

## OPINNÄYTETYÖ

### Työntekijäkokemus etätyön aikana

Heikki Räsänen

Yhteisöpedagogi YAMK  
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
2/2022

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu HUMAK  
Yhteisöpedagogi YAMK

---

Tekijät: Heikki Räsänen  
Opinnäytetyön nimi: Työntekijäkokemus etätyön aikana  
Sivumäärä: 108 ja 2 liitesivua  
Työn ohjaaja: Anu Järvensivu  
Työn tilaaja: K-ryhmä

---

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää minkälainen oli koettu työntekijäkokemus etätyön aikana ja tutkia kuinka itseohjautuvuus on toteutunut, sekä minkälaisia itsensä johtamisen taitoja työntekijöillä on ollut K-Ryhmän analytiikan, digikehityksen ja markkinoinnin yksikössä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä olemassa olevan tiedon lisäksi lisätietoa työn tilaajalle, mitä etätyön aikana tulisi huomioida, jotta työntekijäkokemusta voitaisiin kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää itsensä johtamisen taitoja etätyön aikana, itseohjautuvuuden toteutumista, työntekijäkokemusta sekä kuinka työnantaja on onnistunut tukemaan työntekijää etätyön aikana.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia laadullisen tutkimuksen keinoin työntekijäkokemusta etätyön aikana ja kehittää työntekijäkokemusta. Tutkittavana oli tietotyö ja erilaisia ja vaihtelevia työn sisältöjä. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun menetelmin haastattelemalla työntekijöitä kuinka he ovat kokeneet itseohjautuvuuden, työntekijäkokemuksen ja itsensä johtamisen taidot etätyön aikana. Haastattelussa kysyttiin myös esihenkilöiden tukea etätyön aikana.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksina esittelin niitä asioita, joita täytyy ottaa huomioon etätyön aikana, jotta työntekijäkokemus olisi parempi. Työntekijäkokemusta tarkasteltaessa ja kehittäessä täytyy molempien, sekä esihenkilön että työntekijän osallistua prosessiin.

Tutkimuksen lopputulokset osoittivat, että työntekijäkokemusta ja itsensä johtamisen taitoja voidaan kehittää systemaattisesti kun ne ensiksi tunnistetaan, sanoitetaan ja ymmärretään yhdessä. Lopputuotoksena jatkojalostin teoreettisesta viitekehystä kaksi työkalua, joilla esihenkilö ja työntekijä voivat yhdessä keskustella ja tutkia mitä työntekijäkokemuksen tai itsensä johtamisen elementtejä voidaan parantaa.

---

Asiasanat: Etätyö, työntekijäkokemus, itseohjautuvuus, itsensä johtaminen

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master of Humanities, Community Educator

---

Author: Heikki Räsänen  
Title: Employee experience during teleworking.  
Number of Pages: 108 and 2 attachment pages  
Supervisor: Anu Järvensivu  
Commissioned by: K-Group

---

The starting point of this thesis was to find out what kind of employee experience was experienced during teleworking and to study how self-direction has been realized and what kind of self-management skills employees have had in the K-Group's analytics, digital development and marketing unit.

The aim of the thesis was to collect additional information for the client in addition to the existing information, which should be taken into account during teleworking in order to develop the employee experience. The aim of the thesis was to find out the skills of self-management during teleworking, the realization of self-direction, employee experience and how the employer has managed to support the employee during remote working period.

The purpose of the thesis was to study employee experience during teleworking through qualitative research and to develop the employee experience. Information work and different and varied content of the work were studied. The study was conducted through a semi-structured interview methods by interviewing employees on how they have experienced self-direction, employee experience, and self-management skills during telecommuting. The interview also asked what kind of support employees were expecting from their supervisors during remote working.

As a result of the research and development work, I presented the things that need to be taken into account during remote working in order to have a better employee experience. When reviewing and developing employee experience, both the supervisor and the employee must be involved in the process.

The results of the study showed that employee experience and self-management skills can be systematically developed when they are first identified, expressed, and understood together. The end result of the further processing theoretical frame of reference are two tools which supervisors and employees can take into consideration in discussion of how employee experience or self-management can be improved in future.

---

Keywords: remote working, employee experience, self-leadership, self-management, self-managing

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMIALANA VÄHITTÄISKAUPPA.....	9
	2.1 Vähittäiskaupan toimiala .....	9
	2.2 Kesko eli K-ryhmä kaupan alan yrityksenä.....	11
	2.3 K-ryhmän päivittäistavarakauppa .....	12
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS JA ITSEOHJAUTUVUUS ETÄTYÖSSÄ TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ.....	13
	3.1 Etätyö.....	13
	3.2 Itseohjautuvuusteoria ja motivaatio .....	16
	3.3 Itseohjautuvuus ja valmentava johtajuus .....	19
	3.4 Itsensä johtaminen .....	42
	3.5 Työntekijäkokemus.....	50
	3.6 Työntekijäkokemuksen kehittäminen .....	62
4	TUTKIMUSASETELMA.....	78
	4.1 Laadullinen tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	78
	4.2 Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu .....	79
	4.3 Toteutus .....	82
	4.4 Aineiston analyysimenetelmät.....	83
5	TULOKSET JA ANALYYSI .....	85
	5.1 Etätyöhön siirtyminen.....	85
	5.2 Esihenkilön tuki etätyön aikana.....	85

5.3	Itseohjautuvuuden toteutuminen sekä vapauden ja vastuun välinen koettu suhde etätyössä.....	86
5.4	Itsensä johtamisen kokonaisuus ja kehittämistarpeet työntekijäkokemuksen parantamiseksi etätyössä .....	86
5.5	Etätyön viestintä ja pelisäännöt .....	87
5.6	Etätyön hyvät ja huonot puolet .....	87
5.7	Työntekijäkokemuksen abstraktit ja konkreettiset elementit.....	88
6	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....</b>	<b>90</b>
6.1	Työntekijäkokemus ja pysyvä etätyö.....	90
6.2	Hybridimalli käyttöön työntekijäkokemuksen parantamiseksi.....	92
6.3	Työkalut työntekijäkokemuksen parantamiseen.....	94
7	<b>POHDINTA.....</b>	<b>97</b>
7.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi .....	97
7.2	Tutkimuksen merkitys ammattialalle.....	101
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	102
7.4	Tulosten tiedottaminen ja kehittämistehtävän jalkauttaminen.....	103
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>104</b>

# 1 JOHDANTO

Maaliskuussa 2020 koko Suomi siirtyi etätöihin vain yhden päivän varoitusajalla. Etätö toi monille kokonaan uuden työskentely-ympäristön ja työskentelytavat. Monissa tapauksissa myös puoliso, lapset ja lemmikit olivat yhtäkkiä kaikki kotona yhtä aikaa, eikä tilanteeseen ollut kukaan varautunut niin kotona, työnantajayrityksessä kun ei myöskään yhteiskunnassa. Yhteiskunnassa oli sellaisia virastoja, laitoksia ja yrityksiä, joissa ei koskaan aikaisemmin ollut tehty etätöitä.

Meillä esimerkiksi K-Ryhmässä eri yksiköissä ei ole kaikki olleet yhtä aikaa etätöissä ennen poikkeusoloja. Tämä on johtunut varmasti kulttuurista, jossa on määritelty, että ensisijainen työskentelypaikka on K-kampus-rakennus kalasatamassa ja halutaan että työntekijöiden välillä on niitä luonnollisia kohtaamisia kuten kahviautomaatilla sekä kuntosalilla. Toinen seikka on ollut, että työntekijöillä ei ollut kotona niin hyviä ja nopeita internet-yhteyksiä, joilla olisi saanut tehtyä raskaita ajoja suurista tietomassoista tai tehtyä jotakin mainosmateriaalien suurikokoisia videotiedostojen tai kuvatiedostojen käsittelyä, kun puhuttiin satojen megatavujen kokoisista tiedostoista. Kolmas ihan konkreettinen syy on ollut työergonomia. Työnantaja on järjestänyt hyvät ergonomiset työskentelyolot sähköpöytineen sekä K-Kampuksella on jokaiseen työnteon tarpeeseen erilaisia työpisteitä kuten erilaisia neuvotteluhuoneita, projektityötiloja, vetäytymistiloja, joissa saa rauhassa työskennellä sekä hiljaisen työn tiloja.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia tapaustutkimuksena K-ryhmän Päivittäistavarakaupan Analytiikka, digikehitys ja markkinointiyksikköön sijoittuvan Digitaalisen markkinoinnin ja markkinoinnin kehittämisen yksikön tiimejä, joka aloitti pelkän etätöiden maaliskuussa 2020. Opinnäytetyön tilaaja on siis K-ryhmä. Tämä päätös perustui sille, että ei haluttu vaarantaa yksikön toimintakykyä, että mahdollisimman moni sairastuisi samasta yksiköstä yhtä aikaa, jolloin yritykselle koituvaa taloudellista riskiä sekä myös ehkäistä tartuntariskiä ja näin ollen myös pyrkiä ehkäisemään terveydenhoitojärjestelmälle aiheutuvaa kuormitusta koska tuli suositus, että mahdollisimman moni olisi etätöissä. Alapuolella on vielä organisaatiokaaviot kuva 1 ja 2, jotta lukija saisi selkeämmän käsityksen organisaatiosta ja henkilömäärästä. Olen korvannut henkilöiden nimet tekstimuotoon toimenkuvan nimen mukaisesti esim. Planner 1, Planner 2 jne. joten lukija kuitenkin näkee koko henkilöstön määrän ja laatikoissa, jossa lukee vain manager tai liiketoiminta niin tarkoittaa että niissä on esihenkilö tai johtaja kuten ylemmässä

kuvassa 1. Lyhyesti tässä lukijalle esiteltäköön vielä, että tämän yksikön perustehtävä on tuottaa markkinointisisältöä K-ruokakauppojen ketjujen K-Marketin, K-Supermarketin ja K-Citymarketin perinteisiin ja digitaalisiin mediakanaviin sekä kehittää digitaalista markkinointia. Yksikköön kuuluu myös analytiikka ja joka tutkii mm. markkinoinnin vaikuttavuutta digitaalisissa mediakanavissa.



Kuva 1. Organisaatiokaavio koko yksikkö



Kuva 2. Organisaatiokaavio Digital Marketing and Marketing Development

Tässä opinnäytetyössä tutkin yksikön henkilöstön etätyötä, etätyötaitoja kuten itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta. Yksikön henkilöstö oli siis tehnyt töitä etätyönä hyvin vaihtelevasti mutta kaikki pääsääntöisesti aina konttorilla, jossa lähiesimies oli koko ajan tavoitettavissa. Rajaan pois tutkimuksesta esihenkilöt eli managerit vaan keskityn nimenomaan heidän tiimeisensä työskenteleviin työntekijöiden kuvasta 2, organisaatiokaavio Oma suhteeni tutkittavaan organisaatioon on se, että työskentelen samassa yksikössä ja teen myös itse osallistuvaa havainnointia päiväkirjamuodossa.



## 2 TOIMIALANA VÄHITTÄISKAUPPA

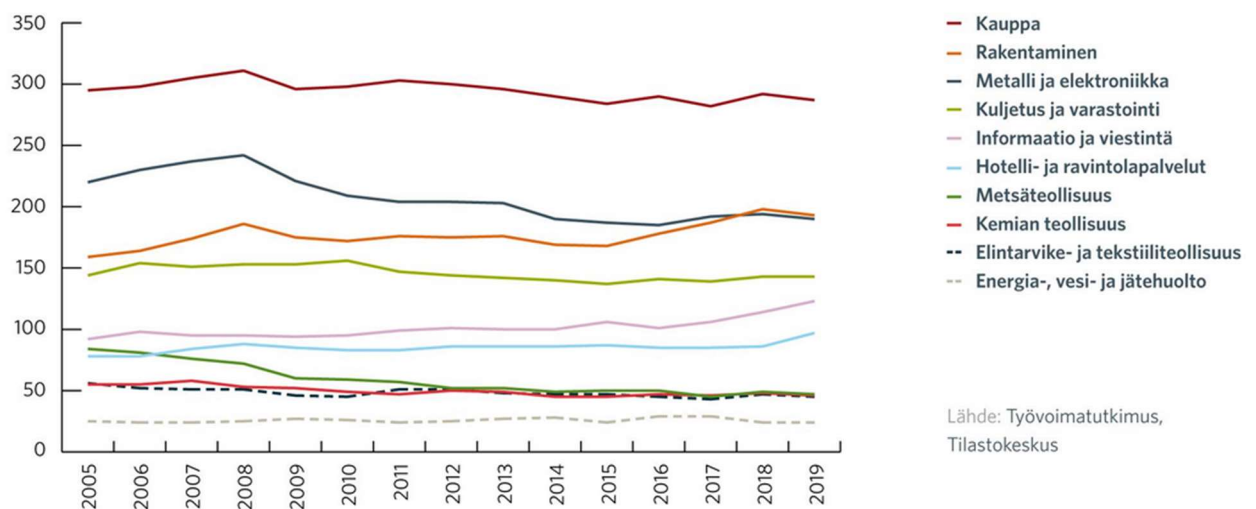
### 2.1 Vähittäiskaupan toimiala

Kaupassa käynti ja kaupan toimiala ovat jollakin tapaa jokaisen ihmisen arjessa mukana, on se sitten verkkokaupassa asiointia tai sitten fyysistä asiointia ainakin ruokakaupassa. Kaupassa käynti saattaa olla jollekin elämys, jossa saa informaatiota uusista tuotteista ja inspiraatiota ruoanlaittoon, uusiin resepteihin, kodin sisustamiseen tai remontointiin liittyen.

Kaupan ala toimialana onkin Suomen suurin toimiala työllisten määrällä mitattuna. Kaupan ala työllistää noin 290 000 henkilöä ja myös eurooppalaisella tasolla, joka neljäs yritys toimii kaupan alalla, sisältäen autokaupan, tukkukaupan ja vähittäiskaupan. (Kaupan liitto 2021)

### KAUPPA ON ELINKEINOELÄMÄN SUURIN TYÖLLISTÄJÄ

1000 HENKILÖÄ



Kuva 3. Kauppa työllistäjänä

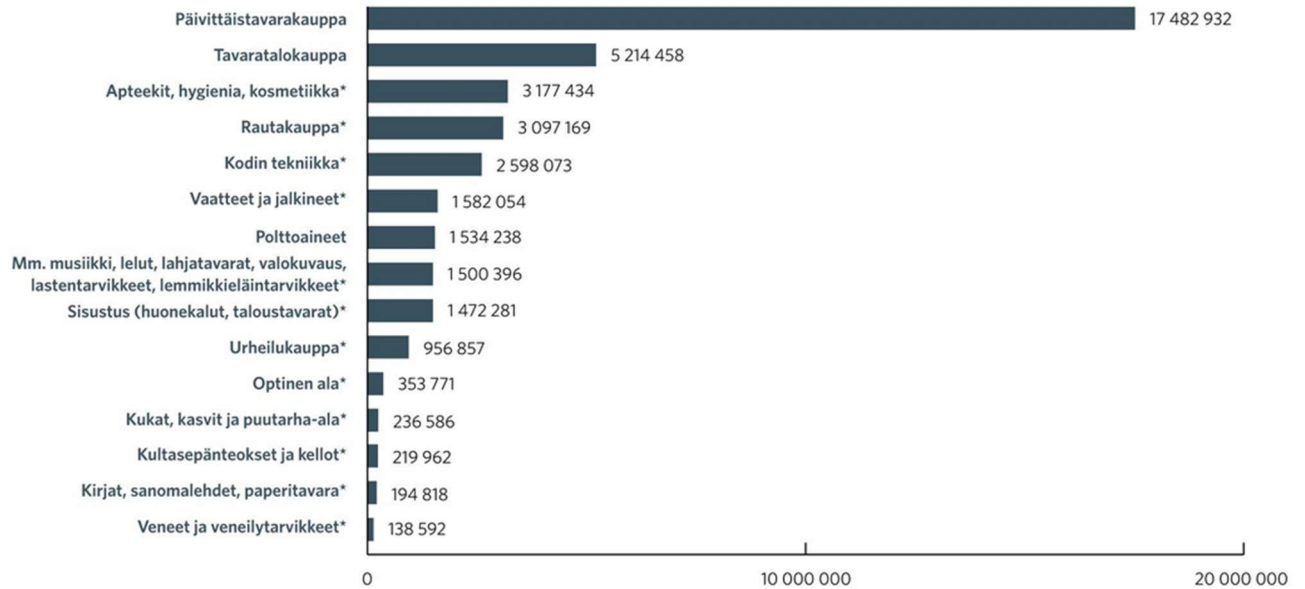
Kaupan ala jakautuu vähittäis- ja tukkukauppaan sekä tuotevalikoimien osalta päivittäistavara-, erikoistavara-, ja tekniseen kauppaan. Päivittäistavarakauppaan kuuluvat ruoka ja juoma, päivittäiskosmetiikka, teknokemian tuotteet, tupakkatuotteet sekä lehdet. Päivittäistavarakaupalla

siis tarkoitetaan päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvä, pääasiassa itsepalveluun perustuva marketmyymälä, josta kuluttaja valitsee itse tuotteensa maksaa ja poistuu. Päivittäistavarakauppaan luetaan myös huoltamot, elintarvikkeiden erikoisliikkeet sekä halpahallit. Tähän samaan päivittäistavaramarkkinaan luetaan myös koko Foodservice asiakkaat eli HoReCa-asiakkaat (hotellit, ravintolat ja pitopalvelu). Näitä ovat esimerkiksi kaikki julkisten laitosten kuten sairaaloiden ja koulujen päivittäinen ruokahuolto sekä muut asiakkaat kuten yksityisen sektorin ravintolat, kahvilat sekä henkilöstöravintolat. EU:n tilastoinnissa myös alkoholijuomat kuuluvat myös päivittäistavarakauppaan. (Kaupan Liitto 2021)

Suomi on hyvin harvaan asuttu maa, ja välimatkat ovat pitkiä kuten muissa pohjoismaissa. Tämän vuoksi vähittäiskauppa on omaleimaisesti hyvin ketjuuntunutta. Myös tavaroiden hankinta, logistiikka lähinnä varastointi on hyvin keskittynyttä. Tämä on tuonut kustannustehokkuutta. Heikompi kustannustehokkuus merkitsisi korkeampia vähittäishintoja, heikompa saavutettavuutta, suppeampia valikoimia ja huonompaa palvelua. Vähittäiskaupan volyyymi on keskittynyt suuriin myymälöihin mutta silti pienemmillä myymälöillä on oma tärkeä tehtävänsä esimerkiksi ruokahuollon ja saavutettavuuden turvaajina ja koko maan asuttamisen kannalta. Kun väestö ikääntyy niin lähipalvelut ovat edelleen tärkeitä, jotta mahdollisimman moni voisi käyttää palveluita ilman autoa. (Kaupan liitto 2021)

## VÄHITTÄISKAUPAN ALATOIMIALAT

VÄHITTÄISKAUPAN LIIKEVAIHTO YHT. 39,8 MRD (EI SISÄLLÄ ALV:A) EUROA 2019  
1 000 EUROA



\*Vähittäiskauppa erikoiskaupassa.

Lähde: Kaupan euroestimaatit, Tilastokeskus

Huom! Optisen alan ja kirjojen, sanomalehtien yms. liikevaihtotiedot eroavat hieman ko. aloja edustavien liittojen, Näe Ry:n ja Kirjakauppaliiton, tiedoista.

Kuva 4. Kaupan alatoimialat

### 2.2 Kesko eli K-ryhmä kaupan alan yrityksenä

Kesko eli kuluttajille muutama vuosi sitten brändinimellä viestimä K-ryhmä on suomalainen kaupan alan yritys. K-ryhmä toimii päivittäistavara-kaupan, rakentamisen ja talotekniikkakaupan sekä autokaupan alatoimialoilla. Kukin toimiala toimii tiiviissä yhteistyössä itsenäisten kauppiaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Ketjutoimintaan kuuluu noin 1800 kauppa sisältäen kaikki toimialat seitsemässä toimintamaassa, Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa ja Puolassa. K-ryhmä on tuonut myös verkkokaupan ja digitaaliset palvelut osaksi asiakaskokemusta perinteisten kauppojen rinnalle. Kesko ja K-kauppiat muodostavat yhdessä K-ryhmän, jonka vähittäismyynti oli noin 14 mrd. euroa vuonna 2020. K-ryhmä on Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan yrityksiä työllistäen yhdessä K-

kauppiaiden kanssa kaikissa toimintamaissa yhteensä noin 39 000 henkilöä ja Suomessa noin 12 700 henkilöä. (Kesko 2021)

### **2.3 K-ryhmän päivittäistavarakauppa**

K-ryhmä on Suomen toiseksi suurin toimija liikevaihdoltaan ja markkinaosuudeltaan. K-ryhmän päivittäistavarakaupalla on noin 1200 myymälää ympäri Suomea ja noin 1000 itsenäistä kauppiasta. Asiakkaita käy päivittäin K-ruokakaupoissa noin 1,2 miljoonaa. Lisäksi verkkokaupan palvelua tarjoaa noin 470 vähittäiskauppaa. K-ruokakauppa-ketjuja ovat K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market, Neste K sekä Kespro, joka on foodservice-palvelujen tarjoaja niin yksityiselle kuin julkisellekin sektorille. (Kesko 2021)

K-Citymarket-ketjun kauppaja on 81 ympäri Suomea. Kauppaketju on hypermarket, joka tarjoaa laajan valikoiman elintarvikkeita ja käyttötavaroita kuten vaatteita, jalkineita, vapaa-ajan tuotteita kuten leluja, kodinkoneita sekä kodintarvikkeita esimerkiksi sisustamiseen liittyviä tuotteita. (Kesko 2021)

K-Supermarketit ovat laajan valikoiman K-ruokakauppoja. K-Supermarketeissa on laajat elintarvikkeiden valikoimat ja niissä toimii myös itsenäinen K-ruokakauppias. K-Supermarket-kauppoja on noin 250 ympäri suomea. (Kesko 2021)

K-Marketit ovat keskittyneet lähimarkkinoihin eli mahdollisimman lähelle asiakasta. K-Marketeja ovat niin kyläkaupat kuin kaupunkien keskustoissa olevat K-Marketit, jotka tarjoavat päivittäiseen arkeen liittyvät tuotteet ja lähipalvelut. K-Market-ketjun kauppaja on Suomessa noin 800 ja lähikauppaverkosto kattaa koko maan. (Kesko 2021)

Neste K on Nesteen ja K-Ryhmän liikenneasemat, joiden tarkoituksena on tarjota ylivertainen asiakaskokemus sekä parasta ruokaa maantiellä liikkujille. Verkostoon kuuluu noin 70 liikenneasemaa. (Kesko 2021)

Kespro on Suomen johtava foodservice- palveluiden tarjoaja ja tukkukauppa. Kespro toimii sekä asiakasyritystensä että kuntien kumppanina Suomessa ja tarjoaa asiakkailleen monipuoliset ruoan hankintaratkaisut sekä toimitus- ja noutopalvelut. Valikoimiin kuuluu tuore-elintarvikkeita ja teollisuuden valmistamia elintarvikkeita esimerkiksi säilykkeitä, kuivaruokaa jne., käyttötavaroita sekä viinejä ja muita alkoholituotteita. (Kesko 2021)

### 3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS JA ITSEOHJAUTUVUUS ETÄ- TYÖSSÄ TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ

Tässä opinnäytetyössä käytettyjä keskeisiä käsitteitä ovat, etätyö, työntekijäkokemus ja itseohjautuvuus. Tietoperusteena perehdytään viitekehykseen mitä on etätyön, itseohjautuvuuden ja työntekijäkokemuksen teoreettiset määritelmät.

#### 3.1 Etätyö

Etätyö ei ole mikään uusi ilmiö. Monet tahot alkoivat pohtimaan vaihtoehtoisia tapoja tehdä töitä jo 1970-luvulla öljykriisin aikana päivittäiselle työmatkaliikenteelle. Etätyötä koskeva yhteiskunnallinen keskustelu käynnistyi eurooppalaisten tutkijoiden parissa 1980-luvun lopussa. Informaatioteknologian ja internet-yhteyksien kehittymisen myötä etäyhteydestä alettiin puhua enemmän julkisuudessa laajemmin joskus 1990-luvulla. Sähköposti yleistyi ja tiedon siirto nopeutui. Suomalaisten työajat ja työn tekemisen tavat ovat kuitenkin muuttuneet melko vähän viimeisen 20 vuoden aikana. Työolotutkimuksen 2019 mukaan etätyön yleisyys on kasvanut vuoden 1990 kahdesta prosentista 20 %:iin vuonna 2013. Tämän jälkeen kuitenkin kasvu ei ole ollut suurta sillä 2018 etätyötä teki noin 28 % palkansaajista. Näissä prosenttiluvuissa on enemmän kyse siitä, että kaikkia työtehtäviä ei ole ehditty tekemään työajan puitteissa vaan toimihenkilöt ovat ottaneet työkoneen kotiin ja tehneet töitä vielä illalla. (Melin 2020)

Suurimmat etätyön esteet ovat edelleen olleet mitä ilmeisemmin organisaation kulttuuriin ja ajattelumalleihin sekä organisaatioon liittyviä. Työt ovat suunniteltu siten että työt tehdään työpaikalla ja lähiesihenkilö ja kollegat ovat tavoitettavissa fyysisesti. Työntekijöiden valvonta on myös suunniteltu tehtäväksi työpaikalla eikä kotona, jolloin hajautettu valvonta on ainakin koettu hankalammaksi. Toki on sellaisiakin työtehtäviä, joita ei voida tehdä muualla kuin työpaikalla. (Melin 2020)

Tähän mennessä koko etätyöajattelu on yksilölähtöiseen ajatteluun. Joissakin asemissa, yleensä toimihenkilöitä tai asiantuntijoita ovat voineet sopia työnantajan kanssa, että työ tehdään muualla kuin viralliseksi määritellyssä konttorissa eli fyysisellä työpaikalla. Koko työpaikkaa koskevia sopimusjärjestelyjä on alettu tekemään vasta aivan viime vuosina. Etätyömahdollisuus on riippunut paljon työnantajaorganisaatiosta, sen kulttuurista, sisäisistä pelisäännöistä, työntekijän omasta aloitteellisuudesta ja aktiivisuudesta. Luottamuksen puute on ollut vielä ihan viime vuosiin etätyön lisääntymistä jarruttava tekijä. Työnantaja ei ole ehkä täysin luottanut, että työntekijä tekee kotona töitä vai tekeekö? (Melin 2020)

Aluksi etätöitä tekivät sellaiset keskiluokkaiset asiantuntijatyössä olevat ryhmät, joiden työteko oli hyvin itsenäistä kuten toimittajat, ohjelmoijat, kirjanpitäjät ja tutkijat. Heillä oli koulutuksen tai aseman tuomia valtaresursseja, jotka mahdollistivat ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon. Tähän liittyi myös työnantajan vahva luottamus, että työntekijä saa kotona aikaiseksi yhtä tehokkaasti asioita, joita saisi työpaikallaankin. (Melin 2020)

Suomessa ei etätyön tekemiselle ole vielä kehittynyt mitään virallista tai epävirallista työn organisoinnin tapaa. Tämä on ollut esillä jo kuitenkin 2000-luvun alussa, kun puhuttiin että palkansaajajärjestöt tekisivät aloitteen työnantajajärjestöille.

Vielä muutama vuosi sitten oli omassa organisaatiossa koko etätyö joissakin yksiköissä hyvin jäykkää eikä koko organisaatiossa ollut sovittu mitään pelisääntöjä vaan yksikönjohtaja aina katsoi tilanteen mukaan. Muistan kun vielä 2016 jossakin organisaatiossa sai olla etänä päivän viikossa, perustellusta syystä kaksi päivää ja ei koskaan maanantaina tai perjantaina. Joissakin yksiköissä sai olla taasen yhden päivän kahden viikon aikana ja erikseen piti täyttää lomake ja anomus mitä työtehtäviä sinä päivänä aikoi tehdä eli eräänlainen ajankäyttösuunnitelma eli ”lukupäivä” ja perustella miksi työpäivä oli parempi tehdä kotona. Syy ei saanut olla sellainen, että säästää työmatka-ajassa ja kustannuksissa. Mikäli työ vaati keskittymistä, niin suositeltiin varaamaan hyvissä ajoin tyhjä neuvotteluhuone, johon pääsi tekemään etätöitä.

Vuonna 2019 kun muutimme uuteen yksikköön K-Kampukselle Helsingin Kalasatamaan niin meille tuli koko yritystä koskeva ohjeistus uuden työnteon tavoista ja monipaikkatyöstä. Meillä oli ohjeistus yksikössä, että kaikki olisivat keskiviikkoisin paikan päällä töissä konttorilla ja yksikköpäivinä jotta nähtäisiin kasvojen toisiamme. Tässä oli edelleen silti työntekijöiden puolelta kaikua vanhasta ajattelumallista, jossa työpaikalle tultiin kuuliaisesti, vaikka oli vapaus tehdä muuallakin töitä.

Julkiset organisaatiot ja ainakin suuret yritykset ovat monesti hierarkkisia organisaatioita, joissa on operatiivista esimiestyötä, keskijohtoa kuten yksikköjen johtoa, ylintä johtoa sekä erilaisia tukiyksiköitä. Miten valta hajautuu vai hajautuuko se, kun henkilöstö hajautuu vai keskittyykö se? Etätyö vaikuttaa monella tavalla. Se lisää joustavuutta työntekijöiden päivään ja pitäisi lisätä vapaa-ajan määrää, kun ei tarvitse käyttää aikaa työmatkoihin. Myös pukeutumisen ja kosmeettisten tuotteiden kustannuksissa voi säästää rahaa ja myös työmatkakuluissa. Joissakin töissä työ voi olla jopa paljon tuottavampaa tehdä kotoa käsin, mikäli kotona on rauhallisempi ympäristö mitä avokonttorit. Työn valvonnan luonne muuttuu aikaansaamisen valvonnaksi enemmän kuin fyysiseksi työn valvomiseksi, joka perustuu ”läsnäolopakoon”. Etätyössä työntekijällä on itsellä suurempi vastuu, että työaika ja vapaa-aika ovat tasapainossa sekä siitä että työvälineet ja ergonomia on kunnossa myös kotona. (Melin 2020)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan kyynistymisen ja tylsistyminen työssä kasvavat, kun etätyö jatkuu pitkäkestoisena. Kun korona on ohitse, niin riittävä määrä läsnätyötä on tärkeää ottaa huomioon, kun järjestetään uudestaan työnteon tapoja. Hybridityössä koetaan hieman enemmän työn imua ja vähemmän työssä tylsistymistä sekä luotetaan enemmän työtovereihin. (Työterveyslaitos 2021)

Etätyössä täytyy myös ottaa huomioon lainsäädäntö. Nykyisellään työsopimuslain yleisvelvoitteessa säädetään, että työntekijän on suoritettava hänelle annettu työ huolellisesti ja noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja on asettanut työn laajuuden, suoritustavan sekä ajan ja paikan suhteen. Työntekijän velvollisuus työturvallisuudessa tarkoittaa sitä, että työntekijän on oltava varovainen ja huolellinen työolojen ja työympäristön puitteissa. Työntekijän on myös viipymättä ilmoitettava, mikäli huomaa koneissa, laitteissa tai rakenteissa, suojavälineissä vikoja tai puutteita, joista voi aiheutua vaaraa tai tapaturmia. Työntekijä ei myöskään saa käyttää ilmaista muille työnantajan liikesalaisuuksia. Tämä täytyy ottaa huomioon, mikäli etätyötä tekee kirjastoissa, kahviloissa tai sellaisissa tiloissa, jossa on olemassa riski, että esim. puheluiden tiedot päätyvät kilpailijoille. (Työsopimuslaki 2001, luku 3.) Pohdittavana on myös työaikalain soveltaminen etätyöoloihin. Työaikalain mukaan työaika on käytetty aika sekä aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. (Työaikalaki 2019, luku 2)

Työnantajallakin on velvollisuuksia työsopimuslain mukaisesti kuten tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto sekä työturvallisuus. (Työsopimuslaki 2001, luku 4.) Näitä lakeja voi olla vaike-

ampi valvoa, kun kaikki työskentelevät etänä. Silti työturvallisuuslaki edellyttää, että työantajan on tarkkailtava ympäristöä ja tunnistaa vaara- haittatekijät toimialalle tai yritykselle. (Työturvallisuuslaki 2002, luku 2)

### 3.2 Itseohjautuvuusteoria ja motivaatio

Filosofian tohtori Perttu Salovaara, joka tutkii nykypäivän työelämää ja työyhteisöjä toimii niiden kehittäjänä ja tutkijana Tampereen yliopistossa on kirjoittanut kirjan Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Teoksessa hän esittelee mm. brittiläisen historioitsijan Nial Fergusonin väitettä, että yhteiskuntiemme historiankirjoitus on hyvin hierarkkista, koska historiallinen todistusaineisto kertoo, että ihmisen aikaansaannokset ovat syntyneet ainoastaan suurten hallitsijoiden aikakaudella, jolloin on työvoima organisoitu hierarkkisen tehokkaasti. Tästä jää se kuva, että muita ihmisten välisiä organisoitumisen muotoja ole. (Salovaara 2020, 68)

Ihmisyhteisöt ovat kuitenkin läpi tunnetun historiamme toimineet verkostomaisissa yhteisöissä epävirallisissa yhteisöissä kuten perheyhteisöt, kyläyhteisöt, hansakauppiaat, heimot sekä ammattiryhmät sekä Medicien hallitsijasuvun verkostot ympäri Eurooppaa. Verkostoissa pienemmät solut voivat toteuttaa omaehtoisesti verkoston päämääriä ilman hallitsijan ohjausta. Verkostojen vahvuus on niiden moninaiset yhteydet verkoston jäsenten välillä. Myös Homo Sapiens, nykyihmisen erottui eläimistä juuri yliveritaiset yhteistyön ja kommunikoinnin taidot. Metsästäminen onnistuminen ei ollut johtajan varassa vaan yhteistyö ja kommunikointitaidot. Autoritäärinen ja keskitetty johtamismalli ei ollut siis välttämättä kaikkein toimivin, kun tarvittiin nopeaa reagoimista tai oltiin jopa hengenvaarassa. Nykyisissä yhteisöissä ja organisaatioissa muutoksiin reagoimista pidetään menestystekijöinä. Tällöin vallan keskittäminen ei aina ole se oikea tapa organisointua. (Salovaara 2020, 68–69)

Itseohjautuvuus on akateemiselle tutkimukselle melko hyvin uusi asia. Edward L. Deci ja Robert M. Ryan loivat itsemääräämisteorian. Se on psykologisiin teorioihin kuuluva motivaatio-teoria. Itsemääräämisteoria ottaa kantaa minkä tyyppisestä tai laatusesta motivaatiosta on meille eniten hyötyä, onko ulkoista motivaatiota mahdollisuutta muuttaa sisäiseksi motivaatioksi. Näiden lisäksi teoria ottaa kantaa minkä tyyllisiä eli orientaatioita meillä ihmisillä on



sekä miksi motivaatioon sisältä löytyvät tekijät vaikuttavat tekijät autonomisuus, yhteisöllisyys ja kyvykkyys vaikuttavat meihin niin vahvasti. Näihin seikkoihin itsemääräämisteoria ottaa kantaa neljällä pienemmällä omalla teoriallaan, joita ovat 1) kognitiivinen arviointiteoria, 2) intergraatioteoria, 3) toiminnan orientaatioteoria ja 4) psykologisten perustarpeiden teoria. (Edward L. Deci ja Robert M. Ryan 2000) Teoria voi olla vähän monimutkainen lukea, mutta se on hyvin selitetty YouTubessa suomeksi nimellä ”Motivoi paremmin & itsemääräämisteoria (SDT)” Itsemääräämisteoriassa keskeistä on motivaation laatu ei määrä eli onko motivaatio sisäistä vai ulkoista.

Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että ihminen kiinnostuu tekemisestä koska se on hänen mielestään itsessään kiinnostavaa, tyydyttävää ja palkitsevaa. Ulkoinen motivaatio taas ohjaa meitä tekemään asioita sen vuoksi saammeko siitä palkintoja tai mahdollisia sanktioita tai rangaistuksia mikäli emme tee jotakin. Deci ja Ryan tutkivat ulkoista motivaatiota. Tutkimusten mukaan ulkoisilla tekijöillä kuten palkkioilla oli jopa vähentävä vaikutus sisäiseen motivaatioon kuten negatiivisella palautteella ja mikäli palautetta ei saada lainkaan. Tähän on syynä edellä mainittu kognitiivinen arviointiteoria. Positiivisella palautteella taas oli sisäistä motivaatiota kasvattava vaikutus. Eli niin kutsutut informoivat näkökulmat lisäävät sisäistä motivaatiota kuten tunnustus ja valinnan vapaus, kun taas kontrolloivat tekijät kuten negatiivinen palaute, deadline, kontrolli, ulkoapäin tulevat määrätyt tai annetut tavoitteet joihin henkilö ei voi itse vaikuttaa, jolloin hän ei koe tavoitetta omaksi eikä tekeminen lähde vapaaehtoisuudesta ja tekemisen halukkuudesta. Nämä vähentävät itseohjautuvuutta eli autonomiaa ja vievät ajatukset pois itselle tärkeistä asioista. Olennaista on kuitenkin näiden suhde, mikäli ympäristö on enemmän informoiva kuin kontrolloiva niin se lisää sisäistä motivaatiota. Mikäli taas ympäristö nakertaa kontrollin avulla autonomiaa niin sisäinen motivaatio laskee. (Motivoi paremmin & itsemääräämisteoria 2018, Martela 2014)

Toisen pienemmän teorian integraatioteorian mukaan ulkoinen motivaatio on mahdollisuus muuttaa sisäiseksi motivaatioksi. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että mikäli et jaksaisi tehdä jotakin asiaa niin usein kuten pestä käsiä niin silti motivoitunut siihen, kun ymmärrät hygienian tärkeyden eli silloin henkilö toimii omaehtoisesti eli autonomisesti. Tällöin ihminen rakentaa ulkoisesta määräyksestä esim. valtiovallan käskystä itselleen merkityksellisen sisällön ja sisäsyntyisen halun pitää kädet puhtaana. Tällöin ulkoiset arvot sisäistetään eli integroidaan osaksi omaa arvomaailmaa. (Motivoi paremmin & itsemääräämisteoria 2018, Martela 2014)

Kolmas teoria, toiminnan orientaatioteoria puolestaan sisältää ajatuksen siitä, että ihmisille muodostuu erilaisia motivaatiotyylejä, jolloin jokaisella ihmisellä on itselleen tyypillinen tapa havainnoida ympäristöä ja valikoida motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Orientaatiotyylejä on puolestaan kolmenlaisia, 1, autonominen orientaatiotyyppi, jotka yleensä tulkitsevat ympäristöä autonomiaa tukeviksi eli informatiivisiksi. Kontrolloituun orientaatiotyylisiin perustuva ihminen pyrkii etsimään ympäriltään tai itsestään niitä vihjeitä, jotka hän tulkitsee kontrolliksi. Nämä säätelevät hänen käyttäytymistään siihen suuntaan, jota ohjaavat pakko, palkkio tai vaatimukset eli ulkoiset tekijät. Puolueetonta orientaatiota kuvaa kolmas orientaatiotyyppi, jotka kokevat, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia elämän tilanteiden lopputulemiin ja voivat näin ollen kokea motivoitumattomuutta. Samaa tilannetta ei siis ihmisten välisistä eroista johtuen tulkita samanlaisiksi. Ihmisten välistä kasvua ja kehitystä olosuhteet ovat siis vaihtelevia sen suhteen tukeeko ympäristö autonomiaa tai välittääkö se kokemusta kyvyttömyydestä ja epäpätevyydestä. Kokemusten lisääntyessä ja ajan kuluessa syntyy erilaisia tapoja nähdä motivaatiomaailmaa. Tämä näkyy siis siten käytännössä, että näemme itsemme näissä kaikissa tilanteissa, jonkin verran kontrolloiduksi, jonkin verran autonomisiksi ja taas jonkin verran puolueettomiksi. Näiden sekoituksesta syntyy tulkinta, jota käytämme motivaatiomme muodostumiseen. Ympäristö ei siis tuo ulkoapäin pelkästään motivaatiomme haitallisia tekijöitä vaan orientaatiolla eli suhtautumisellamme on myös vaikutusta. (Motivoi paremmin & itsemääräämisteoriat 2018, Martela 2014)

Neljäs teoria eli psykologisten perustarpeiden teoria kuvaa taas miksi motivaatiomme vaikuttavat tekijät, vaikuttavat käyttäytymiseemme niin paljon. Motivaatioon vaikuttavat tämän teorian mukaan kolme seikkaa, autonomia, pätevyys sekä yhteenkuuluvuus. Ne ovat psykologisia perustarpeita. Näitä ihminen tarvitsee hyvinvointinsa tueksi ja toimiakseen optimaaliseksi fyysisten perustarpeiden lisäksi. Mikäli ihmiseltä kieltää psykologisen perustarpeen niin suorituksen taso laskee samalla tavalla kuin peruttaisiin lounastauko. Psykologisten perustarpeiden täyttyminen vaikuttaa yleisesti hyvinvointiin ja vireyteen. Se ennustaa parempaa työhön sitoutumista ja suoriutumista sekä psykologista terveyttä ja hyvinvointia. Ympäristöllä on siis suuri merkitys, kuinka autonomiksesi ihmisen toiminta muodostuu ja kuinka ihmiset priorisoivat omille elämänarvoilleen sopivia tavoitteita. Näistä seuraa motivoituminen ja menestyminen. Ihmisen sisäistä motivaatiota voidaan parantaa autonomian vahvistamisella ja perustella miksi jokin asia on tärkeä, jolloin ihminen saa ymmärryksen ulkopuolisesta motivaatioista ja hän voi tämän jälkeen muuttaa sen sisäiseksi motivaatioksi. Hänelle voi myös jättää valinnanvaraa, jolloin kokemus vapaaehtoisesta tekemisestä täyttyy. Toinen autonomisuuden vahvistaminen on

luoda merkityksellisiä ihmissuhteita ja asettumalla toisen ihmisen asemaan. Toisen ihmisen tuntemukset on hyvä tunnustaa kyseisestä tilanteesta esimerkiksi, että ihminen voi kokea jotkut tehtävät hyvin tylsiksi tai kurjiksi. Kolmas keino on luoda pätevyyden tunne ja vaalia sitä eli ilmapiiri, jossa saa tutkia, löytää ja tehdä virheitä. Positiivisen palautteen antaminen on myös hyvä keino ja sillä tavalla, joka vahvistaa kokemusta hyvästä suoriutumisesta. Kun luodaan ympäristö, jossa psykologiset perustarpeet täyttyvät niin silloin autonomisen motivaation määrä, hyvinvointi ja energisyys lisääntyvät. (Motivoi paremmin & itsemääräämisteoriat 2018, Martela 2014)

### 3.3 Itseohjautuvuus ja valmentava johtajuus

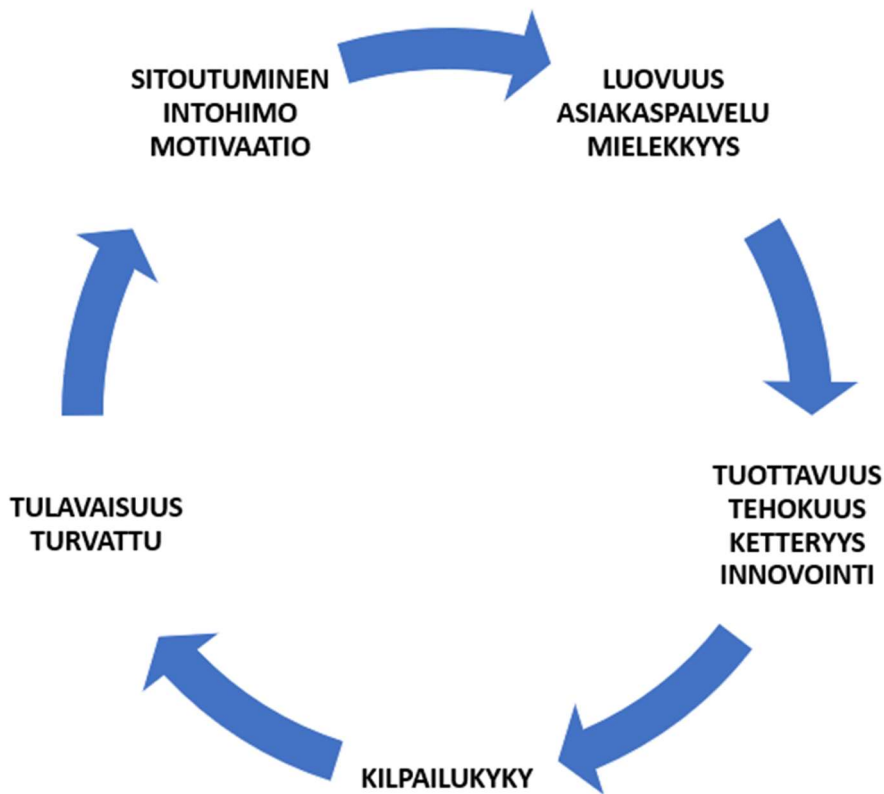
Tiimien itseohjautuvuutta on tutkittu pitkään muttei organisaatiotasolla. Yleisesti itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia aloitteellisesti ja itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Tämä on siis kyky johtaa itseänsä, suunnitella ja aikatauluttaa omat työnsä. Itse ohjautuvuus nähdään perinteisestä byrokraattisesta weberiläisestä poikkeavana organisoitumistapana. Byrokraattisessa ja hierarkkisessa organisoitumistavassa ”alaisia” komennetaan, kontrolloidaan niin itseohjautuvuudessa luotetaan työntekijään ja hänen motivaatioonsa tehdä työnsä hyvin. Lähtökohdaksi voidaan pitää työntekijöiden vahvaa autonomisuutta ja vapautta tehdä isojakin päätöksiä ennen hyväksyntää esihenkilöltä eikä kontrollia tarvita. (Savaspuro 2019, 23–24) Työntekijällä on oltava myös taitoja itseohjautua. Tämä tarkoittaa sitä, että hänen on oltava itsemotivoitunut, eli hänellä täytyy olla halu tehdä työtä omaehtoisesti sekä pysyä liikkeessä ilman että joku on häntä pakottamassa. Hänellä on oltava myös päämäärä ja tavoitteet eli käsitys siitä mitä kohti hän itseohjautuu. Kolmanneksi henkilöllä on oltava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Mikäli työntekijältä puuttuvat nämä taidot, hän tarvitsee paljon tukea eikä itseohjautuvuus toteudu. Työntekijän tehtäviin kuuluvien teknisten taitojen lisäksi, tämä tarkoittaa erityisesti kykyä johtaa itse itseään, ajankäyttöään, tehtävien asetantaa, priorisointia ja resurssien hallintaa. Nämä ovat perinteisessä organisaatiossa voinut laittaa lähiesihenkilön vastuulle perinteisessä tarkasti johdetussa organisaatiossa. (Martela, Järnäs 2017, 16)

Itseohjautuvuuden ensimmäiset kokeilut saattavat epäonnistua, sillä ihmiset yrittävät löytää oikotien määräämällä hierarkian ja esihenkilöt poistettavaksi. Yrityksen rakenne revitään siis pois ilman että korvaavaa rakennetta on tilalle. Tästä seuraa kaaos. Itseohjautuvuus ei siis toimi

poistamalla hierarkiaa vaan tilalle on rakennettava hajautetun vallan järjestelmä. Tämä edellyttää kaikkien nykyisten johtamisjärjestelmien ja -rakenteiden päivittämistä. (Laloux 2016, 65)

Itseohjautuvuuden vaatimus vain korostuu etätyön aikana, sillä se on olennainen osa itsensä johtamista osana työyhteisöä. Itseohjautuva vaatii jopa enemmän johtamista kuin perinteinen, koska itseohjautuvassa yksikössä on oltava reunaehdot ja selkeät tavoitteet. Esihenkilön täytyy tukea tiimiläistään etätyössä. Etätyöläinen on silti suurimman osan ajasta itsensä johtaja. Hänen täytyy osata priorisoida, tauottaa ja organisoida eli siis hallita tehtäviään ja ajankäyttöään sekä ymmärtää milloin hän tarvitsee apua. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 100–101)

Itseohjautuvuutta kiinnostavuutta perustellaan myös sen sisäisen logiikan vuoksi. Sisäisen motivaation mahdollistaminen tuottaa positiivisia vaikutuksia ja synnyttää positiivisen kierteen. Kun ihminen pääsee toteuttamaan intohimoaan ja sisäistä motivaatiotaan, hän on sitoutuneempi organisaatioon. Tätä selittää myös se että, yksilön ja organisaation tavoitteet ovat ainakin osittain samansuuntaisia. Kun henkilöstö on motivoituneempi, se kokee työnsä mielekkäämmäksi. Tällöin työ on luovempaa ja sisäisestikin asiakaspalveluhenkempää eli työkavereihin ja esihenkilöihin suhtaudutaan joustavammin. Nämä asiat tuovat työn tekemiseen ketteryyttä ja tehokkuutta. Innovatiivisuus on myös sallitumpaa, mikä johtaa parempaan ja tuottavampaan toimintaan. Tämän vuoksi yritys on kilpailukykyisempi ja pystyy takaamaan turvallisemman ja mahdollisesti paremmin palkatun toimeentulon. Kun ihminen kokee olonsa turvalliseksi työympäristössä, niin hänen on helpompaa antaa parastaan ja ohjautua kohti intohimojaan vastaavia työtehtäviä. Tämän vuoksi on ihan perusteltua, että yksilön vapauttaminen ja itsensä toteuttaminen voi olla hyödyllistä koko organisaatiolle. (Collin & Lemmetty 2019, 102)



Kuva 5. Itseohjautuvuuden kehä (mukaiillen Collin & Lemmetty 2019, 101)

## ESIHENKILÖVETOISEN HIERARKIAN JA YHTEISÖOHJAUTUVUUDEN IDEALIIEN EROJA

	Hierarkia	Yhteisöohjautuvuus
<b>Metafora</b>	<i>Pyramidi, kone</i>	<i>Ameeba, juurakko, verkosto</i>
<b>Metaforan merkitys</b>	<i>Johto ylhäällä, henkilöstö alhaalla, ei heilahteluja tai ympäristön vaikuttamista. Tasaisen suorittamisen kellokone.</i>	<i>Muoto ja koko vaihtelevat, reagoi ympäristöön ja muuttaa sitä, epävakaa</i>
<b>Ohjaavat periaatteet</b>	<i>Sisäisen toiminnan optimointi, ennakoointi, kilpailu</i>	<i>Reagoivuus, osa ekosysteemiä, dynaaminen yhteistyö, muutosvalmius</i>

<b>Rakenne</b>	<i>Muodollinen, vertikaalinen hierarkia, tukee ylös-alas viestintää organisaation tasoilla, funktionaalinen, toiminnot omissa siloissa</i>	<i>Liteä tai kolmiulotteinen, monimutkaiset riskit, kytkennät, verkostomainen, muuttuva, mukautuva, toiminnot edistävät yhteistä asiaa tiimimäisesti.</i>
<b>Johtaminen</b>	<i>Keskittyy johtajille</i>	<i>Monikolliset, jaetut yhteisölliset käytännöt, sekä yksilö että yhteisö johtavat</i>
<b>Töiden jakaminen</b>	<i>Työt suunnitellaan pyramidin huipulla ja jaetaan ja määrätään ylhäältä alaspäin organisaation tasolle</i>	<i>Työyhteisöt ja tiimit jakavat työt, neuvottelevat keskenään prosessit ja jatkuvuuden</i>
<b>Strategia</b>	<i>Johdon suunnittelema, useamman vuoden päässä oleva tavoite ja sen suuntaiset lineaariset välivaiheet</i>	<i>Yhteinen suunta oltava ja sen sisällä, kokeileva, mukautuva, opportunistinen, emergentti, myös ruohonjuuritasolta tai asiakasrajapinnasta ohjautuva, kokeilukulttuuriin perustuva toiminta</i>
<b>Päätöksenteko</b>	<i>Muodollinen hierarkia</i>	<i>Hajautettu, valtuutettu</i>
<b>Valta</b>	<i>Muodollinen asemavalta</i>	<i>Hajautettu, epämuodollinen</i>
<b>Henkilöstön resurssi</b>	<i>Toteuttaa johdon tahtoa, ulkoinen motivaatio (palkio &amp; rangaistuksen pelko) Velvollisuuseettinen toiminta; toimitaan oikein, kun noudatetaan velvollisuuksia ja annettuja ohjeita</i>	<i>Vapaus valita toimintatapa yhteiseen suuntaan, voimaantuminen, sisäinen motivaatio (oma osaaminen &amp; intohimo) Seurauseettinen toiminta, tavoitteena mahdollisimman hyvä lopputulos</i>

Taulukko 1. Esihenkilövetoisen hierarkian ja yhteisöohjautuvuuden ideaalien eroja (mukaillen Collin & Lemmetty 2019, 103)

Perttu Salovaara puolestaan kirjoittaa teoksessaan Johtopäätös, yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen 2020 - kirjassaan että itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus tulisi määrittellä uusiksi ja uusia malleja pitäisi kehitellä sillä viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana hierarkian rajoitteet ovat tulleet näkyviksi organisaatioissa ja yhteisöissä. (Salovaara 2020, 51)

Hierarkia on epämotivoivaa, se passivoi sekä opettaa seuraamaan ohjeita, menettelyitä ja sääntöjä eikä kannusta aloitteellisuuteen tai toisista välittämiseen. Yleensä tavoitteet ovat laitettu niin että virheitä ei sovi tehdä ja toisista välittämisestä ei palkita. Johtamismalli tai johtamisjärjestelmät vaikuttavat koko yhteisön sosiaaliseen ilmapiiriin. Suurin osa esimiesten kokemista

TERMI (Englanti)	MÄÄRITTELY SUOMEKSI	TERMI (Englanti)	MÄÄRITTELY SUOMEKSI
Self-management, self leadership	Itsensä johtaminen, ihmisen kyky organisoitua ja johtaa omaa työtään ja elämäänsä	Self-managed, autonomous teams	Autonomiset, itseohjautuvat tiimit, selittää periaatteet, miten tiimit voivat toimia autonomisesti organisaatiossa.
Self-control	Itsekontrolli, toteutuu silloin kun ihminen toimii toisin kuin yleensä, ilman ulkoisen pakon tuomaa vaadetta	self-contained, self regulated	Omavarainen, itsesäätelävä, esim. omavaraiset tehtaot, jotka operoivat itsenäisesti niille valokoituja tuotelinjoja. Kun tehtaon henkilöstömäärä kasvaa yli 150, rakennetaan viereen uusi itsenäinen tehdas.
self-directed, self-planned	Itseohjattu, itsesuunniteltu, itsenäinen päätöksenteko ja toiminta, viittaa usein oppimiseen ja tulee pedagogian filosofiasta. Tavoitteena sisäisesti motivoitunut aktiivinen oppija.	self-governance	Itsehallinto, viittaa yleensä valtion autonomiseen, itsenäiseen asemaan.
self-regulation	Itsesäätely, tunneälyyn liitetty kyvykkyys tunnistaa ja hallita omia tunteitaan, sisäisiä voimavaroja ja kyvykkyksiä.	self-managing/self-managed organization	Itseohjautuva organisaatio, koko työyhteisö toimii itseohjautuvasti, eivät vain tiimit ja yksilöt. Työyhteisöllä on tätä tukevia prosesseja, rakenteita ja käytäntöjä.
self determination	itsemääräytyminen ja itsesäätely, itsemääräämisteorian/itseohjautumisteorian (SDT-self-determination theory) mukaan ihminen on aktiivinen toimija. Jotta ihminen voi toteuttaa tarkoitustaan, ympäristön on tuettava kolmea perustarvetta, omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys.	self-organizing	Itseorganisoituminen, miten asiat organisoituvat kompleksisessa systeemissä. Esim. ihmisen keho on kompleksinen systeemi, jossa kaikki kehon toiminat järjestyvät ilman erillistä ohjausta.

management by self-control	Itseohjautuva johtaminen. Tietotyö vaatii työntekijöiltä itsensä johtamisen taitoja. Itseohjautuva johtaminen liittyy tavoitejohtamiseen. Kun tavoitteet ovat työntekijällä selvillä, hänen odotetaan ohjaavan työtään ja itseään oikeaan suuntaan. Se vaatii työntekijöiltä uusia ajattelutapoja, työkaluja ja kyvykkyyksiä.	collectivist/boss-less, peer-to-peer leadership, co-management, co-leadership	Yhteisöohjautuminen, joukko-ohjautuminen, ryhmäohjautuminen tai yhdessä ohjautuminen.
----------------------------	---	---	---

paineista selittyikin johtamiskulttuurilla eli perinteisessä rakenteessa hierarkian keskeinen osan, pomo, yrittää ylläpitää motivaatiota, jonka systeemi lähtökohtaisesti tappaa. Tämä tapahtuu samalla tavalla, kun lasten leikeissä, jossa aikuisten säännöt kieltävät omatoimisuuden ja pian ihmetellään, kun lasta ei innosta mikään. Yhteistyön ja oma-aloitteisuuden mahdollisuudet riippuvat koko organisaatiosta, systeemistä ja siksi olisi havaintovääritystä pelkistää ne yksilön taidoiksi, jotka ihminen voisi korjata hyvällä itsensä johtamisella. (Salovaara 2020, 51)

Itseohjautuvuudesta käytetään paljon erilaisia käsitteitä ja määrittelyitä ja ne menevät helposti sekaisin. Käsitteiden paljous vaikuttaa asian hahmottamiseen, jolloin on vaikea ymmärtää itse asiaa itseohjautuvuudesta. (Salovaara 2020, 52) Salovaaran kirjasta olen tuonut mukaillen taulukon seuraavalle sivulle, joka toivon mukaan auttaa paremmin hahmottamaan käsitteitä.

Itseohjautuvuudesta on Suomessakin puhuttu laajasti 1980- ja 1990-luvuilla, itseohjautuvien, autonomisten tiimien yhteydessä ja aikuiskasvatuksessa. Nykyisin itseohjautuvuus liitetään yleensä itsensä johtamiseen ja samaan aikaan saatetaan myös puhua itseohjautuvasta mallista tai organisaatiosta. Näin termillä viitataan niin yksilöön, tiimiin ja organisaatioon. Näin ollen samalla termillä viitataan monesti eri asioihin ja ilmiöihin mutta kutsutaan samalla nimellä. Melkein sama asia kuin viitattaisiin pallopeleihin ja tarkoitettaisiin koripalloa, vaikka pitäisi puhua jalkapallosta. Yhden käsitteen käyttäminen monimuotoisesta ilmiöstä on harhaanjohtavaa. Alla olevasta taulukosta näkee, että ilmiö itseohjautuvuus ei ole yksiselitteinen. Yhteisöohjautuvuus kuvaa itseohjautuvuutta paremmin sitä mitä tällaista käytettävissä olevaa systeemiä halutaan ajaa takaa. Taulukosta näkee, että termit voidaan jaotella kolmeen eri luokkaan sen mukaan, onko niiden lähtökohtana yksilö-, tiimi-, vai työyhteisötaso. (Salovaara 2020, 52–53)

Taulukko 2. Itseohjautuvuuden määritelmiä



Itsemääräämisteoriaa (SDT) on käytetty myös itseohjautuvuusteorianana. Salovaaran mukaan SDT on käytännöllinen teoria itseohjautuvuuden tarkasteluun. Se ei kuitenkaan varsinaisesti tarkastele ryhmädynamiikan tai sitä, miten rakentuu koko työyhteisön toiminta, systeemi. Ne ovat teemoja, jotka ovat työyhteisön muotoilun keskiössä. (Salovaara 2020, 55)

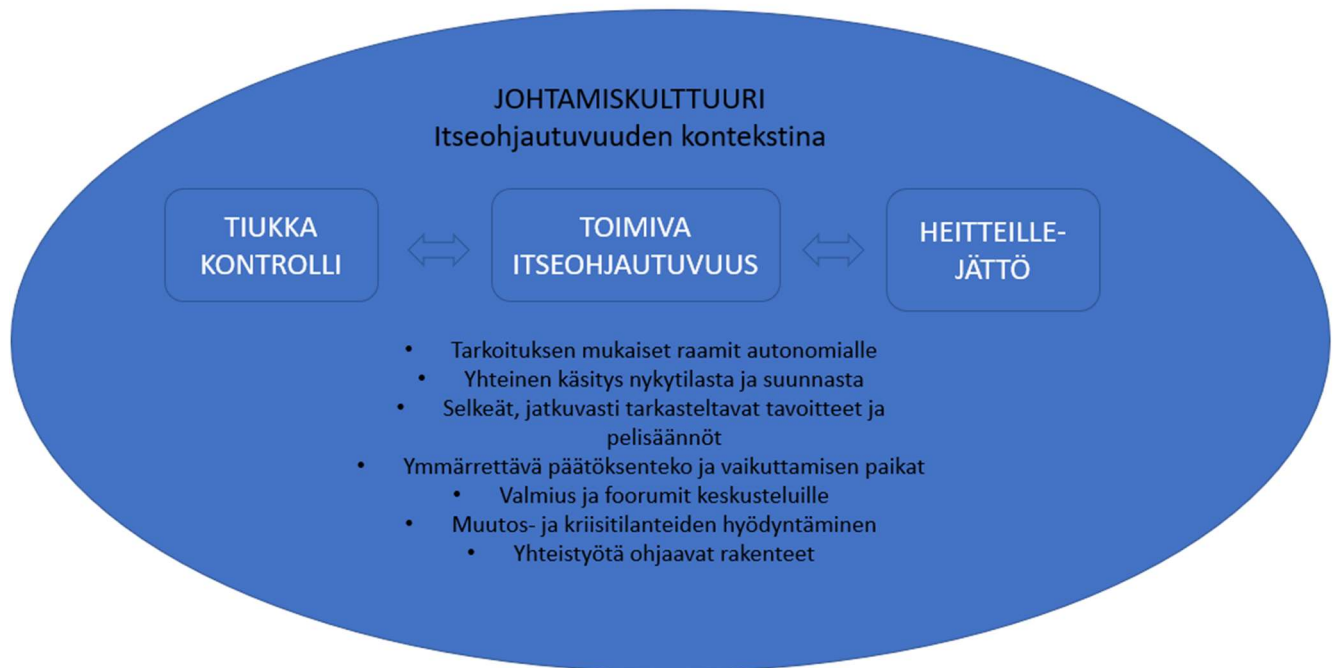
Taulukon seuraavat ilmaisut – itseohjautuva johtaminen, autonomiset tiimit ja omavaraiset tehtaajat painottavat työyhteisön sisällä toimivaa itsenäistä ryhmää. Työyhteisön jäsenet ovat osana kokonaisuutta, ja heidän tehtävänsä ja tavoitteensa määrittyvät sen kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että jokin tuotantolinja tai tehdas on suhteellisen itsenäinen mitä tulee työn kehittämiseen, määrittämisen sekä vastuun ja vapauden suhteeseen työstä. Tätä voidaan kutsua autonomiseksi tiimiksi. (Salovaara 2020, 53)

Yllä esitetyn taulukon tarkoitus ei ole luoda mielikuvaa, että hierarkia ja yhteisöohjautuvuus olisi toistensa vastakohtia. Kaikista työyhteisöistä, myös perinteisistä löytyy itseohjautuvuutta., kun työntekijät eli yksilöt ja tiimit organisoituvat itsenäisesti ja tehokkaasti kohti organisaation tai asiakkuuksien asettamia tavoitteita kohtaan. Itseohjautuvista malleista löytyy myös hierarkisia piirteitä kuten IT-alalta tai kirjanpidosta. (Salovaara 2020, 57–58)

Itseohjautuvampaan johtajuuskulttuuriin siirtyminen tuo haasteita myös lähiesimiestyölle. Tämä näkyy erityisesti organisaatiossa, joissa johtamis- ja organisaatorakenteet ovat linjaorganisaatioita ja niitä ollaan muuttamassa matriisiohjatuimmaksi. Perinteiseen johtamistapaan tottuneet esihenkilöt voivat kokea pelkoa hallinnan tunteen menettämisestä. Heillä voi olla vaikeaa päästää irti kontrollista. Ylhäältä alas johdetusta organisaatiokulttuurista ei hetkessä siirrytä itseohjautuvuutta tukevaa johtamiskulttuuria hetkessä. Tämän vuoksi niin esihenkilöitä kuin johdettaviakin tulee valmentaa uuteen luomalla jaettua ymmärrystä organisaation toimintalogiikasta ja pelisäännöistä sekä sopimalla vastuunjakoa selkeyttäviä menetelmiä tai käytänteitä. (Collin & Lemmetty 2019, 136)

Itseohjautuvuuden ja johtamisen välille syntyy toimiva yhteys, kun organisaatiossa kiinnitetään huomiota seuraaviin kysymyksiin. 1) Onko käsitys nykytilasta ja tavoitellusta suunnasta yhteinen ja kaikkien samalla tavalla ymmärtävä? 2) Onko autonomialle määritelty tarkoituksenmukaiset raamit? 3) Onko päätöksentekotapa ja päätöksentekoprosessit ymmärrettävä ja vaikuttamisen paikat ihmisten tiedossa? 4) Onko tavoitteet ja pelisäännöt riittävän tarkasti kirkastettu ja toisaalta riittävän joustavat olosuhteiden muuttuessa? 5) Onko toimijoilla valmiuksia ja riittäviä foorumeja keskusteluun? 6) Ohjaavatko rakenteet funktioiden tai siilojen yli tapahtuvaan

yhteistyöhön? 7) Saadaanko organisaation muutostilanteet hyödynnettyä kehittämisen voimavaraksi?



Kuva 6. Toimivaa itseohjautuvuutta edistävät elementit. (mukaillen, Collin & Lemmetty 2019, 137)

Itseohjautuvuus tarvitsee toimiakseen yhteisesti sanoitettua ja ymmärrettyä suuntaa. Yhteistä näkymää ovat kuitenkin hajauttamassa toimijoiden ja toimintojen eriävät intressit, tavoitteet ja kokemukset. Nykyorganisaatioissa ja niiden monimutkaisessa arjessa on päivittäin, suuri määräpäällekkäisiä muutostarpeita, pyrkimyksiä ja toimenpiteitä, jolloin johtamisessa on samanaikaisesti pyrittävä huomioimaan sekä organisaation yhteiset ja toimijoiden yksilölliset tarpeet. Tärkeää on, että näiden tarpeiden kytköksellisyys toisiinsa hahmotetaan ja sitä kautta löydetään relevantit keinot kehittää johtajuuskulttuuria. Johtajuuskulttuurin on tuettava organisaation yhteisiä päämääriä, mutta istuttava myös organisaation toimijoiden ja ulkoisen ympäristön odotuksiin. Yhdessä jaetun tulevaisuuskuvan olisi hyvä olla toisaalta riittävän pitkälle tähtäävä, toisekseen riittävän ketterä soputumaan toimintaympäristön muutoksiin. Sen pitäisi tarjota organisaatiossa eri rooleissa toimiville henkilöille mahdollisuuksia osallisuuden ja kokemuksiin ja kehittämiseen. Tässä korostuu ymmärrettävien yhteyksien rakentaminen niin strategian, johtamisjärjestelmien, prosessien ja työkalujen välille. (Collin & Lemmetty 2019, 138–139)

Organisaatioissa olisi tarpeen määrittää huomiota myös siihen onko organisaatiolle määritetty oikeanlaiset rajat. Tärkeää on käydä keskusteluja vastuista ja toimivallasta sekä määrittää tätä

kautta raamit, jotka ohjaavat itseohjautuvaa tekemistä kohti yhteistä tavoitetta. Raamien määrittäminen luo mahdollisuuden kokeilla uutta turvallisissa puitteissa ja antaa selkeyttä autonomialle. Samalla se ehkäisee osaltaan myös tilanteita, joissa yksittäiset toimijat voisivat tehdä päätöksiä, jotka ohjaavat toimintaa eri suuntiin mitä yhteisesti määritellyt tavoitteet ovat. Keskenään ristiriitaiset päätökset ja ponnistelut tuovat tehottomuutta, epäjohtonmukaisuutta ja turhautumista. Kokeilujen ja innovaatioiden toteutuminen edellyttää kuitenkin, että toimijoilla on riittävästi toimivaltaa. Raamien olisikin oltava asetettu riittävän väljästi mutta myös mahdollisimman selkeiksi, jotta toimijalle jää liikkumatilaa mutta päämäärä on oikea. Raameja olisi hyvä tarkastella myös jatkuvasti ja peilata niitä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Collin & Lemmetty 2019, 139)

Päätöksentekoprosessin tulee olla myös selkeä, sillä selkeys tukee eri organisaation toimijoiden etenemistä samaan suuntaan ja vahvistaa turvallisuuden tunnetta. Kankea monimutkainen päätöksenteko voi vastaavasti olla merkittävä uhka autonomialle sekä este ketterälle reagoinnille. On tärkeää, että päätöksenteko nähdään organisaatiossa toimintaa selkeyttävänä eikä hidastavana tai rajoittavana toimintana. Itseohjautuvuudessa päätöksenteko kytkeytyy toimijoiden osallisuuteen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Selkeä päätöksenteko kertoo ihmisille, milloin, miten ja missä foorumissa päätöksiin on mahdollista vaikuttaa. Johtamiskulttuuri rakentuu aina arjessa ja kohtaamisissa. On tärkeää tunnistaa ja hyödyntää ne tilanteet, jotka erityisesti vaikuttavat ihmisten käsityksiin nykyisestä ja tulevasta. Itseohjautuvuuden näkökulmasta on tarpeellista arvioida sitä, ohjaavat johtamistilanteet aloitteellisuuteen ja vastuunottoon. (Collin & Lemmetty 2019, 140)

Esimiehettömät organisaatiot ovat olleet näkyvästi esillä viimeaikaisissa työelämään liittyvissä keskusteluissa. Erilaisten johtamisroolien tuottamaa lisäarvoa onkin tarpeen pohtia niin organisaation kuin johdettavien näkökulmasta. Tärkeäksi seikaksi nousee pohtia mitä johtamiselta odotetaan. Johtamiselle asetetut vaateet ovat aikaisempaa mittavammalla tavalla odotukset muuttumassa. Monimutkainen toimintaympäristö ja organisaation johtamiskulttuuri luovat kehikon johtajuuden vastaanottamiselle ja antamiselle. Esimiestyön avulla on mahdollista rakentaa siltoja ja autonomia ja johtamisodotusten välille ja tätä kautta luoda eväitä itseohjautuvaan työotteeseen ja merkitykselliseen työhön. Johtamiselle on siis tarvetta itseohjautuvaa työtettä korostavassa työelämässä enemmän kuin aikaisemmin. (Collin & Lemmetty 2019, 142)

Haaga-Helian julkaisu 3/2021, jonka on toimittanut Mirjam Gamrasni, nimeltään Matkaopas Yhteisöohjautuvuuteen, joka on kaikille avoimesti saatavilla oleva kirja pdf-muodossa, selittää ymmärrettävästi itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen. Julkaisussa on useita kirjoittajia ja tämän osion on kirjoittanut Frank Martela. (Martela 2021, 14)

Itseohjautuvuus viittaa yksilöön eli työntekijään ja tarkoittaa yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuva työntekijä pystyy edistämään organisaation päämääriä ja tavoitteita itsenäisesti, omaa harkintaansa käyttäen ilman tarvetta kysyä lupaa joka asiaa esihenkilöltä. Itseohjautuvuuden vastakohta on ylhäältäpäin ohjattu toiminta, jossa esihenkilö kertoo työntekijälle mitä tulee tehdä ja kuinka se tulee tehdä. Työntekijä nähdään passiivisena ja aloitekyvyttömänä henkilönä, jota pitää ohjata ja kontrolloida tai käskeä jatkuvasti, että hänet saadaan tekemään jotakin. Esimiehen käskyjä odottavan aloitekyvyttömän työntekijän sijaan itseohjautuva työntekijä kykenee ja haluaa itsenäisesti ja omaehtoisesti edistämään yhteisiä päämääriä ja eri tilanteissa päättämään miten pitäisi parhaiten toimia. (Martela 2021, 14)

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työt organisoidaan ja koordinoidaan yhdessä. Tämä on osuvampi termi kuvaamaan sitä mistä itseohjautuvuudessa on useimmiten kyse. Itseohjautuvuus on vastakohta ylhäältä ohjatulle toiminnalle. Termi korostaa sitä, että työntekijälle annetaan valtaa päättää asioista, joista aiemmin on päättänyt hänen esihenkilönsä, liittyen nimenomaan miten työntekijä tekee ja organisoii työnsä ja mitä päämääriä hän edistää. Kyse on siis vastakkainasettelusta esimies vs. työntekijä ja siitä, miten tämä keskinäinen vallanjako muodostuu eli mistä päättää esihenkilö ja mistä työntekijä. Tässä on siis hyvä tiedostaa vastakkainasettelusta huolimatta, että itseohjautuvuus on lähes aina yhteisöohjautuvuutta. Esimerkkiyrietyksessä Buurtzorgilla työntekijät eivät päättäneet itse mitä tekevät vaan kahdentoista hengen tiimit päättävät keskenään, miten työnsä organisoivat ja jakavat. Tämä siis tarkoittaa, että vaikka tiimillä ei ole esihenkilöä niin valta työstä, työn organisoimisesta ja johtamisesta ei siirry yksilölle vaan tiimille tai yksikölle. Tiimi on siis yhdessä se yksikkö, joka ohjautuu kohti päämäärää parhaaksi katsomallaan tavalla. Esihenkilöttömyys siis ei tarkoita kaaosta vaan yhdessä keskustelua ja sopimista, miten työtä parhaiten edistetään. Sen sijaan että esihenkilö johtaisi työtä, tiimi itsenäisesti kokonaan vastuun työn edistämisestä ja keksii itselleen sopivimmat menettelytavat asioiden edistämiseen. Tämä vaatii toki kulttuuria, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisistä asioista, pyrkii edistämään yhteisiä asioita ja tunnistamaan hoidettavia yhteisiä

asioita, jotka hän nostaa esiin yhteisissä keskusteluissa. Esihenkilöttömät organisaatiot ovatkin lähes aina organisaatioita, jotka rakentuvat tiimin ympärille. Vastuu työn johtamisesta ei siirry esihenkilöltä yksilölle vaan tiimille. Tämän vuoksi tämänkaltaisessa organisaatiossa korostuu tiimin toiminta, toimivan tiimityön ehdot kuten psykologinen turvallisuus ja sen varmistaminen. (Martela 2021, 14)

Itseorganisoituminen on vuorostaan organisoitumisen muoto, jossa ei ole lainkaan esihenkilöitä tai heidän valtaansa on merkittävässä määrin rajoitettu perinteiseen esihenkilötyöskentelyyn verraten. Näissä organisaatioissa on siis pyritty purkamaan hierarkkisuutta. Kyse on siis työn organisoimien rakenteista ja erityisesti näiden hierarkkisuuden asteista. Yksi esimerkki tällaisesta yrityksestä on kalifornialainen tomaatinjalostusyritys Morning Star. Yrityksessä työntekijöiden väliset vastuut hoidetaan keskinäissopimuksin. Esihenkilöitä ei ole ja jokainen voi tehdä investointipäätöksen, mikäli hän saa siihen riittävän tuen vertaisverkostolta. Suomessa IT-alalla toimiva Reaktor rakentuu autonomisten itseohjautuvien tiimien ympärille. Itseorganisoituminen on siis hierarkkisen byrokratian vastakohta. Kun perinteisissä organisaatioissa tehtävien delegointi, koordinointi, vastuunjako ja muut työn työnohjauksen jne. haasteet ratkaistaan pitkälti hierarkkisella komentoketjulla, pyrkivät itseorganisoituvat organisaatiot ratkomaan samat ongelmat ilman esihenkilöitä, yleensä jonkinlaisella työntekijöiden keskisellä koordinaatiolla. Päätöksiin ei esimerkiksi kysytä lupaa esihenkilöltä vaan keskustellaan niiden ihmisten kanssa, joita päätös eniten koskee ja joilla on siihen jotakin näkemystä, ja tämän jälkeen tehdään päätös porukalla tai jätetään tekemättä. (Martela 2021, 15)

Yleinen huoli on, että itseohjautuvuudesta voi olla hallita omaa työtaakkaa. (Salovaara 2020, 63) Uuden Aalto-yliopiston ja työsuojelurahaston tutkimuksen mukaan tämä huoli näyttää kuitenkin olevan aiheeton. Sen sijaan työpaikoilla vallitseva hierarkkisuus on omiaan aiheuttamaan oireita uupumuksesta. Tutkimuksen mukaan mitä vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta sen suurempi vaikutus sillä on työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Artikkelissa psykologian dosentti, Frank Martela kertoo, että tutkimuksen mukaan itseohjautuvuutta kokevat työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja tuntevat palautuvansa paremmin. Hän määrittelee tässä itseohjautuvuuden tarkoittavan sitä, että työntekijä pystyy itse päättämään, miten työtään tekee, miten priorisoi työtehtäviään ja miten asettaa tavoitteensa. Itseohjautuvuus on pienempää suurissa kuin pienissä organisaatioissa. Martelan mukaan nuorimmat työntekijät kokevat enemmän itseohjautuvuutta kuin vanhemmat. Heikoimmin itseohjautuvuutta koetaan keskiikäisten keskuudessa. Organisaation sisällä korkeammassa asemassa, korkeammin koulutetut

ja korkeammin palkatut, kokivat suurempaa itseohjautuvuutta. Martela uskoo, että etätyöaika on väkisinkin lisännyt työntekijöiden itseohjautuvuutta ja se on hänen mielestään hyvä asia koska esihenkilöt ovat joutuneet antamaan enemmän itseohjautuvuudelle tilaa, joka on autonomian kannalta hyvä asia. (Yle uutiset 2021)

Samaisessa artikkelissa työterveyslaitoksen tutkimusprofessori ja työhyvinvoinnin asiantuntija Jari Hakanen kertoo että ”Miten Suomi voi?” -tutkimushankkeessa on samansuuntaisia tuloksia. Hän kertoo, että työuupumus ei ole lisääntynyt etätyöntekijöillä mutta tylsistyminen on. Etätyötä tehdään samassa paikassa ja samalla välineellä eli maailma tuntuu supistuvan. (Yle uutiset 2021)

Kuuntelin itsekkin kyseisen tutkimustulosten esittelywebinaarin 30.4.2021 ja sain itselleni siitä sähköpostilla tutkimusraportit. Hankkeen nimi oli Itseohjautuvuuden tila Suomessa – itseohjautuvuuden yhteys työn imuun ja työuupumukseen kansallisesti. Projektin toteutettiin Aalto-yliopistolla 1.2.-30.4.2021 ja sen rahoitti työsuojelurahasto. Tutkijoina olivat Frank Martela (Aalto-yliopisto), Nhi Hoang (Aalto-yliopisto), Marina Biniari (Aalto-yliopisto), Jari Hakanen (Työterveyslaitos) ja Johanna Vuori (Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu). Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä kansallisesti edustava aineisto, jonka avulla analysoida itseohjautuvuuden tilaa Suomessa ja sen yhteyksiä työn imuun ja uupumukseen. (Martela 2021)

Tällä tutkimusraportilla määritetään itseohjautuvuus myös yksilö, tiimi ja organisaatiotasolle. Seuraava taulukko 2 selventää hyvin käsitteitä.

