



Karelia-ammattikorkeakoulu
Sosionomi (YAMK)
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Itseohjautuvuuden kehittäminen Familiar Itä-Suomen avopalvelujen tiimeissä

Katri Aalto

Opinnäytetyö, toukokuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2022
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Katri Aalto

Nimeke
Itseohjautuvuuden kehittäminen Familiar Itä-Suomen avopalvelujen tiimeissä
Toimeksiantaja
Familiar Oy

Tiivistelmä
Itseohjautuvuus on ollut ajankohtainen trendi työelämän murroksessa. Kiinnostus työntekijöiden itseohjautuvaan työhön ja valmentavaan johtajuuteen kasvoi entisestään, kun maailmanlaajuinen COVID-19-pandemia muutti työskentelytapoja yhä enemmän digitaalisiksi ja etänä toteutettavaksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Familiar Oy:n Itä-Suomen avopalvelutiimien itseohjautuvuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toiminnallisia rakenteita ja johtamisperiaatteita, jotka tukevat itseohjautuvuutta avopalveluiden tiimeissä.

Kehittämistehtävinä oli kartoittaa henkilöstön itseohjautuvuuden nykytila ja kehittämistarpeet itseohjautuvuusmittarilla sekä esimiehille suunnatulla alkukartoituksella, toteuttaa aluejohtajalle ja lähiesimiehille osallistavat kehittämispajat sekä teettää henkilöstölle itseohjautuvuuden toistomittaus. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistoimintana, jossa käytettiin osallistavia menetelmiä sovelletusti virtuaalisissa etäkehittämispajoissa. Kehittämisprosessiin osallistuivat tiedon tuottajina alueen henkilöstö sekä esimiehet ja yksi vastaava ohjaaja.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat itseohjautuvuuden, etenkin koetun autonomian olevan vahvaa. Työntekijät kokivat esihenkilöltään saadun tuen ja kannustuksen, työntekijöihin ja tiimiin luottamisen sekä kannustavan ja tukevan työyhteisön sekä yhteisöllisen arvostavan vuorovaikutuksen olevan itseohjautuvuutta vahvistavia tekijöitä omassa työssään. Itseohjautuvuutta edelleen vahvistettaessa on tärkeää tietoisesti kiinnittää huomiota yhteisille kohtaamisille, tiimien yhteiskehittämiselle varatun ajan ja niitä tukevien rakenteiden ja vuorovaikutuksen toteutumiseen.

Kieli
suomi

Sivuja 94
Liitteet 24
Liitesivumäärä 31

Asiasanat
itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, lastensuojelun avopalvelut, valmentava johtaminen



THESIS
March 2022
Master's Degree Programme in
Development and Management of
Social Services and Health Care
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Katri Aalto

Title
Development of self-direction in Familiar Eastern Finland's open services teams

Commissioned by
Familiar Oy

Abstract

Self-direction has been a topical trend in the transformation of working life. Interest in self-directed work and coaching leadership of employees increased further as the global COVID-19 pandemic increasingly transformed working methods into digital and remote implementation. The purpose of this thesis was to develop the self-direction of Familiar Oy's outpatient services teams in Eastern Finland. The aim of the thesis was to create functional structures and management principles that support self-direction in teams of outpatient services.

The development tasks included mapping the current state and development needs of the personnel's self-directedness with a self-directedness meter and initial mapping for supervisors, implementing participatory development workshops for the regional manager and immediate superiors, and commissioning a self-directed repetition measurement for the personnel. The thesis was carried out as a research development activity using participatory methods in virtual remote development workshops. The development process involved the region's personnel, supervisors and one supervisor as well as one corresponding supervisor as data providers.

The results of the thesis showed strong self-direction, especially experienced autonomy. The employees felt that the support and encouragement received from their supervisor, trusting the employees and the team, and the encouraging and supportive work community and communal appreciative interaction were factors that strengthen self-direction in their own work. When further strengthening self-direction, it is important to consciously pay attention to joint encounters, the realisation of the time allotted to team-creation and the structures and interactions that support them.

Language
Finnish

Pages 94
Appendices 24
Pages of Appendices 31

Keywords
self-direction, internal motivation, outpatient child welfare services, coaching management

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Lastensuojelun ja sosiaalihuollon avopalvelut	7
3	Itseohjautuvuus.....	8
3.1	Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio	8
3.2	Itseohjautuvuus organisaatio- ja tiimitasolla.....	11
3.3	Työelämän murros ja itseohjautuvuuden hyödyt.....	14
4	Tiimien itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta edistävät tekijät	17
4.1	Tarvittavat taidot	17
4.2	Päätöksenteko ja tiedon läpinäkyvyys	17
4.3	Tavoitteet.....	18
4.4	Psykologisesti turvallinen ja luottamuksellinen lähiyhteisö	19
4.5	Osaamisen jakaminen	20
4.6	Tiimin konfliktinhallinta ja palautekulttuuri	22
5	Itseohjautuvan tiimin valmentava johtaminen	23
5.1	Valmentava johtajuus	23
5.2	Suunnan- ja päämäärän johtaminen.....	25
5.3	Vapaaehtoisuuden johtaminen	26
5.4	Johtaja sparraajana kyvykkyyksien johtamisessa.....	27
5.5	Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden johtaminen.....	28
6	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä.....	30
6.1	Familiar Oy ja kehittämisprosessiin osallistujat.....	30
6.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä.....	31
7	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	32
7.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	32
7.2	Kehittäjän rooli fasilitoijana	34
7.3	Aineistonkeruun menetelmät	35
7.4	Itseohjautuvuusmittari	36
7.5	Kehittämisspajojen osallistavat menetelmät	39
7.6	Analyysimenetelmät.....	40
7.6.1	Sisällönanalyysi	40
7.6.2	Alkukartoituksen analyysimenetelmä.....	42
7.6.3	Tilastollinen testaus	42
7.7	Arviointimenetelmät	43
8	Opinnäytetyön toteutus	44
8.1	Opinnäytetyön kehittämisprosessin kuvaus	44
8.2	Nykytilan kartoitus.....	47
8.3	Virtuaalifasilitoidut kehittämisspajat.....	48
8.4	Kehittämisspaja 1	49
8.5	Kehittämisspaja 2	50
8.6	Kehittämisspaja 3	52
8.7	Kehittämis toiminnan seuranta ja arviointi	52
9	Kehittämis toiminnan tulokset	53
9.1	Alkukartoituksen tulokset	53
9.2	Itseohjautuvuusmittarin alkumittauksen tulokset.....	56
9.3	Kehittämisspaja 1	59
9.4	Kehittämisspaja 2	62
9.5	Kehittämisspaja 3	65

9.6	Itseohjautuvuusmittarin toistomittauksen tulokset.....	68
9.7	Alku- ja toistomittauksen vertailun tulokset.....	70
9.8	Arvioinnin ja seurannan tulokset.....	72
10	Johtamisen huoneentaulu.....	75
11	Pohdinta.....	77
11.1	Tulosten tarkastelu	77
11.2	Opinnäytetyönprossin pohdintaa	82
11.3	Luotettavuus ja eettisyys	84
11.4	Johtopäätökset, hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat.....	86

Liitteet

Liite 1	Alkukartoitus esimiehille
Liite 2	Itseohjautuvuusmittari
Liite 3	Palautekysely kehittämispajoihin
Liite 4	Alkukartoituksen saatekirje esihenkilöille
Liite 5	Itseohjautuvuusmittarin saatekirje henkilöstölle
Liite 6	Lupa kehittämispajoissa tuotetun tiedon käyttöön opinnäytetyössä
Liite 7	Alkukartoituksen taustamuuttajat
Liite 8	Alkukartoitus miten itseohjautuvuus toimii
Liite 9	Oppimis- ja kehittämistarpeet
Liite 10	Itseohjautuvuuden eri tasojen tavoitetilat
Liite 11	Itseohjautuvuusmittarin taustamuuttajien tulokset
Liite 12	Alkumittauksen Pearsonin korrelaatio
Liite 13	Esimiesten kokemuksia ja ajatuksia itseohjautuvuudesta
Liite 14	Itseohjautuvuuden tarve ja hyödyt
Liite 15	Havaintokehän 4 kysymystä, paja 1
Liite 16	Esimiesten johtamisperiaatteiden ideointia/ajatuksia?
Liite 17	Etukäteistehtävän sisällönanalyysi
Liite 18	Havaintokehän 4 kysymystä, paja 2
Liite 19	Paja 2 Aivoriihen ideointi
Liite 20	Sisällönanalyysin tulokset paja 3
Liite 21	Toistomittauksen Pearsonin korrelaatio
Liite 22	Palaute kehittämispajasta 1
Liite 23	Palaute kehittämispajasta 2
Liite 24	Palaute kehittämispajasta 3

