäni, mahtavaa selvisit hyvin”

Jollain muulla tavalla kiittäminen tuli esille kolmessa vastauksessa.

”No joskus saatan lopettaa työpäivän aikaisemmin, jos olen saanut jonkun isomman urakan valmiiksi”

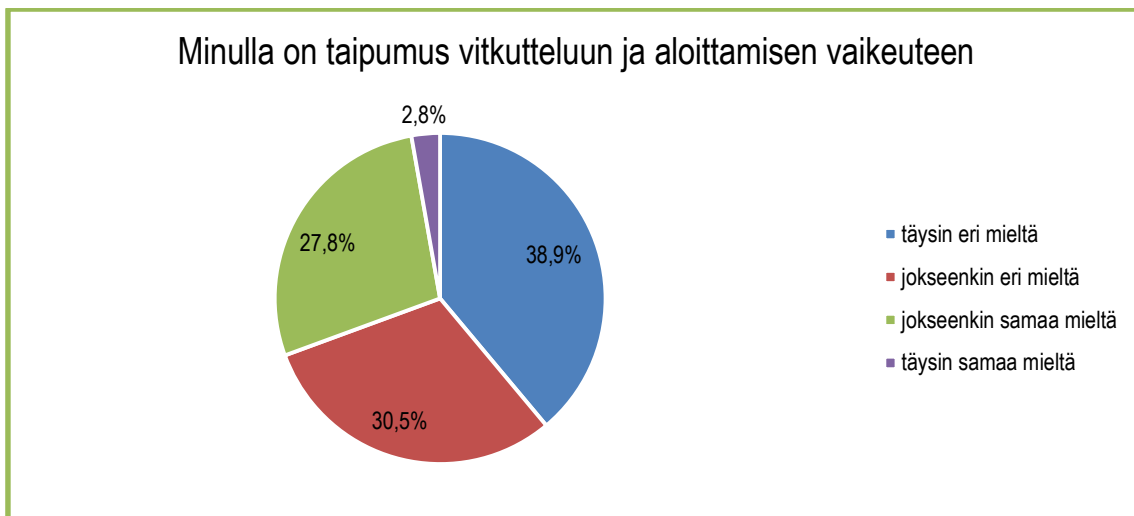
” Teen jotain mistä pidän, esim. katson hyvän elokuvan.”

22 % vastaajista kiinnittää ongelmien sijaan huomiota positiivisiin ratkaisumahdollisuuksiin ja vastasi olevansa väittämästä täysin samaa mieltä. 50 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja noin 28 % vastasi olevansa väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Kukaan ei ollut väittämästä täysin eri mieltä.



KUVIO 41. Huomion kiinnittäminen positiivisiin ratkaisumahdollisuuksiin ongelmien sijaan

Vain noin 3 % vastaajista kokee, että heillä on taipumusta vitkutteluun. 28 % vastaajista on väittämstä jokseenkin samaa mieltä. Jopa 31 % vastaajista on väittämstä jokseenkin ja 39 % täysin eri mieltä.