## ITSEOHJAUTUVUUS, YHTEISÖOHJAUTUVUUS JA ITSEORGANISOITUMINEN

	<b>Itse-ohjautuvuus</b>	<b>Yhteisö-ohjautuvuus</b>	<b>Itse-organisoituminen</b>
<b>Kohde</b>	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
<b>Määritelmä</b>	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja	Tapa organisoida, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti
<b>Vastakohta</b>	Ylhäältäohjautuvuus	Esihenkilöjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Kuinka paljon *työntekijä kokee* että hänellä ja hänen tiimillään on tilaa johtaa omaa työtään ja tehdä sitä koskevia päätöksiä itsenäisesti

Kuinka vahvasti *organisaatio on* hajauttanut päätäntävaltaa kaikille työntekijöille



Taulukko 3. Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Itseohjautuvuus on siis oikeutta päättää omasta työstään. Itseohjautuvuusteoria, jota aikaisemmin kuvailin, liittyy tähän hieman, mutta alla olevassa taulukossa ilmenee, että itseohjautuvuus tarkoittaa myös tiimitaitoja ja aktiivista vastuun ottamista koko organisaation kehittämisestä.

## ITSEOHJAUTUVUUS ON OIKEUTTA PÄÄTTÄÄ OMASTA TYÖSTÄÄN

<b>Organisaation tarjoamat oikeudet:</b>	<u>Tvön tekemisen oikeudet</u>	<u>Tvön johtamisen oikeudet</u>	<u>Oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen</u>
<b>Työntekijän ottamat vastuut:</b>	Vastuu oman työn organisoinnista	Vastuu oman työn päämäärien asettamisesta	Vastuu koko organisaation kehittämisestä
<b>Sisältö:</b>	Työn tekemisen tavat, priorisointi, aikataulutus	Tavoitteiden asettaminen, tehtävien määrittäminen, onnistumisen ja palkitsemisen kriteereiden määrittäminen	Toimintatapojen kehittäminen, uusien strategisten suuntien määrittäminen, yhteisen toiminnan organisointi
<b>Metafora:</b>	<i>Miten</i> työtä tehdään	<i>Mitä</i> tavoitteita edistetään	<i>Missä kontekstissa</i> työtä tehdään



#### Taulukko 4. Itseohjautuvuus on oikeutta päättää omasta työstään.

Sopiiko sitten itseohjautuvuus kaikille? Salovaara kirjoittaa, että yksi syy työuupumukseen on se, ettei ihminen koe itsellään olevan mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä, vaan hän kokee olevansa yksi osa koneistossa. Ihmiset toimivat kuitenkin hyvinkin itse ohjautuvasti heti kun lopettavat työnsä ja sulkevat työpaikan oven takanaan eli vastuun ottaminen omasta elämästä ei ole vieras asia. Kirjassa sanotaan, että Jari Hakanen on ei myöskään ajattele, että olisi ihmisiä, joille itseohjautuvuus ei sopisi vaan enemmänkin kyse on oppimisesta ja kasvusta. Itseohjautuvuus on prosessi, jota harjoitellaan ja jossa on oltava tukiverkot valmiina. Kokonaisuuden eli systeemin roolia oppimisessa itseohjautuvuuteen. (Salovaara 2020, 63)

Hyvin muodostettu työyhteisö ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden jo lähtökohtaisesti. Toimiva demokraattisemman työelämän malli ei ole semmoinen, että se sopii vain tietynlaisille yksilöille. Olisi aika omituista, että jos ihmiset itseorganisoituisivat niin loisivat työyhteisön, joka olisi stressaavampi kuin aikaisempi. Voidaan myös pohtia niin päin, että sopiiko hierarkkinen malli kaikille? Ei, sillä se suosii kyllä joitakuita mutta ja muut totutetaan siihen pienestä asti ja ikään kuin kysymättä sopeutetaan. (Salovaara 2020, 63)

Hierarkkinen systeemi näyttää siis tuottavan epämotivoivaa työelämää, työuupumusta ja työn mielekkyyden kärsimistä. Hierarkkinen johtaminen sekä siiloutuminen tuottavat tehottomuutta. Näiden ongelmien ratkaisu vaatisi kokonaan uutta mallia. Yhteisöohjautuvuuden idea on jakaa päätäntävalta yhteisölle. Yritysjohdon kiinnostus sitä kohtaan tuntuu lähtevän tarpeesta, että työyhteisöstä tulisi ketterämpi ja se voisi siten reagoida nopeammin asiakastarpeiden tai ympäristön muutoksiin. (Salovaara 2020, 64)

Yhteisöohjautuvuudessa painotetaan erilaisia taitoja kuin hierarkia, ja nämä taidot liittyvät ryhmässä toimimiseen, muiden huomioimiseen ja tiimin keskusteluihin. Toisten huomioiminen ja kohtaaminen vaativat ihmisenä kasvamista eikä pelkästään asiantuntijuutta. Pitää siis välittää muista ja yhteisöstä, ja mikäli tämänkaltainen malli eli työelämän inhimillistäminen tuntuu vaikealta niin silloin yhteisöohjautuvuus tuntuu vaativammalta. (Salovaara 2020, 64)

Valmentava esimiestyö liittyy myös autonomian kokemukseen ja itseohjautuvuuteen. Valmentavassa johtajuudessa on tarkoituksena, että esihenkilö asettuu tukemaan johdettaviansa sekä



yksilöinä että ryhmänä jatkuvaan uuden oppimiseen, kehittymiseen, hyvään suoritukseen ja autonomisuuteen. Valmentavan johtamisen johtamisopilla on kuten muillakin johtamisopeilla perimmäisenä tarkoituksena edistää yrityksen tai organisaation tehokkuutta, tuottavuutta ja menestystä kaikilla mittareilla. Valmentavan johtajuuden hyötyjä ovat organisaatiolle tulevat hyödyt tehokkuuteen liittyen mutta myös yksilötason psykologisesta näkökulmasta. Itseohjautuvuusteoriaan peilaten, valmentava johtajuus tyydyttää ihmisen kolmea perustarvetta, autonomian tarvetta, tarvetta kokea itsensä pärjääväksi ja kyvykkääksi sekä tarvetta kokea yhteenkuuluvuutta muiden ihmisten kanssa. Valmentava johtajuus voi siis tarjota sellaista mitä ihminen pohjimmiltaan kaipaa kokeakseen olonsa arvostettu ja selviytyvä. (Collin & Lemmetty 2019, 169,171)

Valmentava johtajuus on laajempi käsite kuin esihenkilönä työskentely valmentavalla työotteella. Se on ajattelu- ja toimintatapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentavassa johtajuudessa arvostetaan ja osallistetaan työntekijöitä tavoitteelliseen yhteistoimintaan. Näin yksilöiden potentiaali vapautuu tiimin tai organisaation hyväksi. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen. Siinä ryhmän potentiaali tukee yksilön kehittymistä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 11)

Valmentava johtajuus tähtää työntekijöiden itseohjautuvuuden ja kyvykkyyden vahvistumiseen. Tästä voi syntyä parhaimmillaan hyvän kierre, joka vaikuttaa ihmisten työnhyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Mitä paremmin siis työntekijä osaa asiansa mitä hän on tekemässä, sitä parempia tuloksia hän saavuttaa ja sitä luottavaisempi hän on omiin kykyihinsä eli pystyvyyden tunteeseen myös jatkossa. Tämä on siis helppoa ymmärtää, että tästä seuraa itsearvostusta, innostusta ja parempaa työnhyvinvointia kuin tilanteessa, jossa työntekijä on joutunut heikon osaamisen, huonon suoriutumisen ja alentuneeseen työkykyyn. Ihmisen käsitys omasta pystyvyydestään riippuu hänen käsityksiinsä aiemmista onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että onnistumisia koetaan ja tunnustetaan kunnolla ja niihin liitetään positiivisia tunteita, joita kannustava palaute tuottaa. Seuraavia onnistumisen havainnointia konkretisoivia tekijöitä ovat: 1) Onnistumisen tunnusmerkkien määrittely (suunnittelu) 2) Selkeiden tilanteiden ja mahdollisuuksien järjestäminen, joissa onnistuminen on mahdollista (suunnittelu) 3) Onnistumista edistävien tekijöiden määrittely (reflektointi) 4) Onnistumista edistävien sisäisten voimavarojen tunnistaminen (reflektointi) (Collin & Lemmetty 2019 ,174–175)

Tärkeä menetelmä itseohjautuvuuden vahvistamisessa on reflektioon ohjaava keskustelu esihenkilön ja alaisen välillä. Siitä esihenkilö johdattelee johdettavan roolissa olevaa kysymyksillä, jotka auttavat johdettavana olevaa henkilöä tutkimaan ajattelu ja toimintatapojaan sekä niiden seurauksia ja mahdollisia lähestymistapoja työssään. Reflektio siis parhaimmillaan vahvistaa itsetuntemusta ja vastuuta oman suoriutumisen kehittämisestä. Esihenkilön valta-asema johdettavaan nähden kuitenkin oman haasteensa aidon dialogin syntymiselle. Hierarkkisessa suhteessa on tärkeää pyrkiä tietoisesti aitoa dialogia, joka on enemmän kuin aseman tuomaa valtaa ja etuoikeuksia. Myös rooleihin liittyvistä ennakko-oletuksista pitää pyrkiä luopumaan. (Collin & Lemmetty 2019, 176)

Valmentajan johtajuuden painotus vaikuttaa siihen, millaisia vaikutuksia on tiimien itseohjautuvuudelle. Silloin kun esihenkilön toiminnassa painottuu konsultatiivinen tukeminen ongelmanratkaisutilanteissa ja tarkoituksellinen itseohjautuvuuden tukeminen niin itseohjautuvuus luonnollisesti lisääntyy. Mikäli taas esihenkilö osallistuu itse aktiivisesti tiimissä ongelman määrittämiseen ja tehtäviin, silloin valmentavan johtajuuden vaikutukset ovat heikompia itsemääräytymisen kehitykselle. Parhaiten suoriutuvissa tiimeissä valmentavat esihenkilöt antavat tiimeille vastuuta johtaa itseään. He tekevät sen esimerkiksi palkitsemalla tiimejä onnistuneesta ongelmanratkaisusta ja viettämällä aikaa tiimin kanssa, kun yksilön kanssa. He tarkoituksellisesti kehittävät tiimin ongelmanratkaisutaitoja sekä auttavat tiimin jäseniä selvittämään keskinäisiä ristiriitoja ja kehittämään siinä tarvittavia taitoja. Autonomian salliminen ei ole ihan yksinkertaista kaikille. Esihenkilön on aidosti oltava siihen valmis ja johdettavan on oltava valmis ottamaan vastuu ja valta vastaan. Valmentavan johtajuuden toteutumisen edellytyksenä on luotamuksellinen ja arvostava vuorovaikutussuhde esihenkilön ja johdettavan välillä. Tämä vaatii aikaa tutustua toiseen tarpeeksi ja sekä tahtoa luottaa ja arvostaa. Toimivassa esimies-alais-suhteessa voidaan aidosti sopia hoidettavista tehtävistä sekä vallan ja vastuun rajoista sekä kunnioittaa toisensa tilaa. Suhde voikin kehittyä edellä kuvatun kaltaiseksi ja jotta esihenkilö voi toimia valmentavasti niin esihenkilön on 1) hallittavat riittävät taidot ja tiedot 2) voitava käyttää aikaa valmentamiseen 3) Saatava organisaation tuki toiminnalle 4) Voitava olla hyvin selvillä organisaation päämääristä, strategioista ja tavoitteista, koska valmentaminen on tulevaisuusorientoitunutta. (Collin & Lemmetty 2019, 176–177) Hyvän johtajuuden keskiössä ovat olleet kolme asiaa, rohkeus tehdä päätöksiä, kyky tehdä päätökset kokonaisuuden näkökulmasta sekä taito ottaa ihmiset huomioon näitä päätöksiä tehdessä. Tiivistäen nämä ovat viisaus, myötätunto ja voima. Ne ovat johtajuuden muuttumattomia asioita. Nykyisessä johtamisympäristössä näitä asioita odotetaan kaikilta, myös johdettavilta. Monimutkainen ja verkostomainen

toimintaympäristö siis edellyttää jokaiselta aiempaa suurempaa kykyä monitahoiseen ajatteluun ja itsenäiseen päätöksentekoon. Johdettaessa tietotyötä oleellisempaa kuin esimiehen tietämys on se, että hän osaa hyödyntää johdettaviensa potentiaalia. Työntekijät eivät kaipaa pomottamista vaan toivovat johtajiltaan entistä vahvemmin kuuntelevaa ja työntekijän kokonaisvaltaisen ihmisenä kohtaavaa otetta. (Soback, 2021, 6–7)

Keskeisin kysymys esihenkilölle onkin kuinka he auttavat johdettaviansa organisoitumaan ketterällä tavalla asiakkaan palvelemisen ympärille? Johtamisesta tulevaisuudessa täytyy nousta esiin keinot, joilla työntekijät voivat vastata paremmin asiakastarpeeseen. Tästä valmentavassa johtajuudessa on kyse. Valmentavan johtajuuden voi nähdä vuorovaikutussuhteena, joka pyrkii kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana laajempaa kokonaisuutta. Sen keskiössä on halu kehittää johdettavien kapasiteettia itsenäiseen päätöksentekoon, kokonaisvaltaiseen ajatteluun sekä jatkuvaan kasvuun ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä. Sen keskiössä on siirtyä pois tiukasti ohjatusta keskitetystä vallan, vastuun ja päätöksenteon hierarkkisesta järjestelmästä kohti viisaasti jaettua valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa. Valmentavassa johtajuudessa nostetaan siis tärkeäksi voiman, viisauden ja myötätunnon herättäminen koko yhteisössä. (Soback, 2021, 8–9)

Työssä innostuminen ja merkityksellisyyden kokeminen ovat nykyisen työelämän vaateita hyvälle työlle. Työyhteisöissä tarvitaan erilaisia keinoja, joissa huomioidaan ihmisen tavat motivoitua sekä työn tuottavuus. Valmentava ote esihenkilötyöskentelyn mallina on syntynyt juuri tähän tarpeeseen. Kun tutkitaan johtamista kolmella tasolla niin ensimmäisellä tasolla, johdetaan asioita ja prosesseja sekä käytetään autoritääristä otetta. Tämänkaltaisissa organisaatioissa on viralliset rakenteet, jotka ovat merkittäviä sekä merkittävät erot myös hierarkiatasojen välillä. Esimies on vahva asiantuntija, joka káskee, delegoi ja kertoo miten ja mitkä asiat tulee tehdä. Työntekijöitä ei kannusteta ajattelemaan itse. Sitoutuminen perustuu siihen, että työntekijät ovat saaneet joskus työpaikan ja vakaan toimeentulon eikä siihen, että työ koettaisiin merkitykselliseksi. Ammattiin on ajauduttu sattumalta ja kokemusta voi olla kymmeniä vuosia. Työ on opittu ja ammattiosaaminen on saatu yrittämisen ja erehtymisen kautta ilman sisäistä motivaatiota tai yhteistä pohdintaa. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 12)

Valmentava esimiestyö voidaan pilata autoritäärisyydellä, ohjaavuudella, kontrolloinnilla, määräilyllä, huonolla kommunikaatiolla, tiedon panttaamisella, epäsovinnalla käyttäytymisellä tai suhtautumisella työntekijöihin. Esihenkilön ihmiskäsitys ei saa olla valmentavassa johtami-

nessä se, että johdettavat ovat potentiaalisia virheiden tekijöitä, eivätkä osaajia ja oppijoita. Esihenkilön ei myöskään tule valmentavassa johtajuudessa, miten ja mitä työtä tehdään ja kiinnittää huomioita vain virheisiin. (Collin & Lemmetty 2019, 177)

Esimiehissyyden toisella tasolla tiiminvetäjä on jo ihmisten johtaja ja valtuuttaa tiimiläisille selkeitä työtehtäviä yksilöllisesti. Asioiden johtamisesta siis on siirretty huomio ihmisten johtamiseen, työntekijöiden osallistamiseen ja tiimipalavereiden lisäämiseen. Ajattelun taustalla on rakentaa mahdollisimman itseohjautuvia tiimejä, jolloin esimiehen rooli pyritään saamaan minimiin. Tiimijattelussa ei saavutettu tavoiteltua lopputulosta, sillä aikaisemmin esimiehen tietäessä mitä piti tehdä ja koska niin yhtäkkiä tämä jäikin tiimiläisen vastuulle. Hänen olisi pitänyt ottaa kokonaisvastuu tiimin tekemisestä. Tiimiläiset jäivät monesti ilman esimiehen tukea. Tiiminvetäjämallissa valta ja vastuu päätöksenteosta ja lopputuloksesta on tiiminvetäjällä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 12)

Kolmannessa kehitysvaiheessa ollaan, päästy jo valmentavaan esihenkilötyöskentelyyn. Tässä esihenkilön huomio on ryhmän osaamisen ja energian valjastamisessa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Asioita ja työtehtäviä suunnitellaan, tehdään ja toteutetaan yhdessä. Tekeminen on yhdessä johtamista, jossa tärkeitä ovat yksinkertaiset mallit, säännöt ja tavoite, joiden puitteissa kaikki päätökset pitäisi tehdä. Työskentelyssä korostuu hierarkian sijaan yhteistyö. Jokainen ottaa ja kantaa paljon vastuuta. Vastuu sekä sitoutuminen kulkevat yhdessä mukana, sillä jokaisella tiimiläisellä on valtaa tehdä päätöksiä. Kommunikaatio on yhdessä luomista ja keskustelemaa, eikä päätöksiä hyväksytetä kenelläkään. Tiimissä oleellista ovat innostava yhteistyö ja toimivat prosessit eikä valtasuhteet. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 15)

<i>PERINTEINEN JOHTAMINEN</i>	<i>VALMENTAMINEN</i>
<i>Tiiminvetäjä tietää ja kertoo mitä tehdään.</i>	<i>Valmentajalla on paljon erilaisia tehtäviä ja rooleja.</i>
<i>Valmis vastaus ja ohje.</i>	<i>Kysytään.</i>
<i>Toimitaan ohjeen tai prosessin mukaan, jonka tiiminvetäjä on tehnyt.</i>	<i>Huomioidaan muiden osaaminen, kokemus ja mielipiteet.</i>
<i>Tehdään ohjeiden mukaan.</i>	<i>Osallistetaan suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin.</i>
<i>Käsketään ja käytetään pakotteita.</i>	<i>Itseohjaudutaan vapaaehtoisesti ja sitoutuena.</i>
<i>Tehdään töitä yksin.</i>	<i>Tehdään yhdessä.</i>

<i>Pidtetään monologia.</i>	<i>Käydään vuoropuhelua kaikkien kanssa.</i>
<i>Ongelmista huomautetaan, palautetta ei anneta kun asiat ovat hyvin.</i>	<i>Kannustetaan ja innostetaan sekä arvioidaan jatkuvasti.</i>
<i>Pelätään ja vältetään virheiden tekemistä.</i>	<i>Kokeillaan mikä toimii ja mikä ei, opitaan virheistä.</i>
<i>Ollaan itsekseen tyytyväisiä.</i>	<i>Juhlistetaan pieniä onnistumisia.</i>

Taulukko 5. Perinteisen ja valmentavan johtamisen eroavaisuuksia. (Mukaiillen Ristikangas & Grünbaum 2016, 15)

Itsemääräytymisen vahvistaminen tapahtuu kommunikaatiossa esihenkilön ja johdettavan välillä. Sille ominaista on kysyminen ja aktiivinen kuuntelu. Esihenkilön päämäärä on suunnata johdettaviaan pohtimaan omaa suoriutumistaan, osaamistaan, niissä olevia vahvuuksia sekä kehittymisen tarpeita ja mahdollisuuksia. Onnistuneet kysymykset saavat aikaan aidon ajattelu-prosessin ja oivalluksia. Kysymyksiin perustuvan reflektion tarkoituksena on pysäyttää havainnoimaan omaa tilannettaan ja tarpeitaan. Kun työntekijä havahtuu niin se johtaa keskittymään olennaisiin asioihin, auttaa selkiyttämään tavoitteita sekä niihin liittyviä valintoja ja poisvalintoja. Autonomiaa vahvistavat kysymykset ovat avoimia kuten: Kuinka näet tämän asian tai tekisit tämän tehtävän? Mitä vaihtoehtoja pidät mahdollisina? Mitä ehdotat linjaukseksi tässä tapauksessa? Mihin meidän pitäisi tarttua tämän asian suhteen? Rakentavan ja rehellisen palautteen antaminen kuuluvat esihenkilön työhön. (Collin & Lemmetty 2019, 178)

Valmentavan johtajuuden elementtejä ovat arvostava kohtaaminen, tuen antaminen hyvien kysymysten ja kuuntelun avulla sekä mahdollistaminen. Mahdollistamisen kautta valmentava johtajuus antaa johdettaville tilaa omaa työtä koskeviin päätöksiin ja valintojen tekemiseen. Ongelmia ja haasteita ratkotaan siis siellä missä niitä ilmenee, niin toiminnasta tulee nopeampaa, tehokasta ja kilpailukykyistä. Johtajalle siis jää enemmän aikaa kokonaiskuvalle ja johdettavat kokevat suurempaa omistajuutta työstään, eikä arjen tekeminen ole riippuvaista esihenkilön jatkuvasta läsnäolosta. Organisaation kyky reagoida ketterästi yllättäviin muutoksiin kasvaa. (Soback, 2021, 10–11)

Valmentavan esihenkilön tehtävää on kasvattaa tiimin työntekijöistä entistä paremmin osaavia ja yhteistyökykyisempiä yksilöitä. Heillä tulee olla myös aito halua onnistua yhteisessä tavoitteessa. Valmentavalla esihenkilöllä on erilaisia toimintamalleja ja roolituksia. Hän voi käyttää niitä tietoisesti rakentaessaan tavoiteltua yhteistyökulttuuria. Perinteisesti esihenkilötyötä on

kuvattu managerin eli asiajohtajan ja leaderin eli ihmisten johtamisen kautta. Managerin roolissa esihenkilö siis huolehtii, että prosessit ja asiat tulevat tehtyä, ja että syntyy konkreettista suoritusta. Leaderin roolissa puolestaan esihenkilö näyttää tiimin suunnan vision muodossa ja ohjaa työntekijöitä näyttäen itse esimerkkiä. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta on tärkeää kuten toiminnan suuntaaminen haluttuun suuntaan. Managerin ja leaderin rinnalla voidaan nähdä kolmas toimintatapa eli coach. Coachin roolissa esihenkilö keskustelee ja antaa tiimiläisen itse oivaltaa, kuinka hän toteuttaa omaa työtään yhteisen tekemisen suuntaan. Coachin roolissa esihenkilö siis oivalluttaa ihmisiä löytämään omat vahvuutensa ja potentiaalinsa innostuneesti ja sitoutuneesti yhteisen päämäärän eteen. (Mukaiillen Ristikangas & Grünbaum 2016, 28–29) Seuraavassa kuvassa vielä esitettynä erilaisten valmentavan esihenkilön roolit.



Kuva 7. Esihenkilön roolit valmentavassa johtajuudessa (Ristikangas & Grünbaum 2016, 29)

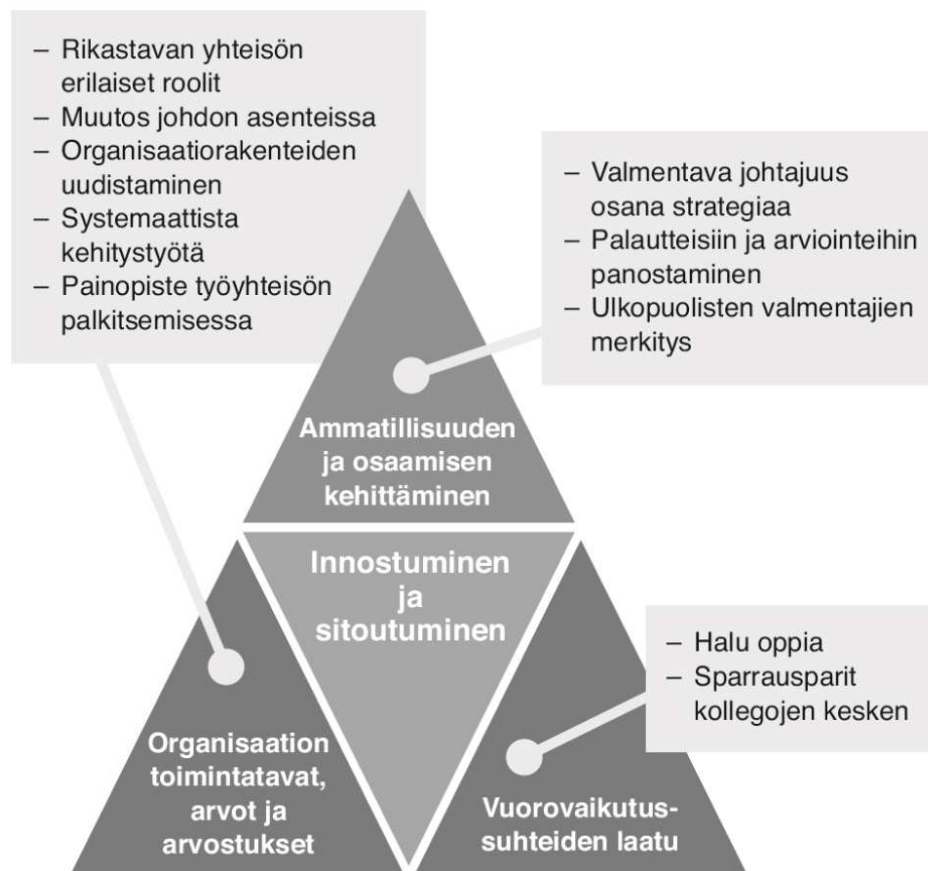
Kun siirrymme keskusjohtoisesta johtamisesta kohti kansajohtajuutta niin keskeiseksi kysymykseksi nousee, kenellä on valta, vastuu ja mahdollisuus tehdä päätöksiä? Tämä tuottaa mielenkiintoisen kysymyksen koko käsitteen ”johtajuus” kannalta. Johtajuudessa on ollut aina kyse vallasta, vastuusta ja päätöksenteosta. Mikä tietoisesti pyrimme edellyttämään kaikilta

valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa, niin keneltä oikein edellyttämme tulevaisuudessa johtajuutta? Päädyimme väistämättä paradoksaaliseen mutta samalla ohittamattomaan päätelmään, että johtajuutta odotetaan uudessa ympäristössä kaikilta tavalla tai toisella. (Soback, 2021, 103)

Aikaisemmin johtajuutta pyrittiin poistamaan kaikilta niiltä, joille sitä ei oltu aseman perusteella annettu. Nykyisin johtajuutta täytyy pyrkiä tuomaan esille kaikissa. Vähimmäisenä vaatimuksena jokaiselle lähestulkoon on kyky johtaa itseään ja omaa työtään. Tämän lisäksi entistä useammalta vaaditaan asemastaan riippumatta kapasiteettia johtaa taitavasti suurempiakin kokonaisuuksia kuten erilaisia projekteja, tiimejä tai verkostoissa tapahtuvia hankkeita, joita heidän tulisi viedä eteenpäin. Johtajuutta on siis kyettävä harjoittamaan erilaisissa tilanteissa entistä useammin ilman virallista valta-asemaa. (Soback, 2021, 103–104)

Kun siirrytään hierarkkisesta mallista kohti jaettua valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa, johtaa se lopulta tarpeeseen määritellä koko käsite ”johtajuus” uudella tavalla. Aikaisemmassa maailmassa johtajuus on ollut lähinnä jonkinlaiseen hierarkiaan ja asemaan sidottu oikeutus komentavalle, tulee johtajuudesta uudessa maailmassa enemmän vuorovaikuttamisen taito. Johtajuus muuttuu muodollisesta asemaan perustuvasta enemmän hyveeksi. Se on taidollista, asenteellista kykyä kohdata itsensä, muut yhteisössä sekä koko ympäristö viisaalla ja vastuutakanavalla tavalla. Johtajuus siis muuttuu virallisesta asemasta ja tittelistä enemmän kapasiteetiksi käydä luovaa ja rakentavaa vuorovaikutusta muiden ihmisten ja oman ympäristönsä kanssa. (Soback, 2021, 104–105)

Valmentava kulttuuri rakennetaan siten, että korostetaan yhteistyötä ja yhteistyötaitoja eikä yksilösuorituksia. Työyhteisön ilmapiirissä pitäisi näkyä innostuminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Valmennettavaa kulttuuria rakentaessa pitäisi kiinnittää huomiota seuraavaan kolmeen osa-alueeseen, 1) toimintatapoihin ja arvostukseen, 2) osaamisen kehittämiseen sekä 3) vuorovaikutussuhteiden laadun parantamiseen ja syventämiseen (Ristikangas & Ristikangas 2018, 353) Seuraavassa kuvassa on kuvattu edellytykset, joita vaaditaan valmentavassa johtamiskulttuurissa ja sen kehittämisessä.



Kuva 8. Edellytykset valmentavalle johtamiskulttuurille. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 354)

Seuraajuuden aika on ohitse eikä kukaan tule aamulla sanomaan mistä aloitat tänään ja mitä teet. Jokaisen täytyy kyetä itsenäisiin ja johdonmukaisiin ratkaisuihin osana kokonaisuutta. Siksi voidaan ajatella, että jokainen on johtaja ja päätöksentekijä. Toiset johtavat vain pienempiä kokonaisuuksia kuten asiakaspalvelua tai omaa aikaansaamistaan työssä. Toiset johtavat puolestaan isompia kokonaisuuksia kuten vaikka koko organisaation kulttuurin kehittymistä. Asiantuntijaorganisaatioissa useimmat tietysti johtavat samaan aikaan monia kokonaisuuksia. Tämän vuoksi johtajuuden taitoja on kehitettävä kaikissa toimijoissa organisaatiotasosta riippumatta. Kaikki ovat siis jollakin tavalla johtajia. Tämän vuoksi johtajuuden taitoja on kehitettävä kaikissa, asemasta riippumatta. (Soback, 2021, 107)



Siirtyessämme vanhan johtamisen tavoista uuden johtajuuden tapoihin, muuttuvat odotusarvot sekä hyvälle johtajuudelle että hyvälle työntekijyydelle merkittäväällä tavalla. (Soback 2021, 108)

Alla oleva taulukko kuvaa perinteisiä ja uusia odotuksia hyvälle johtajuudelle ja hyvälle työntekijyydelle:

	<b>PERINTEISET ODOTUKSET</b>	<b>UUDET ODOTUKSET</b>
<b>HYVÄ JOHTAJA</b>	Tietää, osaa toimia parhaiten	Näyttää suuntaa
	Tekee päätökset	Odottaa itsenäistä päätöksentekoa
	Ratkoo ongelmat	Tukee ongelmanratkaisussa
<b>HYVÄ TYÖNTEKIJÄ</b>	Odottaa ohjeita	Tietää, osaa toimia parhaiten
	Toteuttaa annetut ohjeet, käskyt ja määräykset	Tekee päätöksiä, johtaa työtään
	Raportoi ongelmat eteenpäin	Ratkoo itse ongelmat

Taulukko 6. Odotukset hyvälle johtajuudelle ja hyvälle työntekijyydelle.

Yksi suurimpia haasteita organisaatiossa on ihmisten erilaiset odotukset. Osa henkilöstöstä tarkastelee johtajuutta perinteisten odotusten kautta ja osa uusien odotusten näkökulmasta. Tämän vuoksi kun odotusarvot törmäävät kahden eri maailmankuvan kautta, syntyy helposti ristiriitaja. Mikäli työntekijä on omaksunut uuden maailmankuvan, niin vanhan maailmankuvan omaavasta tiiminvetäjältä tämä saattaa tuntua oudolta, sillä hän on tottunut ratkomaan ongelmat, ohjaamaan työtä ja tekemään päätökset ja parannusehdotukset. Hänen mielestään työntekijän käytös saattaa olla jopa hieman uhkaavalta sillä hän saattaa tulkita, että hänen asemaansa kyseenalaistetaan. Toisinpäin taas työntekijä saattaa turhautua, jos häntä ei kuulla eikä osallisteta. Hän kokee esihenkilön puuttuvan yksityiskohtiin työn suorittamisessa ja mikromanageeravan. (Soback 2021, 111–113)

Ongelman ydin on siis siinä, että molemmat osapuolet tarkastelevat tietämättään samaa tilannetta täysin erilaisten monilta osin vastakkaistenkin odotusarvojen kautta. Kokemus työnteon tai johtamisen laadusta syntyy, kun odotukset täyttyvät ja jopa ylittyvät. Tässä on se ongelma, että odotukset eivät alkujaankaan olleet samanlaisia, joten syntyy pettymyksiä siitä huolimatta, että molemmat tekivät parhaansa. Tämä asetelma voi mennä myös toisinpäin. Uusi esihenkilö on omaksunut modernin ja uuden ajan johtajuuden. Tiimin työntekijä tai työntekijät ovat taas omaksuneet perinteisen työntekijäroolin, jossa odottavat esimiehen päättävän, tekevän paljon heille valmiiksi ja he odottavat vain suorittavansa ohjeita (Soback 2021, 114–115)

### 3.4 Itsensä johtaminen

Itseohjautuvuuden yhteydessä on hyvä tarkastella myös itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtaminen on noussut tärkeäksi teemaksi lähivuosina. Ilmaisuu kokonaisvaltainen hyvinvointi on myös lähellä tätä ilmausta, josta puhutaan paljon.

Luin useita kirjoja itsensä johtamisesta ja moni kirjoista käsitteli itsensä johtamista ajanhallinnan kautta. Näitä kirjoja on paljon kuten on ilmestynyt lähivuosina paljon kuten Rick Pastoor, Grip – Näin hallitset viikkoasi, vuottasi, elämäsi. Kirjan on suomentanut Suvi Kauppila, Atena. Toinen kirja ajanhallintavalmentajalta 2022 ilmestynyt Tehokkuuden taika: Näin voit elää enemmän on Leo Straniuksen kirjoittama kirja. Siinä tosin on myös merkityksellisten asioiden ja onnellisuudesta. Kolmas on Satu Pihlajan kirjoittama aikaansaamisen taika 2020, Atena kustannus, joka oli myös kattava kirja. Osa kirjoista keskittyy siis ajanhallintaan, osa hyvinvointiin. Ihmistä ei ole mielekästä eikä järkevää lähestyä yhdestä tulokulmasta, kun puhutaan etätyöstä. Työvireyteen ja tehokkuuteen vaikuttaa kotona työskennellessä niin moni asia.

Itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun liittyy monia syitä, niin organisatorisia kuin yksilöllisiäkin. Nopeasti muuttuva työympäristö vaatii joustavuutta, reagoitakykyä, jatkuvaa uudistumista ja luovuutta. Työssä uupuminen on lisääntynyt mikä vuoksi itsensä johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää myös työnhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta. Kun organisaatiot ovat malduneet niin jokaisen työntekijän otettava enemmän vastuuta itsestään, itsenäisestä töiden suorittamisesta ja itsensä johtamisesta. Kun organisaatiot kulkevat entistä enemmän kohti jaettua johtajuutta niin ”alastaito” on tärkeä osaamisalue jokaiselle työntekijälle. Itsensä johtaminen nähdään tänä päivänä osana organisaation johtamisjärjestelmää. Työntekijän kannalta työn

hallinnasta on siirrytty kokonaisvaltaiseen elämänhallintaan ja ajanhallinnasta itsensä johtamiseen. Omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimisesta huolehtiminen ei olekaan niin itsestään selvää kiireisten päivien keskellä. Kuitenkin ihminen haluaa toteuttaa itseään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Itsensä johtaminen on vaikea ja hyvin henkilökohtainen prosessi. Siinä johtaja, johdettava ja johtaminen ovat kaikki samaa kokonaisuutta. Itsensä johtamisen ongelma ei yleensä ole tietämisen tasolla. Meillä on nykypäivänä tietoa riittävästi johtaa itseämme hyvin, mutta emme vie tuota tietoa käytäntöön. Ongelma on siis enemmän tahtomisessa ja itsekurissa, joka on hyvin konkreettista toimintaa ja vaatii pitkäjänteisyyttä ja jämäkkää otetta tietämisen viemiseksi käytännön tekemisen tasolle. (Sydänmaanlakka 2017, 16–17)

Ilkka Koppelomäki on yrityksensä Uskalla Innostua internet-sivuillaan määritellyt itsensä johtamisen kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että ihminen osaa viedä haluamansa asiat käytäntöön ja johtaa omaa tekemistä siten että pääsee tavoitteisiinsa. Samalla sivulla on video, jossa hän kertoo itsensä johtamisen viisi johtamisen aluetta. Nämä ovat, 1) Tavoitteet, 2) mielenhallinta, 3) ajanhallinta, 4) ihmissuhteet, 5) suhde itseä kohtaan. (Koppelomäki) Nämä ovat yleisesti elämään liittyviä kokonaisuuksia mutta hyvin sopivat myös tarkasteltuna etätöitä tai työnteke- mistä.

Verkkolehden Työpiste artikkelissa 7.4.2020 Ole itsellesi Paras Pomo – Seitsemän keinoa parantaa itsensä johtamisen taitoja on Marja Sarkkinen listannut hyvin konkreettisia keinoja nimenomaan työhön liittyvien keinoja. Näitä ovat 1) tavoitteiden asettaminen, 2) Työtehtävien priorisointi, 3) ajankäytön suunnittelu 4) Otollisiin hetkiin panostaminen eli työtehtävien jakaminen vireystilan mukaan 5) Stressin tunnistaminen ja vireystilan ylläpitäminen 6) hyvinvoinnin edistäminen 7) itsensä kannustaminen ja arvostaminen. (Sarkkinen 2020)

Seuraavassa esittelen kattavan mallin, jolla voidaan tunnistaa ja johtaa itseään kokonaisvaltaisesti. Sydänmaanlakan kehittämä malli on siinä mielessä hyvä, että tarkastelussa on kaikki elämämme osa-alueet, jolloin ne tulee huomioitua ja niitä on helpompi kehittää, kun ne on tunnistettu.

Itsensä johtaminen tieteellisellä tasolla on teoriaa ihmiskäsityksestä. Itsensä johtaminen on melko uusi ja tutkimaton länsimaisen tieteen alue. Englanninkieliset termit self-management ja self-leadership otettiin käyttöön 1980-luvulla. Ihmistä on tutkittu monien eri tieteenalojen näkökulmasta mutta suhteellisen kapeasti. Erilaisia ikkunoita ovat tarjonneet esimerkiksi psykologia, kasvatustiede, lääketiede, kirjallisuus ja historia. Teoreettinen lähestymistapa on ollut

parhailtaan syvällinen, mutta käytännölle vieras. Se ei ole myöskään pystynyt tarjoamaan kokonaista näkemystä itsensä johtamisesta. Teoreettisille lähestymistavoille on ollut myös tyypillistä, että minää, yksilöä, itseä tarkastellaan objektina eikä subjektina, tekijänä, kokijana, joka pyrkii hankkimaan tietoa johtaakseen itseään paremmin. Mikään yksittäinen tieteenala ei pysty käsittelemään itsensä johtamista kaikessa moniulottuvuudessaan. Yksittäinen tieteenala kykenee tarjoamaan vain kapean näkökulman, joten itsensä johtamisessa tarvitaan monitieteellistä lähestymistapaa. Itsensä johtaminen on kokonaisuus, jossa ovat kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osastot. Seuraavassa kuvassa 7 Sydänmaanlakka on kuvannut kokonaisvaltaisesti itsensä johtamisen osastoja. (Sydänmaanlakka 2017, 27–30)

<b>TIETOISUUS</b>				
<b>KEHO</b>	<b>MIELI</b>	<b>TUNTEET</b>	<b>ARVOT</b>	<b>TYÖ</b>
(fyysinen)	(psykykinen)	(sosiaalinen)	(henkinen)	(ammattillinen)
<b>UUDISTUMINEN: Itsetuntemus, itseluottamus ja reflektio</b>				
ravinto	ajattelu	tunteiden hallinta	arvot	avaintehtävät
lepo	muisti	positiivisuus	päämäärät	tavoitteet
uni	oppiminen	ihmissuhteet	merkitys	osaaminen
liikunta	luovuus	harrastukset	henkiset virikkeet	palaute
rentoutuminen	havainnointi	yhteisöllisyys	tasapaino	kehittyminen

Kuva 9. Itsensä johtaminen kokonaisuutena. (Mukaillen, Sydänmaanlakka, 2017, 29)

Ensimmäisenä on kehon osasto. Se hoitaa fyysisiä toimintoja kuten syömistä, liikkumista, lepäämistä ja unta. Kehon toiminta on kaiken lähtökohta koska ilman kehoa meitä ei olisi olemassa. Kehon merkittävyyden tiedostamme silloin kun sairastamme. Toisena osastona on mieli, eli psyyke. Mielen toimintoja ovat esimerkiksi, muistaminen, oppiminen, havaitseminen ja oppiminen. Psykykkiset toiminnot edustavat jo hyvin pitkälle kehittyneitä ihmisen ominai-

suuksia. Luovuus lienee yksi mieleemme suurimmista saavutuksistamme. Oman mielen tutkiminen ja mielen hallinta ovat yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen osa-alueista. Kolmantena osa-alueena ovat tunteet. Tunneosastolla hoidamme emotionaalisia ja sosiaalisia toimintoja. Tämän osaston tulisi varmistaa, että olemme tietoisia omista tunteistamme ja ymmärrämme myös toisten tunteita sekä pystymme rakentamaan hyviä vuorovaikutussuhteita. Tunteet ovat monesti tiedostamattomia. Ne liittyvät ihmisen aivotoimintojen varhaiseen kehitykseen. Ensimmäisessä vaiheessa meille on kehittynyt jonkinlainen tuntoisuus, jossa on vain kaksi vaihtoehtoa; lähestymis- ja välittämisreaktio. Tästä on sitten alkanut kehittyä ja eriytyä koko tunteidemme kirjo. Tunneosastolla näyttää olevan huomattavasti merkittävämpi rooli kuin usein tiedostammekaan. Tunteet ovat elämämme energiaa, joka saa meidät liikkeelle. Tällä tunteiden osastolla on myös eniten konflikteja koska tunteet ovat usein ristiriitaisia ja ailahtelevia. Arvot ovat neljäs osastomme itsemme johtamisessa. Tällä osastolla ovat henkiset toimintomme. Henkiset toiminnot liittyvät meidän kokemaan merkitykseen ja tarkoitukseen. Henkinen ei siis ole sama asia kuin hengellinen, jolla viitataan uskontoihin. Henkisyys on siis eheyttä ja yhteyttä, jonka yksilö kokee tarpeellisena. Meillä on oltava tietyt arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat elämäämme. Ne helpottavat elämistämme, sillä meille on tärkeää kokea elämämme merkitykselliseksi. Merkityksettömyyden tunne on yksi suuria ihmisen ongelmia nykyisin. Nämä neljä osastoa, keho, mieli, tunteet ja arvot muodostavat ydinosaostamme. (Sydänmaanlakka 2017, 30–31)

Viides osastomme on työ, koska sillä on niin suuri merkitys elämäämme. Työn osastolla hoidamme ammatillisia toimintoja. Työ voidaan kuitenkin nähdä laajasti. Se ei ole vain palkkatyötämme vaan kaikkea niitä toimintojamme ja tekemistämme, jonka kautta liitymme ympäristöömme. Työn rooli on tärkeä tässä kokonaisuudessa. Olisikin hienoa, jos me kaikki voisimme kokea työmme elämäntehtävänä ja kutsumuksena. Ammatillinen kunto tarkoittaa, että meillä on selkeät työtehtävät, tavoitteet, sekä riittävä osaaminen tehtävien tekemiseksi. Mikäli saamme palautetta suorituksistamme, niin kehitymme jatkuvasti ja tiedämme, miten suoriudumme tehtävistämme. Ammatillinen kunto tarkoittaa myös työroolin ja muiden roolien tasapainoa. (Sydänmaanlakka 2017, 31)

Tietoisuus on se, joka johtaa ja ohjaa kaikkia yllä mainittuja viittä toimintoa. Se on kuin sisäinen tarkkailija, joka ohjaa kokonaisuutta. Se on meidän todellinen minämme eli ydinminämme tai omatuntomme. Itsetietoisuuden ja omantunnon kehittyminen lienee ihmisyyden kehityksen korkeimpia tasoja. Itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi,

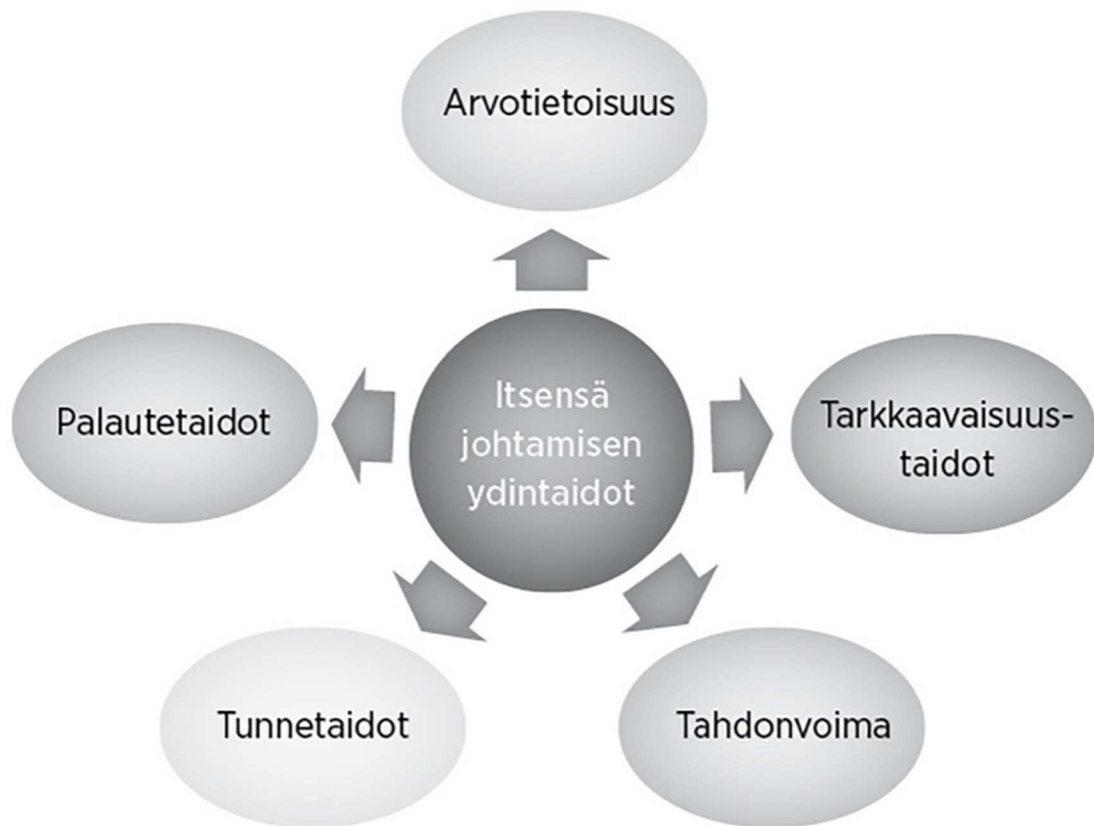
jossa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla. Meidän täytyy oppia katsomaan itseämme etäältä helikopteriperspektiivistä, jotta voisimme oppia johtamaan itseämme hyvin. (Sydänmaanlakka 2017, 32)

Mallissamme uudistuminen eli kehittyminen ja kasvu ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Sen tähden mallissa on myös uudistuminen omana osastonaan. Se menee kaikkien osastojen läpileikkaavana prosessina. Uudistuminen koostuu kolmesta osastosta, joka on riittävää itseluottamusta, hyvää itsetuntemusta. Se edellyttää myös reflektointitaitoa. Itsensä tunteminen on itsensä johtamisen peruseriaate. Esimerkiksi Sokrateelle itsensä tunteminen merkitsi omien salassa olevien mahdollisuuksien ja sisäisen tiedon löytämistä. Tätä periaatetta opetti myös Aristoteles, joka puhui sielun hyveellisestä toiminnasta. Stoalaiset filosofit kehittivät ajatusta edelleen antiikin aikana. Edellä kuvatulla mallilla pyrimme hahmottamaan toimintamme ja ottamaan haltuun itsemme. Se on keino jäsentää tutkimuskohteemme eli itsemme pelkistetysti ja konkreettisesti. Tämän mallin takana on ihmistutkimuksen teoreettisia viitekehyksiä. (Sydänmaanlakka 2017, 33–34)

Reflektointi on tärkeä taito johtajille – myös itsensä johtajille. Itsetutkiskelu edellyttää oman ajattelutavan muuttamista tietoisuuden tasolla. Oma persoona ja persoonallisuus ovat itsensä johtajalle johtamisprosessin työkaluja. Itsetutkiskelussa on tärkeää pyrkiä arvioimaan ja tarkastelemaan itseään sekä ihmissuhteitaan niin objektiivisesti kuin mahdollista. Jatkuva itsetutkiskelu ja oman herkkyyden kehittäminen ovat välttämättömiä itsensä johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2017, 34)

Leni Grunbaum ja Marjo-Riitta Ristikangas ovat 2016 ilmestyneessä kirjassaan *Valmentava esimies – onnistumista palvelevat positiot* nimenneet itsensä johtamisen ydintaidot, joita ovat 1) arvotietoisuus, 2) tahdonvoima, 3) tarkkaavaisuustaidot, 4) tunnetaidot ja 5) palautetaidot. Arvotietoisuus on sitä, että tulee tietoisiksi omista arvoistaan. Tämän jälkeen on helpompaa peilata omaa toimintaa omia arvojaan vasten ja miettiä toimiiko arvojensa mukaisesti ja mitä toimintaa tulisi lisätä ja mitä vähentää. Arvot ovat perususkoksiamme. Ne vaikuttavat ja liittyvät tunteisiimme. Arvot ohjaavat valintojamme ja sitä, miten suhtaudumme yksittäisiin tekoihin, toimintatapoihin, ihmisiin ja tapahtumiin. Ihminen tavoittelee asioita, joita hän sisimmässään pitää merkityksellisinä. Unelmat ja tavoitteet nousevat arvoista. Omat arvot, unelmat ja tavoitteet on tärkeää tunnistaa, koska vain sen jälkeen ne voivat ohjata tekemiämme valintoja ja arvoja ja voimme alkaa toteuttamaan niitä käytännössä. Omien arvojen mukainen toiminta

on yleensä ihmiselle energisoivaa ja mielekästä. Kuitenkin se vaatii järjestelmällistä voimavarojen suuntaamista. (Grunbaum ja Ristikangas 2016, 175–176)

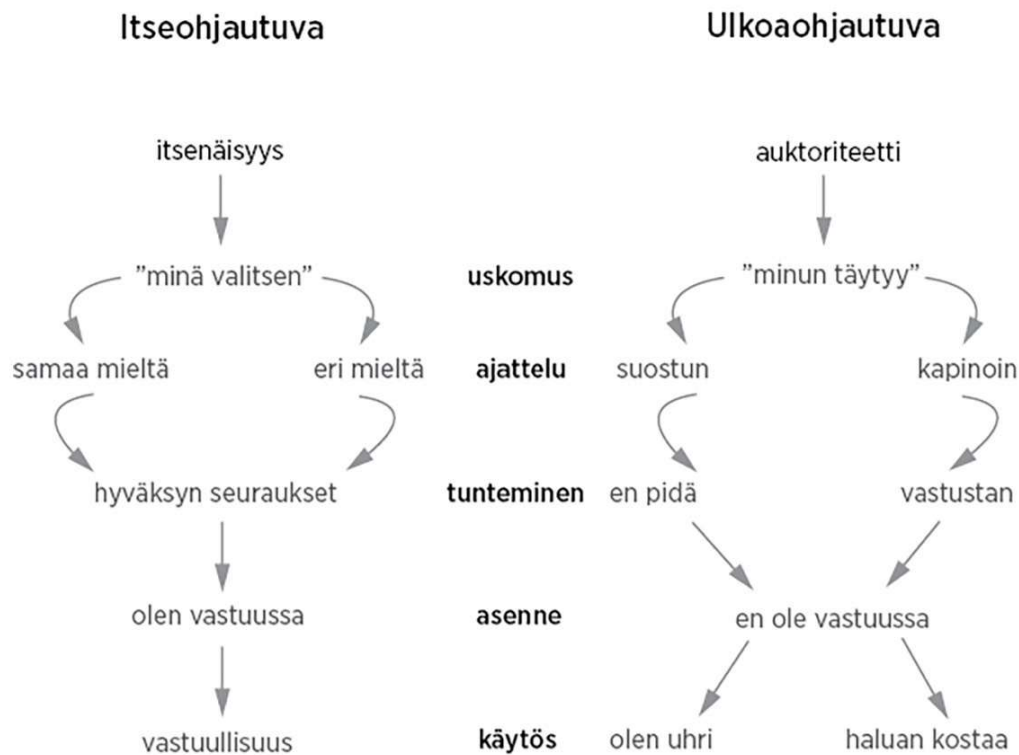


Kuva 10. Itsensä johtamisen ydintaidot (Grunbaum ja Ristikangas 2016, 176)

Tahdonvoima on kehityksen ja muutoksen ajuri. Tahdonvoiman löytämällä ja kohdistamalla oikein etenee kohti tavoitetta. Silloin on yleensä helppoa olla itsevarma, kun asiat menevät hyvin. Vaikeat ajat paljastavat kenellä on voimaa, rohkeutta ja sitkeyttä pitää katse ja mieli tiukasti tavoitteissa ja astua aina vaan vaikeuksien läpi uudestaan omalle kehittymisalueelle. Tahdonvoima on kehittymisen edellytys. Kun ihminen tahtoo jotakin, hän tulee tietoiseksi haluistaan ja pystyy valitsemaan elämän tarjoamista mahdollisuuksista haluamansa. Tahto on siksi tärkeä, koska ilman sitä ihminen on ajopuu ja seuraa elämän virtaa vailla päämäärää. Tahdon avulla ihminen siis tavoittelee unelmiaan. Käytännössä tahdonvoima on kognitiivista hallintaa. Tahdonvoiman avulla ihminen kykenee keskittymään valitsemaansa asiaan häiriöistä ja takaiskuista huolimatta. Tahdonvoiman avulla hän kykenee myös siirtämään välittömän mielihyvää ja tarpeen tyydyttämistä tuonnetuksi. Onnistumiseen tarvitaan myös luottamusta siihen, että mahdolliset vastoinkäymiset ovat väliaikaisia. Tahdonvoiman kehittäminen ja kasvu tuottavat sisäistä mielihyvää ja ne luovat uskoa omaehtoiseen vaikuttamiseen. Ulospäin tahdonvoima

näky kasvaneena rauhallisuutena kriiseissä, levottomuuden vähenemisenä ja parempana kykynä palautua vastoinkäymisistä. Ihminen on siis tasapainoisempi ja hänellä on elämäntaitoa elää arkista hyvää elämää sekä kykyä tavoitella itselle mielekkäitä asioita ja saada asioita tapahtumaan. (Grunbaum ja Ristikangas 2016, 178–179)

Motivaatio- ja sosiaalipsykologiassa ihmistä voidaan tarkastella kahden erilaisen toimintatavan kautta. Voidaan puhua itseohjautuvasta ja ulkoa ohjautuvasta toimintatavasta. Tietoisien tahtomisen tarkastelussa. Tietoisien tahtomisen tarkastelussa itseohjautuvuus toimii lähtökohtana. Mitä enemmän yksilössä on itseohjautuvuutta, sitä enemmän hänen tekemiseensä liittyy vastuun ottamista. Alla kuvattu itseohjautuvan ja ulkoa ohjautuvan yksilön toimintalogiikka eri tasoilla. (Grunbaum ja Ristikangas 2021, 182)



Kuva 11. Itseohjautuvuus ja ulkoa ohjautuvuus (Grunbaum ja Ristikangas 2016, 183)

Itseensä luottava ja itseohjautuva yksilö valitsee itsenäisesti mille sanoo kyllä ja mistä asioita kieltäytyy. Kun yksilö on tehnyt valintansa, niin hän hyväksyy valinnoistaan aiheutuvat seuraukset eikä syyttele muita. Hän vaikuttaa aktiivisesti valinnoillaan eikä ole ympäristön uhri. Ulkoa ohjautuva yksilö puolestaan odottaa auktoriteetilta käskyä tai kehotusta. Ulkoa ohjautuvat tekevät asioita ilman omaa vastuuta tilanteesta. Omaehtoisuuden puuttuessa tilalle tulee



joko suostumuksen tai uhriuden tie, jolloin he ovat valmiita tekemään toisten toiveiden mukaan. Toinen vaihtoehtoinen tie on koston ja kapinan tie, jossa auktoriteettia vastustetaan kenties voimakkaastikin. Näissä toimintatavoissa ei ole vastuuta. (Grunbaum ja Ristikangas 2016, 184)

Tarkkaavaisuustaidot ovat läsnäolon perustaa. Kun ihminen oppii suuntaamaan tarkkaavaisuuttaan, hän on valppaampi valitsemaan, miten toimii. Jatkuvat keskeytykset ja ärsykkeet sekä kiire ja nopeat muutokset kuormittavat. Toiminta on pahimmillaan hyvin impulsiivista reagoimista erilaisiin ärsykkeisiin. Reaktiiviseen toimintatapaan voi kuitenkin vaikuttaa ja luoda tietoisuuden suhteen valintoihin, joihin keskittyy ja miten toimia. Tarkkaavaisuustaidot ovatkin itsensä johtamista. Niiden harjoittelu parantaa ihan tutkitusta stressinhallintakykyä ja hyvinvointia. Ne auttavat myös suodattamaan ulkoapäin tulevia ärsykejä ja häiriötekijöitä sekä olemaan kosketuksissa omiin tunteisiin ja hallitsemaan impulsseja eli käytännössä keskittymään juuri niihin ihmisiin ja tehtäviin, joiden parissa milloinkin työskentelet. Tarkkaavaisuustaidoilla tarkoitetaan kahta taitoa, jotka kulkevat rinnakkain. 1. Tietoisuutta mihin tarkkaavaisuus kohdistuu milloinkin. 2. Kykyä suunnata tarkkaavaisuus haluttuun kohteeseen kuten itsen, muihin tai laajempaan systeemiin kuten tiimiin tai organisaatioon. (Grunbaum ja Ristikangas 2016, 185–186)

Tunnetaidot ovat tunteiden tunnistamista, käsittelyä ja ohjaamista. Nämä auttavat rakentamaan entistä tyydyttävämpää ja tuloksellisempaa vuorovaikutusta. Tunteista on alettu puhua viime vuosina enemmän. Tunteet ovat tärkeitä ja ne vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen sekä itse työntekoon. Innostumisesta ja kannustamisesta puhutaan motivoitumisen perusteina. Tunteista ja niihin vaikuttamisesta puhutaan silti hyvin harvoissa tiimeissä, jos ollenkaan. Usein kielteisiä tunteita pidetään haitallisina ja sopimattomina työyhteisöön vaikkakin yhteisesti tunteita ei halutakaan tunnistaa. Tunteisiin vaikutetaan ja niitä johdetaan tunnetaidoilla. Tunnetaitoja ovat tunteiden tunnistaminen, hyväksyminen, ilmaiseminen, vastaanottaminen ja niihin vaikuttamista ja ohjaamista. (Grunbaum ja Ristikangas 2016, 215–216)

Palautetaidot ovat oppimisen perusta. Palautetta antamalla ja pyytämällä mahdollistaa oman ja muiden kehittymisen. Pyydetty palaute ja itselle annettava palaute ovat merkityksellisiä itsensä johtamisen taitoja. On hyvä pohtia saako ja antaako tarpeeksi palautetta ja mistä asioista. Korostuuko palautteissa onnistumiset vai ne seikat, joita ei vielä osaa, mitä ei ehdi tehdä vai ne, joissa kaikki sujuu hyvin. (Grunbaum ja Ristikangas 2016, 176)

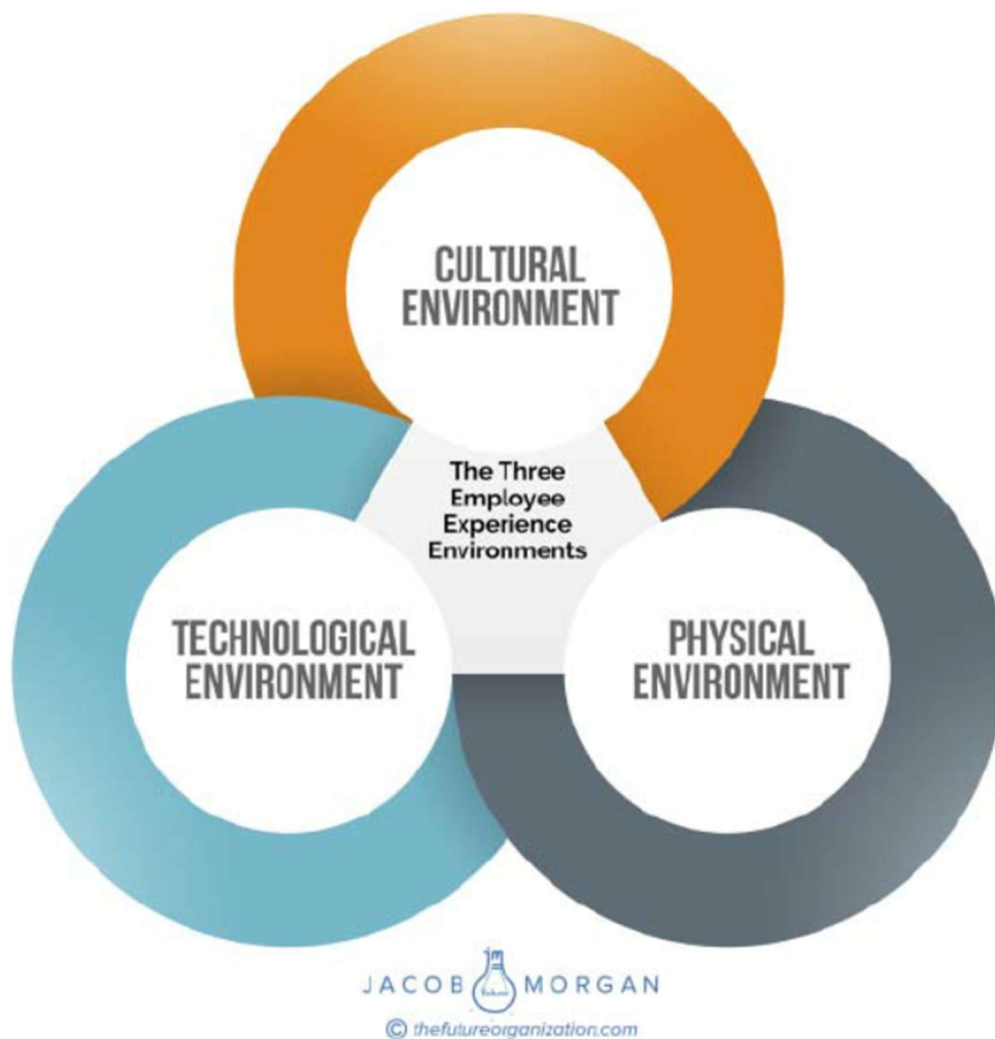
### 3.5 Työntekijäkokemus

Jacob Morgan on kirjoittanut, että työntekijäkokemusta voidaan tarkastella työntekijän kannalta, organisaation kannalta, joissa kohtaavat työntekijän halut, odotukset ja toiveet yhdessä organisaation tehtävien suunnittelu vastaamaan työntekijän haluja, tarpeita ja odotuksia. (Morgan 2017, 8–9)



Kuva 11. Työntekijäkokemus (Morgan 2017, 8)

Morganin mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat fyysinen, kulttuurinen ja teknologinen ympäristö. Työntekijän vapaus valita fyysinen ympäristö antaa monia etuja yritykselle. Aito vapaus tarkoittaa sitä, että työntekijä voi valita missä saa parhaiten tehtyä työnsä, kirjasto, kahvila, koti tai työpaikan konttori. Joustava työympäristön valinta tarjoaa monia etuja työntekijälle sekä organisaatiolle kuten, parempi tuottavuus, poissaolojen väheneminen, terveellisempiä ja onnellisempia työntekijöitä, lisääntynyt luottamus työnantajan ja työntekijän kesken molempiin suuntiin sekä kustannussäästöjä. (Morgan 2017, 65)



Kuva 11. Työntekijäkokemuksen ympäristöt. (Morgan 2017, 57)

Teknologisella ympäristöllä on yksi vaikutus työntekijäkokemukseen. Se pitää sisällään kaiken ohjelmistoista, laitteista, alustoista ja sovelluksista. Teknologinen ympäristö vaikuttaa myös yhteistyöhön, joustavuuteen valita työntekopaikka ja se antaa mahdollisuuden joustaviin työjärjestelyihin. Tämä vaikuttaa kykyymme tehdä työtä, kommunikoida ja tehdä yhteistyötä. Mikäli työkalut hajoavat, myös kaikki niiden ympärillä hajoaa kuten ihmissuhteet ja tiedonkulku. Teknologinen toimimattomuus voi ajaa työntekijät hakeutumaan töihin muualle, vaikka työkaiverit olisivat mukavia ja työ olisikin mielekästä. (Morgan 2017, 77–79)

Kulttuurinen toimintaympäristö viittaa käytännössä organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri on se, jota ei voi nähdä tai koskettaa, se on minkä voi tuntea ja aistia. Kulttuuriympäristö

on olemassa organisaatiossa, vaikka sitä ei johdettaisikaan erikseen. Yksinkertaisesti kulttuurinen ympäristö on tunnelma ja toimet, joita tehdään tunnelman luomiseksi. Sitä on hankalaa määrittää. Kulttuuriympäristö määrittää, kuinka henkilöstöä ja sidostyymiä kohdellaan sekä mitä tuotteita ja palveluita tuotetaan ja miten työt tulevat tehdyksi. (Morgan 2017, 89–91)

Kolmen toimintaympäristön mallissa on kulttuuriympäristö ja voittavan kulttuuriympäristön osatekijät kuvattu seuraavasti.

- organisaatio nähdään positiivisesti, se vaalii monimuotoisuutta ja kohtelee kaikkia tasa-vertaisesti, ja sillä on kyky oppia sekä antaa mahdollisuus oppimiseen ja etenemiseen
- henkilöstä kokee olevansa osa organisaatiota, tuntee arvostusta sekä itsensä tarpeelliseksi
- aloitteet tulevat henkilöstöltä
- esihenkilöt johtavat valmentavaan ja mentoroivaan tapaan
- Henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä pidetään huolta

(Morgan 2017, 89–90)

Ymmärtääksemme työntekijäkokemusta, meidän tulee tarkastella kuinka työnantajan ja työntekijän välinen suhde on muuttunut historian kuluessa. Aluksi palkkatyö on puhtaasti hyöty-suhteinen eli työnantaja palkkasi työntekijän resurssiksi ja vastapainona työntekijä sai siitä sovitun palkan. Tämän jälkeen hyöty-suhte muuttui tuottavuusajattelun mukaiseksi työsuhteeksi, jossa työnantaja tarvitsi mahdollisimman tuottavan työntekijän. Tuottavuusnäkökulma ei varmasti tuonut positiivista työntekijäkokemusta. Tästä jatkumona ymmärrettiin, että kun työnantaja arvostaa ja kuuntelee työntekijää, niin työntekijä on tuottoisampi työnantajalle, kun hän on sitoutunut. Organisaatiot siis ymmärsivät, että kun sitouttaa työntekijän niin hän on tuottavampi yritykselle. Kun työntekijäkokemuksen johtaminen syrjäyttää hiljalleen sitouttamisen näkökulman, pääsemme paremmin kiinnittämään huomiota kokonaisvaltaiseen työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen. Organisaatio ja kulttuuri pyritään rakentamaan sellaiseksi, että se luo positiivisen työntekijäkokemuksen ja raamit pitkän aikavälin positiivisille tuloksille. (Morgan 2017, 3–8)



Kuva 13. Työntekijäkokemuksen evoluutio (Morgan 2017, 4)

Yllä olevassa kuvassa kuvattu työntekijäkokemuksen kehittymistä. Ensiksi on ollut vain hyötynäkökulma, jossa on ajateltu vain työntekijää osana kokonaisuutta ja että työvälineet ovat kunnossa. Toisessa laatikossa on tuottavuusnäkökulma, jossa on pohdittu mitä tarvitaan nopeampaan, tehokkaampaan ja tuottavampaan työntekoon kuten pienten asioiden parantaminen ja toistuvat prosessit. Kolmas vihreä laatikko kertoo seuraavasta vaiheesta. Tässä ajateltiin tyytyväisyyden parantamista, jotta suoritukset paranisivat. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa henkilöstötyytyväisyysmittaukset vuosittain, yrityskulttuurin parantaminen sekä selkeän mission luominen yritykselle. Neljännessä vaiheessa pohditaankin jo sitä, miten voimme luoda yrityksen, jossa halutaan työskennellä. Tässä vaiheessa on keskitytty työskentelytiloihin tai olosuhteisiin, teknologiaan ja kulttuuriin. Suunnittelu on tarvelähtöistä ja yrityksellä on syy olla olemassa. (Morgan 2017, 3–8)

Mikäli työntekijäkokemusta haluaa lähteä yrityksessä rakentamaan mahdollisimman nopeasti ja helposti ja omaa osaamista ei löydy niin siihen on erilaisia oppaita olemassa. Yksi on Fambition -yrityksen määrittelemä työntekijäkokemus, jossa kokemuspolut käydään, läpi ja tunnustetaan ja huomioidaan kriittiset hetket. (Hannola 2019) Fambition on tunnistanut seitsemän

eri osa-aluetta, joista yksilöllinen työntekijäkokemus muodostuu. Näitä ovat saapumiskokemus, yhteisökokemus, kasvukokemus, hyvinvointikokemus, elämäntilannekokemus, epäkohtakokemus ja lähtökokemus. (Hannola 2019) Fambitionin internet-sivuilta voi ladata ilmaisen oppaan työntekijäkokemuksen rakentamiseen.

Toinen yritys, joka tarjoaa ilmaisen ja helppokäyttöisen oppaan nimeltä työntekijäkokemuksen ABC on Aava&Bang mainostoimisto. Opas on hyvin käytännönläheinen ja siinä on yrityskulttuurista ja eri työntekijän vaiheista kuten rekrytointiprosessista. (Aava & Bang)

Työterveyteen keskittyvä Heltti tarjoaa myös palveluita työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Timo Lappi, joka on Heltin toimitusjohtaja on kirjoittanut blogissaan hyvän työpaikan rakentamisen tärkeydestä ja siitä miksi se on kannattavaa. Kun kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa niin hyvät työpaikat onnistuvat houkuttelemaan paremmin työntekijöitä. (Lappi 2019)

Miikka Huhta ja Visa Myllyntaus kirjoittavat 2021 ilmestyneessä kirjassaan Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus, että työntekijäkokemus on moniulotteinen. Sitä on vaikea määritellä ja hahmottaa termiä ajatellessa voi tuntua siltä, että kaikki työpaikan asiat vaikuttavat siihen. On tärkeää kuitenkin keskittyä niihin asioihin, jotka ovat tärkeimpiä työntekijäkokemuksen kannalta, vaikka tuntuisikin että kaikki on työntekijäkokemusta. Fokusoimattomuus voi johtaa siihen, että keskitytään liikaa pieniin ja kokonaisuuden kannalta merkityksettömiin asioihin. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 120)

Tämä Huhdan ja Myllyntauksen kirja on hyvin kattava. Morganin teoria on hyvä, mutta mielestäni tarkasteluun sopii paremmin Huhdan ja Myllyntauksen teoria, sillä se on monipuolisempi ja käsittelee mielestäni tarkemmalla tasolla eri elementtejä työntekijäkokemuksesta sekä on hyvin kattava ja tarkastelussa soveltuu myös hyvin etätöiden tekemiseen.