1 Johdanto

Itseohjautuvuus on tällä hetkellä yksi työelämän murroksen puhutuimpia trendejä. (Wilenius & Kurki 2017, 171–173.) Itseohjautuvuus työelämässä tarkoittaa yksilön kykyä ja mahdollisuutta johtaa omaa itseään työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ilman ulkoista ohjausta. Organisaatiot eroavat siinä, miten paljon työntekijöillä on vapautta vaikuttaa oman työn tekemiseen tapoihin, rakenteisiin ja päätöksentekoon. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Vahvistamalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä luomalla itseohjautuvuutta vahvistavia rakenteita organisaatiot pystyvät edistämään henkilöstönsä sisäistä motivoitumista, innostumista, sitoutumista ja työn mielekkyyttä. Erityisesti asiantuntijatyötä ja haastavaa asiakastyötä tekevien motivoitunut, sitoutunut ja innostunut ote työhön näkyy organisaatioissa tuottavuuden, innovaatioiden, laadun ja asiakaskokemuksen parantumisenä. (Martela & Jarenko 2017, 24, 32; Ojala & Mäki 2017, 268–268; Savaspuro 2019, 27.)

Avopalveluissa tehtävä työ on vastuullista asiantuntijatyötä moniulotteisessa ja haastavassa asiakastyössä (Uusitalo 2018, 35). Avopalveluita ovat lastensuojelulakiin perustuvina lastensuojelun avohuollon tukitoimina sekä sosiaalihuoltolain alaisina sosiaalipalveluina. Avopalveluiden tarkoituksena on tukea yksilöiden ja perheiden toimintakykyä, sosiaalista hyvinvointia, osallisuutta, turvallista ja myönteistä lasten kasvua ja kehitystä sekä vahvistaa ja tukea vanhemmuutta. (Lastensuojelulaki 417/2007 34§; Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 16§; Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 18§.)

Tämän tutkimuksellisenä kehittämistoimintana toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää lastensuojelun avopalvelutiimien itseohjautuvuutta. Kehittäminen toteutettiin kartoittamalla ensin henkilöstön itseohjautuvuuden nykytila ja kehittämistarpeet itseohjautuvuusmittarin avulla. Osallistavissa kehittämispajoissa esihenkilöt pääsivät ideoimaan ja suunnittelemaan toimenpiteet itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda uusia toiminnallisia rakenteita ja johtamisperiaatteita työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuuden vahvistamiseksi. Opinnäytetyön tuloksista ja johtopäätöksistä selviää, miten

esimiehille suunnatut osallistavat kehittämispajat ja niiden myötä tehdyt toimenpiteet tiimeissä on edistäneet avopalvelutiimien itseohjautuvuutta.

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat itseohjautuvuus, itseohjautuva tiimi, lastensuojelun avopalvelut, sisäinen motivaatio ja valmentava johtaminen.

2 Lastensuojelun ja sosiaalihuollon avopalvelut

Erilaisia avopalveluita tarjotaan ja järjestetään asiakkaille niin lastensuojelun avohuollon kuin sosiaalihuollon palveluina. Asiakkaiden, lapsen tai perheiden oma yhteydenotto tai tehty lastensuojeluilmoitus käynnistää joko sosiaalihuoltolain mukaisen palvelutarpeen arvioinnin tai lastensuojelun tarpeen selvityksen. Mikäli asiakas selvityksen mukaan tarvitsee ja hyötyisi palveluista, käynnistetään joko sosiaalihuollon tai lastensuojelun asiakkuus. (Lastensuojelun Keskusliitto 2019.) Mikäli sosiaalihuollon palvelut on arvioitu riittämättömiksi ja on todettu lastensuojelun tarve, on perheen ja lapsen tukemiseksi järjestettävä lastensuojelun avohuollon tukitoimia (Lastensuojelulaki 417/2007, 34 §).

Avohuollon tukitoimien tarkoituksena on edistää ja tukea lapsen myönteistä kehitystä sekä tukea ja vahvistaa vanhempien, huoltajien ja lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kasvatustaitoja ja -mahdollisuuksia (Lastensuojelulaki 417/2007, 34 §). Lastensuojelulla on kolme lastensuojelulakiin perustuvaa tehtävää: ”lasten yleisiin kasvuoloihin vaikuttaminen, vanhempien tukeminen kasvatustehtävässä ja varsinainen lasten suojelu” (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019; Lastensuojelulaki 417/2007).

Lastensuojelussa työskentelyn painopiste on viimeisen parin vuosikymmenen aikana siirtynyt enenevässä määrin ennaltaehkäisevään ja varhaisessa vaiheessa tarjottaviin avopalveluihin. Ehkäisevää lastensuojelua toteutetaan osana peruspalveluina ilman lastensuojeluasiakkuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.) Perheiden mahdollisuus saada kotiin vietäviä palveluita vanhemmuuden tukemiseksi ja lasten kasvun ja kehityksen tukemiseksi ilman

lastensuojeluasiakkuutta tuli vuonna 2014 voimaan tulleen sosiaalihuoltolain muutoksen myötä. Osa aiemmin lastensuojelun avohuollon tukitoimina järjestetyistä palveluista siirtyi sosiaalihuoltolain mukaisiksi peruspalveluiksi. (Eduskunta 2015.) Sosiaalipalveluiden tarkoituksena on tukea yksilöiden ja perheiden toimintakykyä, sosiaalista hyvinvointia, osallisuutta, turvallista ja myönteistä lasten kasvua ja kehitystä sekä vahvistaa ja tukea vanhemmuutta (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 3 §).

Lastensuojelun avopalveluissa tehtävä työ on vaativaa asiantuntija- ja ihmissuhdetyötä (Uusitalo 2018, 35). Asiantuntijatyössä työntekijät usein työntekijät hallitsevat työn sisällön ja käytettävät menetelmät paremmin kuin esimies (Uutela 2019, 11). Avopalveluissa kohdataan säännöllisesti tilanteita, joihin työntekijöiden on mahdotonta etukäteen valmistautua. Työntekijöillä tulee olla kykyä tehdä nopeastikin itsenäisiä päätöksiä sekä löytää tiiminä yhdessä ratkaisuja. Tämän vuoksi itseohjautuvat tiimit ja ketterät toimintamallit sopivatkin hyvin räätälöityjä ratkaisuja ja itsenäisiä päätöksiä edellyttävään vaativaan asiantuntijatyöhön lastensuojelun ja sosiaalihuollon avopalveluissa. (Accountor HR4. 2018; Uusitalo 2018, 35.)

3 Itseohjautuvuus

3.1 Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio

Käsitteenä itseohjautuvuutta tarkastellaan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa hyvin moninaisesti eikä siitä ole muodostunut yhtä kiinteää ja oikeaa määritelmää. Työelämässä yksilötason itseohjautuvuus usein määritellään työntekijän kyvyksi toimia ilman esimieheltä tai muualta itsen ulkopuolelta tulevaa ohjausta tai kontrollia. Kytäkseen itseohjautumaan etenkin työelämässä ihmisen tulee olla lähtökohtaisesti sisäisesti motivoitunut, jotta onnistuu toimimaan itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. (Martela & Jarenko 2017, 12; Savaspuro 2019, 25.)

Suomessa vuosien 2018–2021 aikana toteutetussa Minimalist Organizational Design -hankkeessa (MODE) kerättiin 120 tutkimushaastattelun ja runsaan havainnoinnin pohjalta tietoa itseohjautuvuudesta ja itseorganisoitumisesta. Taulukossa 1 on esitetty aineistosta tunnistetut neljä käsitystä itseohjautuvuudesta. (MODE itseohjautuvuustutkimus 2021.)

Taulukko 1. Neljä käsitystä itseohjautuvuudesta MODE itseohjautuvuustutkimusta (2021) & Vuorta (2021) mukailten.

	Itseohjautuvuus työn autonomiana	Itseohjautuvuus lähijohtajalta delegoituna päätöksentekomandaattina	Itseohjautuvuus tiimityönä	Itseohjautuvuus yhteisöohjautuvuutena
Työntekijä	Itse vastuussa omasta työstä ja ajan- ja tehtävienhallinnasta eli miten ja milloin työnsä tekee	Valta tehdä laajempia päätöksiä sovittujen reunaehtojen ja pelisääntöjen puitteissa eli miten, milloin ja mitä tekee.	Tiimin mahdollista päättää, mitä, miten ja milloin tekevät sekä jakavat vastuun yhdessä.	Organisaation kehittämisen vastuu ja valta on kaikilla organisaation eri tasoilla.
Johto	Onnistuu valmentavassa lähijohtaja-työntekijä suhteessa, reunaehtojen ja psykologisen turvallisuuden turvin.		Tiimien valtuutus ja niiden välisten suhteiden hoitaminen.	