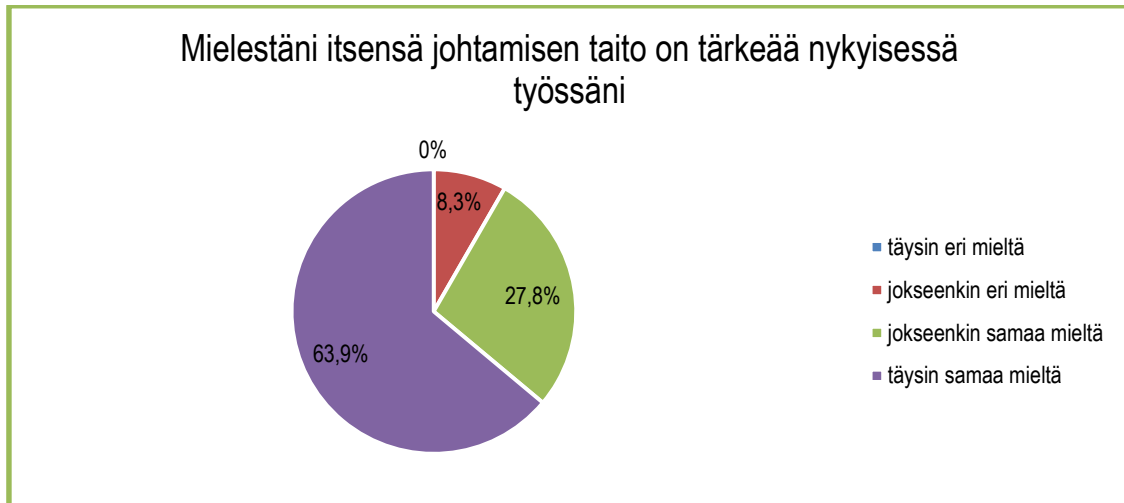


KUVIO 42. Taipumus vitkutteluun ja aloittamisen vaikeuteen

5.1.7 Yleiskysymykset

Yleiskysymyksissä kysyttiin itsensä johtamisen taitojen tärkeyttä. Lisäksi kolme avointa kysymystä koski sitä, mikä on itsensä johtamisen tärkein taito vastaajien nykyisessä työssä, vaikuttaako itsensä johtamiseen se, että esihenkilö työskentelee eri toimipisteessä kuin työntekijä ja millaista tukea itsensä johtamiseen työntekijät kaipaavat yrityksen johdolta.

64 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että itsensä johtamisen taito on tärkeää nykyisessä työssä. Jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 28 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 8 % vastaajista. Kukaan ei ollut väittämästä täysin eri mieltä.



KUVIO 43. Itsensä johtamisen taidon tärkeys nykyisessä työssä

Kysymys 43 oli ”Mikä on mielestäsi tärkein itsensä johtamisen taito nykyisessä työssäsi?” Kysymykseen saatiin 20 vastausta. Vastauksissa painottuivat aikataulutus ja ajankäyttö (7 vastausta), priorisointi (5 vastausta) sekä organisointi (4 vastausta).

”Tehtävien aikataulutus ja organisointi sekä loogisuus asioiden tekemisessä”

”Ammatillinen osaaminen, prosessiajattelu ja tehokkaat teknologiset taidot sekä vuorovaikutus. Oman itsensä hallinta ja toimiminen.”

”Organisointi- ja priorisointikyky. Pitää ymmärtää mikä vaatii tekemisen heti, ja mitkä asiat voivat odottaa. Tämä auttaa kiireen tunteen hallitsemisessa.”

”Kykenen tekemään ratkaisuja ja kehittämistekoja olemassa tiedon perusteella”

Myös ajatuksiin ja tunteisiin liittyviä taitoja pidettiin osassa vastauksia tärkeimpinä taitoina.

”Itsekuri ja periksiantamattomuus.”

”Olla armollinen itselle.”

”Itsensä kiittäminen”

Kysymys 44 oli ”Millä tavalla itsensä johtamiseen vaikuttaa se, että esihenkilö ei työskentele samassa toimipisteessä kuin sinä itse? Kysymykseen saatiin 19 vastausta. Kymmenessä vastauksessa ilmeni, ettei esihenkilön toisessa toimipisteessä työskentelyllä ole vaikutusta itsensä johtamiseen.

”En usko että tällä on vaikutusta, samoista asioista olen vastuussa oli esihenkilö lähellä tai ei.”

”Omassa tehtävässä sillä ei ole enää mitään vaikutusta olisiko se lähellä vai kaukana. Oma työ on niin itsenäistä ja itsensä ja asiakkaan hallinnassa.”

Seitsemässä vastauksessa ilmeni, että esihenkilön toisessa toimipisteessä työskentelyllä on positiivinen vaikutus asiantuntijan itsensä johtamiseen.

”Molemminpuolinen luottamus, että asiat tulevat tehdyksi.”

”Itsensä johtamisen taidot korostuvat tässä tilanteessa.”

Kysymys 45 oli ”Millaista tukea kaipaisit itsesi johtamisen tueksi esim. johdolta?” Tähän kysymykseen saatiin 11 vastausta. Vastauksista kahdessa ei kaivattu tukea johdolta, ja kahdessa todettiin, että tukea saa tarvittaessa.

”No en koe kaipaavani mitään tukea Monetran johdolta. – –”

”Tarvittaessa tukea saa siihen mitä kaipaa”

Lisäksi vastauksissa annettiin esimerkkejä asioista, joihin tukea kaivataan, kuten nopeampaa reagointia, tukea vaikeiden asioiden läpikäymiseen, töiden ohjaukseen ja tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi kaivattiin kuuntelua, kannustusta ja koulutusta itsensä johtamiseen.

”Se jo tuntuu hyvältä, kun esimies on aidosti kiinnostunut kuulemaan, miten minulla menee; selviänkö, jaksanko.”

”Apua tavoitteiden asettamisessa. Selkeät vastuut ja se, mitä minulta odotetaan.”