Organisaatiolla täytyy olla näkemys siitä, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa. Tämän jälkeen vasta voidaan miettiä, miten johdetaan työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemukselle täytyy siis olla tarkempi määritelmä ja ymmärryksen toiminnan lähtökohdista ja toimintaa ohjaavan viitekehyksen, jotta sen johtaminen on mahdollista. Työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyviä ajatuksia ja tunteita, työympäristöstä, työtehtävistä ja organisaatiosta työnantajana. Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kahdella tasolla. Se voi tarkoittaa työntekijän kokonaisarviota vuorovaikutushetkistä hänen työnantajansa kanssa. Työnantajakokemus ilmenee muissakin liittyvissä hetkissä, kuten tavoitekeskustelussa, joka on

yksi osa työntekijäkokemuksta, jota voidaan mitata, johtaa ja kehittää. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 120–121)

Työntekijäkokemuksen kehittämisessä yritetään parantaa kokonaisarvioita keskittymällä valituihin yksittäisiin vuorovaikutustilanteisiin. Se on tavoitteellista työsuhteen elinkaaren ja tärkeiden kohtaamispisteiden suunnittelua yhdessä työntekijän kanssa, jotta voidaan luoda yliveraista arvoa työntekijöille. Tämä arvo näkyy tavallisesti neljällä tavalla. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 121)

1. Työtyytyväisyys, hyvinvointi ja työn imu
2. Erottautuminen toisista työnantajista ja kilpailijoista
3. Liiketoimintahyötyä erinomaisesta työntekijäkokemuksesta
4. Vaikuttavuus organisaation kehittämiseen

Hyvinvointi ja työssä viihtyminen ovat tärkeitä koska ne ovat osa elämää. Organisaation vastuun tulisi ollakin hyvinvoinnin edistäjänä suurempi kuin laki edellyttää. Psykologisten perustarpeiden, kuten autonomian, kompetenssin, yhteenkuuluvuuden ja hyvän tekemisen tukemisen lisäksi organisaation tulee tavoitella sitä, että työntekijät viihtyvät organisaatiossa, kehittyvät ja kokevat olevansa arvostettuja. Työntekijäkokemuksen kehittäminen näistä periaatteellisista tarkoituksista lähtien lisää kehitystyön uskottavuutta työntekijöiden silmissä, toisin kuin pelkkä tuloksiin keskittyvä kehittäminen. Työntekijöiden kokiessa, että heidän tarpeensa ovat työnantajalle tärkeitä, he sitoutuvat työhönsä paremmin. Psykologinen sopimus siis molempien osapuolten kohdalla syvenee ja luottamus kasvaa. Tällä tavoin tyytyväisempi työntekijä kulkee työnantajan rinnalla myös vaikeimpina hetkinä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 121–122)

Erottauduttaessa kilpailijoista ja muista työnantajista nykyisellä kokemustalouden aikakaudella työntekijät haluavat työltään muutakin kuin palkkaa ja kilpailu työntekijöistä on vain koko ajan kovempaa. Organisaation ja sen tarpeita tavoittelemien työntekijöiden tarpeita ja tavoitteita palveleva työntekijäkokemus on kilpailuetu työmarkkinoilla, jolla onnistuminen on edellytys muilla markkinoilla onnistumiseen. Hyvä työntekijäkokemus tarjoaa mahdollisuuden muodostaa työnantajalupaus, joka on houkutteleva sekä erottautuva organisaation niille työntekijöille, joita organisaatio tavoittelee. Se luo hyvän työnantajabrändin, jolla on vaikutusta niin nykyisiin kuin mahdollisiin tuleviinkin työntekijöihin. Työntekijäkokemuksta on siis johdettava, jotta organisaatio saa tavoitellut työntekijät sekä pidettyä nykyiset työntekijät ja heidän parhaan työpanoksensa. Työntekijäkokemus tarjoaa siis parhaimmillaan aidon ja erottuvan kilpailuedun

muihin työnantajiin nähden. Organisaation missio, olemassaolon tarkoitus siis, kulttuuri ja johtaminen muodostavat kokonaisuuden, jota kilpailijat eivät pysty kopiomaan koska sen rakentaminen on sisäsyntyistä ja kestää vuosia. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 122)

Hyvästä työntekijäkokemuksesta on myös liiketoimintahyötyä ja se on tärkeä myös liiketoiminnalle. Liiketoimintahyöty syntyy kahdella tavalla. Hyvä työntekijäkokemus vähentää henkilökustannuksia eli sairauspoissaolot vähenevät sekä lähtijöitä on vähemmän, jolloin perehdytyksestä ei koidu niin paljon kustannuksia. Hyvä työntekijäkokemus siis lisää tuottavuutta, työssä onnistumista ja tavoitteisiin pääsemistä, jolloin asiakkaan odotukset ylittyvät. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 123)

Organisaation kehittäminen on vaikuttavampaa, kun ymmärretään, mitkä seikat ovat työntekijöille tärkeitä tai merkityksellisiä minkälaisissa työympäristöissä ja työhön liittyviä valintoja työntekijät itse tekisivät. Työntekijäkokemuksesta on erityistä arvoa työvälineenä silloin kun on tarkoitus uudistua ja uudistaa strategisesti, työntekijälähtöisesti ja vaikuttavasti. Työntekijäkokemustyö auttaa keskittämään henkilöstöön liittyvät toimet sinne, missä niistä on suurin hyöty. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 123–124)

Työntekijäkokemus voidaan nähdä osana ihmiskokemusta. Ihmiskokemus on siis kaikkia elämä aikana koettuja ajatuksia ja tunteita. On esitetty argumentteja, että työelämässä tulisi keskittyä työntekijäkokemuksen sijaan ihmiskokemukseen, joka tuo laajemmin arvoa yksilölle kuin työelämään keskittyvä työntekijäkokemus. Työntekijäkokemus on kuitenkin osana ihmiskokemusta ja rajallisempi, joten se on paremmin työnantajan vaikutuspiirissä. Rajanveto ihmiskokemuksen ja työntekijäkokemuksen välillä on joskus vaikeaa eikä näiden eroa ole aina mielekästä määritelläkään. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että päivähoitopaikka ja päivähoidon aukioloajat vaikuttavat paljon siihen, kuinka helppoa pienten lasten vanhempien on tehdä täysipainoisesti työtä. Työnantaja voi siis harkintansa mukaan laajentaa työntekijäkokemusta myös ihmiskokemuksen puolelle ja järjestää esimerkiksi lastenhoitoa. Moni työntekijä ei kuitenkaan pidä ajatuksesta, että työnantaja puuttuisi heidän arkeensa työajan ulkopuolella ilman että heiltä kysyttäisiin asiaa. Työnantajan on hyvä tehdä tämänkaltaiset laajennukset yhdessä työntekijöiden kanssa perustuen heidän toiveisiinsa ja tarpeisiin. Onnistuessaan valinnat mahdollistavat erottautumisen muista työntekijöistä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 124–126)

Työn imulla on osoitettu olevan vaikutusta myös positiiviseen työntekijäkokemukseen sekä hyötyjä niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Työn imu parantaa niin tulosta kuin



kannattavuutta. Työn imun, sekä asiakastyytyväisyyden, kannattavuuden, turvallisuuden ja tuloksen välillä on käänteinen suhde työn imun ja työntekijöiden vaihtuvuuden välillä organisaatiossa. Ne yritykset, joissa oli korkea työn imu niin niissä oli 80 % vähemmän toistuvia poissaoloja ja 65 % parempi työhyvinvointi. Työn imu hyödyttää myös yksilöä sillä työntekijän urakehityksen näkökulmasta on todettu ennustavan pienempää riskiä jäädä työttömäksi ja parempaa uralla etenemistä ja parempaa palkkakehitystä. Työn imu auttaa sopeutumaan myös muutostilanteessa, sillä sitä kokevat työntekijät ovat ottavat aktiivisemmän roolin muutoksissa ja reagoivat rakentavimmin vaikeissa tilanteissa. Työn imu myös tarttuu ihmisten välillä, koska työn imua kokevat yksilöt välittävät voimavarojaan muihin ja parantavat tiimin yhteistä ilmapiiriä. Se synnyttää innostusta ja levittää positiivisia tapoja organisaatiossa. Työn imu ei ole työntekijän ominaisuus mutta sitä voi itsessään organisaation kanssa. Se syntyy työntekijän ja ympäristön yhteisvaikutuksena. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat työn imun määrään, jota työntekijä kokee organisaatiossa ja kun työntekijä vaihtaa organisaatiosta toiseen niin hänen työn imun tasonsa saattaa muuttua. Olosuhteen työn imun kokemiseen pitää luoda eli henkilöitä ei voi rekrytoida, jotka valmiiksi kokevat vahvaa työn imua. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 130–133)

Kokonaisuudessaan organisaatiolla pitäisi siis olla selvä syy yrittää lisätä työn imua. Haasteena on kuitenkin sen abstrakti luonne. Käsite pitää sisällään monia elementtejä, joita on vaikea tulkitä ja joiden vieminen käytäntöön on hankalaa. Tämä on osaltaan se syy miksi työyhteisöissä ei ole saatu lisättyä työn imua, vaikka hyödyt on osoitettu. Mikäli esimerkiksi organisaatiossa todetaan, että työntekijöiden sitoutuneisuutta tulisi lisätä, niin silloin pitäisi pohtia niitä käytännön toimenpiteitä, joilla saadaan lisättyä sitoutuneisuutta. Käsitteet pitää siis määritellä mitä nämä ovat ja kuinka ne näkyvät työntekijöiden arjessa. Tämän jälkeen selvitetään mikä saisi työntekijät sitoutumaan paremmin. Työntekijäkokemus on hyödyllinen, sillä sen avulla voidaan luoda viitekehys, jolla työn imua voidaan lisätä. Työntekijäkokemustyön avulla voidaan paremmin ymmärtää, mitä työntekijät tarvitsevat tehdäkseen työnsä paremmin, mikä heitä motivoi ja mitä he pitävät tärkeänä. Työntekijäkokemustyö parantaa työn voimavaratekijöitä ja vähentää työn vaatimuksia. Nämä asiat näkyvät, kun mitataan työn imua. Pystyvätkö työntekijät siis uppoutumaan työhönsä, kun turhaa byrokratiaa on purettu pois arjesta. Nauttivatko he työstään ja ovatko he tyytyväisiä, miten heitä ja organisaatiota johdetaan. Työntekijäkokemuksen kehittäminen on toimenpide ja työn imu on toivottu lopputulos. Työn imu on siis voi siis olla

hyödyllinen henkilöstötutkimuksessa. Organisaatiossa kehittämisessä se ei välttämättä ole paras koska se on abstrakti ja vaikeasti tulkittava. Kun kehitetään työntekijäkokemusta niin sen pääpaino pitäisi olla konkreettisissa elementeissä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 133)

Työn voimavarat rakentavat työntekijäkokemusta. Työn vaatimukset- työn voimavarat-malli auttaa ymmärtämään paremmin, kuinka työntekijäkokemus rakentuu. Työn imua rakentavat vahvimmin niin sanotut työn voimavaratekijät. Yhdessä ne muodostavat positiivisia vaikutuksia niin yksilön kuin organisaation kannalta, joka on niin sanottu motivaatioprosessi. Vastaa- vasti taas työn vaatimustekijät ovat keskeisimpiä aiheuttamaan työuupumusta. Nämä työhyvinvointia heikentävät tekijät aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 134)

Työn voimavaroilla tarkoitetaan niitä piirteitä työssä, jotka edistävät työn tavoitteiden saavuttamista, työntekijöiden perustarpeiden psykologisten perustarpeiden itsenäisyyden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tyydyttämistä sekä oppimista ja kasvamista. Näitä ovat esimerkiksi asianmukaiset ja toimivat työvälineet, työn tekemistä tukeva ympäristö, työkavereiden ja esihenkilön sosiaalinen tuki työpaikalla, psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa on mukaan ottava kulttuuri ja työ on merkityksellistä. Työn voimavarat ovat niitä elementtejä, joita työntekijäkokemustyössä pyritään vahvistamaan ja lisäämään. Pyrkimyksenä on, että samanaikaisesti pyritään vähentämään työn vaativustekijöitä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 134)

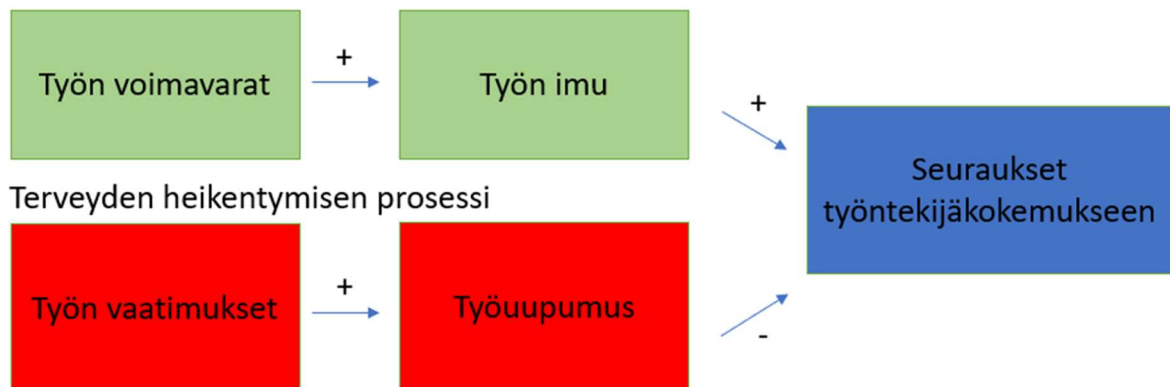
Työn vaatimuksella tarkoitetaan työssä ja työympäristössä olevia piirteitä, jotka aiheuttavat työntekijöille niitä fyysisiä tai psyykkisiä kuormitustekijöitä, jotka eivät ole toivottuja ja jotka aiheuttavat osaltaan työuupumusta ja erilaisia työkykyä tai työterveyttä haittaavia tekijöitä. Työn vaatimustekijöitä voivat olla esimerkiksi epäselvät vastuut omasta työstä, kuluttava sosiaalinen ympäristö, keskittymistä hankaloittava ympäristö, kokemus oman työn merkityksettömydestä tai esimerkiksi puutteellinen viestintä työpaikalla. Sen lisäksi, että voimavarat rakentavat työn imua niin ne suojaavat työntekijää myös vaatimustekijöiden haitallisilta vaikutuksilta eli voidaan ajatella, että ne luovat puskureita suojaksi kuormitukselta. Esimerkiksi organisaatiomuutoksessa, jossa on epävarma ilmapiiri niin työntekijät, joilla on hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työnsä suunnitteluun ja aikataulutukseen, pystyvät paremmin ylläpitämään työn imua. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 134)

Kaikki haasteet ja kuormitus eivät tietenkään ole haitaksi työpaikalla tai organisaatiossa. Moni haluaakin tasaiseen lisää haasteita, sillä mukavuusalueen ulkopuolella tapahtuu uuden oppi-

mista ja kasvua. Tällaista kuormitusta, joka on toivottua, niin kutsutaan myös työn haastevaatimukseksi. Vaikka siis työn haastevaatimukset kuormittavat niin ne voivat luoda työn imua, motivoida ja tuoda työhön lisää mielekkyyttä. Työn haastevaatimuksia voivat olla esimerkiksi jonkin työntekijää kiinnostavan vaativan projektin vetäminen tai jokin päätöksentekovastuu organisaation tulevaisuudesta tai onnistumisesta. Työn estevaatimukset ovat puolestaan kuormitustekijöitä, jotka vievät voimavaroja, heikentävät työssä jaksamista ja lisäävät uupumisen riskiä. Työntekijä ei saa tällaisesta kuormituksesta iloa. Työn estevaatimuksia ovat esimerkiksi liian suuri työmäärä, työtehtävät, jotka eivät tunnu merkityksellisiltä tai mielekkäiltä, epärealistiset aikataulut tai rooli- ja arvoristiriidat työn ja oman identiteetin välillä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 134)

Voimavarojen ja työn vaatimusten suhde johtaa yksilön näkökulmasta kahteen erilaiseen lopputulokseen. Motivaatioprosessissa työn voimavarat ovat suuremmat ja ne saavat aikaan työn imua, työtyytyväisyyttä ja parempaa työntekijäkokemusta. Terveiden heikentymisen prosessissa työn vaatimukset ylittävät voimavarat ja johtavat vähitellen työuupumiseen työtyytymättömyyteen ja huonompaan työntekijäkokemukseen. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 134–136)

#### Motivaatioprosessi



Kuva 14. Työn voimavarojen ja työn vaatimusten teoreettinen malli. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 136)

Työntekijäkokemustyön on tarkoitus rakentaa työntekijöille merkityksellisiä ja työssä tarpeellisia voimavaroja sekä samaan aikaan vähentää työn haitallisia vaatimuksia. Työntekijäkokemustyöllä voidaan lisätä työn imua, jonka on osoitettu luovan konkreettista hyötyä sekä organisaatiolle kuin yksilölle. Työntekijäkokemusajattelussa vahvuus on siinä, että ymmärretään mihin voimavarojen tukemiseen tulee keskittyä, koska resurssit ovat rajalliset eikä kaikkea voi

kehittää yhtä aikaa. Kun on syvempi ymmärrys siitä, mitkä asiat ovat oleellisimpia, se luo tekemiselle paremman vaikuttavuuden. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 136)

Seuraavaksi mietitään kokemuksia mitä ne ovat ja miten ne syntyvät. Tämä auttaa sitten toimimaan työntekijälähtöisemmin ja ymmärtämään mikä organisaation kehityksessä on oleellista. Elämämme rakentuu kokemuksista, ne ovatkin kokemuksiemme ja identiteettimme yhteissumma. Kokemukset tekevät elämästämme merkityksellisen. Samoin työelämämme on täynnä kokemuksia. Ne muokkaavat sitä, millaisia tunteita koemme työssä ja mitä ajatuksia meillä on organisaatiosta, jossa työskentelemme, sillä ne vaikuttavat myös siihen, kuinka käyttäydymme. Hyvät kokemukset eivät synny yleensä sattumalta, vaan niiden eteen tarvitaan tietoista suunnittelua, tavoitteellisuutta ja yhteistyötä. Organisaatiossa täytyy syventää ymmärrystä kokemuksista, jotta merkityksellisen työntekijäkokemuksen kehittäminen on mahdollista. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 137)

Kokemusten kehittämiseen tarvitaan työelämän näkökulmasta määritelmä. Kokemukset koostuvat kolmesta tekijästä:

- kokemus on yksilöllinen saavutus, tavoitteellinen asia tai tekeminen, joka vaikuttaa tunteisiin
- kokemus on tietoista vuorovaikutusta, jossa yksilö aktiivisesti kokee ja luo kokemusta sekä tulkitsee sitä
- Kokemus synnyttää muistoja ja yksilölle seurauksia, jotka ovat merkityksellisiä.

Kaikki ihmiselämän hetket ovat siis tämän katsantokannan mukaan kokemuksia. Kokemus on siis konkreettinen asia, jolla on yksilön näkökulmasta havaittu lopputulos, joka voi olla koettu tunne, jokin saavutettu tai konkreettinen teko, jolla on yksilölle merkitystä. Kokemus ei ole passiivisen paikallaan olemisen lopputulos vaan edellyttää aktiivista roolia ja osallistumista vuorovaikutteisessa suhteessa. Kokemus on aina toki subjektiivinen eli kokijan itsensä määriteltävissä. Kokija määrittää kokemuksen aina omista lähtökohdistaan käsin eli onko se hänelle merkityksellinen niistä tarpeista, arvoista ja mieltymyksistä, joita työntekijä kokee. Kokemusta luomalla pyrimme lisäämään positiivisia ja vähentämään negatiivisia tunteita ja emootioita. Tunteet ja tuntemukset ovat ohimeneviä, emootiot puolestaan säilyvät pidempään. Tunteet, emootiot ja ymmärrys tapahtuneen merkityksestä yksilölle vahvistavat kokemuksen syvyyttä ja muistijälkeä. Kokemukset muodostuvat kolmesta vaiheesta, nämä ovat peräkkäisiä, jotka

ovat ennakointi, osallistuminen ja reflektointi. Ennakointivaiheessa valmistaudutaan varsinaiseen kokemukseen, jossa luodaan vire, joka olisi mahdollisimman onnistunut. Ennakointivaiheesta siirrytään osallistumiseen, kun vuorovaikutus alkaa varsinaisen kokemuksen kanssa. Reflektointivaiheessa kokemus on jo päättynyt ja kokija pääsee käymään tilannetta läpi itsenäisesti. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 137–138)

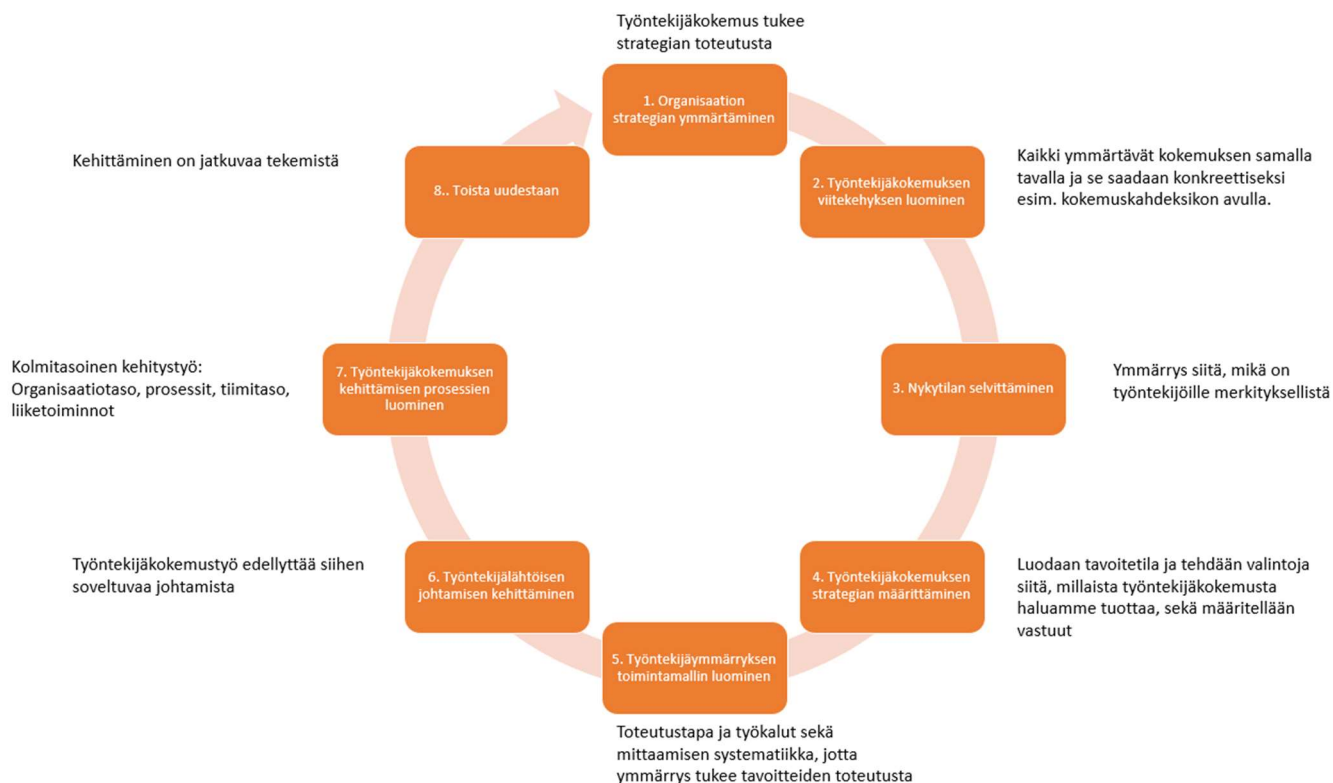
Työntekijäkokemusajattelu laajentaa siis huomion kaikkiin yksilön ja organisaation välisiin vuorovaikutustilanteisiin, joita työntekijät pitävät merkityksellisinä. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat kohtauspisteitä eli kokemuksia, jossa työntekijä tai työnhakija ovat tekemisissä organisaation kanssa. Kohtauspisteitä ovat myös fyysiset kohtaamiset ja hetket, jolloin työntekijä hyödyntää työssään järjestelmiä ja työkaluja. Kohtauspisteitä on siis isoja ja pieniä ja toiset ovat merkityksellisempiä kuin toiset. Kun hakee työpaikalla automaatista kahvia, niin se on myös kohtauspiste kuten isompikin kohtaaminen kuten ensimmäinen työpäivä ja siitä alkava perehdytys. Kokemuksilla on eri tasoja, joista osa jää mieleemme. Niistä vain osa on sellaisia, joita muistelemme ja jotka herättävät meissä vahvoja tunteita. Kokemusten syvyyttä voidaan tutkia jaotteleamalla kokemukset vaikuttavuuden osalta viiteen tasoon, joita ovat arkipäiväiset, tietoiset, mieleenpainuvat, merkitykselliset ja mullistavat. Siirryttäessä tasolta ylöspäin kokemuksen ominaispiirteet syvenevät ja niistä tulee taso kerrallaan harvinaisempia. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 140–141)

Kokemuksia voidaan jakaa vielä erilaisiin luonteisiin. Kokemuksiin liittyvää psykologiaa ymmärrettäessä, voidaan paremmin suunnitella työntekijäkokemusta vastaamaan tarkoitusta. Kokemusten luonteita ovat tottumus, huippu-loppu-sääntö, elämykselliset kokemukset, virstanpylväät ja transitiot. Hedonistisella adaptaatiolla tarkoitetaan ihmisen taipumusta palata hänelle itselleen tavanomaiselle onnellisuuden tasolle suurten positiivisten tai negatiivisten elämäntapahtuman jälkeen. Tämän vuoksi vauraan ihmisen onnellisuuden taso ei enää kasva, kun hän vaurastuu lisää. Hän alkaa vertailla itseään taas uuteen viiteryhmään, jotka ovat yhtä vauraita. Lottovoittajat kokevat olevansa yhtä onnellisia vuosi lottovoiton jälkeen kuin mitä he olivat ennen sitä. Tottumus vie siis kokemukselta siis vaikuttavuutta. Uuden kokemuksen uutuudenviehätys kestää hetken ennen kuin totumme muutokseen. Siksi työntekijäkokemus ei voi perustua uutuudenviehätykseen vaan kokemusten tulee puhutella syvemmin oltava merkityksellinen sekä arvojen mukainen. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 147)

Kun kokemusta rakentamisessa voidaan käyttää niin kutsuttu syyttämistä ja sammuttamista. Syyttämisen on niitä toimenpiteitä, joilla voidaan lisätä tyytyväisyyttä. Syyttämisen ympäristöön tuodaan elementtejä, joita siellä ei ennestään ollut tai ainakin rakennetaan huonoista hyviä. Sammuttamisella puolestaan tarkoitetaan niitä tekoja, joilla pyritään vähentämään negatiivisia kokemuksia, jotka siis pienentävät tyytymättömyyttä. On tärkeää ymmärtää, mitä työntekijät joutuvat kokemaan onnistuakseen työssään. Hälyinen työympäristö esimerkiksi huonontaa keskittymistä. Hälyisen työympäristön poistaminen ei lisää silti tyytyväisyyttä koska se on perusolettamus keskittymistä vaativaan työhön. Mikäli taas työtä on hetkellisesti liikaa ja työpäivät venyvät niin työntekijä joutuu luopumaan vapaa-ajastaan, vaikka ei haluaisi. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 150–151)

### 3.6 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Huhta ja Myllyntaus ovat kuvanneet työntekijäkokemuksen kehittämisestä kahdeksanvaiheisen prosessin, jolla organisaatio voi käynnistää työntekijäkokemuksen kehittämisen arjessa. Mikäli työntekijäkokemusta aloitetaan rakentaa tyhjästä niin arvoa syntyy jo ensimmäisestä vaiheesta. Mikäli organisaatiossa on jokin osa-alue tehty hyvin niin silloin voi mennä hypätä eteenpäin seuraavaan vaiheeseen. Jokainen vaihe on tärkeää kuitenkin käydä läpi, systemaattisen, suunnitelmallisen ja vaikuttavan työntekijäkokemuksen kannalta. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 152)



Kuva 15. Työntekijäkokemustyön kehittämisprosessi vaiheittain. (Mukaillen Huhta ja Myllyntaus 2021, 153)

Vaihe 1. Organisaation strategian ymmärtäminen. Työntekijäkokemuksen kehittäminen lähtee liiketoiminnan tarpeista ja organisaation strategiasta. Strategian toteuttamisen edellytys on, että on strategian mukaista osaamista, työntekijäkokemusta ja asiakaskokemusta. Organisaation toimiala, olosuhteet sekä strategia luovat raamit työntekijäkokemukselle mikä on mahdollista ja mikä on tärkeää. Organisaatio siis määrittelee strategiansa mitä se tavoittelee ja miten se aikoo päästä siihen ja mitä osaamista tarvitaan pitkällä ja lyhyellä aikavälillä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Osaamistarve määritellään kahdella asialla, strategisilla kompetensseilla ja henkilöresurssimäärällä. Kompetenssit ovat siis yhdistelmä kokemusta, persoonan motivaatiotekijöitä, osaamista, käyttäytymismalleja, persoonallisuuden piirteitä sekä kognitiivisia kykyjä. Resurssintarpeet voidaan määrittellä esim. henkilövuosissa. Resurssintarve elää organisaation kasvun ja taloustilanteen mukaan, ja sen arvioiminen tulevaisuuteen on vaikeaa. Tätä siis pitäisi arvioida säännöllisesti. Osa resurssintarpeesta pystytään täyttämään nykyisillä työntekijöillä. Heidän kyvykkyytensä täytyy ymmärtää ja kehittää heidän osaamistaan tulevaisuuden tarpeisiin. Osa osaamisesta tulee yhteistyökumppaneilta kuten konsulteilta, freelancereilta. Kun ymmärretään nykyistä osaamista ja tarvittavaa osaamista, niin osataan ennakoida rekrytointitarpeita riittävän aikaisin. Mikäli työntekijäkokemustyö ja työnantajabrändityö eivät tue riittävästi osaamisen kasvattamiseen niin silloin strategian muutostyö ei toteudu. Ne työntekijät, joilla on osaamista, joka kiinnostaa myös muita työnantajia niin eivät jää sellaiseen organisaatioon, joka ei pysty täyttämään heidän osaamistarpeitaan. Vastaavasti organisaation on vaikea saada rekrytoitua työntekijöitä talon ulkopuolelta, mikäli organisaatio ei kykene tarjoamaan mitään houkuttelevaa kilpailijoihin verraten. Strategian muutokset näkyvät usein aina suoraan muuttuvina osaamistarpeina. Tätä kehitystä täytyisi ennakoida kehittämällä työntekijäkokemusta vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tämä korostuu esimerkiksi sellaisissa tehtävissä, joissa on osaajapula kuten kaupan alan yrityksissä, joissa osaajatarvetta on kehittänyt verkkokaupan kasvu. Työntekijöistä kilpaillaan niin kovaa, että työntekijäkokemuksesta pitäisi saada erottuva kilpailutekijä. Pelkästään työnantajabrändityö ei ratkaise sitä saadaanko tarpeeksi resursseja. Ihmiset eivät pysy yrityksessä, mikäli todellisuus ja arki eivät vastaa luvattua ja mainostettua. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 153,156–157)

Vaihe 2. Työntekijäkokemuksen viitekehysten luominen. Kun työntekijäkokemus sanoitetaan, saadaan ymmärrys työntekijäkokemuksesta. Tämän avulla voidaan rajata ja konkretisoida tämä vaikeasti hahmoteltava ilmiö. Sanoittamalla viitekehys varmistetaan siitä, että kaikilla on yhteinen ja samanlainen ymmärrys mitä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan. Viitekehys auttaa viemään kehittämistyön käytännön tasolle. Viitekehysten olemassaololla varmistetaan, että organisaatiolla on riittävän suuri ja konkreettinen ymmärrys työntekijäkokemuksesta. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 154)

OLEMASSAOLON TARKOITUS	KULTTUURI	JOHTAMINEN	TYÖN OMINAISPIIRTEET	SOSIAALINEN YMPÄRISTÖ	HYVINVOINTI	FYYSINEN YMPÄRISTÖ	TYÖVÄLINEET
-organisaation missio -Merkityksellinen toiminta -Asiakkaat	-johtaminen ja esihenkilösuhde -perehdytys ja tuki -tavoitteenasetanta ja palaute -palkitseminen ja edut	-jaetut arvot ja tavoitteet -johtamiskulttuuri -ihmiskäsitys -monimuotoisuus -epäviralliset toimintatavat -kenet palkataan, palkitaan ja ylennetään -viestintä	-omien vastuiden ja tavoitteiden selkeys -mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä -kehittyminen työssä -onnistumisen helppous -oman työn vaikutus kokonaisuuteen	-yhteisöllisyys -suhteet työkaveriinhin -asiakassuhteet -sosiaaliset tapahtumat -yhteistyöfoorumit	-työstä irroittautuminen ja palautumien -voimavarat ja vaatimukset	-työnskentely-ympäristön moninaisuus -monipaikkatyön mallit -turvallisuus	-kuluttajatason työvälineet -virtuaalinen toimintaympäristö
ABSTRAKTEJA - ORGANISAATION YTIMESSÄ				KONKREETTISIA - VOIDAAN RATKAISTA RAHALLA			

Kuva 16. Työntekijäkokemuksen viitekehys – kokemukshdeksikko (Huhta ja Myllyntaus 2021, 161)

Yllä kuvattu kokemukshdeksikko, työntekijäkokemuksen viitekehys auttaa kuvaamaan ja hahmottamaan kokonaisuutta ja sitä kautta mahdollistaa johtamisen. Tämä on siis vaihe 2 työntekijäkokemuksen kehittämisprosessissa. Tämä viitekehys tekee työntekijäkokemuksen konkreettiseksi ja auttaa luomaan yhteisen näkemyksen. Tämän mallin avulla saadaan kuvattua kattavasti organisaation nykytilaa ja pystytään työntekijöiden kanssa käymään keskustelua, mikä on heille merkityksellistä, ja mitä he tarvitsevat onnistuakseen työssään. Tämä malli auttaa varmistamaan, että työntekijäkokemustyö on riittävän kattavaa, kokonaisvaltaista ja sillä on vaikutusta. Tämä malli saattaa sopia sellaisenaan käytettäväksi organisaatioon mutta tarpeen mukaan sitä täytyy jatkojalostaa tai luoda organisaatioon ihan oma malli. On kuitenkin hyvä, että organisaatiolla olisi jokin viitekehys, jotta sen ymmärretään työntekijäkokemuksen osatekijät ja niitä voidaan myös kehittää. Viitekehys kuvaa kuitenkin tärkeimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat elementit ja kuinka se näkyy työntekijäkokemuksen arjessa. Näiden osatekijöiden kautta voidaan vaikuttaa siihen, miltä työn tekeminen tuntuu, missä määrin työ koetaan antoisaksi ja palkitsevaksi sekä kuinka paljon se lisää työn imua. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 161)



Ylläkuvatut kahdeksan osa-aluetta (Kuva 16) ovat järjestetty osa-alueen luonteen mukaisesti eivätkä ole siis tärkeysjärjestyksessä. Olemassaolon tarkoitus on eniten organisaation ytimessä oleva hyvin abstrakti asia. Vastaavasti työvälineet ovat hyvin konkreettinen asia ja rahalla järjestettävissä. Jokainen organisaatio miettimään kuinka tärkeä mikäkin osa-alue on. Esitysjärjestys ei ota kantaa myöskään osa-alueiden kehittämisen vaikeuteen tai helppouteen. Kunkin osa-alueen kehitysmahdollisuudet sisältävät laajan skaalan yksinkertaisista mahdollisuuksista monimutkaisiin. Esimerkiksi työvälineet saattavat vaikuttaa yksinkertaiselta asialta kuten työkaluseinät tai tietokone, mutta työvälineisiin kuuluvat myös hyvin monimutkaiset toiminnanohjausjärjestelmät, joiden uusiminen kestää vuosia ja epäonnistumisen todennäköisyys on suuri. Elementit ilmenevät eri tavoilla erilaisissa organisaatioissa, erilaisilla toimialoilla, erilaisissa töissä ja toimintaympäristöissä. Hirviaidan rakentajan työ vaihtuu metri metriltä ja työkalujen lisäksi työarjessa on vähän organisaation muotoilemia kohtauspisteitä. Vastakohtana toimistotyössä niitä on paljon. Odotuksemme kehittyvät meidän ja elämäntilaintemme muuttuessa. Se mitä odotamme 18-vuotiaana johtamiselta vaikkapa hampurilaisravintolan työntekijänä, poikkeaa varmasti siitä mitä itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa keski-ikäisenä. Eri elementit ovat siis kokijalleen eriarvoisia. Toiset arvostavat sosiaalista työympäristöä motivaation lähteenä, kun taas toisille työn merkityksellisyys ja sisältö on tärkeämpää. Organisaatio joutuu itse valitsemaan mihin elementteihin se strategian mukaan panostaa. Tässä viitekehysmallissa jäsentely on keinotekoinen, eikä malli ole ehdoton sillä jotkin asiat voidaan laittaa useampaan laatikkoon. Onko esimerkiksi työpaikkakiusaamisen ehkäiseminen hyvinvointia vai sosiaaliseen ympäristöön vaikuttamista. Tärkeintä on, että organisaation valitsema ja käyttämä malli luo mallin, kuinka työntekijäkokemusta voidaan ymmärtää, kehittää ja johtaa. Seuraavissa kappaleissa avaan lyhyesti osatekijöitä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 161–162)

Olemassaolon tarkoitus. Tässä toimenpiteiden skaala on niinkin suuri kuin brändiuudistus, jossa organisaatio määrittelee oman päämääränsä ja olemassaolon tarkoituksen yhdessä, jossa nämä tuodaan brändin keskiöön. Tämä on siis suuri muutos. Pieni muutos taas on se, että jokainen tiimi keskustelee oman työnsä merkityksellisyydestä. Organisaatiolta odotetaan lainsäädännön vaativaa laajempaa vastuullisuutta. Työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan ovat muuttuneet. Moni sijoittaja ja asiakas odottavat myös yritykseltä muutakin taloudellista tulosta. Työn merkityksellisyys on yksilöiden ja tiimien kokemus siitä, että voivat toteuttaa itseään ja tehdä työtä, jolla on hyvää tuottava päämäärä ja tarkoitus. Merkityksellisyys työssä syntyy myös siitä, kun koemme työssämme aidon yhteyden itseään suuremman päämäärän kanssa. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 163–164)

Merkityksellisyys on muutakin kuin yksilötason ilmi. Merkityksellisyys syntyy yhdistelmänä työn, työtehtävien, vuorovaikutuksen ja organisaation merkityksellisyydestä. Näistä ensimmäinen, työssä koettu merkityksellisyys voidaan nähdä yksilön ohjaamana sisäisen motivaation muotona. Tämä on hyvin subjektiivinen ja ihmisten on itse määriteltävä, mitä hän pitää merkityksellisenä. Esihenkilö voi keskustelussa työn merkityksellisyydestä osoittaa, mikä vaikutus työllä on asiakkaille, organisaatiolle ja sidosryhmille. Kenenkään puolesta tätä ei voida määrittellä, sillä vahva kokemuksen tunne syntyy vasta kun yksilö on määrittänyt sen itse. Merkityksellisyyttä ei synny vain positiivisista asioista, sillä ihmiset usein kokevat vahvoja merkityksellisyyden tunteita ristiriitaisten, haastavien ja vaikeiden tilanteiden keskellä. Merkityksellisyys syntyy suhteessa muihin ihmisiin ja ympäristöön ja se lähtee yksilöstä itsestään ja on jotakin suurempaa. Työn merkitykselle tyypillistä on, että työ palvelee myös muita tekijänsä lisäksi. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 164–165)

Toinen elementti on työtehtävien merkityksellisyys. Työmme koostuu erilaisista työtehtävistä, ja on normaalia, että kaikki niistä eivät voi tuntua yhtä merkityksellisiltä kuten ei jokainen työpäiväkään. Tässä organisaatio voi auttaa painottamalla sitä, miksi jotkut rakenteita palvelevat byrokraattiset työtehtävät ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Toisto on tärkeää, sillä työtehtävien merkityksellisyyden kokemus unohtuu helposti, jos siitä ei muistuteta riittävän usein. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 165)

Kolmas merkityksellisyyttä synnyttäviä kokemuksia on vuorovaikutus. Tämä näkyy kahdella tavalla eli kun olemme suoraan yhteydessä muihin ihmisiin, jotka suoraan hyötyvät työstämme ja kun näemme työmme vaikutukset muihin. Toiseksi myös ympäristö, joka tukee ihmisten välisiä suhteita, auttaa rakentamaan vahvempia merkityksellisyyden kokemuksia. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 165)

Neljäs osa-alue merkityksellisyydessä on organisaation merkityksellisyys, joka on organisaation olemassaolon tarkoitus. Olemassaolon tarkoitus siis linkittää organisaation kaiken tekemisen ympäröivään yhteiskuntaan ja maailmaan, kenties vielä johonkin suurempaan. Onko sosiaalisen median tekemä chattialusta vain työkalu vai auttaako se ihmisiä saamaan äänensä kuuluviin ja muodostamaan yhteisöjä. Organisaation on siis muodostettava olemassaolonsa tarkoitus ja tätä kautta se saa oikeutuksen toiminnalleen ja olemassaolon tarkoitukselleen. Tämä luo sillan ympäristöön ja yhteiskuntaan ja antaa työntekijälle merkityksellisen syyn olla osana organisaatiota. Työelämäkonsultti Jacob Morgan on niitä ensimmäisiä, jotka ovat kirjoittaneet

työelämäkokemuksesta. Hänen mukaansa organisaation olemassaolon tarkoituksen tulee täyttää neljä kriteeriä.