Itseohjautuvuus-teoria on teoria ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista tarpeista. Teoriaan liittyvässä tutkimuksessa Deci ja Ryan (2000, 68) selvittivät niitä sosiaalisia ja tilannekohtaisia tekijöitä, jotka joko edistävät tai estävät luonnollista itsemotivoitumista ja tervettä psykologista kehittymistä. Tutkimuksessaan he löysivät kolme luontaista psykologista tarvetta, joiden täyttyminen edistää ihmisen itsemotivoitumista ja mielenterveyttä ja joiden täyttymättömyys aiheuttaa motivaation ja hyvinvoinnin kokemisen laskemista. Nämä psykologiset tarpeet ovat kyvykkyys/pätevyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia. (Deci & Ryan 2000, 68.) Itseohjautuvuusteorian tutkimus on kiinnostunut tutkimaan sitä, missä määrin yksilöt pystyvät tyydyttämään psykologiset tarpeensa sosiaalisissa ympäristöissä (Gagné & Deci 2005, 337). Teoria onkin vuosien myötä laajentunut motivaatioiden tutkimuksesta yhä enemmän sovellettavaksi työorganisaatioiden tutkimuksissa. Psykologisten tarpeiden täyttymisestä on

löydetty selittäviä yhteyksiä työhyvinvointiin, elinvoimaisuuteen ja elämän tyytyväisyyteen. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19; Martela & Riekkilä, 2018, 2.)

Autonomia kokemuksena tarkoittaa sitä, että voi toimia oman persoonan mukaisesti ja käyttäytyminen nousee omasta todellisesta itsestä eikä esimerkiksi ulkoisista paineista käsin (Martela & Riekkilä 2018, 2; Salonen 2018). Omaehtoisuuteen kuuluu vahvasti vapaus valita esimerkiksi oma tapansa ja paikkansa tehdä työtä: Millaisia vaihtoehtoja organisaatiossa annetaan tähän? Voinko tehdä kotona vai konttorilla, mahdollistaako työpaikan välineet etätöihin? Omaehtoisuuden mahdollisuuteen liittyy luottamuksen ja vastuun elementit. Jos ihmiseen luotetaan, ihmiset tekevät enemmän organisaation eteen. (Salonen 2018.) Työntekijän ja yksikön näkökulmasta autonomisuuden ja omaehtoisuuden toteutuminen työelämässä vaatii organisaatioilta työntekijälle tilan ja vallan antamista sekä ihmisen itsensä tahtoa (Gagné & Deci 2005, 334; Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 16). Martela, ym. (2021, 4) kuvaavatkin työntekijän itseohjautuvuuteen kuuluvan vallan omaan työhönsä sisältävän kolme tasoa:

”Työn teon oikeudet tarkoittavat valtaa päättää työn tekemisen tavoista, työn johtamisen oikeudet tarkoittavat valtaa päättää työn päämääristä ja prioriteeteista ja oikeus organisaation kehittämiseen tarkoittaa valtaa osallistua organisaation rakenteiden ja käytänteiden jalostamiseen” (Martela ym. 2021, 4).

Psykologisena tarpeena osaamisen kokemus tarkoittaa muun muassa hallittavuuden ja tehokkuuden tunnetta toiminnassa. Työntekijän kompetenssin tunnetta edistää tietoisuus oman työnsä tavoitteista, päämäärästä sekä tarvittava osaaminen ja kyvykkyys hoitaa ja selviytyä olemassa olevista tehtävistään sekä päästä asetettuihin tavoitteisiinsa. (Martela & Riekkilä 2018, 2; Martela & Jarenko 2017, 12; Savaspuro 2019, 25.) Salonen (2018) pitää tärkeänä, että työyhteisöissä jokainen saisi tunnustusta omasta osaamisestaan siten, että jokaisen erityisyys tehdään näkyväksi. Osaamisen kokemusta saadaan vahvistettua jokaisen osaamista näkyväksi tekemällä ja saamalla sitä näin yhä enemmän käyttöön. (Salonen 2018.) Kyvykkyyden kokemusta vahvistaa lisäksi ihmisen

kokemus siitä, että hänellä on mahdollisuus jatkuvaan uuden oppimiseen ja kehittymiseen ja osaamisen lisääntymiseen (Martela & Jarenko 2015, 98).

Yhteenkuuluvuus liittyy työntekijän kokemukseen siitä, miten kokee olevansa yhteydessä muihin, onko työpaikan ihmissuhteiden välillä luottamusta ja välittämistä toinen toisistaan (Martela & Riekkö 2018, 2). Organisaatioissa ja työyhteisöissä yhteenkuuluvuutta voi vahvistaa luomalla osallistavaa ilmapiiriä, jolloin työntekijöillä on helppoa liittyä erilaisiin tiimeihin ja yhteisöihin. Tiimien yhteenkuuluvuuteen ja luottamukseen liittyy yhteiset ristiriitojen käsittelytaidot. (Salonen 2018.) Jo toimivissa itseohjautuvissa organisaatioissa yhteisöllisyyden vahvistamiseksi keinoina on olleet epävirallisten tapahtumien ja yhteisen tekemisen, kuten säännöllisen yhteisen harrastamisen tai juhlien järjestämien (Kostamo, Vuori & Vääntinen 2020, 8).

Sisäiseen motivoitumiseen ja itseohjautuvuuteen, sitoutumiseen ja koettuun hyvinvointiin on tutkimuksissa vahvistettu liittyvän työn merkityksellisyys. Muun muassa Martelan, Ryanin ja Stegerin (2018) tutkimuksessa osoitettiin, että nämä neljä tarvetta, autonomia, osaaminen, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen, liittyivät itsenäisesti yleiseen elämän merkityksellisyyden tunteeseen. (Martela, Ryan, Steger 2018, 1276.) Itseohjautuvaa ja sisäisesti motivoitunutta työntekijää kuvaa myös kiinnostus oman ja yhteisen työn kehittämiseen sekä halu kehittyä työn avulla henkilökohtaisesti niin työntekijä kuin ihmisenä. (Accountor HR4 2018). Kun organisaatioissa ymmärretään, mistä työn merkityksellisyys, sitoutuminen, hyvinvointi sekä itseohjautuvuutta tukeva sisäinen motivaatio rakentuu, he voivat luoda työpaikkoja, jotka vastaavat ihmisten näihin tarpeisiin paremmin (Martela & Pessi 2018, 12; Ryan & Deci 2000, 68).

3.2 Itseohjautuvuus organisaatio- ja tiimitasolla

Puhuttaessa itseohjautuvuudesta organisaatio- ja tiimitasolla, tarkastelussa on työn organisoitumiseen ja johtamisjärjestelmään liittyvät erilaiset mallit. Organisaatioissa itseohjautuvuus ja itseorganisoitumisen tasot (taulukko 2) eroavat

hierarkian mataluuden ja työntekijöille annetun vapauden mukaan. (Martela & Jarenko 2017, 12–14.)

Taulukko 2. Organisaatioiden jaottelu itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määrän mukaan (Martela & Jarenko 2017, 14).

	Osallistava rakenne	Yhteisorganisoitu rakenne
Itseohjautuvia	Pipelife Toyota	Buurtzorg Morning Star
HENKILÖSTÖ		
Ulkoa ohjautuvia	Perinteinen hierarkkinen rakenne	Tuloskontrolloitu rakenne
	General Motors	Uber
	Keskusjohtoinen	Itseorganisoituva
	ORGANISAATIO	

Yhteisorganisoituissa rakenteissa henkilöstön omaehtoisuuden aste on suuri eikä hierarkioita ole juuri lainkaan. Tuolloin yhteisesti sovitut pelisäännöt, toimintatavat ja rakenteet ohjaavat tiimien toimintaa. Johtajien tehtävänä perinteisen delegoinnin ja vallankäytön sijaan on yhteisen suunnan määrittäminen yhdessä henkilöstön kanssa. (Martela & Jarenko 2017, 14–15.) Tunnetuin yhteisorganisoitu sosiaali- ja terveysalan organisaatio lienee hollantilainen Buurtzorg. Se on säätiöperusteinen kotihoidon organisaatio, jossa 12 hengen tiimit toimivat itseohjautuvasti ja heidän tukena on tarvittaessa tiimivalmentaja. Tiimit organisoivat työnsä itsenäisesti, jakavat vastuun ja tekevät päätöksiä sekä osallistuvat aktiivisesti omien tiimiensä, palveluiden ja koko organisaation kehittämiseen. (De Blok 2011, 83–86; Buurtzorg 2022.)