Kysymys 46 oli ”Mitä muita ajatuksia sinulle tulee itsensä johtamisesta ja sen kehittamisestä?” Kysymykseen saatiin seitsemän vastausta. Vastauksissa ilmeni lähipalveluiden asiantuntijoiden positiivinen näkökulma itsensä johtamiseen ja omaan työhön.

”Tärkeä aihe”

”No itselleni tämä on ainakin sellainen aihe, jota ei tule omassa työssä aktiivisesti ajateltua, vaikka käytännössähän sitä johtaa omaan tekemistään joka päivä jollain tavoin.”

”Lähipalveluissa olemme olleet jo pitkään itseohjautuvia työntekijöitä, nostan meille hattua.”

5.2 Työpajan tulokset

Työpajan alussa käytiin lyhyt esittelykierrros. Tämän jälkeen käytiin minuuttikierrros. Minuuttikierrros on puheenvuorokierrros, jossa ryhmän jäsenillä on yksi minuutti aikaa kertoa mielipiteensä annettuun asiaan (Innokylä 2021). Minuuttikierrroksen aiheena oli ”Miten viimeksi johdit itseäsi työssä”.

Mitä minä voisin tehdä, jotta johtaisin paremmin itseäni

Yksin ja yhdessä suoritetun ideointivaiheen aikana Padletille kirjattiin aiheesta yhteensä kuusi ideaa. Tämän jälkeen ryhmän yhteisessä keskustelussa näistä valittiin neljä tärkeintä ideaa perusteluineen.

Valitut ideat ja perustelut tärkeysjärjestyksessä olivat

- Työyhteisön tuki, joka toimii voimavarana päivittäiseen työntekoon
- Työn suunnittelu lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, joka helpottaa ennakointia
- Vuorovaikutus, jonka toimivuus on tärkeää työyhteisössä
- Työpäivän tauottaminen ja motivaatio, jotta jaksaa paremmin

Vaikka itsensä johtaminen ymmärretään usein yksilön tehtävänä, vaatii se myös työyhteisön tuen, jotta yksilö pystyy johtamaan itseään ja suunnittelemaan työtään. Ennakointi on kiireisessä työssä tärkeää, jotta tehtäviä ei jää tekemättä. Tähän tarvitaan työn suunnittelua. Toimiva vuorovaikutus on edellytys sille, että henkilöstö pystyy johtamaan itseään. Osa itsensä johtamista on myös riittävien taukojen pitäminen ja motivaation ylläpitäminen, jotta työssä jaksamista saadaan ylläpidettyä.

Mitä voimme tehdä yhdessä, jotta onnistumme paremmin itsemme johtamisessa

Yksin ja yhdessä suoritettuna ideointivaiheen aikana Padletille kirjattiin aiheesta yhteensä 13 ideaa. Tämän jälkeen ryhmän yhteisessä keskustelussa näistä valittiin neljä tärkeintä ideaa perustelluina.

Valitut ideat ja perustelut tärkeysjärjestyksessä olivat

- Selkeät tehtäväkuvat ja säännöt, jotka toimivat hyvänä perustana työnteolle
- Johtamisen kehittäminen, joka on olennainen osa työyhteisöä ja vaikuttaa hyvinvointiin
- Arvosta ja kannusta toisenkin tekemää työtä. Tämä kasvattaa motivaatiota ja luo henkistä hyvinvointia
- Molemminpuolinen luottamus, eli tehdään työt ilman erillistä valvontaa

Työn tekemisen perusedellytys on tehtäväkuvien selkeys ja yhteiset pelisäännöt. Laadukas johtaminen vaikuttaa kaikkien hyvinvointiin ja sitä kautta itsensä johtamiseen onnistumiseen. Toisten tekemän työn arvostaminen ja kannustaminen luo motivaatiota ja lisää henkistä hyvinvointia. Työntekijän ja henkilöstön välinen luottamus on tärkeää, jotta itsensä johtaminen onnistuu.

Tilaisuuden lopuksi käytiin yhteenvetona työpajan tavoitteet, tulokset, työpajan merkitys opinnäytetyölle sekä osallistujien anonymiteetti. Lisäksi työpajasta kerättiin palautteita. Aihe oli osallistujien mielestä mielenkiintoinen ja tärkeä sekä ajankohtainen. Aikataulu oli sopivan mittainen ja osallistuminen oli sovitettu hyvin työpäivän aikana tehtäväksi. Osallistujien toiveena oli, että työpajaan olisi osallistunut enemmän jäseniä.