- Organisaatio keskittyy siihen, millainen vaikutus sillä on ihmisiin, yhteiskuntaan ja maailmaan
- Organisaatio haluaa tehdä muutakin, kun vain voittoa
- Tavoittelee jotakin muutakin kuin saavuttamatonta, eli organisaation on jatkuvasti tehtävä töitä kehittyäkseen
- yhdistää henkilöstöä

Olemassaolon tarkoitus syntyy organisaation kyvystä palvella yhteiskuntaa ja kaikkia sidosryhmiään niin työntekijöitä kuin asiakkaita. Olemassaolon syy, kertoo miksi, maailma on parempi paikka elää. Tätä voidaan myös kutsua yrityksen missioksi, josta muodostuu myös pohjimmiltaan yrityksen kulttuuri. Liiketoimintaa ohjaava vahva liittyy parempaan liiketoiminnan tulokseen. Erään asiakaskäyttäytymistä mitanneen tutkimuksen mukaan yli puolet asiakkaista on valmiit maksamaan enemmän tuotteista joiden brändiä ohjaa merkityksellisyys. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 165–166)

Kulttuurissa esimerkkinä laajasta muutoksesta on se, että tehdään sisäisesti ja ulkoisesti määritelty strategian mukainen tavoitekulttuuri ja siihen kulttuurikäsikirja kuvaamaan esimerkein organisaation kulttuurityötä. Pieni muutos on taas sanoittaminen, kuinka organisaatiossa arvojen mukainen toiminta näkyy arjessa. Kulttuuri ja strategia ovat tärkeimmät johtamisen työkalut. Strategia kuvaa sitä, miten organisaatio pääsee tavoitteeseensa ja kerää ihmiset tuon tavoitteen taakse. Kulttuuri puolestaan ohjaa ihmisten toimintaa arvojen ja uskomusten kautta sekä luo organisaatiolle identiteettiä ja rakentaa yksilöistä yhteisön. Kulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa tai ryhmässä vallitsevia tapoja toimia, uskomuksia ja arvoja. Kulttuuri syntyy aina ihmisten kesken ryhmässä eikä yksilöllä ole kulttuuria. Kulttuuri on myös aina enemmän kuin yksilöiden summa ja se voi jäädä elämään, vaikka ihmiset vaihtuisivatkin. Organisaatioon tulevat tai siellä pysyvät pidempään sellaiset ihmiset, jotka ovat yhteensopivia kulttuurin kanssa. Ne taas lähtevät muualle, jotka kokevat ristiriitaa. Tämä yksilön sopivuus kulttuuriin ennustaa työtyytyväisyyttä ja työssä onnistumista. Tämä myös tarkoittaa, että kulttuuri hioutuu kulttuurinsa näköisiksi valintojen kautta, joita ihmiset tekevät. Tämän vuoksi kulttuuri elää kauan ja muuttuu hyvin hitaasti. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 167–168)

Organisaation tulee rakentaa strategiaansa tukeva kulttuuri, sillä se määrittelee hyvin laajasti millaista työpaikalla, on olla töissä. Tämän vuoksi kulttuuria voidaan pitää kriittisenä osana

työntekijäkokemusta. Kulttuuri luo työntekijäkokemukselle kehikon, jossa sitä voidaan rakentaa. Työn imua syntyy kulttuureissa, joissa oppimista, luovuutta, yhteistyötä pidetään tärkeänä ja korostetaan yhteistä tarkoitusta, kuin kulttuurit, joissa korostetaan pysyvyyttä, kilpailua, auktoriteetteja tai ovat puhtaasti tulos- ja tavoiteohjattuja. Jokaisessa organisaatiossa on olemassa kulttuuri, vaikka sitä ei tiedostettaisi tai johdettaisi erikseen. Johtaminen edellyttää, että ymmärretään nykytila ja määriteltävä tavoitetila sekä toimenpiteet, arvot ja mittarit, joiden avulla tavoitekulttuuriin päästään. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 167–168)

Kulttuurin valtaa ei aina täysin ymmärretä tai se aliarvioidaan koska se on hyvin abstrakti ja vaikeasti selitettävissä. Kulttuurissa tulee esille organisaation ihmiskäsitys eli se millaisia ihmisten ajatellaan olevan lähtökohtaisesti. Ajattelemmeko heidän olevan ahkeria ja pyrkivän edistämään työnantajan intressejä vai laiskoja, jotka ajattelevat omaa etuaan. Kulttuuri tulee näkyviin siinä, kuinka toimimme. Toimitaanko yhdenvertaisesti ja otetaanko kaikki työntekijät mukaan työpaikan toimintaan. Kulttuuri kuuluu siinä, kuinka puhumme ihmisistä ja ihmisille sekä puhutaanko esimerkiksi englantia, jos joku ryhmässä ei osaa suomea. Tervehdimmekö kaikkia toimistolla ja esittäydytäänkö kokousten alussa, jos on vain yksi uusi henkilö. Poistammeko niitä asioita, jotka estävät yhdenvertaisuuden toteutumista. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 167–169)

Nykyisen kulttuurin hahmottamiseen on useita työkaluja ja tärkeintä onkin, että tavoitekulttuuri ei ole mikään tarkka vaan ideaali suunta, jossa kuvataan asioita mitä pidetään organisaatiossa arvokkaina. Tärkeitä, että kaikki ymmärtävät samalla tavalla, suunta on kaikille sama ja jokainen tietää mitä se tarkoittaa oman työn kannalta. Kulttuurin ymmärtäminen ja kehittäminen ei ole helppo työ. Työtä helpottaa kuitenkin, mikäli kulttuuria rakentavia asioita sekä nyky- ja tavoitetilaa on yritetty sanoittaa tai piirtää kuviksi. Kun nykytila on selvitetty ja kuvattu sekä tavoitetila määritetty niin sitä johdetaan toimintaohjeiden lisäksi myös esimerkin voimalla. Kun johto asettaa mallin niin muu organisaatio alkaa vähitellen toistaa sitä. Kulttuuritutkija Edgar H. Scheinin yrityskulttuurimallissa on viisi eri asiaa joilla johtajat voivat yrityksessä vaikuttaa yrityskulttuuriin. Nämä selviävät seuraavien kysymysten kautta.

1. Mihin organisaatiossa kiinnitetään huomiota?
2. Kuinka reagoidaan kriiseihin?
3. Millaisia roolimalleja johtajat ovat?
4. Miten ihmisiä palkitaan?
5. Millä perusteilla ihmisiä irtisanotaan ja palkataan?

Kun vastataan näihin kysymyksiin niin se kuvastaa hyvin kulttuurin johtamisen käytännöllisyyttä. Jokainen valintatilanne on symbolinen kannanotto tavoitekulttuurin puolesta tai sitä vastaan. Kulttuurin johtaminen näkyy muutoksina myös liiketoiminnan päätöksissä. Mikäli tavoitekulttuuri ei näy arjessa niin se on turha. Tavoitekulttuuriin tulee siis valita mukavien asioiden sijaan sellaisia, jotka oikeasti edistävät strategian toteutusta pitkällä aikavälillä ja tukevat organisaation muutosta. Mikäli nämä eivät ala näkyä liiketoiminnan arjessa niin silloin on epäonnistuttu muutosjohtamisessa tai tavoitekulttuurin määrittelyssä. Kulttuurin muutokset voivat johtaa myös investointeihin ja uudistuksiin organisaatiossa. Mikäli perinteinen organisaatio lähtee uudistumaan innovatiivisempaan suuntaan, niin kyse on vahvasti kulttuuripohjaisesta muutosjohtamisesta. Tämä voi edellyttää uusia rooleja toisenlaista tavoitteiden asettamista ja kenties suurempaa kehitysbudjettia. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 170–173)

Johtaminen on ihmisten ja asioiden ohjaamista ja vaikuttamista kohti tavoitteita. Organisaatio-  
tasolla tavoitteena on strategian toteuttaminen. Tiimi- ja yksikkötasolla johtaminen tarkoittaa tiimin tavoitteiden toteuttamista. Suuri osa ihmisistä johtaa joskus muiden työtä, vaikka he eivät olisikaan virallisesti esihenkilöasemassa. Tällaisella epävirallisella johtamisella on vaikutus työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta kuitenkin on hyvä keskittyä johtamiseen, jossa johtajalla on suoraa ohjaus- ja johtamisvastuuta muihin työntekijöihin. Esihenkilöiden ohella tällaista vastuuta on matriisiesihenkilöillä, vaikka työntekijät eivät olisikaan näiden esihenkilöiden organisaatiossa. Eri tilanteissa tarvitaan erilaisia johtamistilanteita. Tarve vaihtelee johdettavien henkilöiden, kulttuurin, tavoitteiden ja tilanteen mukaan. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 174–175)

Karkeasti voidaan jaotella kaksi tapaa johtaa, transaktionaalinen ja transformatiivinen. Transaktionaalinen johtaminen keskittyy asioiden johtamiseen, työn tehokkuuteen sekä tavoitteisiin. Tässä mallissa palkitaan hyvästä ja rankaistaan huonosta suorituksesta. Johtamisessa säilytetään nykytila, säännöt ja toimintamallit sekä keskitytään niiden ylläpitoon. Transaktionaalisessa johtamisessa luottamus työntekijöihin on huono ja esihenkilö kontrolloi heidän työtään. Transformaalisessa johtamisessa on luotu innostava visio, jossa painotetaan työn merkityksellisyyttä, vaikuttavuutta ja organisaation päämäärää. Johtaja kannustaa haastamaan nykytilaa ja muutokseen. Johtaja uskoo myös, että ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita ja hänelle ihminen on tärkeä. Transformaaliset johtajat saavat aikaan tuloksia karsimalla, inspiroimalla työntekijöitä, sekä vastaavat työntekijöiden emotionaalisin tarpeisiin sekä stimuloi työntekijöi-

den älykkäitä. Molempia johtamistyylejä tarvitaan tilanteen ja ihmisten mukaan. Transformaalinen johtamistapa on tehokkaampi, kun rakennetaan hyvää työntekijäkokemusta ja transaktio-naalinen on vahingollista liiallisesti painotettuna. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 174–175)

Useimmissa tilanteissa työntekijäkokemusta palvelee parhaiten valmentava johtajuus eli johtamismalli, jossa esihenkilö keskittyy mahdollistamaan työntekijöiden onnistumista sekä tukemaan heidän itseohjautuvuuttaan ja oppimistaan. Valmentava johtajuus voidaan jaotella kahteen osaan, voimaannuttavaan johtamiseen ja fasilitoivaan johtamiseen. Voimaannuttavassa johtamisessa esihenkilö kannustaa johdettaviaan ottamaan tavoitteista, mittaamisesta kuinka onnistutaan sekä oman työn toteutuksesta. Esihenkilö johtaa kysymällä ja oivalluttamalla. Hän ei anna suoria vastauksia vaan vahvistaa työntekijän kykyä ja halua johtaa omaa työtään ja ratkoa ongelmia. Fasilitoiva johtaminen taas tähtää työntekijän kehittämiseen ja oppimiseen. Esimerkkien kautta pyritään laajentamaan työntekijöiden näkökulmia. Esihenkilö ohjaa työtä keskustelemalla, kertoen odotuksistaan ja palautteen kautta. Hän kannustaa yhteistyöhön sekä nostaa esiin osaamisen ja onnistumiset. Valmentava johtaminen parantaa työtyytyväisyyttä, suoritusta ja sitoutumista sekä lisää oppimista. Työntekijäkokemuksen kannalta tärkeitä asioita johtamisessa on muun muassa johtamiselle määritellyt periaatteet ja johtamisjärjestelmä. Työntekijän suhde esihenkilöön rakentaa tai heikentää työntekijäkokemusta huomattavasti. Hyvä johtaminen ei rakenna merkityksellisyyttä mutta huono johtaminen puolestaan tuhoaa tehokkaasti merkityksen tunnetta. Huonoksi koettu johtaminen aiheuttaa nopeasti huonoa mutta hyväksi koettu johtaminen edellyttää pidemmän ajan luodakseen positiivisen vaikutuksen. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 175–176)

Johtamisen täytyy onnistua työntekijälle merkityksellisissä asioissa, joita ovat mm. perehdytys, tavoitteiden asettaminen, viestintä, palaute ja palkitseminen. Tässä johtamiseen liittyvät prosessit sekä esihenkilöiden valmiudet tulisi palvella työntekijäkokemuksen tavoitetilaa. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 176)

Hyvinvoinnissa voidaan kehittää työntekijäkokemusta suurimmillaan käynnistämällä laaja hyvinvointiohjelma ja ottaa käyttöön jokin työkykyjohtamisen järjestelmä. Suppeimmillaan voidaan tehdä muutos, jossa järjestetään esimerkiksi jokin ergonomiakoulutus. Työhyvinvoinnin johtamisella tavoitellaan kokonaisvaltaista työntekijöiden hyvinvointia työssä. Tarkoituksena on edistää hyvää terveyttä ja työntekijöiden jaksamista. On työntekijän ja organisaation etu, että työntekijät voivat hyvin. Kun työntekijä voi hyvin, hän kykenee suoriutumaan työstään ja on tuottava jäsen organisaatiolle. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 178–179)

Isossa-Britanniassa on laskettu, että psyykkiseen puntaan panostettu punta tuottaa viiden punnan säästöt, pienempinä sairauspoissaoloina, vähempänä vaihtuvuutena ja vähentyneenä sairaana työskentelynä. Työntekijän on voitava luottaa siihen, että hän on töissä turvassa vaaroilta ja säilyy työkykyisenä, jonka Suomessa jo työlainsäädäntö vaatii. Työhyvinvoinnin kehittäminen sisältää ne toiminnot, joilla organisaatiossa työhyvinvointia edistetään ja ehkäistään pahoja hoinvointia työssä. Työssäjaksaminen parantuu, poissaolot vähenevät, vaihtuvuus pienenee ja tapaturmat ovat vähäisempiä. Hyvinvointi lisää työn imua ja parempaa työtyytyväisyyttä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 179)

Hyvinvointi rakentuu yksilön omien, työn ja työympäristön voimavarojen summana. Työnantajan velvollisuus on tukea työntekijää voimavarojen kehittämisessä, jotka tukevat hyvinvointia ja työn vaatimusten hallinnassa. Tärkeää on tiedostaa ja tunnistaa hyvinvointia uhkaavia ja heikentäviä tekijöitä, jotka lisäävät kuormitusta. Työnantajan tulee rakentaa hyvinvointia tukeva työympäristö, kenties muut puitteet kuten kuntosalit jne., mallit, prosessit, fyysisen ympäristöön ja johtamisen kautta. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 179)

Työntekijäkokemuksen kehittämisen näkökulmasta työhyvinvoinnin osalta tärkeitä ovat ainakin fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työturvallisuus ja hyvinvointi. Fyysisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kykyä suoriutua työn fyysisyydestä rasituksesta ja palautumista työn fyysisestä kuormituksesta. Tämä pitää sisällään työterveyspalvelut, terveyden edistämisen, liikuntamahdollisuudet, työn rytmittämisen, työn kuorman, poissaolokäytännöt sekä työn rasittavuuden ja palautumisen siitä. Psyykinen hyvinvointi tarkoittaa tunne-elämää ja psykologista tilaa. Psyykkisistä kuormitustekijöistä suurimpia on huonolaatuinen stressi, joka tarkoittaa uuvuttavaa, työntekijän kantokyvyn ylittävää kuormitusta. Stressin haitallisuuteen vaikuttavat koetun stressin määrä ja laatu sekä työntekijän keinot hallita stressiä. Kun työstressi pitkittyy niin se voi johtaa burnoutiin eli työuupumukseen. Psyykkisen hyvinvoinnin muita tekijöitä ovat mielen kuormittavuus, hallinnan tunne omasta työstä, pelko sekä rooliristiriidat tai epäselvät työtehtävät. Sosiaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan työpaikan sosiaalisia suhteita sekä niiden luomia valmiuksia rakentaa hyvinvointia. Tärkeitä asioita on myös sosiaalisen tuen saaminen työpaikalla ja empatia sekä työntekijän kyky pitää muu elämä ja työ tasapainossa. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 180)

Sosiaalinen ympäristö tarkoittaa työpaikan kaikkia ihmisten välisiä suhteita ja tunne-elämää. Työyhteisöt muodostuvat monista erilaisista ihmissuhteista. Työntekijäkokemuksen kannalta

tärkeitä sosiaalisen ympäristön osa-alueita ovat suhteet työkavereihin, sidosryhmiin, asiakkaisiin, työpaikan sosiaaliset tapahtumat ja yhteistyöfoorumit. Sosiaalista ympäristöä rakentavia työpaikan ihmissuhteita ja tunne-elämää täytyy mahdollistaa yhteistyöllä ja luomalla mahdollisuuksia kiireettömille kohtaamisille. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 182)

Yhteisöllisyyden tarve on ihmisen perustarve ja hyvät ihmissuhteet ovat ihmiselle välttämättömyys. Lajina olemme menestyneet yhteisöllisyyden voimalla, ja yhdessä tekeminen on mahdollistanut ihmiskunnan kehityksen ja aikaansaannokset enemmän kuin yksilöiden summa on ollut. Yhteisöllisyys on myös mahdollistanut ihmisten erikoistumisen. Yhteisön tuki ja turva ovat olleet hengissä selviämisen, ja laumassa pysymisen ja suurin pelkomme on ollutkin ihmiskunnan historiassa jääminen oman lauman ulkopuolella ja torjutuksi tuleminen. Työyhteisössä luonteva tapa soveltaa yhteisön turvaa on ymmärtää työntekijöiden tarvetta psykologiselle turvallisuudelle. Psykologinen turvallisuus on siis sitä, että työntekijän on hyvä olla ryhmässä omana itsenään ja hän voi turvallisesti myös erehtyä. Tämä on ryhmän jäsenten kesken jaettu kokemus. Kun tiimissä psykologinen turvallisuus on korkealla, tiimiläiset uskaltavat ottaa riskejä ja luottavat siihen, että heitä ei rangaista virheitä tai kysymysten kysymisestä tai uusien ideoiden esille tuomisesta. Tämä parantaa työn tuloksellisuutta ja työntekijöiden sitoutumista, sillä kun psykologinen turvallisuus on korkealla niin työntekijät ovat avoimempia uusille ideoille, tuottavampia ja tehokkaampia. Työntekijöillä paranee myös kyky oppia uutta ja ratkaista ongelmia, sillä tiimiläisten ei tarvitse pelätä vaikuttavansa osaamattomilta, jos he kysyvät apua ongelmiin muilta. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 182–183)

Kun kokee olevansa tärkeä muille ihmisille, on se yksi tärkeimmistä merkityksellisyyden tunnetta lisäävistä tekijöistä. Kun ymmärtää oman vaikutuksen muiden elämään niin ymmärtää sitä kautta myös oman elämänsä arvon. Sama ilmiö on myös työelämästä. Ihmissuhteet rakentavat keskeisen osan työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Työkavereiden vaikutus työhyvinvointiin on suuri ja hyvät suhteet kollegoihin nostetaankin työtyytyväisyyskyselyissä aina yhdeksi tärkeimmäksi työtyytyväisyyden lähteeksi. Hyvien työkavereiden ansiosta työntekijä viihtyy pidempään samalla työnantajalla, sillä hyvistä työkavereista ei haluta luopua, vaikka esim. työtehtävät eivät vastaisi täysin omaa unelmaa. Toisinaan työkavereista voi tulla ystäviä. Yhteenkuuluvuuden tarve on kokemusta yhteisöllisyydestä, sekä läheisyydestä ja yhteydestä muiden työntekijöiden kanssa. Monille on tärkeää kohdata työkavereita myös muissa yhteyksissä kuin työtehtävien äärellä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 183)



Työn ominaispiirteillä tarkoitetaan työhön ja sen tekemiseen liittyviä asioita, kuten työn monipuolisuutta, työn laatua, haastavuutta ja työn määrää. Liian vaikeat tehtävät tai liian suuri työ määrä aiheuttavat kuormitusta, joka pitkään jatkuessaan voi aiheuttaa motivaation kadottamiseen tai jaksamiseen. Myös haasteiden puute on haitallista. Mikäli työtä on liian vähän ja tai työn tekeminen on liian helppoa yksilön kykyihin nähden niin se voi tuntua merkityksellisiltä ja työntekijä tuntee itsensä arvottomaksi. Helppo ja yksitoikkoinen tai yksipuolinen työ kyllästyttää. Ominaispiireisiin kuuluu myös työntekijän suhde omaan työhönsä ja sen tekemiseen. Kyse on siis työntekijän arvoista, asenteista, ja motivaatiosta suhteessa työhön ja työn tekemiseen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa psykologisten perustarpeiden toteutuminen, omien vastuiden selkeys, kehitysmahdollisuudet työssä, omien vastuiden selkeys ja ymmärrys omien töiden vaikutuksesta muihin työkavereihin, organisaatioon ja myös se, kuinka helppoa työyhteisössä on saada työt tehtyä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 184–185)

Motivaatio on tärkein tekemisen ajuri. Tätä käsittelemme luvuissa 3.2 itseohjautuvuusteoria ja motivaatio sekä 3.3 itseohjautuvuus. Itseohjautuvuusteoria liittyy siis työn ominaispiirteisiin ja teorian mukaan psykologisia perustarpeitamme ovat autonomian tarve, kyvykkyyden tarve ja yhteenkuuluvuuden tarve. Frank Martela täydensi tätä teoriaa hyvän tekemisen tarpeella. Autonomian tarve on siis sitä, että työntekijä kokee hallinnan tunnetta omasta työstään, tavoitteistaan ja hän kokee olevansa aktiivinen toimija, jossa hänellä on vaikutusmahdollisuuksia, kuinka työnsä tekee. Kyvykkyydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on kokemusta omasta osaamisestaan ja hän pystyy saavuttamaan tavoitteet. Työntekijällä on myös mahdollisuus kehittyä työssä ja oppia uusia taitoja, jossa hän kokee oman ammattitaitonsa lisääntyvän. Kun näkee työn tulokset, niin se lisää työn imua kaikilla organisaation tasoilla. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 186)

Hyvän tekemisen tarve tarkoittaa siis sitä, että työntekijä kokee omilla valinnoillaan olevan positiivinen vaikutus muihin eli ajatusta siitä, että omalla toiminnallaan tekee muiden elämästä parempaa. Työssä tämä voi näkyä esimerkiksi työkavereiden auttamisena ja tukemisena sekä toisten onnistumisten mahdollistajana. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 186)

Työntekijäkokemuksen kehittämisen ja osaamishaasteen kannalta on tärkeää, että omien työntekijöiden osaamista kehitetään ja heitä koulutetaan. Heille on tärkeää järjestää mahdollisuuksia oppia työtä tehdessä tarjoamalla esimerkiksi projekteja ja uusia tehtäviä. Mentorointisuhteiden luominen, työtehtävien, työparien tai tiimien sekoittaminen mahdollistaa muilta oppimisen. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 186)

Fyysinen ympäristö on kaikki ne tilat, joissa työtä tehdään, ja se on myös kulttuurin ja työntekijäkokemuksen symboli. Koska se on symbolinen ja näkyvä, niin sillä on melko jossakin tilanteissa melko suuri merkitys. Fyysinen ympäristö on myös yrityksen käyntikortti. Fyysisestä ympäristöstä on helppoa kommunikoida ulospäin. Yksi valokuva riittää välittämään viestin fyysisen ympäristön luonteesta. Fyysisen ympäristön elementtejä, kuten työvälineitä, on usein helpompi muuttaa kuin muita työntekijäkokemuksen elementtejä. Näitä voita ostaa rahalla ja pienikin rahallinen investointi voi tuoda välittömiä vaikutuksia kuten uusi tietokone työntekijälle. Jotkut yritykset ovat yrittäneet rakentaa työntekijäkokemusta ja osaltaan myös työnantajabrändiään uusien toimitilojen kautta. Uusista pääkonttoreista rakentuu monesti koko yrityksen symboleita. Ne vaikuttavat laajemminkin sidosryhmien käsitykseen organisaatiosta. Koronapandemia ja etätyö vaikuttivat kuitenkin siten että organisaation ei välttämättä ole järkevää priorisoida toimitiloihin vaan keskittyä muihin työntekijäkokemuksen osa-alueisiin. Kun etätyössä työpiste muuttuu, niin työnantajalla on, siihen vähemmän vaikutusmahdollisuuksia. Tällöin vastuu jää suurimmalta osalta työntekijälle itselleen. Ne kerrat, kun konttorilla taas mennään niin tuntuvat merkityksellisemmiltä. Fyysisen ympäristön tulisi ilmentää organisaation kulttuuria ja arvoja. Fyysisen ympäristön ja kulttuurin yhteensopivuutta voidaan testata ottamalla organisaation arvot mukaan ja lähtemällä kiertämään ympäri toimitiloja. Voidaan pohtia, näkyvätkö organisaation arvot konkreettisesti työympäristössä. Miten voidaan varmistaa, että muutkin näkevät tämän yhteyden. Kilpailijoita ei kuitenkaan kannata kopioida, sillä se ei edusta samoja arvoja ja kulttuuria kuin oma yritys. Samalla se menee helposti kilpavarusteluksi. Työympäristöjä tulee rakentaa oman organisaation tarpeisiin sujuvan työnteon tarpeisiin. Työtilojen suunnittelun lähtökohtana tulisi olla työn toimivuus, työpaikalla käytetyn ajan laatu eli työpaikalla viihtyminen. Työntekijäkokemusta kehitettäessä voidaan ottaa etnografisia tutkimusta ja seurata työntekijöiden aitoja työskentelytapoja. Työntekijöitä voidaan myös osallistaa eli antaa vastuuta, vaikka sisustamisesta. Jossakin tilanteissa rajaa ei voi tiukasti vetää työpisteen ja työvälineen välillä, kenties se on molempia esimerkiksi nosturikuskille. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 188)

Työvälineiden on toimittava, jotta työssä voidaan onnistua. Ne ovat välttämättömyys, mutta emme kiinnitä niihin huomiota. Työvälineidemme toimivuus näkyy siinä, että turhaudumme heti, jos tietokoneemme tai ohjelmistot eivät toimi. Mikäli emme pääse kirjautumaan työpaikamme sisäverkkoon niin se aiheuttaa harmia ja valitamme nopeasti. Uusia tietojärjestelmiä hankittaessa olisi käytettävyyden tulisi olla sitä tasoa, että käyttäisimme niitä mielellämme myös vapaa-aikana. Työvälineiden pitäisi olla siis yhtä helppokäyttöisiä ja mukavia käyttää

kuin kuluttajille suunnatut palvelut ja tuotteet. Monipaikkatyössä ja tietotyössä yleensäkin työkalujen ja ohjelmistojen merkitys korostuu. Työssä onnistumisen kannalta välttämätöntä on sujuva mielipiteiden, tiedostojen, ajatusten vaihtaminen ja vuorovaikutus asiakkaan, työkavereiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Monipaikkatyössä tämä korostuu ja toteutuu työnantajan välineillä, sillä emme voi vain kävellä työkaverin työpöydän ääreen tai piipahtaa asiakkaan luona. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 190–191)

Fyysinen ympäristö on luonnollisesti eri työ toimialoilla ja eri työtehtävissä. Joissakin tilanteissa työympäristö on tiukasti rajattu, joissakin tilanteissa se muuttuu jatkuvasti kuten rakennussiivoajilla. Toimistotyöntekijöillä se saattaa olla rajattu 20 neliön työtila, jos hänellä on työpiste. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 190)

Vaihe 3. Nykytilan selvittäminen lisää ymmärrystä, mitkä ovat olemassa olevia ja ylläpidettäviä vahvuuksia ja mitä pitää kehittää. Kun nykytilaa selvitetään niin huomio pitää olla kolmessa asiassa eli mitä strategia edellyttää, mitä asioita työntekijät pitävät tärkeinä ja mikä on näiden kahden näkökulman nykytila. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 154)

Vaihe 4. Työntekijäkokemuksen strategian määrittelemine. Strategiassa määritellään tavoite-tila, strategiset valinnat ja vastuut. Kun ymmärretään mitä työntekijät pitävät tärkeänä ja mitä strategian toteutus edellyttää niin rohkea työnantaja luon työn tekijäkokemukselle strategian. Strategiassa määritellään mikä on tavoitetila, mihin halutaan lisätä resursseja ja millä osa-alueella tyydytään niin sanottuun hygieniatasoon. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 154)

Vaihe 5. Työntekijäymmärryksen toimintamallin luominen. Organisaation on siis hyvä luoda toimintamalli, miten työntekijäymmärrystä kerätään. Tässä on hyvä määritellä työkalut, toimintatavat ja frekvenssi eli taajuus, kuinka usein selvitetään työntekijöiden kokemusta ja työntekijöille merkityksellisiä asioita. Toimintamalli suhteutetaan organisaation tavoitteisiin ja resursseihin. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 154)

Vaihe 6. Työntekijälähtöisen johtamisen kehittäminen. Työntekijäkeskeisyys edellyttää johtamisen tapojen muutosta. Tämä tarkoittaa sitä muun muassa sitä, että työntekijöiden tarpeita kuunnellaan, työntekijöille siirretään vastuuta sekä työntekijöitä arvostetaan. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 154)

Vaihe 7. Työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessien luominen. Kun organisaatio ymmärtää mihin se haluaa päästä ja edistymisen seurantaan on rakennettu mittarit, voidaan aloittaa

kehittämistyö. Hyvä työntekijäkokemustyö kattaa kaikki kolme tasoa eli organisaatiotason, prosessin ja tiimitason. Organisaation on hyvä luoda toimintamallit ja prosessit jokaisen tason kehitystyöhön. Tässä kehittämistyössä hyödynnetään muotoiluajattelun työkaluja. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 155)

Vaihe 8. Siirrytään lähtöruutuun ja siten viedään kokonaisuutta eteenpäin kehittämällä niitä vaiheita, joissa on syntynyt muutostarpeita tai halutaan syventää tekemisen tasoa. Mikäli strategia tai liiketoiminnan tarpeet muuttuvat niin pyritään ymmärtämään uudet tarpeet. Mikäli havaitaan kehitystarpeita työntekijäymmärryksessä, esim. halutaan syventää jatkuvan mittaamisen toimintamalleja niin siitä tehdään projekti. Tavoitteena on luoda jatkuvan kehittämisen positiivinen ja innostava spiraali. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 155)

Etätyö

-tuliko etätyö tai monipaikkatyö jäädäkseen?

2. Työntekijäkokemus etätyössä

- kuinka tukea työntekijäkokemusta etätyössä

3. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus, kuinka voidaan varmistaa taidot ja kehittää niitä.

4. tulevaisuuden työntekijäosaaminen, kuinka itseohjautua sekä oppia hankkimaan tietoa oman työn kannalta tärkeisiin asioihin

Pääkysymys: Kuinka työntekijät ovat kokeneet etätyön työntekijäkokemuksena ja miten itseohjautuvuus on toteutunut?

Alakysymys: Mitä tukea työntekijä olisi kaivannut organisaatiolta etätyöhön, jotta työntekijäkokemus olisi ollut parempi?

Pääkysymys tuottaa tietoa, kuinka työntekijäkokemus on onnistunut tapauksessa, jossa ilman minkäänlaisia valmisteluja työntekijä joutui jättämään turvallisen työympäristön, työkaverien ja esihenkilön fyysisen läsnäolon ja sopeutumaan uuteen tapaan tehdä työtä itseohjautuvasti. Tämän avulla voidaan parantaa niitä työnteon tapoja, joita tarvitaan tulevaisuudessa sekä rakentaa ohjeita, viestintäkanavia ja virtuaalisia ympäristöjä, joissa työntekijä saa paremmin tukea ja apua haastaviin tilanteisiin.

Alakysymyksen avulla yritetään selvittää mitä ja minkälaista tukea ja viestintää työntekijä olisi tarvinnut etätyöhönsä. Tähän liittyy vahvasti etätyöjohtaminen ja kuinka siinä on onnistettu ja kuinka työntekijä on kokenut saaneensa apua etätyössä esiin tuleviin haasteisiin. Miten uudet työnteon tavat ja työntekijän itseohjautuvuus ovat onnistuneet. Tässä yritetään myös auttaa työntekijää aloitteellisemmaksi ja itsenäisemmäksi toimijaksi, jossa hän uskaltaa tehdä itsenäisesti omaan työhönsä koskevia päätöksiä, oppii johtamaan ja aikatauluttamaan omaa työtään sekä ratkomaan itse työhönsä liittyviä haasteita. Teoreettisena viitekehyksenä käytän työntekijäkokemukseen, itsensä johtamiseen, itseohjautuvuuteen sekä etätyöhön ja etäjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta.

## 4 TUTKIMUSASETELMA

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke. Tässä opinnäytetyössäni on tarkoitus tutkia laadullisen tutkimuksen menetelmin työntekijäkokemusta ja itseohjautuvuutta etätyössä sekä kehittää niitä esiin nousevia asioita, jotka vaativat erityishuomiota etätyössä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä jo olemassa olevan tutkimustiedon lisäksi ymmärrystä työntekijäkokemuksesta ja itseohjautuvuuden valmiuksista etätyön aikana sekä saada esihenkilöille lisätietoa ja kehitysehdotuksen minkälaista tukea työntekijä tarvitsee esihenkilöiltä ja työnantajalta etätyön aikana.

Tässä opinnäytetyössä pyrin etsimään kehittämiskohteita puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin ja tuleeko esille jotakin toistuvuuksia, jossa työntekijät kokevat tarvitsevänsä tukea. Puolistrukturoidulla haastattelulla on mahdollista saada syvällisempää tietoa työntekijäkokemuksesta etätyön aikana.

**Pääkysymys:** Kuinka työntekijät ovat kokeneet etätyön työntekijäkokemuksena ja miten itseohjautuvuus on toteutunut?

**Alakysymys:** Mitä tukea työntekijä olisi kaivannut organisaatiolta etätyöhön, jotta työntekijäkokemus olisi ollut parempi?

Pääkysymykseen vastaamalla pyrin avaamaan, minkälainen on ollut työntekijäkokemus ja ovat työntekijät kokeneet olevansa itseohjautuvia. Alakysymykseen vastaamalla pyrin löytämään ratkaisun, kuinka työntekijäkokemusta voisi kehittää etätyön aikana.

### 4.1 Laadullinen tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Laadullinen tapaustutkimus on perusteltu tutkimusstrategia, koska tutkimuksen kohde on useimmiten tapahtuman kulku tai ilmiö. Tapaustutkimuksen katsotaan sopivan tilanteisiin, joissa tukittava asia on laaja, monimutkainen ja ennakkokäsitysten mukaan jäsentymätön. (Laine & Peltonen 2007, 9)

Tapaustutkimuksella on monta nimeä ja määritelmää. Yhteistä näille määritelmille on, että aineistoa on runsaasti kutakin tapausta kohti ja tapauksia tarkastellaan niiden luonnollisessa asiayhteydessä tai ympäristössä. Määritelmien paljous kertoo myös siitä, että tapaustutkimus on

joustava ja muuntautumiskykyinen tutkimusstrategia, joka muokkautuu erilaisiin tutkimusympäristöihin sopivaksi. Robert Yinin mukaan tapaustutkimuksessa on kyse empiiristä tutkimuksesta, jossa tarkastellaan ajankohtaista ilmiötä sen syvällisesti sen todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksessa kontekstin ja ilmiön välinen rajapinta on häilyvä Kathleen Eisenhard on määritellyt puolestaan tapaustutkimuksen siten että se on tutkimusstrategia, joka pyrkii ymmärtämään dynamiikkaa yksittäisessä kontekstissa. Piekkari & Welch (2020) ovat määritelleet tapaustutkimuksen, että se on tutkimusstrategia, joka mahdollista ilmiön tarkastelun sen omassa luonnollisessa kontekstissa käyttäen useita tietolähteitä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on luoda teoria kosketuksiin empiirisen maailman kanssa.