Vahvan itseohjautumisen saavuttamiseksi, organisaation rakenteen ei kuitenkaan tarvitse olla Buurtzorgin kaltainen matala ja hierarkiaton. Kaikissa organisaatioissa yritysjohton tavoitteena ei ole uudistaa organisaatorakenteita siten, että keskijohtoa vähennettäisiin tai päätösvaltaa annettaisiin radikaalisti kokonaan tiimeille. Usein ollaan kiinnostuneita yksittäisten työntekijöiden oma-

aloitteisuuden, itsenäisyyden ja päätöksentekokyvyn vahvistamisessa. (Martela, ym. 2021, 13.) Osallistavissa organisaatioissa rakenteet pidetäänkin perinteisen keskusjohtoisia, mutta organisaatioissa tuetaan ihmisten itseohjautuvuutta antamalla tilaa toimia omalla tavallaan ja vaikuttaa yhteiseen kehittämiseen aktiivisesti. Johtajuuden rooleissa korostuvat mahdollistava ja valmentava ote. (Martela & Jarenko 2017, 16.)

Perinteisissä, hierarkkisissa organisaatorakenteissa itseohjautuvuuden aste on matalin. Johtajat organisoivat työn tekemisen tapoja ja työntekijöiden roolina on toimia näiden annettujen ohjeiden ja raamien mukaisesti. Itseohjautuvuuden ja ihmisten potentiaalin hyödyntämistä ja ketteriä kokeiluja rakenteessa hidastavat päätöksenteon johtajavetoisuus ja erilaiset hyväksyttämisketjut. (Martela & Jarenko 2017, 16–17.) Tuloskontrolloidussa organisaatiomallissa työntekijät taas saavat organisoitua miten vain haluavat, mutta mahdollisuus ja tila toimia itseohjautuvasti on rajattu esimerkiksi hyvin tarkkaan määritellyillä suoritus- tai tulostavoitteilla (Martela & Jarenko 2017, 17–18).

Itseohjautuvuutta kehitettäessä, on aluksi tärkeää selvittää, millaiset mahdollisuudet organisaatioissa on tällä hetkellä toteuttaa itseohjautuvuutta sekä millaista itseohjautuvuuden tavoitetilaa ja tasoa organisaatioissa halutaan vahvistaa myös strategisista näkökulmista (taulukko 3). (Accountor HR 2018).

Taulukko 3. Itseohjautuvuuden tasot Accountor HR:n (2018) mukaan.

<p>1. Itseohjautuvuus asenteena</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjämäinen asenne • Ymmärretään organisaation visio ja yhteinen päämäärä ja mitä se tarkoittaa omassa työtehtävässä • Johto/esimies määrittää roolit ja henkilöiden vastuut • Kukin toimii omassa roolissaan itseohjautuvasti yhteisten pelisääntöjen, prosessien ja budjetin puitteissa • Johtamiskulttuuri tukee osallistumista ja vastuunottoa, virheistä opitaan
<p>2. Itseohjautuvat tiimit toimivat tietyissä toiminnoissa tai projekteissa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation rakenne matriisimainen tai perinteinen hierarkia • Esimiehillä valmentava rooli • Roolit vaihtelevat joustavasti tiimin jäsenten kesken, ei tittleitä • Toimintojen sisällä itseohjautuvia tiimejä, jotka vastaavat esim. työvuorojen suunnittelusta tai roolien jaosta itsenäisesti. Tiimin jäsenet osallistuvat rekrytointiin. Johto määrittelee strategian ja budjetin, tiimi täsmentää tavoitteet ja päättää keinot annetuissa puitteissa. • Projektioorganisaatio, jossa osallistujia eri yksiköistä, yhdellä henkilöllä useita projekteja tai rooleja tarpeen mukaan.
<p>3. Täysi itseohjautuvuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintamalli rakennetaan autonomisten tiimien verkostojen pohjalta • Ei muita hallinnollisia esimiehiä kuin toimitusjohtaja • Tiimin määrittämät pelisäännöt ohjaavat toimintaa • Osaamisen jakaminen ja palaute tiimin jäsenten kesken • Tiimi vastaa omasta budjetista, hankinnoista ja resurssoinnistaan • HR:n rooli ja resurssit korostuvat

Organisaatioiden on hyvä tunnistaa ja tiedostaa, miten oma organisaation rakenne, johtamisjärjestelmät ja muut toiminnalliset rakenteet edistävät ja sallivat tai ehkäisevät itseohjautumista (Martela & Jarenko 2017, 12–14). Tämän jälkeen voidaan yhdessä miettiä, minkälaiset itseohjautuvuutta tukevat rakenteet toimisivat kohdeyksikössä hyvin ja minkälaisen käytäntöjen kautta ja millaisin reunaehdoin siellä voisi lähteä vahvistamaan tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuutta (Martela & Jarenko 2017, 326–327).

3.3 Työelämän murros ja itseohjautuvuuden hyödyt

Käynnissä oleva työelämän murros ja sen vaikutukset työn tekemiseen, sen sisältöihin sekä johtamiseen haastavat perinteisiä organisaatorakenteita (Wilenius & Kurki 2017, 177). Nykypäivän työ on yhä enemmän monipaikkaista sekä tietomäärältään intensiivisempää itseohjautuvaa työtä. Työn tekeminen tapahtuu yhden paikan sijaan erilaisissa digitaalisissa, fyysisissä ja sosiaalisissa ympäristöissä ja verkostoissa, missä työn tekemisen paikat ja ajat vaihtuvat joustavasti. (Sjöbolm 2020, 6.) Maailmanlaajuisen COVID-19-pandemian vuoksi työntekemisen tavat muuttuivat monella alalla hetkessä keväällä 2020 paikkariippumattomaksi etätyöksi. Etätyö vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta, itsen säätelyn ja itsensä johtamisen taitoja ja esihenkilöiltä ja organisaatioilta luottamukseen perustuvaa johtamiskulttuuria. (Sjöblom & Uotinen 2020; Vilkmán 2020, 40.)

Digitaalisuuden vuoksi nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen haastaessa niin työntekemisen tapoja, kuin tuottavuutta ja hyvinvointi, organisaatioilta ja johtajuudelta vaaditaan muutos- ja uudistumiskyvykkyyttä (Sjöbolm 2020, 6). Tulevaisuuden johtajalta vaaditaan kykyä tukea työntekijöiden itsensä johtamisen taitojen kehittymistä, huomioida työntekijöidensä yksilöllisiä piirteitä, hyödyntää työntekijöiden osaamista ja vahvuuksia sekä onnistua sitouttamaan ja motivoimaan heitä. (Sahimaa 2017, 6–7; Balentor 2019.) Työelämän ajattelun murros näyttäytyykin johtajuusteorioissa. Nykyään johtajuus nähdään jo enenevässä määrin enemmän yhteisöllisenä, jaettuna ilmiönä, johtajuutena, mitä mahdollisesti toteuttaa kaikki samassa verkostossa ja systeemissä olevat. (Salovaara 2020, 17–18.)

Näiden lisäksi myös suhde työhön on viime vuosikymmeninä muuttunut. Ennen työn oli keino saada elanto, mutta nykyään ihmiset odottavat ja hakevat työltään syvempiä merkityksiä. Työstä ja työltä haetaan elannon saamisen lisäksi mahdollisuuksia toteuttaa itseämme aitoina, omista arvoista ja kiinnostuksista käsin osana laajempaa tarkoitusta ja saada siten työstä henkilökohtaisia merkityksellisyden kokemuksia. Useiden tutkimusten (Martela & Pessi 2018, 1,9,12; Martela, Ryan, Steger 2017, 1276; Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19; Martela & Rieki, 2018, 2; Ryyänen, Simonen & Karkkola 2020, 246–247.) mukaan onkin lisääntynyt ymmärrys psykologisten tarpeiden täyttymisen tärkeydestä työn merkityksellisyyden kokemukseen kuin myös motivoitumiseen, sitoutumiseen ja koettuun työhyvinvointiin kuin yleiseen elämän tyytyväisyyteen ja elinvoimaisuuteen.