Kehittämistyöpajan haasteina olivat yhteisen ajan löytäminen, käytettävissä olevan ajan rajallisuus sekä osallistujien vähyys. Työpajan vähäinen osallistujamäärä saattoi vaikuttaa osallistujien aktiivisuuteen. Me-We-Us on ideointimenetelmänä toimiva, mutta vain kolmen osallistujan työpajassa menetelmää jouduttiin jonkin verran lyhentämään, joten pilotissa se ei toiminut täydellisesti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Monetralainen-malli kuvaa työntekijän osuutta Monetran valmentavan johtamisen mallissa. Monetralainen-malli on otettu käyttöön Monetralla vuonna 2020, ja sen yhtenä osa-alueena on itsensä johtaminen. Tämän lisäksi itsensä johtamista voidaan soveltaa laajasti koko monetralainen-mallissa ja sen eri osa-alueissa. Vaikka lähipalvelut toimivat hajautetusti asiakkaan tiloissa, ja lähipalveluiden henkilöstö toimii tehtävissään hyvin itseohjautuvasti, ei itsensä johtamista ole aiemmin tutkittu tai kehitetty lähipalveluissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavalla Monetra Oulu Oy:n lähipalveluiden henkilöstö johtaa itseään työssä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millä keinoilla itsensä johtamista lähipalveluissa voidaan kehittää.

Itsensä johtaminen on laaja käsite, ja siihen on olemassa monia näkökulmia. Opinnäytetyössä itsensä johtamisen tieteellistä teoriaa on tutkittu Manzin ja Neckin itsensä johtamisen strategioiden pohjalta. Näitä strategioita ovat käyttäytymiskeskiset strategiat, luonnollisen palkitsemisen strategiat ja rakentavat ajatusmallistrategiat (Neck & Houghton 2006, 271). Tietoperustaa on laajennettu itsensä johtamisen tutkimuksista sekä kirjallisuudesta. Tässä opinnäytetyössä itsensä johtamisen tutkimus on rajattu käsittämään monetralainen-mallin osa-alueissa kuvattuja tekijöitä, ja itsensä johtamisella tarkoitetaan ajan ja moninaisten työtehtäväkokonaisuuksien hallintaa, vuorovaikutustaitoja, tavoitteiden asettamista, myönteistä ajattelua, vastuunottoa omasta työstä sekä osaamisen kehittämistä.

Henkilöstön itsensä johtamista tutkimushetkellä kartoitettiin kyselytutkimuksella. Kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi (21,7 %). Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että itsensä johtaminen yleensä on verrattain hyvällä tasolla, ja yksilötasolla vastaajat johtavat itseään mielestään hyvin. Henkilöstöllä on myös halua osaamisen ja työn sekä itsensä johtamisen kehittämiseen. Realististen tavoitteiden asettaminen itselle ja oman työnkuvan tuntemus olivat tulosten mukaan parhaimmalla tasolla (ka 4). Itsensä johtamisen taitoa nykyisessä työssä pidettiin tärkeänä.

Haasteena itsensä johtamiselle on omien töiden ja aikataulujen sovittaminen toisten aikatauluihin ja tarpeisiin. Kyselyn tuloksissa heikoimmat tulokset (ka 2) tulivat seuraavien väittämien kohdalla:

- Asetan säännöllisesti itselleni pitkän aikavälin (yli 6 kk) tavoitteita
- Tavoitteistani kertominen muille on mielestäni tärkeää

- Flow'ta kutsutaan täydellisen uppoutumisen tilaksi. Työtilanteeni ja toimenkuvani mahdollistavat flow-tilan.
- Palkitsen itseäni konkreettisesti haastavan työtehtävän suorittamisesta.

Se, että tavoitteita ei aseteta pitkällä aikavälillä saattaa johtua siitä, että työtehtävät ovat lyhyemmällä aikavälillä toistuvia. Kuitenkin esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyen pitkän aikavälin tavoitteita voi asettaa varsin helposti. Tavoitteista kertomista muille ei pidetty kovin tärkeänä. Tämä voi johtua siitä, että itselle asetetut tavoitteet ovat lähinnä päivä- tai viikkotasoisia, jolloin tavoitteiden kertominen ei kannusta itseä parempaan suoritukseen. Flow-tila edellyttää keskittymiskykyä, oikeaa taitotasoa, selkeän päämäärän ja jatkuvaa palautetta (Martela & Jarenko 2015, 100–105). Flow-tilan saavuttaminen työssä edes joskus olisi tärkeä asia, joten työtehtävien suunnittelussa tämä seikka on hyvä huomioida. Konkreettinen haastavasta työtehtävästä palkitseminen ei ole välttämättä kaikille vastaajille itseisarvoisen tärkeää. Lähes 64 % vastaajista kuitenkin onnittelee itseään hyvästä suorituksesta, joten itse onnistunut suoritus voi olla osalle vastaajista riittävä palkinto.