Yleensä laadullisessa tutkimuksessa yritetään ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa ollaan siis kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista sekä merkityksistä, joita ihmiset antavat tutkimuksen kohteena oleville asioille. Täysin aukottomasti ei voida päästä toisen ihmisen kokemusmaailmaan sisälle ja kokea asioita niin kuin hän kokee ne. Tämän vuoksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla tutkimuksen tekeminen on helpompaa. Menetelmillä tarkoitetaan niiden keinojen kokonaisuutta, joiden avulla tutkimusta lähestytään ja yritetään vastata tutkimuskysymyksiin. (Juuti & Pusa, 2020, 44)

## 4.2 Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Näitä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää rinnakkain tai eri tavoin yhdistellen riippuen tutkittavan ongelman tai resursien mukaan. Mitä vapaampi tutkimusasetelma on, niin sitä luontevampaa on käyttää keskustelua, havainnointia tai omaelämäkertoja aineiston hankintamenetelminä. Mitä muodollisempi ja strukturoidumpi tutkimusasetelma on, sitä enemmän tarvitaan tai edellytetään kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyitä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 101)

Haastattelun tai kyselyn idea on yksinkertainen. Kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii se kannattaa kysyä häneltä. Kyselyllä ja haastattelulla ei

aina ole jyrkkää eroa mutta ne eivät ole synonyymejä keskenään. Kysely on sellainen menettelytapa, jossa tiedonantajat tai tutkittavat täyttävät itse heille annetun lomakkeen joko valvotussa tilanteessa tai kotonaan. Haastatteluilla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua taas haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja tallentaa tiedonantajan vastaukset muistiin. Mahdollisuuksia on myös erilaiset online- ja sähköpostihaastattelut, jossa haastattelija lähettää kysymykset haastateltavalle. Tämän jälkeen haastateltava voi vielä tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 102)

Haastattelun etu on joustavuus, sillä haastattelijan on aina mahdollisuus toistaa kysymys, oikeasta mahdollinen väärinymmärrys, selventää ilmausten sanamuotoa ja varmistaa että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen oikein sekä käydä keskustelua. Postikyselyssä tätä mahdollisuutta ei ole sillä näissä vastaanottajat saavat samanlaisen lomakkeen. Haastattelussa voidaan myös vaihdella kysymysten järjestystä, jos haastattelija katsoo sen aiheelliseksi. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa vastaaja ei myöskään ymmärrä tietokilpailuksi ja haastateltavalta on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa. Tällöin on perusteltua antaa haastattelukysymykset ja haastattelun aiheet hyvissä ajoin etukäteen haastateltavalle. Onnistumisen kannalta suositellaan, että haastateltavat voivat tutustua etukäteen teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen. Tämä toteutuu silloin yleensä, kun haastattelusta ja haastattelun ajankohdasta sovitaan. On myös eettisesti perusteltua kertoa haastateltavalle, mitä haastattelun aihe koskee. Ihmiset eivät myös lupaudu helpolla haastateltaviksi, jos eivät tiedä mitä aihe koskee tai mistä on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 104–105)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään kuitenkin tiettyjen ennalta valittujen keskeisten teemojen pohjalta ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä vastauksiin perustuen. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. On makuasia pitääkö kaikille vastaajille esittää kaikki suunnitellut kysymykset. Tämä on myös laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyvä kysymys ja pitääkö kysymykset esittää samassa järjestyksessä. Yhdenmukaisuuden vaateen aste vaihtelee teemahaastattelusta toteutetusta tutkimuksesta toiseen. Teemahaastattelun toteutus vaihtelee lähes avoin aina strukturoidusti etenevään haastatteluun. Teema-



haastattelussa ei siis voi kysellä mitä tahansa vaan kysymyksillä yritetään löytää merkityksellistä tietoa tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaan. Periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen mitä jo tiedetään tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyyn kuitenkin vaihtelee intuitiivisen ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta varsin tiukasti vain etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 107–108)

Opinnäytetyössäni kävin läpi eri aineistonkeruumenetelmiä ja arvioin parhaaksi juuri teemahaastattelun. Pidin myös päiväkirjaa tutkittavasta aiheesta ja tein muistiinpanoja aiheesta hetki, kun sain toimeksiannon opinnäytetyöhöni. En ottanut sitä kuitenkaan tähän viralliseksi aineistonkeruumenetelmäksi vaan halusin tehdä vertailua miten omat kokemukset eroavat tai yhtenevät muiden yksikköni työntekijöiden kanssa. Opinnäytetyössäni selvitän tapaustutkimuksena, miten työntekijät ovat kokeneet työntekijäkokemuksen etätyössä ja kuinka heidän itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus on onnistunut. Yksikön henkilöstö on siis ollut yli 1,5 vuotta etätyössä ja se oli täysi hyppy tuntemattomaan koska he eivät olleet koskaan olleet aikaisemmin etätyössä. Tarkoitukseni on tehdä laadullinen tutkimus, työntekijät vastaavat avoimiin haastattelukysymyksiin aiheeseen liittyen. Näitä kyselyn kysymyksiä täytyy vielä täsmentää ja käydä läpi työnantajan edustajani kanssa, jotta saamme tehtyä mahdollisimman tarkat kysymykset ja sitä kautta mahdollisesti myös vastauksia minkälaisiin asioihin henkilöstö olisi tarvinnut enemmän tukea itsensä johtamisen kannalta esim. viestintään ja etätyön esimieskokemusta ja kuinka näitä voi jatkossa kehittää.

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa työntekijäkokemukseen, itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen liittyvistä asioista ja saada tietoa, miten työntekijät ovat kokenee etätyön. Mikä siinä on ollut hyvää ja mitä työantaja voisi tehdä paremmin työntekijäkokemusta parantaakseen. Tässä varmasti tulee esiin etätyöjohtaminen, viestintä. Kiinnostavaa on myös tutkia miten työnantaja voi paremmin tukea esimerkiksi yhteisöllisyyden kokemusta. Yksi kiinnostava näkökulma on myös, miten työntekijät haluaisivat työskennellä jatkossa, eli enemmän etätyössä vai konttorilla. Tämän työn kohdeyleisö olisi oma organisaatio ja kaikki vastaavanlaiset organisaatiot, jotka tarvitsevat tietoa etätyöhön liittyvästä työntekijäkokemuksesta ja sen parantamisesta. Yhteisöpedagoginen näkökulma olisi työyhteisön kehittäminen eli mitä mahdollisia menetelmiä ja käytäntöjä pitäisi kehittää työyhteisön kehittämiseksi ja kuinka työntekijöitä

voisi paremmin tukea etätyössä. Tämän työn on tarkoitus tuottaa kehittämismenetelmiä ja ideoita etätyötä tekevien työntekijöiden itsensä johtamisen taitoihin. Toinen Työn tehokkuus tulee kenties toissijaisena johtopäätöksissä, mikäli esiin halutaan ottaa liiketaloudellista näkökulmaa.

### 4.3 Toteutus

On esitetty arvio, että väitöskirjaa alemmista opinnäytetöistä ihmistieteissä vähemmän kuin yksi sadasta on tieteellisesti merkittävä. Opinnäytetyö on tekijänsä harjoitustyö, jolla hän osoittaa oppineisuutta omalta alalta. Siksi aineiston kokoa ei tule pitää merkittävänä kriteerinä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistykseen vaan kuvaamaan jotakin ilmiötä tai tapahtumaa tai antamaan mielekäs selitys tai tulkinta jollekin ilmiölle. Tämän vuoksi tiedonantajien valinta ei tulisi olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tämän vuoksi tutkimusraportissa on kerrottava kuinka tiedonantajat ovat valittu ja miten sopivuus voidaan määrittellä. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 110–111)

Haastattelin viisi työntekijää Digitaalisen markkinointi ja markkinoinnin kehittäminen-yksiköstä (Kuva 2, sivu 8). Työskentelen siis itsekin samassa yksikössä. Tiedonantajat saivat kysymykset noin viikkoa etukäteen, joten heillä oli aikaa miettiä teemoja. Nämä kaikki työntekijät haastattelin siten että jokaisesta eri tiimistä tuli yksi haastateltava tai tutkimuskielessä tiedonantaja. Halusin tutkimuksessa selvittää myös sitä, että onko eri tiimeissä eroavaisuuksia eri esihenkilöiden alaisuudessa ja hyvin erilaisista työrooleista. Valitsin myös jokaisesta tiimistä harkinnan mukaan eri ikäisiä ja eri pituisella työkokemuksella olevia työntekijöitä. Kokemus eroaa varmasti, onko tullut uutena työntekijänä yritykseen ja joutuu perehtymään etänä vai onko ollut jo pitkään ja tietään organisaation ihmiset, järjestelmät, kulttuurin jne. Tässä työssä tiedonantajat olivat nimenomaan työntekijöitä. Otin myös täysin erityyppisestä yksiköstä kuudennen haastateltavan, jotta saan vertaisvertailua, onko meidän samasta yksiköstä tulevilla jotakin yhteisiä näkemyksiä, jotka poikkeavat täysin toisen yksikön työntekijän kokemuksesta. En kuitenkaan tuonut tuloksiin mukaan viimeistä haastattelun analyysiä, sillä halusin nimenomaan tutkimuksen tilaaman yksikön esihenkilöille tiedot heidän tiimiläisten työntekijäkokemuksesta.

K-ryhmän eli tilaajan toive oli, että tekisin ainoastaan työntekijöille koska joku toinen tutkija teki juuri opinnäytetyötä esihenkilöille vastaavasta aiheesta eli johtamisesta etätyön aikana. Olisin muutenkin joutunut muuttamaan kysymyksiä kenties, tai ainakin ottamaan varmaankin

jollakin tapaa huomioon esihenkilötyöskentelyn, joten olisin joutunut tekemään erilaisen tutkimuksen ja erilaiset kysymykset aineistonkeruumenetelmäksi.

#### 4.4 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston keruun jälkeen kuuntelin kaikki haastattelutallenteet kertaalleen läpi ja varmistin että olin itse ymmärtänyt mitä haastattelijat olivat kertoneet. Tämän jälkeen lähdin tekemään litterointeja Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Aineistoa kertyi noin 2 h 30 min ja raakalitterointitekstiä 83 A4-kokoista sivua rivivälityksen ollessa 1,5 ja fonttikoko 12. Aineisto oli Word raakalitterointiohjelmalla, joten se tuli ikään kuin vuoropuhelu muotoon eikä täytenä rivinä. Kun sain kaikki haastattelut Word-dokumenteiksi niin laitoin ne omiksi tiedostoikseen ja nimesin Haastattelu1, haastattelu2, haastattelu3 jne. Kun olin tehnyt tämän niin kuuntelin vielä kertaalleen haastattelun läpi ja seurasin että litterointiin oli tullut kaikki asiat tarkasti. Tämän jälkeen tein laitoin dokumentit yhdeksi tiedostoksi siten että kopion aina jokaisen vastauksen yhden teeman alle Vastaaaja 1, vastaaaja 2, vastaaaja 3. Tässä siis aineisto pilkottiin osiin ja tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin ja pelkistettiin alkuperäisilmaisuja. (Puusa & Juuti 2020, 323–324)

Analyysitekniikoita on monenlaisia ja työskentelytapoja on paljon erilaisia. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole juuri standardoituja tekniikoita. Analyysitavoissa ei ole mitään yhtä ehdotonta oikeaa ja muita parempaa analyysitapaa. Aloitteleva tutkija voikin oppia lukemalla muita tutkimuksia ja kehittämällä ja kokeilemalla itse erilaisia ratkaisutapoja. Tutkija voi käyttää päättelyä, joka on joko induktiivista tai abduktiivista. Induktiivinen päättely tarkoittaa aineistolähtöistä päättelyä. Abduktiivisessa päättelyssä puolestaan tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. Tässä työssä olen käyttänyt abduktiivista päättelyä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 136)

Aineiston analyysissä on kuusi lähestymistapaa. Yhdessä lähestymistavassa haastattelijä tulkitsee litteroitua aineistoa yksin tai yhdessä muiden tutkijoiden kanssa. Tässä voidaan käyttää kolmea menettelyä: 1) Aineistoa järjestetään ja tuodaan esiin sen rakentuminen. Tämä on monesti välttämätöntä, mikäli aineisto on laaja. Tämä tapahtuu litteroimalla ja analysoimalla aineistoa tietokoneella. 2) Aineiston selventäminen. Tässä eliminoidaan suuresta aineistosta pois asiaan kuulumattomia osia: toistoja ja ei olennaisia seikkoja. 3) Varsinainen analyysi merkitsee tiivistämistä, luokittelua, narratiivin etsimistä, tulkintaa ja ad hoc -menettelyä. Olen käyttänyt työssäni tätä lähestymistapaa. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 137)

Olen työssäni käyttänyt sisältöanalyysissä narratiivista strukturointia, joka tarkoittaa tekstin ajallista ja sosiaalista järjestämistä. Siinä keskitytään tarinoihin, joita haastateltava kertoi haastattelun aikana. Tutkija voi itsekin luoda kertomuksen haastattelun sisällöstä, vaikka sellaista ei itse haastattelussa olisikaan esiintynyt. Tässä työssäni on myös merkitysten tulkintaa, jota on usein kvalitatiivisissa analyyseissä. Tulkitessaan tutkija ei tyydy pelkän näkyvissä olevaan tarkasteluun vaan yrittää löytää piirteitä, jotka eivät ole suoranaisesti tekstissä lausuttuna. Tutkijalla on tietty näkökulma tutkittavaan asiaan, ja hän tulkitsee haastattelua tästä näkökulmasta. Tuloksena ei ole tekstin tiivistyminen vaan laajentuminen. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 137)

Laadullisen aineiston käsittely käsittää monia vaiheita. Keskeisiltä osiltaan se on sekä analyysiä ja synteisiä. Tässä käsitellään analyysistä suppeassa merkityksessä. Analyysissä eritellään, luokitellaan aineistoa, synteisissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. Aineistokokonaisuudessa analyysissä siis edetään kokonaisuudesta osiin, aineiston luokitteluun ja luokkien yhdistelyyn. Tämän jälkeen synteisissä edetään takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan, ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen. Tässä on tärkeää edetä aidosti synteisiin saakka, jossa ilmiö tulisi käsitetyksi ja ymmärretyksi teoreettisesti. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 144)

Tässä työssä keräsin teemojen alle kaikki vastaukset ja tiivistin tarinat teemoittain ymmärrettävään muotoon. Teemat tulivat suoraan teoreettisesta viitekehystä sillä olin kytkenyt ne suoraan haastattelukysymyksiin. Tällä menetelmällä pyrin varmistamaan, että minä tutkijana ja tiedonantaja eli haastateltava ymmärrämme varmasti samalla tavalla kysymyksen ja merkityksen.

## 5 TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä luvussa pyrin kertomaan niistä huomionarvoisista seikoista, joita nousi esiin etätyön aikana työntekijäkokemuksessa esille. Minulla oli tässä opinnäytetyössä rajallinen määrä haastateltavia, joten en pyri mitenkään yleistämään tietoa, mutta kuitenkin nostan esille sellaisia tekijöitä, jotka hyödyntävät työn tilaajaa ja laajemminkin lisäävät ymmärrystä etätyön aikaisista huomioitavista asioista.

### 5.1 Etätyöhön siirtyminen

Etätyöhön siirtyminen sujui haastateltavien mukaan yleisesti ottaen hyvin. Kaikki olivat tehneet etätöitä aikaisemmin mutta ei toki samalla laajuudella. Työn tekemisen tehokkuus koettiin paranevan etätyöpäivänä. Suurimpia haasteita tai esteitä ei ollut mutta alkuun kommunikointi ja palaverit Microsoft Teamsissa oli välillä sähläämistä, kun mikrofonit ja kamerat eivät toimineet ja siihen meni aikaa palavereista.

*”Niinku koin enemmän siinä, että se oli oikeasti sitten tehokasta niin siinähen meni niinku oma hetkensä eli että palaverit oikeasti pysyvät agendassa ja mikit toimia. Ääni kuului ja preset näkyi hyvin ja muuta, että kyllähän se oli alkuun hankalaa.”*

### 5.2 Esihenkilön tuki etätyön aikana

Tässä vastauksessa tuli toistuvuutta, että esihenkilötyö ei juurikaan muuttunut etätyön aikana mutta uudet työntekijät olisivat kaivanneet enemmän tukea ja sparrailua. Apua on ollut aina saatavilla, kun on pyytänyt. Viestinnästä tuli mainintoja, että kirjallinen viestinnän huolellisuus korostuu esihenkilöltä, että vastaanottajana työntekijä ymmärtää asian oikein. Tässä oli vaihtelevuutta, jossakin tiimissä koettiin esihenkilötyö jopa loistavaksi, mutta kaikki kokivat, että esihenkilötyö ei muuttunut huonompaan suuntaan.

*”Apua on ollut saatavilla, mutta että ehkä se justinsa, etätyöskentelyn myötä niin se korostuu se, että kun ei tunne ihmistä, niin sä kirjoitat asioita, jossa kirjoittamalla tapahtuu se viestintä?”*

### 5.3 Itseohjautuvuuden toteutuminen sekä vapauden ja vastuun välinen koettu suhde etätyössä

Tässä kysymyksessä olin kuvannut haastateltavalle mitä tarkoitetaan itseohjautuvuudella tässä työssä ja Kuinka hän on kokenut vapauden ja vastuun välisen suhteen omassa työssään ilman ylimääräistä mikromanageerausta oman vastualueen sisällä. Tässä haastateltavat sanoivat kaikki, että itseohjautuvuus on ollut hyvää ja heihin on työntekijöinä luotettu. Tässä tietenkään esihenkilöllä ei ole mitään työkalua selvittää suoraan työntekijän itseohjautuvuutta ja autonomisuutta, joten hänen on vain luotettava, että työntekijä osaa tehdä työnsä ja pyytää sitten apua.

*”Tosi hyvällä tasolla tässä, että luotetaan henkilön osaamiseen ja kaikilla on vahvasti omat osaamisalueet, että se itseohjautuu, sen oman alueen sisällä, joka on mun mielestä tosi hyvä ja tässä on niinku sellaista luottamusta mun mielestä asiantuntijoihin ja työntekijöihin, jota esihenkilö on antanut.”*

### 5.4 Itsensä johtamisen kokonaisuus ja kehittämistarpeet työntekijäkoke- muksen parantamiseksi etätyössä

Tässä käytiin läpi alla olevaa itsensä johtamisen kokonaisuuden kuvaa. Haastateltavat saivat kertoa minkä osa-alueen kehittäminen parantaisi parhaiten heidän työntekijäkoke- mustaan etä- työn aikana.

TIETOISUUS				
KEHO	MIELI	TUNTEET	ARVOT	TYÖ
(fyysinen)	(henkinen)	(sosiaalinen)	(henkinen)	(ammattillinen)
UUDISTUMINEN: Itsetuntemus, itseluottamus ja reflektio				
ravinto	ajattelu	tunteiden hallinta	arvot	avaintehtävät
lepo	muisti	positiivisuus	päämäärät	tavoitteet
uni	oppiminen	ihmissuhteet	merkitys	osaaminen
liikunta	luovuus	harrastukset	henkiset virikkeet	palaute
rentoutuminen	havainnointi	yhteisöllisyys	tasapaino	kehittyminen

Tässä vastauksissa nousi esille kaikissa vastauksissa tunteet eli sosiaalinen puoli etätyön aikana mihin heidän itse pitäisi kiinnittää huomiota ja johon myös työnantaja voisi vaikuttaa. Kaikkiin

muihinkin tuli vastauksia mutta tuo keskimmäinen sosiaalisuus sitten koettiin sellaiseksi, että sitä pitäisi pystyä itse kehittämään ja mitä työnantaja voisi tukea.

*”Mutta jos nyt ajattelee sellaista, että kyllähän me aika yksinäisissä poteroissa ollaan ja sitten meillä, no ehkä meillä on jotain kahvivartteja ja sitten mitä meidänkin tiimissämme on itse muokattu, kun mun mielestä se suurin niinku mikä vaikuttaa ehkä siihen omaan työ vireeseen ja sitä kautta itsensäjohtamiseen on se niinku se sosiaalisuus.”*

## 5.5 Etätyön viestintä ja pelisäännöt

Vastauksissa tuli esille hyvin, että työntekijät ovat kokeneet konsernitason viestinnän hyväksi ja selkeäksi. Tiimien kesken oli vaihtelevuutta ja erilaisia toimintatapoja ja malleja missä ja milloin viestitään. Tässä yksikkökohtaiset ohjeet tulivat hyvin paljon viiveellä ja sen jälkeen ne koettiin selkeäksi. Selkeän ja oikea-aikaisen viestinnän tärkeys korostui etätyössä silti.

*”Pelisäännöistä niin mun mielestä silloin ainakin koronan aikana silloin kun siirryttiin kun se tuli ja sijoitettiin etätyöhön, niin mun mielestä ainakin ehkä ei silloin heti, mutta jossain vaiheessa sitten päätettiin yksikössä selkeästi noista palaveri käytänteistä monthleista, aamukahvista ja ja sellaista niinku lyhennetystä palaveria, joista ja tämän tyyppisistä pelisäännöistä ja muutenkin siitä, että mihin kirjoitetaan ja minne niin.”*

## 5.6 Etätyön hyvät ja huonot puolet

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että hybridimalli on paras työnteon kannalta. Kotona työskentelyä puolsi se, että jos on kamalasti palavereja niin tehokkaampaa olla kotona teamsissa. Hyviä puolia olivat myös säästynyt ajankäyttö työmatkoista, joka mahdollisti paremmin omat harrastuksiin käytetyn ajan. Muita hyviä puolia olivat myös se kodin hiljaisuus, mikäli tarvitsee tehdä etätyötä. Keskittymistä vaativa työ koettiin tehokkaammaksi tehdä kotona kuin avokonttorissa. Konttorilla työskentelyä puolsi yhteisöllisyys ja käytäväkeskustelut, joissa on spontaaneja kohtaamisia. Koettiin että niille pitäisi olla aikaa konttoripäivinä työpäivän aikana ja työnantaja voisi tukea sitä. Konttorityön etuihin mainittiin myös ergonomisemmat työpisteet ja kaksi isoa näyttöruutua.

*”Tietyt asiat tietyissä asioissa voi ihan olla hyvä olla kotona silloin kun vaaditaan sellaista hiljaisuutta tai jotenkin vaikka tehdään jotain raportointia tai muutenkin jos on sellainen päivä,*

että on jotain muita menoja aamulla tai iltpäivällä niin että pystyin vähän joustavammin työaikaa sitten säätämään itse, mutta sitten siellä toimistolla erityisesti juuri suunnittelu ja ja niin kuin ideoinnin kannalta ja yhteisöllisyyden kannalta niin olisi hyvä olla siellä.”

## 5.7 Työntekijäkokemuksen abstraktit ja konkreettiset elementit

Tässä osiossa käsiteltiin työntekijäkokemuksen abstrakteja ja konkreettisia elementtejä ja tiedonantajat kuvailivat mihin asioihin keskittyminen parantaisi työntekijäkokemusta.

OLEMASSAOLON TARKOITUS	KULTTUURI	JOHTAMINEN	TYÖN OMINAISPIIRTEET	SOSIAALINEN YMPÄRISTÖ	HYVINVOINTI	FYYSINEN YMPÄRISTÖ	TYÖVÄLINEET
-organisaation missio -Merkityksellinen toiminta -Asiakkaat	-johtaminen ja esihenkilösuhde -perehdytys ja tuki -tavoitteenasetanta ja palaute -palkitseminen ja edut	-jaetut arvot ja tavoitteet -johtamiskulttuuri -ihmiskäsitys -monimuotoisuus -epäviralliset toimintatavat -kenet palkataan, palkitaan ja ylennetään -viestintä	-omien vastuiden ja tavoitteiden selkeys -mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä -kehittyminen työssä -onnistumisen helppous -oman työn vaikutus kokonaisuuteen	-yhteisöllisyys -suhteet työkalereihin -asiakassuhteet -sosiaaliset tapahtumat -yhteistyöfoorumit	-työstä irroittautuminen ja palautumien -voimavarat ja vaatimukset	-työnskentely-ympäristön moninaisuus -monipaikkatyön mallit -turvallisuus	-kuluttajataso -työvälineet -virtuaalinen toimintaympäristö
← ABSTRAKTEJA - ORGANISAATION YTIMESSÄ				KONKREETTISIA - VOIDAAN RATKAISTA RAHALLA →			

Tässä vastauksessa nousi monessa kohtaa esille työvälineet, eli tiedonantajat kokivat, että kotona voisi olla paremmat työtuolit ja sähköpöydät eli ergonomisempi työpiste, jota työnantaja voisi tukea esimerkiksi jollakin vuokrauspalvelulla. Työntekijät kokivat, että se parantaisi etätyökokemusta, mikäli olisi samantasoiset kalusteet kuin konttorilla ja kun kaikki eivät halua ostaa kalliita sähköpöytiä ja työtuoleja kuitenkaan omaksi.

Toinen mikä tuli esiin niin etätyön aikana johtamiseen täytyy kiinnittää huomiota, että se on kannustavaa, motivoivaa ja tsemppaavaa ja esihenkilöiden on hyvä muistutella niistä tavoitteista, että se tekemisen tarkoitus pysyy mielessä. On tärkeää myös kiinnittää huomiota, että uudet työntekijät kokevat olevansa tervetulleita tiimiin ja pääsevät tutuiksi tiimiläisten kanssa eli kyllä myös abstraktin puolen elementeistä nousi asioita, joilla voisi parantaa työntekijäkokemusta.

”Joo, no varmasti niinku, että työssäni just noi noin niinku konkreettisia asioita niin mitä mainitsin noin niinku kalusteet, miten niitten saatavuus voitaisiin mahdollistaa, että se olisi vähän niinku helpompi ja mahdollistettaisiin se, että kaikilla olisi mahdollisimman hyvät olot siellä kotona ja kalusteet ja työtuolit ja ja niinku ergonomian parantaminen vielä muillakin tavoilla



*kuin sitten alennuksen antaminen. Se ei ehkä ole kaikille se paras tapa, eikä myöskään niin kuin kaikki ehkä just ei voi hankkia tai sitten jos ei niinku pitkällä aikavälillä kuitenkaan sitten se hankkiminen ole niin niin järkevää.”*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Olen tässä opinnäytetyössä pyrkinyt etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin etsimällä tietoa aikaisemmista tutkimuksista kuten väitöstutkimukset, opinnäytetyöt ja pro gradu tutkielmat. Olen myös tutustunut viime vuosina laajasti itsensä johtamisen, itseohjautuvuuden ja työntekijäkokemukseen perustuvaan kirjallisuuteen sekä oman tutkimusaineistoni sisällönanalyysiin perustuen. Olen selvittänyt mitä asioita kehittämällä työntekijäkokemus paranisi.

Pääkysymykseen koitan vastata tässä kappaleessa yhdistäen teoriaa sekä työntekijöiden omia kokemuksia, joita he vastasivat haastatteluissa. Tässä vedän yhteen myös niitä kehittämistarpeita, joita nousi esiin alakysymyksen, jonka työntekijäkokemusta voisi kehittää etätyön aikana.

Pääkysymys: Kuinka työntekijät ovat kokeneet etätyön työntekijäkokemuksena ja miten itseohjautuvuus on toteutunut?

Alakysymys: Mitä tukea työntekijä olisi kaivannut organisaatiolta etätyöhön, jotta työntekijäkokemus olisi ollut parempi?

Yksikkömme esihenkilöt voivat käyttää tutkimusaineistostani nousseita havaintoja työntekijäkokemuksen kehittämiseen omassa tiimissään ja saavat ymmärrystä mitä käsitteet itseohjautuvuus, itsensä johtaminen ja työntekijäkokemus tarkoittavat.

Teen tässä luvussa myös havaintoja tutkimustuloksista esiin nousseista ilmiöistä.

### 6.1 Työntekijäkokemus ja pysyvä etätyö

Aluksi etätyöhön siirtyminen ja yhdessä yössä otettu digiloikka olivat välttämättömyyksiä, sillä terveysviranomaiset halusivat kaikin keinoin rajoittaa ihmisten kohtaamista ja ehkäistä taudin leviämistä. Tämän vuoksi tuli laajasti suositus siirtyä etätyöhön, mikäli se vaan on suinkin mahdollista. Organisaatiot eivät olleet tähän valmistautuneita vaikkakin yksittäisten etätyöpäivien kokemuksia oli monilla olemassa. Kaikki vaikutti väliaikaiselta ja omien haastateltavienkin kohdalla sekä omissa päiväkirjan tapaisissa muistiinpanoissa tuli esille että kukaan ei ehtinyt kysyä työntekijöiltä onko heillä valmiuksia siirtyä etätöihin. Yritykset siis kuten pyrkivät turvaamaan henkilökunnan terveyden sekä liiketoiminnan jatkuvuuden eikä kukaan kiinnittänyt huomiota työntekijäkokemukseen.

Kaikilla työntekijöillä ei ollut kunnollisia tiloja olla kotona etätyössä, jossa oli mahdollisesti vielä lapset ja puoliso. Jollakin oli remontti ja päivisin kuului pauketta, ja porauksen ääniä ja esimerkiksi puhelut olivat vaikeita ottaa vastaan tai soittaa taustamelun aikana. Tokihan olisi varmasti ollut mahdollista vuokrata jokin etätyötila, hotellihuone tai joku kenties teki työpisteen autotalliin. Osalla työntekijöistä ei ollut kotona riittävän nopeata internet-yhteyttä, että jotkin ohjelmistot toimisivat. Tämä on hyvä tiedostaa ja myös käydä tiimiläisen kanssa läpi.

Monet työntekijät kokivat aluksi, että työpäivät olivat tehokkaampia kuten haastateltavani sanoivat. Tämä oli siis puhtaasti kokemuseräinen asia ja varmasti näin olikin, sillä moni koko aidosti saavansa aikaan kotona enemmän. Tämä kokemus kumpuaa varmasti hiljaisesta kotikonnttorista, jossa ei ole avokonttorin melua ja työkaverit eivät keskeytä työntekemistä. Tätä puoltaa myös suomalaisten parissa tehdyssä Auntie Solutionsin tekemässä tutkimuksessa esiin noussut tulos, jonka kyselyssä työntekijät kokivat työtehonsa nousseen 65 prosentista 78 prosenttiin. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 15)

Haastateltavistani kaikki sanoivat, että heillä oli hyvä valmius siirtyä teknisesti etätyöhön. Siitä huolimatta sieltä nousi esille se seikka, että koti ei ole alkuaan tarkoitettu etätyöhön ja esihenkilöiden olisi ollut hyvä käydä läpi jokaisen työntekijän kanssa tilanne ja onko jotakin haasteita kotona ja etsiä siihen sitten yhdessä ratkaisua. Omissa muistiinpanoissa huomasin kiinnittäneeni huomiota siihen, että alkuinnostuksen jälkeen päivät alkoivat tuntua samankaltaisilta. Itselläni myös työmäärä kasvoi merkittävästi ensimmäisen kolmen kuukauden aikana.

Pidemmän aikavälin kehittämiskohde on siis ehdottomasti pohtia yhdessä esihenkilön ja alaisen välillä työnteon fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia. On tärkeää myös selvittää tietotekniset valmiudet eli tarvitseeko työntekijä koulutusta esimerkiksi käytettäviin ohjelmiin, minkälaiset fyysiset työskentelytilat ovat kotona ja miten niitä voisi parantaa tukemaan paremmin ergonomiaa. Tämän lisäksi työntekijän itseohjautuvuutta voidaan lisätä kirkastamalla työntekijän ja tiimin perustehtävä ja tavoitteet. Tämän jälkeen työntekijän on helpompi itsenäisesti priorisoida omaa tekemistään. Näitä pitäisi olla käytyä jo pitkän aikaa sitten sillä nyt on mennyt jo niin kauan pandemian kanssa, että emme voi puhua pelkästään väliaikaisesta ratkaisusta. Itseohjautuvuus tuntui onnistuneen hyvin ja työntekijät eivät kokeneet turhaa mikromanagerausta eivätkä kontrollointia.

## 6.2 Hybridimalli käyttöön työntekijäkokemuksen parantamiseksi

Itseohjautuvuus koettiin työyhteisössämme hyväksi ja työntekijöillä oli tutkimusaineistoni mukaan valmiudet tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä. Kuitenkin ihminen on laumaeläin kuten Vincitin hallituksen puheenjohtaja totesi haastattelussa. Ihminen tarvitsee yhteisöä, josta hän saa reflektiota ja palautetta omasta toiminnastaan. (Kuitunen 2021)

Etätyön pelisäännöt ja käytännöt eivät tulleet vielä valmiiksi koronapandemian aikana. Tämä tuli esille tutkimusaineistossani, sillä kaikilla vastaajilla oli sellainen olo, että etätyötä on pidetty vain väliaikaisena. Myös kirjassa Suomen tulevaisuudet suuret kysymykset ja vastaukset kerrotaan, että pelisäännöt ja käytännöt vaativat jatkuvaa tarkastelua, kun siirrytään erilaisiin hybridimalleihin etä- ja läsnäolotyössä ja kun teknologia kehittyy koko ajan paremmaksi ja mahdollistaa tulevaisuudessa virtuaalitodellisuuden hyödyntämisen. Oleellista on yhteinen sopiminen ja vanhojen toimintamallien haastaminen ennakkoluulottomasti. (Limnell, Hiltunen ja Dufva 2022, 104)

Itsensä johtamisen taidoissa oli kehittämistä tutkimushaastatteluni mukaan ja niitäkin täytyy jatkossa miettiä etenkin sitä sosiaalista puolta, kuinka etätyön aikana järjestetään yhteisöllisyys. Haastatteluissa nousi esille sosiaalisuus ja yhteisöllisyys. Työntekijät kokivat, että niitä pitäisi kehittää, jotta työntekijäkokemus paranisi etätyössä. Aivotutkija Katri Saarikiven mukaan läheisyyden ja yhteisen päivärytmin puute heikentävät ryhmän toiminnan kannalta tärkeää empatiaa, joka edistää kollektiivista älykkyyttä. Omasta sosiaalisesta viitekehiksestä ovat pudonneet pois muiden tiimien jäsenet ja johtajat ovat jääneet etäisemmiksi. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 15) Tätä samaa tutkimuksissani sanoivat myös ne, jotka olivat suhteellisen uusia työntekijöitä. Heidän mielestään oli myös vaikea hahmottaa, saati tutustua muiden tiimien työntekijöihin ja oppia hahmottamaan kokonaisuuksia.

Tutkimusaineistossani tuli esille myös virtuaalisen kanssakäymisen haastavuus. Esihenkilö saattaa pitää monologia palaverissa ja hän ei voi olla varma, että kaikki rekisteröivät kuulemansa. Haastattelujen vastauksissa nousi esiin myös se, että ne, jotka ovat äänessä yleensä niin saattavat viedä kaikkien aikaa. Vastauksissa sanottiin myös, että joku saattaa antaa itsestään tahtomattaan vääränlaisen ja negatiivisen kuvan. Tutkimuskirjallisuus tukee tätä samaa ilmiötä. Aivomme on kalibroitu viestimään kasvokkain, tulkitsemaan nanosekunneissa muiden eleitä, äänenpainoja, äänensävyä ja erilaisia sanavalintoja. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 18–19)

Kukaan tutkimuksessani mukana olleista ei halunnut palata enää pelkästään konttorille työhön vaan halusivat työskennellä jatkossakin sekä kotona että konttorilla, joten työntekijäkokemus ja itseohjautuvuus olivat koettu hyväksi etätyön aikana. Tutkimusaineistooni ja aikaisemmin tutkittuun aineistoon pohjautuen lähtisin kehittämään työntekijäkokemusta kuvan 14 mukaisen kokemukshdeksikon mukaisesti sekä itsensä johtamisen kokonaisuus huomioiden. Näitä täytyy käydä tiimissä läpi yhdessä ja pohtia esihenkilön, ja tiimiläisten kanssa mitkä työt ovat tehokkaampia tehdä kotona ja mitkä työt kannattaa tehdä konttorilla. Tulevaisuudessa työelämä ei ole vain etätyötä, mutta etätyön tekeminen täytyy tunnistaa paremmin yhdeksi työnteon paikaksi paljon enemmän kuin ennen koronapandemiaa, jolloin se oli paljon satunnaisempaa. Tämä vaatii ajatusmallin muutosta, että koti nähdään enemmän kuin satunnaisena työnteon tekemiseen liittyvänä paikkana ja työyhteisöä tulisikin kehittää kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna. Jatkossa siis ei riitä, että olemassa olevat rakenteet ja rutiinit, jotka ovat olleet konttorityössä niin sopisivat sellaisenaan hybridityömalliin. Tämä vaatii esihenkilötyöltä paljon sekä työntekijältä itseltään. Työntekijä on vastuussa itsensä johtamisen kokonaisuudesta, johon liittyvät keho, mieli, arvot tunteet ja työ. Esihenkilö voi kuitenkin tukea tiimiläistään tunnistamaan nämä osa-alueet ja yhdessä keskustellen voidaan tunnistaa kehittämistarpeet.

Koko työn tulevaisuutta ja sen kehittämistä täytyisi jatkossa tarkastella kokonaisvaltaisesti. Työyhteisön kehittämistä ei voida tulevaisuudessa nähdä ulkopuolisen konsultin eikä HR-yksikön asioina vaan vastuu on kaikilla niin esihenkilöllä kuin työntekijällä. Kukaan muu kuin työntekijä, tiimi ja esihenkilö eivät voi kokeilla ja miettiä mikä työnteon malli on tiimille ja yksilölle paras ja mikä tuottaa eniten hyvinvointia ja lisää työn tehokkuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli henkilön työmatka on pitkä niin voiko hän mennä lähellä sijaitsevaan kirjastoon ja kuinka varmistetaan tietoturva. Onko henkilöllä siellä ergonominen työpiste ja mitä kaikkia eri virtuaalisia kanavia käytetään vuorovaikutukseen ja kuinka tarkoituksenmukaisesti. Johtamisen ja organisoitumisen tavat on myös palveltava työntekemisen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Mikä rooli on esihenkilötyöllä? Kuinka yhteisöllisyys, ideointi ja ihmisten kehittyminen varmistetaan? Kuinka työturvallisuus ja yhdenvertaisuus toteutuvat ja voiko niitä valvoa? Miten työlainsäädäntö otetaan huomioon, kun työntekijän pitää olla työnantajan käytettävissä ja kuinka sitä tulkitaan? Tulevaisuuden työssä, jossa korostuu itseohjautuvuus niin pitäisi lähteä liikkeelle positiivisesta ihmiskuvasta.

Ihmisellä on sisäinen motivaatio ja halu kuulua joukkoon ja tunne että on kyvykäs yhteisön jäsen. Ihminen on siis aktiivinen toimija, joka haluaa vaikuttaa ympäristöönsä. (Toikka & Salovaara 2022, 37)

### 6.3 Työkalut työntekijäkokemuksen parantamiseen

Työntekijäkokemus käsitteenä on siis melko laaja, joten on hyvä, että se ymmärretään organisaatiossa samalla tavalla. Jokainen kokee myös asiat eri tavalla, joten on tärkeää tarkastella kokonaisuutta yksilön näkökulmasta hybridityön aikana. Avokonttori saattaa olla sosiaalinen kontakteineen elinehto ekstrovertille työntekijälle, kun taas introvertille se saattaa olla kauhistus. Jokaisella työntekijällä on myös erilainen kokemustausta, erilaiset vahvuudet ja toiveet sekä eri pituinen työkokemus yrityksessä, jolloin myös odotukset johtamisesta ovat varmasti erilaisia. Tämän vuoksi ei voida laittaa kaikille yhtä oikeaa toimivaa tapaa tai mallia hoitaa esimerkiksi yhteisöllisyyden ylläpitoa.