Aalto-yliopiston tutkimuksessa selvitettiin, vaikuttaako itseohjautuvuus työntekijöiden pahoinvointia vai hyvinvointia lisäävästi ja mitä tekijöitä mahdollisia yhteyksiä selittää. Tutkimuksen yhteydessä itseohjautuvuuden ja organisaatioiden itseorganisoitumista mittaavaa mittaria kehitettiin ja testattiin kansallisesti 2000 vastaajan aineistolla. Tutkimuksen tuloksena oli, että kokemukset itseohjautuvuudesta vahvistivat työn imun kokemusta sekä parempaa työstä palautumista. Alhaisen itseohjautuvuuden taas havaittiin olevan yhteydessä stressiin ja riskiin työuupumusoireista. Itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden toimiessa organisaatioissa, ne voivat olla merkityksellisiä tekijöitä työmotivaation ja työhyvinvoinnin kokemuksille (Martela, ym. 2021, 29). Kehittämällä itseohjautuvuutta ja psykologisia perustarpeita tyydyttävää työkuilttuuria, toimintatapoja, rakenteita ja sitä tukevaa johtajuutta organisaatiot voivat vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä sekä parantaa suorituskykyä, lisätä myönteisiä asenteita työtä kohtaan sekä organisaation muutosten hyväksymistä, psykologista joustavuutta ja hyvinvointia (Gagne´ & Deci 2005, 337, 345–346).

Itseohjautuvasta ja ketterästä toimintamallista on saatavissa hyötyjä erityisesti toimintaympäristöissä, joissa edellytetään nopeaa ja joustavaa reagoitukykyä (Accountor HR4. 2018). Wilsonin (2013) mukaan nykypäivän terveyspalveluissa tarvittaisiin enemmän tällaista avointa, joustavaa ja muutoksiin nopeasti

sopeutuva lähestymistapaa perinteisten johtamismallien sijasta. Hänen mukaansa hierarkkiset organisaatiot ovat hiljalleen muuttumassa kohti systeemiperusteisia verkostoja, oppimisyhteisöjä. (Wilson 2013.) Pitkän historian omaavissa perinteisesti keskusjohdetuissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa onkin viime vuosina herätty johtamisen ja rakenteiden muutostarpeeseen. Niin julkisella kuin yksityisellä puolella on tehty viime vuosina pilotointeja ja kokeilevan kehittämisen hankkeita itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen vahvistamiseksi. Muun muassa Helsingin Sote, Järvenpään kaupungin kotihoito ja Keusote ovat kehittäneet tiimeihin itseohjautuvaa työskulttuuria tukevia toiminnallisia rakenteita ja valmentavaa johtamista. Helsingin soten uudistusten tavoitteena on ollut parantaa muun muassa asiakaskokemusta, vaikuttavuutta, tuottavuutta ja henkilöstökokemusta. (Ojala & Mäki 2017, 271–274; Toikka 2018, 5.; Rieki 2020.)

Itseohjautuvuuteen ajoittain liitetty kuormittavuus liittyy tilanteisiin, *”jossa itseohjautuvuudella lisätään työntekijöiden vastuuta omasta työstään ilman että valtaa määritellä työnsä tavoitteita tai edes työn tekemisen tapoja millään merkittävällä tavalla lisättäisiin”* (Launonen, Koistinen & Mäkelä 2020, 31). Itseohjautuvia työtapoja kehitettäessä, organisaatioissa on tärkeää tarjota työkaluja, tukea sekä luoda yhdessä demokraattisia toiminnallisia rakenteita oman ja yhteisen työn ohjaamiseksi. Toiminnalliset rakenteiden avulla organisoidutaan, luodaan ja määritellään tavoitteita sekä työn jakautumista, rooleja ja vastuita. (Martela & Jarenko 2017, 319, 321; Launonen, Koistinen & Mäkelä 2020, 30.) Haaga-Helia ammattikorkeakoulun koordinoiman Minimalist Organizational Design -hankkeen (MODE) tutkijat löysivät viisi tällaista yhteisöohjautuvuutta ja yhteisöohjautumisen organisoitumista tukevaa pääkäytännettä, jotka ovat ”yhteisöllinen päätöksenteko, konfliktinhallinta, palautteenanto, tavoitteenasetanta ja merkityksellinen lähityöyhteisö” (MoDe itseohjautuvuustutkimus 2021; Salovaara 2020, 103).

4 Tiimien itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta edistävät tekijät

4.1 Tarvittavat taidot

Itseohjautuvuus vaatii työntekijöiltä uusia taitoja. Työtehtävien niin sanotun substanssiosaamisen lisäksi itseohjautuvuuden tuoma vapaus ja vastuu oman työn suunnittelusta, aikatauluttamisesta ja sisällöstä vaatii työntekijöiltä kykyä itsensä johtamiseen ja elämänhallintaan. Muita tarvittavia taitoja ovat kokousten johtamisen taidot, resurssien hallinnan ja suunnittelun, työn kehittämisen taidot sekä ymmärrys tuotettavan palvelun kustannusrakenteesta, budjetista ja niihin liittyvistä tekijöistä. (Martela & Jarenko 2017, 12; Ojala & Mäki 2017, 271, 284–285.)

Työelämä ja toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan entistä nopeammin ja muutoksessa menestyminen vaatii tiimeiltä ongelmanratkaisukykyä ja taitoja oppia ja kehittää toimintaa sekä palveluita yhdessä (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 263–264). Itseohjautuvuus tiimityönä edellyttääkin yhteisöllisiä metataitoja eli yhdessä tekemiseen liittyviä työntekemisen taitoja. Tällaisia taitoja ovat rakentava ja innostava kommunikointi, dialogitaidot, erilaisuuden arvostaminen, toimivat palaverirakenteet, palautteen antaminen ja vastaanottaminen kollegoiden kesken, järkevä työnjako tiimissä sekä omien ja yhteisön tavoitteiden yhteensovittaminen. Lisäksi itseohjautuvassa tiimissä tarvitaan rohkeutta päätösten tekemiseen, kykyä vastuunkantoon ja tavoitteiden asettamiseen, toisten kannustamista ja kokonaiskuvan näkökykyä. (Jarenko 2018.)

4.2 Päätöksenteko ja tiedon läpinäkyvyys

Itseohjautuvissa ja yhteisöohjautuvissa tiimeissä työntekijöiltä vaaditaan kykyä tehdä päätöksiä sekä itsenäisesti että tiiminä. Lastensuojelun avopalveluissa tehtävässä työssä äkilliset muutokset ovat tavallisia. Näissä tilanteissa työntekijöille tulee olla rohkeutta ja uskallusta tehdä tarvittaessa itsenäisiä päätöksiä ja

ratkaisuja eettisestikin haastavissa tilanteissa. (Sudenlehti & Uusitalo 2018, 35.) Menestyäkseen ja toimiakseen yhteisohjautuvasti tiimissä tulisi olla kaikille selvät yhteisesti sovitut päätöksentekoprosessit ja kuinka päätöksiä tehdään ja millä mandaateilla, silloin kun kaikki ei ole yhtä mieltä. Jokaisella tulisi olla tietoa siitä, mitä päätöksiä voi tehdä itsenäisesti ja mitä päätöksiä tehdään tiimitasolla ja mitä sitä ylemmällä tasolla. (Savaspuro 2019, 48.) Ilman tietoisuutta päätöksentekoa ohjaavista reunaehdoista, päätöksentekorakenteista ja -malleista itsenäinen kyky nopeiden päätösten tekemiseen voi olla mahdotonta (Soback 2021, 162; Alamutka 2019, 86–87). Tiimien ja työntekijöiden itsenäistä päätöksentekoa tukee organisaatioissa ja tiimeissä tiedon läpinäkyvyys, avoimuus ja saataavuus (Salovaara 2020, 104–105; Ala-Mutka 2019, 51, 54; Soback 2021, 261). Ala-Mutkan (2019, 54) mukaan tämän saavuttamiseksi tieto tulee tarjolla ja olla ihmisille saatavilla mahdollisimman helposti ilman erityisiä ponnisteluja. Arjessa läpinäkyvyyttä voidaan yksinkertaisesti tukea järjestämällä säännöllisiä tiimien tapaamisia esimerkiksi viikkopalaveriin, jolloin mahdollistuu työtehtävien läpikäynti, tulevan suunnittelu sekä tiimin jäsenten kuulumisten vaihtaminen. Koko organisaation tasolla tiedon läpinäkyvyyttä voidaan taas edistää IT-järjestelmillä, joihin kaikilla organisaatiossa on pääsy. (Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021, 81–82.)

Tiedon avoimuus lisää myös työntekijän vastuuta ja aktiivista otetta tiedon hyödyntämiseen suhteessa omaan rooliinsa sekä tavoitteiden asettamiseen. Työyhteisöissä päätöksentekoon osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät sitoutumista tehtyihin päätöksiin, jolloin kritiikkikin tehtyjä päätöksiä kohtaan oletetusti vähenee. (Ala-Mutka 2019, 54–55, 90.)