Kyselyn vastauksista voidaan päätellä, että itsensä johtaminen on hyvin aikasidonnaista. Työn suunnittelussa käytetään apuna pääsääntöisesti kalenteria. Aikataulutusta ja ajankäyttöä pidettiin priorisoinnin ohella yhtenä tärkeimmistä itsensä johtamisen taidoista. Esihenkilön työskentely eri työpisteessä koettiin jopa positiivisena asiana itsensä johtamisen kannalta. Itsensä johtamisessa ei ole kyse vain itsestä, vaan onnistunut itsensä johtaminen vaatii yhteisiä sopimuksia sekä yhteistyötä työnantajan ja henkilöstön sekä tiimien jäsenten välillä. Työnantajan panos tehtäväkuvien selkeyttämisessä sekä toimivat pelisäännöt edesauttavat yksilön itsensä johtamista.

Koska työpajaan saatiin vain muutama osallistuja, päätettiin työpajassa keskittyä syventämään entisestään tutkimuksen kohdetta ja pitämään se pilottina mahdollisesti myöhemmin toteutettavalle koko lähipalveluja koskevalle kehittämistyöpajalle. Kyselyssä ilmenneiden kehittämiskohteiden sijaan pilottityöpajassa keskityttiin yhteistoiminnallisiin menetelmiin ideoimaan keinoja itsensä johtamisen kehittämiseen. Kyselyn tulosten pohjalta pilottityöpajassa itsensä johtamisen kehittämistä ideoitiin sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Mahdollisesti tulevassa lähipalvelujen kehittämistyöpajassa voidaan yhteistoiminnallisin kehittämismenetelmin ideoida keinoja ja pelisääntöjä, joilla voidaan edesauttaa yksilön ja koko tiimin itsensä johtajuutta.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen. Itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta puhutaan nykyään päivittäin, ja työelämän hektisyys ja ajanhallinta on esillä mediassa jatkuvasti. Työhyvinvointiluennot keskittyvät stressinhallintaan kiireisessä työympäristössä ja oman työn hallintaa esitetään ratkaisuna moniin työelämää vaivaavaan ongelmaan. Opinnäytetyön tekijät ovat omakohtaisen kokemuksen myötä kiinnostuneet itsensä johtamisesta.

Tavoitteena oli selvittää, miten lähipalvelujen henkilöstö kokee itsensä johtamisen toimivan hajautetussa työssä, kun oma hallinnollinen esihenkilö on eri työpisteessä kuin työntekijä. Toinen alkuperäinen tavoite oli kehittää kyselyssä ilmenneitä itsensä johtamisen ongelmia. Kyselyn alhaisen vastausprosentin, työpajaan ilmoittautuneiden henkilöiden vähäisen määrän ja kyselyssä ilmenneen yhteisöllisen sopimisen tarpeen myötä toinen tavoite muuttui niin, että päätettiin pitää pilottityöpaja, jossa testattiin sopivaa kehittämismenetelmää tulevaa lähipalveluiden kehittämispäivää varten.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin sen osalta, että lähipalveluiden henkilöstön itsensä johtamisen tavat ja taso saatiin selville kyselyn avulla. Kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi (21,7 %). Tuloksesta ei ilmennyt mitään poikkeavan heikkoa itsensä johtamisen osa-aluetta, vaan itsensä johtamisen voidaan tulosten perusteella päätellä olevan keskimääräisellä tasolla. Vastausprosentin jäädessä alhaiseksi tutkijat ovat pohtineet kyselyn validiteettia tutkimusmenetelmänä. Kuitenkin esimerkiksi haastattelut olisivat olleet vielä haastavampia toteuttaa, osittain käytössä olevan rajallisen aikaresurssin ja vapaaehtoisten haastateltavien vähäisen määrän vuoksi. Haastatteluilla ei olisi saatu aiheesta niin kattavaa kuvaa kuin kyselyllä. Testikyselyssä testattiin enemmän kyselyn teknistä toimivuutta kuin sisältöä. Kyselyn olisi voinut toteuttaa eri tavalla ja hieman lyhyempänä. Kysymykset olisi voitu muotoilla tarkemmin ja vastauksissa olisi voitu käyttää numeerista asteikkoa. Kyselyn parasta antia olivat avoimet kysymykset, ja niihin saatiinkin suhteessa paljon vastauksia.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla asiakkaan ja esihenkilöiden näkökulma henkilöstön itsensä johtamiseen. Jotta saatu uusi tieto saadaan hyödynnettyä täysimääräisesti, toivomme, että opinnäytetyössä toteutettu pilotti otetaan käytäntöön. Lähipalveluiden työpajassa voidaan määrittellä itsensä johtamiseen vaikuttavat tärkeimmät asiat koko henkilöstön näkökulmasta.