Teoreettisesta viitekehuksesta kehitin kaksi työkalua työntekijäkokemuksen parantamiseen. Viitekehys auttaa viemään kehittämistyön käytäntöön. Olemassa olevalla viitekehyksellä on helppoa tarkastella ja kehittää työntekijäkokemuksen osa-alueita. Nämä kehittämistyökalut ovat tarkoitus ottaa käyttöön maaliskuussa 2022.

<p><i>TYÖNTEKIJÄKOKEMUS -TYÖKALU JATKUVAN KEHITTÄMISEN POHJAKSI</i>  <i>TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN KOKEMUSKAHDESIKKO ETÄTYÖSSÄ</i>  <i>Keskustelun ja tarkastelun pohjaksi vähintään 1. kerran kuukaudessa.</i>  <i>One to One (1-2-1) ESIHENKILÖ-TYÖNTEKIJÄ-KESKUSTELUN POHJAKSI</i>  <i>Voidaan käyttää myös myös tiimipalaverissa.</i></p>							
OLEMASSAOLON TARKOITUS	KULTTUURI	JOHTAMINEN	TYÖN OMINAISPIIRTEET	SOSIAALINEN YMPÄRISTÖ	HYVINVOINTI	FYYSINEN YMPÄRISTÖ	TYÖVÄLINEET
-organisaation missio -merkityksellinen toiminta -asiakkaat	-johtaminen ja esihenkilösuhde -perehdytys ja tuki -tavoitteenasetanta ja palaute -palkitseminen ja edut	-jaetut arvot ja tavoitteet -johtamiskulttuuri -ihmiskäsitys -monimuotoisuus -epäviralliset toimintatavat -kenet palkitaan, palataan ja yllennetään	-omien vastuiden ja tavoitteiden selkeys -mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä -kehittyminen työssä -onnistumisen helppous -oman työn vaikutus kokonaisuuteen	-yhteisöllisyys -suhteet -työkavereihin -asiakassuhteet -sosiaaliset tapahtumat -yhteistyöfoorumit	-työstä irrottautuminen ja palautuminen -voimavarat ja vaatimukset	-työskentelyympäristön moninaisuus -monipaikkatyön mallit -turvallisuus	-kuluttajatason työvälineet -virtuaalinen toimintaympäristö
KIRJAA TÄLLE RIVILLE LÄHTÖTASO KOKEMUS (kuvaa mahdollisimman konkreettisesti)							
TÄMÄN RIVIN KENTTIIN TAVOITETASO KOKEMUS (kuvaa mahdollisimman konkreettisesti)							
TÄLLE RIVILLE TAVOITEAIKATAULU esim. Q3 2022							
TÄLLE RIVILLE SEURANTA (jatkuu) Kirjaa tähän huomiot							
TÄLLE RIVILLE VASTUU Esihenkilö ja työntekijä yhdessä							

Tällä työkalulla on tarkoitus käydä läpi vähintään kerran kuukaudessa esihenkilö-tiimiläinen 1–2–1 keskusteluissa työntekijäkokemusta ja keskustella yhdessä mikä on työntekijän koettu lähtötaso ja kaipaako hän muutosta. Tätä käytetään siten, että jokaisen kahdeksan (8) otsikon alla oleviin ruutuihin kuvataan konkreettisesti jokaiselle riville missä ollaan menossa koke-muselementin kanssa eli yläriville lähtötaso, seuraavalle tavoitetaso eli se mitä sarakkeessa lu-kee. Kaikkia kohtia on hyvä tarkastella, vaikka niitä ei täytettäisikään. Jotkut asiat työntekijä saata

Nämä eivät ole tärkeysjärjestyksessä vaan hyvin erilaisia elementtejä. Työkalun avulla sovi-taan mahdollisimman konkreettinen tavoitetaso kuten työympäristöön. Miten esimerkiksi yllä-pidetään kotona etätyössä suhteita työkavereihin. Luodaanko esimerkiksi aamun kahvivartti kerran viikossa tai jokin muu käytäntö, jossa jutellaan kaikkea muuta kuin työasioita. Seuranta on jatkuvaa ja yksi vakiokohta 1–2–1-keskustelun agendalla. Tämä malli ei tietenkään ole ainut vaan tässäkin voi joitakin asioita yhdistellä ja myös tuoda lisäksi jonkun uuden asian mikä koe-taan tärkeäksi.

Toinen työkalu minkä johdin Pentti Sydänmaanlakan itsensä johtamisen mallista on konkreet-tiselle tarkastelulle viety malli. Työntekijällä on suuri vastuu itsensä johtamisesta mutta mal-lissa tulee käytyä kaikki asiat läpi, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja silti esihenkilö voi tukea niiden toteutumista ja ymmärtää työntekijän tilannetta yhteisen keskustelun kautta. Tässä työkalussa on myös hyvät puolet siinä, että esihenkilöllekään ei tule niin helposti yllä-tyksenä työntekijän kehittymistoiveet, jaksamien jne. etätyön aikana. Tämän työkalun avulla on tarkoitus myös tarkastella säännöllisesti eri osa-alueita eli vähintään kerran kuukaudessa mutta silti ehdotan, että tämä otetaan yksikössämme vakioagendalle 1–2–1-keskusteluun eli esihenkilön ja työntekijän väliseen keskusteluun. Tämä vaatii tietenkin luottamusta ja rohkeutta työntekijältä ottaa puheeksi henkilökohtaisiakin asioita kuten mahdollisia jaksamiseen ja uniongelmiin liittyviä asioita. Tässä työntekijä kuvaa lähtötason mahdollisimman konkreetti-esti. Se voi olla hyvälläkin tasolla, jolloin tavoitetasoa ei välttämättä tarvitse määrittää. On silti hyvä tarkastella eri osa-alueet läpi.

	<i>ITSENSÄ JOHTAMISEN KOKONAISUUS</i>				
	<b>TIETOISUUS</b>				
	<b>KEHO</b>	<b>MIELI</b>	<b>TUNTEET</b>	<b>TUNTEET</b>	<b>TYÖ</b>
	<i>FYYSINEN</i>	<i>PSYKKINEN</i>	<i>SOSIAALINEN</i>	<i>HENKINEN</i>	<i>AMMATILLINEN</i>
	<b>UUDISTUMINEN; Itsetuntemus, itseluottamus, reflektio</b>				
<b>ITSENSÄ JOHTAMISEN KOKONAISUUS ETÄTYÖSSÄ</b>  Keskustelun ja tarkastelun pohjaksi vähintään 1. kerran kuukaudessa.  One to One (1-2-1) ESIHENKILÖ-TYÖNTEKIJÄ-KESKUSTELUN POHJAKSI	<i>ravinto lepo uni liikunta rentoutuminen</i>	<i>ajattelu muisti oppiminen luovuus havainnointi</i>	<i>tunteiden hallinta positiivisuus ihmissuhteet harrastukset yhteisöllisyys</i>	<i>arvot päämäärät merkitys henkiset virikkeet tasapaino</i>	<i>avaintehtävät tavoitteet osaaminen palaute kehittyminen</i>
<i>LÄHTÖTASO KOKEMUS (kuvaa mahdollisimman konkreettisesti)</i>					
<i>TAVOITETASO KOKEMUS (kuvaa mahdollisimman konkreettisesti)</i>					
<i>TAVOITEAIKATAULU esim. Q3 2022</i>					
<i>SEURANTA (jatkuvaa) Kirjaa tähän huomiot</i>					
<i>VASTUU Esihenkilö ja työntekijä yhdessä</i>					

Kuva 17. Itsensä johtamisen työkalu jatkuvan kehittämisen työkaluksi.



## 7 POHDINTA

Tiede pyrkii etsimään abstraktioita ja yleistyksiä, mutta inhimillinen maailma on hyvin monitulkainen paikka. Kaikki ihmistieteitä käsittelevä tutkimus kohtaa tämän asian. Matemaattisissa ja eksakteissa tieteissä yleistys kiteyttää todellisuuden takaiset periaatteet matemaattisesti sovellettavaan kaavaan ilman että jäisi jakojäännöksiä. Yhteiskuntatieteissä yleistyksen vaarana on, että se häivyttää informaatiota liian pelkistetyksi. Mikäli pelkistetään ja yleistetään liikaa, niin silloin informaatiota jää paljon tapahtumien taakse ja sitä yksinkertaisemmaksi kuvaus muuttuu ja sitä epätarkemmin kuvaus kertoo todellisesta tilanteesta. Tämä on tutkijan hyvä tiedostaa. Tässä tutkimuksessa nimenomaan tutkittiin poikkeusolojen tilannetta, jossa vaihtoehtoja etätyöskentelylle oli vähän eikä esimerkiksi etätyö voinut tarkoittaa kahvilaa tai kirjastoa, kun ne kaikki olivat kiinni. Etätyö osoittautui myös käsitteenä hyvin moniulotteiseksi, jossa täytyy pohtia laajasti johtamisen käytänteitä, johtamisen rakenteita, viestintää ja pelisääntöjä, työhyvinvointia ja työntekijän saavutettavuutta sekä ihan lainsäädäntöä.

### 7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on lähtenyt siitä ajatuksesta, että tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden takaa parhaiten hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää hyviä tietoja, taitoja ja hyviä toimintatapoja sekä tutkimuksen teossa että suhteessa muuhun yhteiskuntaan. Hyvää tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa, että tutkijat ja tieteelliset asiantuntijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joita ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioimisessa. (Kuula 2011, 34–35)

Tutkijoilta edellytetään aitoa kiinnostusta tutkimukseen. Uuden tiedon hankkiminen tutkimuskohteesta tosin katsotaan tutkimuseettisesti perustelluksi motivaation lähteeksi. Rehellisyyttä ja tunnollisuutta edellytetään tutkijan toimilta yleisestikin mutta se on tärkeää etenkin omaan oppialaan perehtymisessä, tutkimusaineiston hankinnassa ja analysoinnissa. (Kuula 2011, 29–31)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden lähtökohtana on ajatus siitä, että tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa parhaiten tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Pe-

rusteet hyvälle tutkimukselle ovat samat kaikissa oppiaineissa. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tieteellisiä tietoja, taitoja ja hyviä toimintatapoja niin tutkimuksen teossa kuin sosiaalisesti tiedeyhteisössä ja suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa, että tutkijat ja tieteelliset asiantuntijat 1) noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, joita ovat rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus tutkimusta tehdessä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. 2) soveltuvat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus ja arviointimenetelmiä ja toteuttavat tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksensa tuloksia julkaistessaan. 3) ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon siten, että he kunnioittavat näiden työtä ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkistaessaan. 4) Hyvän tieteellisen käytännön mukaista on myös että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla; 5) tutkimusryhmän jäsenten asema, oikeudet, tekijöiden osuudet, vastuut ja velvollisuudet sekä tutkimustulosten omistajuutta ja aineistojen säilyttämistä koskevat kysymykset ovat määriteltynä ja kirjattuina kaikkien tutkimukseen osallistuneiden osapuolten hyväksymällä tavalla ennen tutkimuksen aloittamista tai sen tutkijan rekrytoimista ryhmään. 6) rahoituslähteet ja tutkimuksen suorittamisen kannalta merkitykselliset muut sidonnaisuudet ilmoitetaan tutkimukseen osallistuville ja raportoidaan tutkimuksen tuloksia julkaistaessa; ja että 7) noudatetaan hyvää hallintokäytäntöä ja henkilöstö-, ja taloushallintoa. (Kuula 2011, 34–35) Suomessa tehdyssä tieteellisissä tutkimuksissa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjetta, joka perustuu hyvään tieteelliseen käytäntöön. (Vilka, 2020, 70)

Tein eettisen ennakoarvioinnin. Eettinen ennakoarviointi mahdollisista haitoista piti sisällään koko tutkimuksen kulun arvioitavuudesta. Omassa työssäni suurimmat riskit liittyvät itse-määrittämis-oikeuteen ja yksityisyydensuojaan. Riskit olivat vältettävissä, kun suunnitteli huolella, kuinka tietoja käsitellään.

Tutkittavien informointi tutkimuksesta oli tärkeää sillä mitä paremmin tutkittavia voitiin informoida tutkimuksesta, sitä helpommin tutkija saa vapaaehtoisia osallistumaan tutkimukseen. Tässä on hyvä muistaa myös mainita aineiston käyttöikä ja voiko aineistoja käyttää myöhemminkin saman aihepiirin tutkimuksiin tai esimerkiksi vertailuaineistoksi johonkin muuhun tutkimukseen. Omassa työssäni haastattelen siis työntekijöitä etätyöhön liittyen niin käytin tuota Arja Kuulan 2011 kirjoittamaa muistilistaa tutkittavien informoinnissa.

1. Omat yhteystietoni kun olen tutkijan roolissa
2. erikseen määritellä rekisterinpitäjä eli minä itse; tutkimuksen tavoite mahdollisimman tarkasti; tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja aineistonkeruun toteutustapa
3. tietojen suojaaminen, kun ne ovat annettu luottamuksella
4. tutkittavilta kerättävien tietojen käyttötarkoitus, käyttäjät ja käyttöikä
5. muut tiedonlähteet, jos ne mahdollisesti koskettavat tutkittavia (Kuula 2011, 102)

Luin myös tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisun läpi ja sieltä tutkittavan oikeudet. Korostin kaikille tutkittaville, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja osallistumisen voi tutkittava keskeyttää milloin vain. Informoin myös hyvin tarkasti tutkimuksen sisällön tutkittaville. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019, 7–8)

Omassa työssäni tärkeitä olivat tutkittavien tunnistettavuuteen liittyvät kysymykset tutkimusjulkaisussa. Tein tutkimukseni haastatteluina, joten aineistojen anonymisoinnin kanssa olin hyvin huolellinen sillä otos ei ole kovin suuri. Ensiksikin nimettömyys ja tunnistamattomuus otetaan itsestään selvinä lähtökohtina sovittaessa tutkittavien kanssa aineiston ja sen otteiden esittämisestä tutkimusjulkaisuissa. Minun eli tutkimuksen tekijän on kannettava vastuu tutkittavien yksityisyydensuojasta ja arvioitava mitä asiat täytyy raportoida arkaluontoisten tietojen valossa. Näitä olivat tutkimustyössäni esimerkiksi, mikäli jokin tutkittava kokee että ”etätyömääräys” on aiheuttanut hänelle mielenterveydellisiä haittoja. (Kuula 2011, 200–204)

Olen työssäni noudattanut hyvää huolellisuutta ja tarkkuutta ja noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Olen käsitellyt ja tallentanut keräämäni tiedot huolellisesti. Olen myös analysoinut ja esittänyt keräämäni tutkimusaineistoni tiedot rehellisyyttä ja huolellisuutta noudattaen. Etätyötä, työntekijäkokemusta ja itseohjautuvuutta tutkiessani olen pyrkinyt objektiivisuuteen ilman ennakkokäsityksiä tai ennakko-odotuksia tutkittavaa asiaa kohtaan. Olen tietoisesti myös pitänyt erillään omat subjektiiviset kokemukseni ja esimerkiksi haastattelutilanteessa en esittänyt omia näkemyksiäni vaan olin hyvin neutraali ja kuuntelin mitä tiedonantajalla oli kerrottavana.

Kun keräsin tutkimusaineistoa, arkistoin sitä ja raportoin siitä niin huolehdin tiedonantajien anonymiteetistä. Informoin tutkittaviani noin viikkoa ennen tutkimuksesta, sen tavoitteista, mihin aineistoja käytän ja säilytän. Kohtasin heidät kunnioittavasti ja kerroin että osallistuminen ei vaikuta mihinkään haitallisesti ja tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Lähetin

tutkittaville myös kysymykset viikkoa aikaisemmin, joten heidän oli helpompaa arvioida haluavatko he osallistua tutkimukseen. Kerroin jo viikkoa aikaisemmin, että tulen tallentamaan haastattelun. Käytin Microsoft Teams ohjelmaa haastatteluun, josta sain haastattelutallenteen. Haastatteluissa minulla oli valmiit kysymykset, joten se oli puolistrukturoitu. Osat kysymyksistä olivat teemallisia sillä niissä tiedonantaja pääsi arviomaan laajempia kokonaisuuksia. Annoin tutkimuksessa tutkittavalle riittävästi aikaa pohtia ja vastata kysymyksiin eikä haastattelussa ollut kiireen tuntua.

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja realibiteetin käsittein. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa voidaan osoittaa tutkitun sitä mitä oli tarkoituskin. Realibiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli tutkimus toistettuna antaisi saman tuloksen. Näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen piirissä, sillä nämä ovat syntyneet määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat luotettavuusarvioinnissa vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 197)

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta voidaan arvioida kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus. Ainakin näitä asioita voidaan pohtia luotettavuusarvioinnissa: 1) Tutkimuksen kohde ja tarkoitus, 2) Omat sitoutumukseni tutkijana tässä tutkimuksessa, 3) Aineiston keruu, 4) Tutkimuksen tiedonantajat 5) Tutkijan ja tiedonantajan välinen suhde 6) tutkimuksen kesto 7) aineiston analyysi 8) tutkimuksen luotettavuus ja raportointi. Tutkijana minun täytyy siis kyetä osoittamaan uskottavasti ja avoimesti, kuinka tutkimusaineisto on saatu kokoon ja analysoitu. Tutkimustulokset siis tulevat selkeämmäksi ja ymmärrettävämmäksi, kun tekeminen kerrotaan yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Tutkijana minun on annettava riittävästi tietoa, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. Riittävä tieto tarkoittaa, että jokainen kohta löytyy tutkimusraportista. Raportin tarkoitus on olla selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja tutkimusprosessista. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 202–204) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on myös tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on keskeinen työväline tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 256)

Hyvään tieteelliseen kieleen on myös syytä kiinnittää huomiota. Tieteellinen teksti on selkeää, havainnollistavaa, yksiselitteistä sekä kieliopiltaan virheetöntä. Tieteellisen tekstin kieliasu ja

ilmaisu on neutraalia, objektiivista ja muutenkin asiallista. Hyvä tieteellinen kieli on rakenteeltaan, kieliasultaan ja sisällöltään virheetöntä. (Kniivilä & Lindblom-Yläne, Mäntynen 2017, 198)

Olen arvioinut itse tutkimustani ja ymmärtänyt sen tosiseikan, että täydelliseen objektiivisyyteen on mahdoton päästä tutkijana. Tähän vaikuttaa se, että jokin toinen tutkija olisi varmasti samasta aiheesta valinnut eri tavalla tiedonantajat ja tutkimuskysymykset. Olen silti perustellut avoimesti ja läpinäkyvästi omat valintani tutkijana. En ole pyrkinyt antamaan tyhjentävää vastausta vaan enemmän pyrkinyt selittämään ilmiötä. Ilmiönä etätyö, itseohjautuvuus, itsensä johtaminen ja työntekijäkokemus kiinnostivat minua. Koen, että tutkimukseni ja haastatteluideni rikastuttaneen tutkimusongelmaani. Haastatteluista sain tutkijana uutta ymmärrystä työntekijöiden kokemusmaailmasta, jonka haastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollistaa. Minulla oli valmis kysymysrunko ja sitä käytettiin jokaisen tiedonantajan haastattelussa ja samassa järjestyksessä. Varmistin haastattelussa, että tiedonantaja ymmärsi kysymyksen tarkoittamallani tavalla.

## 7.2 Tutkimuksen merkitys ammattialalle

Humanistisen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämissanke. Tämä tarkoittaa, että tutkimus ja kehittäminen yhdistetään työssä. Opinnäytetyö siis luo ja jakaa uutta tietoa. Humakin ylemmän ammattikorkeakoulun tavoite on ratkaista työelämän käytännöistä nousevia ongelmia. Tarkoituksena on myös uudistaa ammattialaa ja tuottaa uutta, luotettavaa tietoa. (HUMAK, Opinnäytetyö Opas, 2021)

Teoreettisesta viitekehiksestä olen johtanut kaksi työkalua, jotka sopivat tarkastelun pohjaksi etätyön ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta jokaiselle tietotyöläiselle, joista on varmasti paljon hyötyä, koska niiden avulla tulee käytyä jokainen asiakokonaisuus läpi ja tarkasteltua mahdollisia puutteita. Koin tutkimukseni merkittäväksi, sillä sain avattua ymmärrystä mitä työntekijäkokemus määritelmänä ja itsensä johtaminen pitävät sisällään. Laajuudessaan määritelmät yllättivät itsenikin, kun tutkimusta tehdessäni syvennyin niihin. Määrittelin tavoitteekseni luoda lisäymmärrystä organisaatioon etätyön aikaisesta työntekijäkokemuksesta ja onnistuin siinä. Yksikössäni ei ollut näin laajasti kellollaan ollut aikaa perehtyä etätyöhön aikaisemmin ilmiönä ja sain tuotua ymmärrystä asiasta. Tutkimuksen esittely tilaajalle, K-ryhmälle tapahtuu vasta alkukesästä 2022, jolloin olen jo valmistunut. Silloin tilaajani arvioi työn vaikutusta ja

hyödynnettävyyttä. Kaksi työkaveriani kysyi jo, voivatko saada jatkojalastamani mallit käyttöönsä ja heiltä tuli hyvää palautetta tästä keskeneräisestä työstäni. Olen pystynyt osoittamaan laajaa oppineisuutta omalta alaltani tutkimustyölläni, joka oli opinnäytteen tarkoitus.

Etätyö on ilmiönä uusi tässä laajuudessaan ja tutkimuksia sekä kirjallisuutta syntyy koko ajan aiheesta. Jotta ilmiötä kykenee hahmottamaan mahdollisimman hyvin niin tutkimustyötä täytyisi tehdä hyvin moniulotteisesti ja poikkitieteellisesti. Tämä ei saisi olla vain tietyn sektorin kuten työterveyden tai työhyvinvoinnin näkökulmasta tutkittu ilmiö, saati henkilöstöhallinnon ammattilaisten. Onnistuakseen etätyö tietotyössä vaatii hyvin monelta kannalta tutkimista, kehittämistä ja tarkastelua. Tämä vaatisi avointa yhteiskunnallista keskustelua ja tutkimista, jossa tarkasteltaisiin yksilöä ja hänen työtehoansa, suoritusta, työhyvinvointia jne. sekä esihenkilön vastaavia johtamistaitoja. Samalla ilmiöön liittyy vahvasti täysin uusi organisaatiokulttuuri, johtamiskulttuuri, viestintäkanavat ja pelisäännöt. Etätyötä olisi syytä tarkastella säännöllisesti ja kun organisaatiot palaavat jonkinlaiseen monipaikkatyömalliin niin se vaikuttaa myös niihin työntekijöihin, jotka haluavat palata kokonaan toimistolle, sillä esim. lähimpiä työkavereita ei enää ole saavutettavissa kasvatusten mitä ennen pandemiaa. Vain aika näyttää tutkimustiedon valossa mikä onärkevin työskentelypaikka. Tämä riippuu niin paljon työtehtävistä, yksilöstä, johtamisesta, itsensä johtamisen taidoista. Tässä työssä jätin tarkoituksella pois kokonaan liiketoiminnallisen suoran hyödyn, sillä se olisi ollut ihan erilainen ja oma tutkimuksensa. Silläkin on suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen missä työ tehdään ja miten tehokkaasti.

Vielä laajempi yhteiskunnallinen keskustelu on varmasti kaikkien palveluiden ja julkisen liikenteen järjestäminen, mikäli kotona työskentely yleistyy. Miten paljon tarvitaan bussivuoroja? Miten paljon etätyöntekijät käyttävät lounasravintoloiden palveluita jatkossa? Minkälaisia uusia palveluita mahdollisesti syntyy ja mitkä jäivät koronapandemian vuoksi väliaikaiseksi?

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä opinnäytetyössä olisi ollut hyödyllistä vielä syvemmin perehtyä työntekijäkokemuksen abstrakteihin osioihin kuten organisaation kulttuuriin ja työntekijän koettuihin arvoihin. Ajankapteen vuoksi en päässyt syvemmin tutkimaan koettua organisaatiokulttuuria. Jatkotutkimuksena olisi mielekäästä tutkia omana osuutenaan työntekijän kokemia arvoja sekä organisaation kulttuuria.

Työntekijäkokemuksesta nousevaa merkityksellisyyden tunnetta olisi tällä hetkellä tärkeä myös tutkia, sillä maailmalla ja myös meillä Suomessa on menossa suuri irtisanoutumisaalto. Siitä on kirjoitettu paljon lehdissä mm. Kauppalehti 20.12.2021 työelämäosio ja olen lukenut ilmiöstä paljon. (Mäkilä 2021) Kukaan ei varmuudella tiedä vielä syytä miksi näin käy mutta jotkut toimialat elävät nyt koronaepidemian vuoksi epävarmoja aikoja ja joutuvat jatkuvasti irtisanomaan ja lomauttamaan henkilökuntaa. Kun tätä jatkuu tarpeeksi kauan niin työntekijät alkavat varmasti miettiä omia unelmia uudestaan, jos nykyinenkin työ on epävarma kuten ravintola-ala ja matkailuala.

#### **7.4 Tulosten tiedottaminen ja kehittämistehtävän jalkauttaminen**

Humanistisen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön kuuluu yhtenä osana tulosten tiedottaminen ja kehittämistehtävän selkeä jalkauttaminen. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2021) Kiteytän tämän työni tulokset esitykseksi ja esittelen ne viikkopalavereissa. Tämän jälkeen kehittämistyökalut voidaan ottaa käyttöön ja rakentaa konkreettinen seuranta, jolloin vaikutuksia voidaan arvioida konkreettisesti. Minun on tarkoitus pyytää myös säännöllisesti palautetta, jotta voin arvioida omaa onnistumista työssäni vastasiko se tilaajan odotuksiin.

Voin tehdä myös sisäisen tiedotteen työyhteisöni intranettiin tutkimuksestani ja osallistua erilaisiin webinaareihin ja työryhmiin asiantuntijajäsenenä työpaikallani, jossa kehitetään työntekijäkokemukseen ja etätyöhön liittyviä menetelmiä. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen pohjalta olen valmiimpi tuomaan omaa osaamistani esille myös yhteiskunnallisessa ja työelämää kehittävässä toiminnassa mm. LinkedInissä erilaisissa keskusteluissa, joissa pohditaan työntekijäkokemusta ja etätyötä sekä itsensä johtamisen taitoja. Tulevaisuudessa työntekijäkokemuksen kehittäminen on kaikkien yhteinen asia ei vain HR-yksikön, sillä jokainen meistä voi omalta osaltaan parantaa suomalaista työelämää.

## LÄHTEET

Aava & Bang. Onnistuneen työntekijäkokemuksen ABC. Luettu 3.2.2022 [Maksuton opas: Onnistuneen työntekijäkokemuksen ABC \(bang.fi\)](#)

Boijer-Spoof Heikinheimo, Kati & Ilmivalta, Riikka 2022. Etätöön hyvinvointiopas. Bazar kustannus Oy. E-kirja.

Collin, Kaija & Lemmetty, Sonja 2019. (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Edita: Helsinki. Otavan Kirjapaino Oy.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M.: The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 2000, nro Vol. 11, No. 4, s. 227–268. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Artikkelin verkkoversio (pdf) Viitattu 1.5.2021.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Hannola, Laura 2019. Fambition. Työntekijäkokemuksen määritelmä ja kriittiset hetket. Luettu 3.2.2021 [Työntekijäkokemuksen määritelmä ja kriittiset hetket jotka tulee huomioida \(fambition.fi\)](#)

Grunbaum, Leni ja Ristikangas, Marjo-Riitta 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. 2. tarkistettu painos. E-kirja. Alma Talent oy.

Haapakoski, Kati, Niemelä, Anna ja Yrjölä, Elina 2020. Läsnä Etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Helsinki.

Haastateltava 1. Planner 2022. Haastateltu 7.1.2022. Litteroitu. Haastattelija Heikki Räsänen.

Haastateltava 2. Planner 2022. Haastateltu 7.1.2022. Litteroitu. Haastattelija Heikki Räsänen.

Haastateltava 3. Specialist 2022. Haastateltu 10.1.2022. Litteroitu. Haastattelija Heikki Räsänen.

Haastateltava 4. Producer 2022. Haastateltu 12.1.2022. Litteroitu. Haastattelija Heikki Räsänen.

Haastateltava 5. Producer 2022. Haastateltu 14.1.2022. Litteroitu. Haastattelija Heikki Räsänen.



Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy. Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Humanistinen Ammattikorkeakoulu 2021. Internet-sivu. Opinnäytetyöopas YAMK. Humakin YAMK-opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Luettu 1.2.2022 <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925414>

Humanistinen Ammattikorkeakoulu 2021. Internet-sivu. Opinnäytetyöopas YAMK. Humakin YAMK-opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Luettu 1.2.2022 [1.4 Kehittämistyön evaluointi, vaikutusten arviointi ja tulosten jalkauttaminen - Opinnäytetyöopas YAMK - LibGuides at Humak University of Applied Sciences](#)

Huhta, Miikka ja Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijat kadehtivat. Alma Talent. Helsinki.

Kniivilä, Sonja, Lindblom-Yläne, Sari & Mäntynen, Anne 2017. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Gaudeamus.

Koppelomäki, Ilkka. Itsensä johtaminen. Uskalla Innostua. Yrityksen internet-sivut. Luettu 9.2.2022 <https://www.uskallainnostua.fi/itsensa-johtaminen/>

Kuitunen, Mikko 2021. Vincit Oy: hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu 21.12.2021

Laine, M. & Peltonen, L. 2007. Ikkuna muutokseen. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 93–108.

Laloux, Frederic 2016. Reinventing Organizations. -kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Englanninkielinen alkuteos. Suomentaneet Markula, Jussi, Rautanen, Anu ja Waeglein, Reni 2021. Kirjapaino Bookcover Oy, Seinäjoki.

Lappi, Timo 2019. Miksi kannattaa satsata hyvän työpaikan luomiseen? – Toimitusjohtajan näkökulma. Luettu 3.2.2022 [Miksi kannattaa satsata hyvän työpaikan luomiseen? - Toimitusjohtajan näkökulma - Miksi kannattaa satsata hyvän työpaikan luomiseen? - Toimitusjohtajan näkökulma - Heltti](#)

Limnell, Jarno, Hiltunen, Elina ja Dufva, Mikko 2022. Suomen tulevaisuudet: Suuret kysymykset ja vastaukset. WSOY. E-kirja.

Martela, Frank 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

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

Martela, Frank 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa -onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Tutkimusraportti. Aalto University. Luettu 8.5.2021 <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tutkimus-itseohjautuvuus-lisaa-tyon-imua-vahentaa-stressia-ja-nopeuttaa-palautumista>

Motivoi paremmin ja itsemääräämisteoria 2018. Katsottu 1.5.2021 <https://www.youtube.com/watch?v=s5hoPIVSgvs>

Martela Frank 2014. Itseohjautuvuusteoria eli onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää. Luettu 1.5.2021 <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Melin, Harri 2020. Etätö uutena normaalina? Alusta! Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu: 21.3.2021 <https://alusta.uta.fi/2020/04/24/etatyo-uutena-normaalina/>

Morgan, Jacob 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need and a Culture They Can Celebrate. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Mäkilä, Ville 2021. Selvitimme onko suuri irtisanoutumisaalto rantautunut jo Suomeen – näistä syistä työpaikka menee nyt vaihtoon. Kauppalehti 20.12.2021. Luettu 1.2.2022 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/selvitimme-onko-suuri-irtisanoutumisaalto-rantautunut-jo-suomeen-naista-syista-tyopaikka-menee-nyt-vaihtoon/668f038b-8c05-4c58-926b-2493ea0a0cf5>

Piekkari, Rebecca & Welch, Catherine 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2018. Valmentava johtajuus. Alma Talent Helsinki. 6. painos.

Salovaara, Perttu 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Kustannusosakeyhtiö Teos.

Sarkkinen, Marja 2020. Ole itsellesi paras mahdollinen pomo! Seitsemän keinoa parantaa itsensä johtamisen taitoja. Verkkolehti Työpiste. Artikkelin 7.4.2020. Luettu 9.2.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/ole-itsellesi-paras-mahdollinen-pomo-seitseman-keinoa-parantaa-itsensa-johtamisen-taitoja>

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

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. E-kirja.

Sydänmaanlakka, Pentti 2017. Älykäs itsensä johtaminen. 4.painos. Helsinki: Alma Talent.

Toikka, Kati & Salovaara, Perttu 2022. Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus. Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista. Järvenpää. E-kirja. [Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus \(jarvenpaa.fi\)](https://www.jarvenpaa.fi/ihmisen-kokoinen-itseohjautuvuus)

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu Laitos. Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. [Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa \(tenk.fi\)](https://www.tenk.fi/ihmiseen-kohdistuvan-tutkimuksen-eettiset-periaatteet-ja-ihmistieteiden-eettinen-ennakoarviointi-suomessa)

Työaikalaki 2019. Luettu 4.2.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P12>

Työturvallisuuslaki 2002. Luettu 4.2.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P12>

Työaikalaki 2019. Luettu 4.2.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872#L2P3>

Työterveyslaitos 2021. Tiedote 31.08.2021. Etätyössä tylsistyminen kasvaa mutta hybridi voi tuoda helpotusta. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/press-release/etatoissa-tylsistyminen-kasvaa-mutta-hybridi-voi-tuoda-helpotusta>

Vilka, Hanna 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. PS-kustannus.

Yle Uutiset 2021. Tutkimus: Itseohjautuva työnteke lisää kiistatta työntekijöiden hyvinvointia.  
Luettu 3.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11908777>

# LIITTEET

## Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuinka hyvin koit, että sinulla oli valmiuksia siirtyä etätyöhön? Voitko kuvailla mitkä olivat suurimmat hankaluudet ja hyvät asiat?
2. Miten koit esihenkilötyöskentelyn etätyössä? Missä asioissa sait tarpeeksi tukea ja apua tukea ja missä olisit kaivannut enemmän?
3. Yleisesti itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia aloitteellisesti ja itseään ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Tämä on siis kyky johtaa itseänsä, suunnitella ja aikatauluttaa omat työnsä. Itse ohjautuvuus nähdään perinteisestä byrokraattisesta weberiläisestä poikkeavana organisoitumistapana. Byrokraattisessa ja hierarkkisessa organisoitumistavassa ”alaisia” komennetaan, kontrolloidaan niin itseohjautuvuudessa luotetaan työntekijään ja hänen motivaatioonsa tehdä työnsä hyvin. Lähtökohtana on työntekijöiden vahva autonomisuus ja vapaus tehdä isojaakin päätöksiä ennen hyväksyntää esihenkilöltä eikä ylenpalttista kontrollia tarvita.

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet itseohjautuvuuden toteutumiseen? Missä asioissa vapautta on ollut riittävästi ja vastuuta sopivasti? Missä ei?

4. Itsensä johtamisesta on puhuttu viime vuosina. Alla on listattuna kokonaisuus. Mitkä asiat kaipaavat kehittämistä etätyössä työntekijäkokemuksen parantamiseksi oman kokemuksesi mukaan?

TIETOISUUS				
KEHO	MIELI	TUNTEET	ARVOT	TYÖ
(fyysinen)	(henkinen)	(sosiaalinen)	(henkinen)	(ammatillinen)
<b>UUDISTUMINEN: Itsetuntemus, itseluottamus ja reflektio</b>				
ravinto	ajattelu	tunteiden hallinta	arvot	avaintehtävät
lepo	muisti	positiivisuus	päämäärät	tavoitteet
uni	oppiminen	ihmissuhteet	merkitys	osaaminen
liikunta	luovuus	harrastukset	henkiset virikkeet	palaute
rentoutuminen	havainnointi	yhteisöllisyys	tasapaino	kehittyminen

5. Kuvailisitko etätöyön viestintää ja pelisääntöjä? Miltä osin viestintä oli selkeää ja miltä osin ei?
6. Miten sanoittaisit hyvät puolet etätöskentelyssä? Entäs huonot puolet? Miten työnantaja voisi tukea etätöskentelyä?
7. Miten koit yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden muiden kanssa? Mitkä tekijät lisäsivät yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä? Mitkä tekijät vähensivät niitä?
8. Pandemian jatkuessa ja sen jälkeen varmasti siirrytään hybridityömalliin. Mitkä tekijät puoltavat kotona työskentelyä? Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työskentelisit mieluummin konttorilla?
9. Työntekijäkokemus on laaja käsitys, jossa on hyvin abstrakteja ja konkreettisia elementtejä. Mitkä asiat kaipaisivat kehittämistä etätöyssä työntekijäkokemuksen parantamiseksi oman kokemuksesi mukaan?

OLEMASSAOLON TARKOITUS	KULTTUURI	JOHTAMINEN	TYÖN OMINAISPIIRTEET	SOSIAALINEN YMPÄRISTÖ	HYVINVOINTI	FYYSINEN YMPÄRISTÖ	TYÖVÄLINEET
-organisaation missio -Merkityksellinen toiminta -Asiakkaat	-johtaminen ja esihenkilösuhde -perehdytys ja tuki -tavoitteenasetanta ja palaute -palkitseminen ja edut	-jaetut arvot ja tavoitteet -johtamiskulttuuri -ihmiskäsitys -monimuotoisuus -epäviralliset toimintatavat -kenet palkataan, palkitaan ja ylennetään -viestintä	-omien vastuiden ja tavoitteiden selkeys -mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä -kehittyminen työssä -onnistumisen helppous -oman työn vaikutus kokonaisuuteen	-yhteisöllisyys -suhteet työkalveriin -asiakassuhteet -sosiaaliset tapahtumat -yhteistyöfoorumit	-työstä irroittautuminen ja palautumien -voimavarat ja vaatimukset	-työnskentely-ympäristön moninaisuus -monipaikkatyön mallit -turvallisuus	-kuluttajataso -työvälineet -virtuaalinen toimintaympäristö
← ABSTRAKTEJA - ORGANISAATION YTIMESSÄ				KONKREETTISIA - VOIDAAN RATKAISTA RAHALLA →			