4.3 Tavoitteet

Itseohjautuvissa tiimeissä otetaan vastuu omista tavoitteista sekä kollektiivisesti vastuuta tiimin suorituskyvystä, tavoitteiden seurannasta ja saavuttamisesta (Druskat & Wheeler 2004, 66). Itseohjautuvien tiimien työn tavoitteiden seuranta ja mittarit voivat vaihdella sen mukaan, seurataanko tavoitteita työntekijä- vai tiimitasolla. Haluttaessa vahvistaa tiimin yhteisöohjautuvuutta, yhteistyöhön

kannustava ja sisäistä kilpailua vähentävä tiimitason tavoiteseuranta on paikallaan. (Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021, 88.) Itseohjautuvan tiimin tavoitteiden ja suorituskyvyn johtamiseen vaikuttaa se, miten hyvin jäsenet osaavat ottaa yhteisvastuuta työnsä tuloksista ja tavoitteista ja miten hyvin suorituksia seurataan tietoon pohjautuen sekä miten hyvin tiimi osaa muuttaa toimintatapojaan olosuhteiden tai saadun palautteen perusteella (Wageman 2001, 560).

Työn tavoitteisiin ja suorituksiin liittyen, yhteisöohjautuvassa organisaatiossa autonomia koskee tiimeissä myös sitä, milloin työ aloitetaan. Tiimejä ja yksilöitä ei tuolloin käsketä ottamaan lisää työtehtäviä tai asiakkaita vaan uusia otetaan vasta kun tiimi tai yksilö kokee, että töitä ja -asiakkaita voidaan ottaa lisää. Perinteinen työntöperusteinen töiden ohjautuminen voi johtaa itseohjautuvissa tiimeissä yksilöiden ylikuormittumiseen ja lopulta vaikuttaa tuottavuuden huonontumiseen. (Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021, 93–94.)

4.4 Psykologisesti turvallinen ja luottamuksellinen lähiyhteisö

Toimiakseen tehokkaasti tiimeissä on työn lisäksi järjestettävä myös yhteistyötä ja ylläpidettävä yhteenkuuluvuutta. Jotta yhteisen suunnan ja merkityksen luominen yhteistyöllä onnistuu, luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rakentamiseen on ensin kiinnitettävä huomiota (Salovaara 2017, 72). Psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen rakentaminen lähtee tiimin sisäisistä vuorovaikutustavoista ja johtamisesta. Luomalla tiimiin haavoittuvuutta ja epäonnistumisia sietävää oppivaa palautekulttuuria voidaan vähentää pelon ilmapiiriä. Pelko tunteena on vastuunoton ja luovuuden esteenä, joten sen vähentäminen on oleellista itseohjautuvuutta kasvattaessa. Tiimissä on tärkeää käydä keskustelua, miten jokainen voisi ymmärtää oman vastuun, miten omalla käytöksellään vaikuttaa muuhun tiimiin ja turvallisuuteen. (Rieki & Ojanen 2017; Savaspuro 2019, 48.)

Edmondson (1999) määrittelee psykologisen turvallisuuden olevan ”tiimin jäsenien yhteinen uskomus siihen, että joukkue on turvallinen ihmisten väliseen riskinottoon”. Psykologisen turvallisuuden kokemukseen liittyy vahvasti myös

luottamus siihen, ettei sanomiani asioita ja ideoita, sitoutumista ja luottamustani käytetä väärin tai myöhemmin aseena minua kohtaan. (Edmondson 1999, 354.) Psykologisen turvallisuuden tunteen vahvistamisella voidaan vähentää tiimin jäsenten virheiden tekemisen ja epäonnistumisen pelkoa. Psykologisesti turvallisissa tiimeissä uskalletaan ilmaista eriäviä mielipiteitä sekä nostaa epäkohtia esille sekä ilmaista heikkoutta ja haavoittuneisuutta tunteita ilmaisemalla. Luottamus ja koettu turvallisuus vaikuttaa tiimissä toinen toisiinsa tukeutumiseen ja avun pyytämiseen. Työntekijät uskaltavat ilman häpeän tai rangaistuksen pelkoa esittää kysymyksiä, pyytää apua sekä sietää virheitä ja päätöksentekoon liittyvää epävarmuutta. (Edmondson 2002, 5, 20; Jarenko 2017, 270–271; Rieki & Ojanen 2017.) Psykologisella turvallisuudella on merkitystä myös organisaatioiden ja tiimien kykyyn oppia, mikä on taas yhteydessä tiimin suorituskyvyn parantamiseen (Edmondson 1999, 376, 380; Carmeli & Gittel 2009, 722).

Carmeli ja Gittel (2009) löysivät tutkimuksessaan yhteyden korkealaatuisten ihmissuhteiden, psykologisen turvallisuuden ja virheistä oppimisen välillä. Korkealaatuiset yhteistyön elementit; jaetut yhteiset tavoitteet, tiedon ja osaamisen jakaminen sekä keskinäinen arvostus ja kunnioitus toinen toisiaan kohtaan osoittivat vahvistavan organisaatioiden psykologisen turvallisuuden kehittymistä. (Carmeli & Gittel 2009, 726.) Näiden korkealaatuisten yhteistyön elementtien edistämiseksi ja toteutumiseksi tiimeissä on hyvä luoda niitä tukevia pelisääntöjä. Pelisääntöjen ja yhteisten toimintaperiaatteiden rakentaminen on Huttusen (2020) mukaan tärkeä tekijä tiimin sisäisen luottamuksen vahvistamisessa. (Huttunen 2020, 142–143.)

4.5 Osaamisen jakaminen

Menestyksenkäs itseohjautuva tiimi vaatii kykyä hyödyntää jokaisen tiimiläisen olevaa osaamista tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi sekä uuden oppimista (Kostamo, Vuori & Vääntinen 2020, 8). Itseohjautuvissa tiimissä työtaakkaa tulisi jakaa yhteisvastuullisesti auttamalla ja tukeutumalla toinen toisiinsa apua pyytämällä ja vastaanottamalla (Salovaara 2020, 63). Etsiessään ja hakiessaan toisiltaan tietoa/apua, ihmiset arvioivat toistensa luottamuksellisuutta sekä

kompetenssiluottamuksen että hyväntahtoisuusluottamusta määrittävien tekijöiden perusteella (Abrams, ym. 2003, 64). Tutkimuksessaan Abrams, ym. (2003) löysivät kompetenssiluottamusta määrittäviksi tekijöiksi yhteisen kielen ja vision sekä harkintakyvyn ja tilannetajuisuuden. Eli miten hyvin avunetsijä ja tuen antaja ymmärtävät toisiaan yhteisen kielen, jaettujen tavoitteiden ja tarkoituksen näkökulmasta sekä kuinka tuen antajan arvioidaan pitävän saamansa arkaluontoiset tiedot luottamuksellisina. Hyväntahtoisuus-luottamusta määrittäviksi tekijöiksi edellisten lisäksi tunnistettiin vastaanottavuus ja ihmisten välisten siteiden vahvuus. Näillä tarkoitetaan sitä, miten hyväksi kuuntelijaksi tiedonetsijä tiedonlähteen kokee ja kuinka usein ja miten läheisesti ovat yhteydessä keskenään. (Abrams ym. 2003 & Levin, Cross, Abrams & Lesser 2004, 5.)

Jotta organisaatioissa ja tiimeissä työntekijät hyödyntävät toinen toistensa osaamista ja pyytävät ja vastaanottavat toisiltaan apua ja tukea, on luotava rakenteita, jotka tukevat kompetenssi- ja hyväntahtoisuusluottamuksen vahvistumista ihmisten välillä (Levin, ym. 2004, 6). Työntekijät voivat lisätä toinen toistensa tietoisuutta omasta asiantuntijuudestaan ja siten vahvistaa kompetenssiin eli osaamiseen perustuvaa luottamusta toinen toistensa välillä esimerkiksi:

- osallistumalla epävirallisiin yhteisöllisiin tapahtumiin
- vastaamalla kysymyksiin sisäisillä keskustelualustoilla
- alustamalla virallisia ja epävirallisia tapaamisia ja koulutuksia
- mentoroimalla nuoria työntekijöitä (Levin, ym. 2004,6).
- tilaisuuksissa, joissa uuden asian oppinut opettaa asiaa toisille (Kostamo, Vuori & Vänttinen 2020, 8.)

Kun työntekijät pääsevät jakamaan muille omasta tietotaidostaan, tiimin jäsenten välinen kompetenssiluottamus ja toinen toisiaan arvostava ilmapiiri vahvistuu, mikä lisää toisiinsa tukeutumista ja avun pyytämistä myös ammatillisesti vaikeissa asioissa (Levin, ym. 2004, 6; Soback 2021, 47).