Tekijöiden mielestä opinnäytetyön tekeminen parityönä on ollut erittäin antoisaa. Yhdessä tekeminen, vuorovaikutus, vertaisoppiminen ja vertaistuki sekä omien kokemusten reflektointi ja havaintojen vertaileminen on ollut opinnäytetyön parasta antia. Tekijät ovat itse oppineet paljon itsensä johtamisesta, ja ovat soveltaneet opittua jo käytännön työssään. Toiveena on, että lähipalveluiden henkilöstö saadaan ajattelemaan aktiivisesti itsensä johtamista ja sen päivittäistä luonnetta. Itsensä johtaminen on tällä hetkellä osittain koronapandemian vuoksi erittäin ajankohtainen aihe työelämän keskusteluissa. Toivomme, että keskustelu itsensä johtamisesta ja sen kehittamisestä jatkuu aktiivisesti työpaikalla.

LÄHTEET

Bischof, Anita & Bischof, Klaus 2004. Itsensä johtaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Hakola, Tarja, Hublin, Christer, Härmä, Mikko, Kandolin, Irja, Laitinen, Jaana & Sallinen, Mikael (Työryhmä) 2007. Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hiila, Ilona, Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Innokylä 2021. Minuuttikierrros. Hakupäivä 22.10.2021. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/ minuuttikierrros>.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kankaanpää, Suvi 2021. Menetelmiä ja työkaluja fasilitointiin. Hakupäivä 15.10.2021. <https://lambia.fi/blogi/menetelmia-ja-ty%C3%B6kaluja-fasilitointiin>.

Kohtakangas, Krista 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alarajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 265. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Hakupäivä 30.6.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>.

Koivisto, Kaisa & Aro, Päivi 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72. Hakupäivä 22.6.2021. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2019102434666>.

Kokko, Niina, Vartiainen, Matti 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Teknillinen korkeakoulu, työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Raportti 2006/2. Espoo: Monnikko Oy. Hakupäivä 23.6.2021. [Hajautetun työ kuormitustekijät \(core.ac.uk\)](http://core.ac.uk).

Kokko, Niina, Vartiainen, Matti & Hakonen, Marko 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti 23 (2003) 4, 3. artikkeli.

Koppelomäki, Ilkka 2018. Saa mitä haluat. Opas omannäköisen elämän toteuttamiseen. Helsinki: Viisas elämä.

Kuitunen, Mikko & Pystynen, Johanna 2017. Johtaminen palveluna. Teoksessa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? (toim. Frank Martela & Karoliina Jarenko). Helsinki: Alma Talent.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manz, Charles C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. The Academy of Management review, Vol.11 (3), 585–600. Hakupäivä 23.6.2021. EBSCOhost Business Source Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

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

McKeown Greg 2021. Essentialismi, Keskity olennaiseen. Helsinki: Basam Books Oy.

Monetra Oy 2018 a. Yritys. Hakupäivä 18.7.2021. <https://www.monetra.fi/yritys/>.

Monetra Oy 2018 b. Organisaatio ja johto. Hakupäivä 18.7.2021. <https://www.monetra.fi/yritys/organisaatio-ja-johto/>.

Monetra Oy 2020. Monetralainen. Sisäinen lähde.

Monetra Oy 2021 a. Asiantuntijatyö on luonteeltaan kehittyvää – HR auttaa kasvamaan rooliin. Hakupäivä 14.8.2021. <https://monetra.sharepoint.com/sites/monetti-ajankohtaiset-asiat/SitePages/uutiset-Asiantuntijaty%C3%B6-on-luonteeltaan-kehittyv%C3%A4%C3%A4-%E2%80%93-HR-auttaa-kasvamaan-rooliin.aspx>. Vaatii käyttöoikeuden.

Monetra Oy 2021 b. Monetra Oulu. Hakupäivä 21.11.2021. <https://monetra.sharepoint.com/sites/monetti-monetra-konserni/SitePages/Monetra-Oulu.aspx>. Vaatii käyttöoikeuden.

Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffery D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of managerial psychology 2006-04-01, Vol.21 (4), p.270–295. Hakupäivä 23.6.2021. Emerald eJournals Premier -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pajarinen, Soile 2021. Palvelujohtaja. Monetra Oulu Oy. Sähköpostihaastattelu 7.6.2021.

Paju, Sami, Riekkö, Tapani & Oinonen, Virpi 2019. Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Pihlaja, Satu 2021. Aikaansaamisen taika: näin johdat itseäsi. Jyväskylä: Atena.

Proinno Oy 2021. Onnistunut työpaja – mitä se edellyttää? Hakupäivä 14.10.2021. <https://proinno.fi/blogi/onnistunut-tyopaja-mita-edellyttaa>.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Sarasvuo, Jari 1999. Vapaus! Itsensä johtamisen mahdollisuudet. Espoo: Writers' House Oy.

Sivunen, Anu 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Stewart, Greg L., Courtright, Stephen H., Manz, Charles C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. Journal of Management, Vol. 37 No. 1, January 2011 185-222. Hakupäivä 16.5.2021. Sage journals -tietokanta. Vaatii käyttöoikeuden.

Sydänmaanlakka, Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Talvio, Markus & Klemola, Ulla 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Hakupäivä 22.6.2021. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100802>.

Toivanen, Minna, Yli-Kaitala, Kirsi, Viljanen, Olli, Väänänen, Ari, Turpeinen, Merja, Janhonen, Minna & Koskinen, Aki 2016. AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Helsinki: Juvenes Print. Hakupäivä 2.7.2021. [AikaJärjestys_asiantuntijatyössä.pdf \(julkari.fi\)](#).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. Hakupäivä 22.6.2021. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3. Helsinki. Hakupäivä 22.6.2021. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf.

Vartiainen, Matti 2008. Hajautettu mobiili työ tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Silmät auki! Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuudet (toim. Ville Eloranta). Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2008. Helsinki: Edita Prima Oy, 102–115. Hakupäivä 23.6.2021. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2008.pdf.

Vartiainen, Matti, Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Hakupäivä 1.8.2021. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Hakupäivä 21.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>.

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

Åhman, Helena 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

KYSELY LÄHIPALVELUIDEN HENKILÖSTÖLLE

LIITE 1

Olemme Monetran lähipalveluiden työntekijöitä, ja opiskelemme Oulun ammattikorkeakoulussa liiketalouden YAMK-tutkintoa. Tämä kysely on osa opinnäytetyötämme, jossa tutkimme itsensä johtamista asiantuntijatyössä.

Kysely on suunnattu lähipalveluiden Oulun kaupungin yksiköissä työskenteleville henkilöille. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia, ja sen vastaukset käsitellään nimettömänä. Vastausaikaa on 24.9.2021 asti.

Kyselyn tulosten perusteella valitaan kehittämiskohteet, joihin etsitään ratkaisuja työpajoissa (Teams). Mikäli haluat osallistua kehittämistyöpajaan, laita meille sähköpostia anri.stenius@monetra.fi tai pia.leskinen@monetra.fi. Työpaja järjestetään viikolla 42 ja siihen osallistuminen on työaika (kesto noin 2 tuntia). Tarkempi ajankohta ilmoitetaan osallistujille 13.10.2021 mennessä.

Kiitos ajastasi!

Anri Stenius ja Pia Leskinen

Itsensä johtaminen asiantuntijatyössä

Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.



1. Kyvykkyyden kokemus työelämässä muodostuu taitavasta tekemisestä ja hallinnan tunteesta, aikaansaamisen kokemuksesta sekä jatkuvasta uuden oppimisesta ja kehittymisestä. Koen työssäni usein kyvykkyyttä.

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä *

1 2 3 4

Vastaukseni

2. Kehitän ammatillista osaamistani omaehtoisesti

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä *

1 2 3 4

Vastaukseni

3. Olen valmis ottamaan vastaan tehtäviä omien mukavuusalueiden ulkopuolelta

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä *

1 2 3 4

Vastaukseni

4. Itsensä johtaminen on mielestäni tavoitteellista toimintaa

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

1 2 3 4

Vastaukseni

5. Tiedän, mitä minulta odotetaan

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

1 2 3 4

Vastaukseni

6. Osaan asettaa itselleni realistisia tavoitteita

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

1 2 3 4

Vastaukseni

7. Asetan säännöllisesti työssäni itselleni pitkän aikavälin (yli 6 kk)
tavoitteita

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

1 2 3 4

Vastaukseni

8. Asetan säännöllisesti työssäni itselleni kuukausittaisia tavoitteita

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

Vastaukseni

9. Asetan säännöllisesti työssäni itselleni päivittäisiä tavoitteita

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,

4 = täysin samaa mieltä *

1 2 3 4

Vastaukseni

10. Tavoitteeni ovat mitattavissa

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,

4 = täysin samaa mieltä *

1 2 3 4

Vastaukseni

11. Kerro esimerkki itsellesi asettamastasi tavoitteesta

12. Teen töitä aktiivisesti saavuttaakseni itselle asettamani tavoitteet

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,

4 = täysin samaa mieltä *

1 2 3 4

Vastaukseni

13. Pystyn itse vaikuttamaan tavoitteideni toteutumiseen

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Tavoitteistani kertominen muille on mielestäni tärkeää

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Tiedän, mitkä ovat tehtäväkuvani olennaiset työtehtävät

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Suunnittelen työni päivätasolla

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Suunnittelen työni viikkotasolla

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Suunnittelen työni kuukausitasolla

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Pysyn yleensä suunnittelemassani aikataulussa

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Mitä apuvälineitä käytät työsi suunnittelussa?

21. Minulla on taipumus täydellisyyden tavoitteluun eli perfektionismiin

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Flow'ta kutsutaan täydellisen uppoutumisen

tilaksi. Työtilanteeni ja toimenkuvani mahdollistavat flow-tilan

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Miten minimoit aikasyöpöt (esim. sähköposti, puhelin, omat tai muiden aiheuttamat keskeytykset)

24. Minulla on työssäni paljon "säälä"-tehtäviä

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Yritän tehdä työni tavalla josta nautin, sen sijaan, että yritän vain saada työn tehtyä

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Mitä keskittymistä edistäviä tekijöitä on työpisteelläsi tai sen ympärillä?

27. Minkälaisista tukeista haluaisit Monetralta?

28. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtävieni organisointiin

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Saan usein kiitosta työstäni

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Minulla on mielestäni hyvät vuorovaikutustaidot (mm. keskustelutaidot, kuunteleminen, neuvottelutaidot, esiintymistaidot, tiimityötaidot, alaistaidot, empatiakyky)

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Kiinnitän huomioita vuorovaikutustapoihini työpaikan sosiaalisissa tilanteissa

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,

4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Pystyn ilmaisemaan toiveeni jämäkästi

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Miten hyvä vuorovaikutus ilmenee työyhteisössäsi?

34. Lähipalveluissa esihenkilö työskentelee eri toimipisteessä kuin työntekijä. Miten tämä mielestäsi vaikuttaa tiimin jäsenten ja esihenkilön väliseen vuorovaikutukseen?

35. Ajattelen positiivisesti, jotta suoriudun paremmin työtehtävistä
1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Kuvittelen mielessäni onnistuneen suorituksen ennen kuin teen sen
1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Onnittelen itseäni hyvästä suorituksesta
1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Palkitsen itseäni konkreettisesti haastavan työtehtävän onnistuneesta suorituksesta
1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä,
4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Jos palkitsen itseäni haastavan työtehtävän onnistumisesta, niin millä tavalla?

40. Kiinnitän ongelmien sijaan huomiota positiivisiin ratkaisumahdollisuuksiin

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Minulla on taipumus vitkutteluun ja aloittamisen vaikeuteen

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Mielestäni itsensä johtamisen taito on tärkeää nykyisessä työssäni

1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4
Vastaukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Mikä on mielestäsi tärkein itsensä johtamisen taito nykyisessä työssäsi?

44. Millä tavalla itsensä johtamiseen vaikuttaa se, että esihenkilö ei työskentele samassa toimipisteessä kuin sinä itse?

45. Millaista tukea kaipaisit itsesi johtamisen tueksi esim. johdolta?

46. Mitä muita ajatuksia sinulle tulee itsensä johtamisesta ja sen kehittämisestä?

47. Iältäni olen *

- alle 30-vuotias
- 30-40 -vuotias
- 41-50 -vuotias
- yli 50-vuotias
-

48. Olen ollut työssä Monetralla *

- 0-5 vuotta

- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

49. Pääasialliset tehtäväni ovat *

- taloushallinto
- henkilöstöhallinto
- yleishallinto

Kyselyn tulosten perusteella valitaan kehittämiskohteet, joihin etsitään ratkaisuja työpajoissa (Teams). Työpajat toteutetaan viikolla 42 (18.-22.10.2021). Työpajaan osallistuminen on työaika. Mikäli haluat osallistua kehittämistyöpajaan, lähetä meille sähköpostia anri.stenius@monetra.fi tai pia.leskinen@monetra.fi