4.6 Tiimin konfliktinhallinta ja palautekulttuuri

Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa tai itseohjautuvissa tiimeissä tiimin jäseniltä vaaditaan konfliktinratkaisutaitoja, mikä mahdollistavat hyvän yhteistyön ja luottamuksen rakentumisen ja säilymisen haasteista huolimatta. Erona perinteisiin tiimeihin, yhteisöohjautuvissa tiimeissä ongelmia ja konflikteja ei voi siirtää johtoportaan käsiteltäväksi ja ratkaistavaksi. Toimivissa itseohjautuvissa tiimeissä konfliktinhallintaan ja ongelmienratkaisuun on luotu yhdessä sovittu malli. (Mäkkeli, ym. 2021, 89.)

Salovaara (2020) kuvaa yhteisöohjautuvien tiimien konfliktinhallinnassa tärkeänä peruseriaatteena varhaista puuttumista. Tämä tarkoittaa sitä, että asiat käsitellään tiimeissä ennen kuin niistä tulee edes konflikteja ja ongelmat ratkaistaan syntysijoillaan. (Salovaara 2020, 104–105.) Useinkaan konfliktit tai ristiriidat itessään ei ole haitallisia, niitä tapahtuu kaikissa työyhteisöissä vaan se, miten niihin puututaan tai jätetään puuttumatta. Usein konfliktien ja ristiriitojen taustalla on väärinymmärryksiä, tulkintoja ja toisen erilaisuuden ymmärtämättömyyttä sekä tietämättömyyttä toisen osapuolen näkökulmista, arvoista, ajattelu-prosessista. Reilulla, tasapuolisesti työntekijöitä kohtelevalla ja dialogia rakentavalla ristiriitojen käsittelyn kulttuurilla voidaan lisätä kokemuksia oikeudenmukaisuudesta: tärkeimmäksi tuolloin nousee, miten ongelmia ratkaistaan ja mitä niistä opitaan yhdessä. (Lappalainen 2020, 70–71.) Tiimin jäsenten dialogisuustaitoja vahvistamalla voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään konflikteja ja hallita ristiriitoja. Dialogisuus perustuu aitoon, avoimeen ja vastavuoroiseen vuorovaikutukseen, missä panostetaan luottamuksen, yksilöllisen kohtaamisen ja yhteistoiminnan rakentumiseen. (Syvänen, Tikkamäki, Lappela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 25.) Dialogiset keskustelut lisäävät työntekijöiden toinen toistensa tuntemista ja ymmärtämistä, mikä lisää myös luottamusta ja yhteenkuuluvuutta tiimin sisällä. (Alhanen, Soini & Kangas, 2019.)

Epäkohtien huomaaminen ja niiden puheeksi oton näkökulmana on hyvä olla tiimi. Yksittäiseen työntekijän toimintaan liittyvä puheeksi ottaminen arvostavalla tavalla voi tuoda esille tiimitason toimimattomuuden ja ongelman yhteisesti ratkaistavaksi. Puheeksi ottamisessa tulisikin Salovaaran mukaan asioita katsoa

tiimin osaamisen, tehtävien jakautumisen ja työprosessien toimivuuden näkökulmista. (Salovaara 2020, 110–112.)

Itseohjautuvissa tiimeissä palautteenannosta vastuussa on kaikki ja sitä tulisi antaa kaikkiin suuntiin (Salovaara 2020, 110). Palautteen antamisessa on tärkeää muistaa antaa toinen toisilleen kiitosta ja myönteistä palautetta sekä antaa tunnustusta onnistumisista. Yhteisöllisyyttä vahvistaa palautteen antamisen ja palkitsemisen kohdistuminen hienoihin sosiaalisiin tekoihin liittyen. Huomioidaan se, kun on autettu toista onnistumaan tai hoidettu jokin ongelma- tai ristiriitatilanne hyvin tiimin kesken. (Huttunen 2020, 62–63; Jarenko 2017, 275.)

5 Itseohjautuvan tiimin valmentava johtaminen

5.1 Valmentava johtajuus

Valmentavaa johtajuutta hyödynnetään yhä enemmän myös tiimien ohjauksessa (Uutela 2019, 25). Valmentavan johtamisen ja johtajuuden periaatteet ja toimintatavat sopivat hyvin itseohjautuvien lastensuojelun avopalvelutiimien johtamiseen. Lastensuojelun avopalveluissa tehtävä työ on vaativaa asiantuntija- ja ihmissuhdetyötä ja usein työntekijät hallitsevat työn sisällön ja käytettävät menetelmät paremmin kuin esimies. (Uusitalo 2018, 35; Uutela 2019, 11.)

Työntekijöiden itseohjautuvuutta ja tiimien yhteisohjautuvuutta kehitettäessä tarvitaan johtajuutta, mikä eroaa perinteisestä ylhäältäpäin neuvoja antavasta ja kontrolloivasta esimiestyön periaatteista. Mikäli organisaation tavoitteena ei ole kehittää esihenkilöttömiä, täysin yhteisöohjautuvaa organisaatiota ja tiimejä, olemassa olevien esihenkilöiden roolin ja tiimin johtajuuden periaatteet vaativat joka tapauksessa muutoksen haluttaessa vahvistaa itseohjautuvuutta. Muutosprosessissa esimiehen läsnäoloa ja aikaa työntekijöiden kohtaamiseen tarvitaan aluksi jopa enemmän. (Savaspuro 2019, 33; Syrjänen & Tolonen 2017, 211.)

Sobackan (2021, 10) mukaan ”*valmentava johtajuus on keino rakentaa itseohjautuvuudelle, vastuunkannolle ja nopealla reagoinnille perustuvaa*

organisaatiokulttuuria: työyhteisöä, joka on viisas valinnoissaan ja ketterä toiminnassaan”. Niin työntekijöiden kuin tiimien vastuunoton ja päätöksentekokyvyn valmentamista Soback (2021, 164) kuvaa vaihtoehtojen, valintojen, vallan ja vastuun muodostaman vastuun kehänä. (kuvio 1)



Kuvio 1. Vastuun kehä Sobackin (2021, 164) mukaan.

Kun esihenkilö tarjoaa vaihtoehtoja hän mahdollistaa työntekijöilleen valintojen tekemisen, minkä tarjoama vapaus itsessään vahvistaa työntekijän valtaa. Valta johtaa aina vastuuseen omien valintojen ja päätösten seurauksesta. Valmentava johtaja voi tukea työntekijää näkemään päätösten ja valintojen seuraukset laajemmissa kokonaisuuksissa, jolloin myös työntekijän kyky tunnistaa kokonaisuuden kannalta toimivampia vaihtoehtoja kehittyy. (Soback 2021, 162–166.) Valmentavan johtajuudessa johtajuuden ajatellaan kuuluvan kaikille, jolloin ytimessä on luottamus ja arvostava vuorovaikutus. Valmentava johtajuus on tiimien tavoitteellisen yhteistoiminnan tukemista työntekijöitä vahvasti osallistaen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12, 44.)

Valmentavan johtajuuden ydintaitoja ovat Bommeljen (2015, 70) mukaan muun muassa ”aktiivisen kuuntelun taidot, hyvin kysymysten esittäminen, suora viestintä ja palautteenanto, luottamuksen rakentamisen ja tietoisuuden heräämisen tukeminen, tavoitteiden asettaminen ja vastuu prosessista”. Valmentavaan johtajuuteen liittyy aina myös halu itsensä kehittämiseen ja ymmärrys oman kehittymisen ja itsetuntemuksen syventymisen merkityksestä tiimin johtamiseen ja valmentamiseen. Tästä syystä onkin tärkeää, että valmentava johtaja on myös itse valmennettavana ja pohtii ja arvioi itseään ja itselleen asettamia tavoitteita. (Uutela 2019, 25; Grant & Hartley 2013, 12.)

Valmentavasta johtajuudesta on tehty tutkimuksia, joilla on saatu tieteellisesti todistettua valmentavan johtajuuden hyötyjä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Organisaatioissa, joissa valmentava johtajuus on juurtunut ja käytössä, saadaan useita hyötyjä, jotka toimivat kilpailuetuna alati muuttuvassa työelämässä. Valmentavalla esimiestyöllä voidaan vahvistaa muun muassa työntekijöiden selviytymiskeinoja sekä aloitteellisuutta, erityisesti kohdattaessa haastavia ja ongelmallisia tilanteita. Valmentavalla johtajuudella voidaan edistää työntekijöiden itsesäätelykykyä ja vahvistaa organisaation yleistä resilienssiä eli muutosjoustavuutta. (Pousa & Mathieu 2015, 20, 30.) Theeboom, Beersma & van Vianen (2014) valmennustutkimukseen tehdyn meta-analyysin tulokset osoittavat, että valmentaminen on tehokas työkalu yksilöiden toiminnan parantamiseksi organisaatioissa. Valmennuksilla todettiin olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden suorituskykyyn ja osaamiseen, hyvinvointiin, työasenteisiin sekä tavoitteellisen itsesäätelyn ja selviytymisen kykyihin. (Theeboom, ym. 2014, 12.) Kalkavan & Katrinlin tutkimus (2014, 1144) osoitti valmentavalla johtajuudella olevan positiivinen yhteys työntekijöiden ymmärrykseen omasta roolistaan, tyytyväisyyteen, työntekijän suorituskykyyn sekä organisaation sitoutumiseen.

5.2 Suunnan- ja päämäärän johtaminen

Valmentavan johtajan tavoitteena on tukea työntekijöitä onnistumaan ja suoriutumaan työssään siten, että se tukee organisaation strategiaa ja tavoitteita (Uutela 2019, 24–25). Martela & Jarenko (2017, 315) painottavatkin suunnan ja

merkityksen määrittelyn tärkeyttä itseohjautuvissa tiimeissä. Jotta työntekijät kykenevät ohjautumaan työssään strategian suuntaisesti samaan suuntaan, heidän tulee hahmottaa oman työnsä merkityksen ja vaikutuksen osana isompaa kokonaisuutta ja tiedostaa sen merkityksen niin asiakkaalle, työntekijälle itselleen kuin tiimille arjessa (Balentor 2016). Valmentavan johtajan tulee ja luoda tila ja aika yhteisen työn merkityksen määrittelemiseksi eli huolehtia siitä, että tiimissä käydään riittävän säännöllisesti keskustelua organisaation olemassaolon ja tavoitteiden äärellä. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää, mihin olemme matkalla, miksi ja mitä teemme ja mistä arvoista ja asiakaslupauksista käsin. Organisaation strategia ja visio tulee johtaa tiimin tavoitteeksi, miltä juuri meidän tiimissämme työntekeminen ja toiminta näyttää, kun strategiset tavoitteet ovat totta. (Balentor, 2014; Martela & Jarenko 2017, 315.)

Selkeä yhteinen ymmärrys oman tiimin tavoitteesta auttaa työntekijöitä organisoitumaan ja ohjautumaan työssään ja itsenäisen työn tekeminen saa raamit. Tavoitteiden äärellä käytävillä keskusteluilla voidaan ehkäistä sitä, ettei itseohjautuva työntekijä ohjaudu vain itseään kiinnostavia asioita kohti sekä pysytään tietoisina kuormittumisen ja jaksamisen suhteen. (Vilkman 2020, 41.)

5.3 Vapaaehtoisuuden johtaminen

Vapaaehtoisuuden valmentava johtaminen käynnistyy esihenkilön halusta ja kyvystä luovuttaa valtaa ja vastuuta tiimiin ja luottaa sen osaamiseen ja kykyyn tehdä hyviä päätöksiä. Valmentavan johtajan tulee sekä mahdollistaa että myös edellyttää työntekijöitään tekemään itsenäisiä päätöksiä omaan työhön liittyen, kuitenkin sovittujen reunaehtojen puitteissa. Tärkeää on, että reunaehdot ja päätöksentekoon liittyvät odotukset avataan selkeästi perustellen työntekijöille. (Soback 2021, 157–159; Ristikangas & Ristikangas 2010, 23; Deci ym. 2017, 26; Martela & Jarenko 2015, 68, 70–71.)

Työntekijöiden autonomian eli vapaaehtoisuuden johtamista voidaan tarkastella päämäärien omaehtoisuuden, toimintatapojen vapauden ja tekemisen innostavuuden näkökulmista. Yksittäisillä työntekijöillä vapaaehtoisuuden kokemus

rakentuu itseään kiinnostavien, omista innostuksen ja arvojen mukaisesta työn tekemisestä. Kun onnistutaan linkittämään työntekijälle merkitykselliset tavoitteet organisaatioon tavoitteisiin ja päämääriin, onnistutaan johtamaan myös työntekijän sisäisen mission kokemusta. Valmentavalta johtajalta tämä vaatii työntekijöiden kuuntelemista ja sen tunnistamista, mikä juuri ketäkin työntekijää kiinnostaa ja motivoi ja liittämään ne asiat työntekijän työnkuvaan ja tavoitteisiin. Toimintatapojen vapaudessa on kyse mahdollisuudesta tehdä itsenäisiä valintoja ja ratkaisuja, miten toteuttaa työnsä ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Tekemisen innostavuutta voidaan tukea mahdollistamalla työn tuunaaminen esimerkiksi muuttamalla tehtäväkuvia vastaamaan paremmin työntekijän taitoja, vahvuuksia, kiinnostuksen ja innostuksen kohteita. (Martela & Jarenko 2015, 68–81; Deci ym. 2017, 26.)

Työn imuun vaikuttamisen näkökulmasta Rynnäsen, Simosen & Karkkolan (2020, 257) mukaan erityisesti autonomian kokemusten vahvistaminen johtamisen keinon on psykologisista perustarpeista ensisijaisin. Johtajien kyvyllä tukea työntekijöiden autonomian kokemuksia on todettu olevan yhteys työntekijöiden suurempaan luottamukseen yrityksen johtoa kohtaan sekä positiivisempaan asenteeseen omaa työtä kohtaan. (Gagne´ & Deci 2005, 345).

5.4 Johtaja sparraajana kyvykkyyksien johtamisessa

Valmentava johtaja sitoutuu tiimin jäsentensä sekä työyhteisönsä jatkuvan kasvun ja kehittymisen tukemiseen. Johdattavien kykyjen, suorituksen parantaminen ja tavoitteiden saavuttamisen tukemisen pyrkimyksenä on tukea työntekijöiden innostumista ja omaan, täyteen potentiaalin kasvamistaan. (Soback 2021, 10; Bommelje 2015, 69–70, 73). Yksi lähtökohta valmentavassa ajattelussa on, että työntekijät voivat toimia omien vahvuuksiensa pohjalta saaden hyviä tuloksia. (Uutela 2019, 24–25.) Ihmiset toimivat parhaiten, kun he ovat tietoisia ja hyödyntävät omia vahvuuksiaan työssään. Johtajien tulisikin tietoisesti käyttää aikaa tiimin jäsentensä henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistamiseen, mikä on tärkeää erityisesti valmennuskeskusteluissa. (Grant & Hartley 2013, 110–111.)

Työelämässä kyvykkyyden kokemus rakentuu Martelan ja Jarengon mukaan (2015, 98) kolmesta osa-alueesta: ”1) *Taitavasta tekemisestä ja hallinnan tunteesta*; 2) *Asioiden aikaansaamisesta ja* 3) *Jatkuvasta uuden oppimisesta ja kehittämisestä*”. Valmennuksellisissa sparrauskeskusteluissa valmentavan johtaja voi tukea työntekijää näiden osa-alueiden vahvistamisessa. Valmentavan johtajan on näin ollen pidettävä huoli tekemisen mahdollisuuksista, jatkuvan palautteen antamisesta, asetettava tavoitteet ja mahdollistettava sekä kannustettava työntekijää koko osaamispotentiaalinsa käyttöönottamisessa. (Martela & Jarenko 2015, 116; Ristikangas & Ristikangas 2010, 23.) Toimivan ja onnistuneen palautteenannon kautta valmentaja johtaja vahvistaa työntekijöiden itsetietoisuutta, vastuunottoa tavoitteistaan (Kalkavan & Katrinlin 2014, 1144). Kyvykkyyden kehittymistä voidaan organisaatioissa lisäksi tukea mahdollistamalla työntekijöille valinnanvapaus mihin eri projekteihin haluaisi mukaan ja turvallinen kokemus ilmasta halunsa siirtyä tehtävästä tai työroolista toiseen organisaation sisällä (Kostamo, ym. 2020, 8).

5.5 Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden johtaminen

Yhteenkuuluvuuden ja ryhmähengen luomisen pohja tiimeissä on työntekijöiden kokemus arvostetuksi ja hyväksytyksi tulemisesta. Valmentavassa johtajuudessa tunneilmaston rakentaminen tiimissä lähtee johtajan läsnäolosta, empaattisesta kuuntelukyvystä yhteyttä luoden arjen työn äärellä. Kun ihmisillä on tunne, että heistä välitetään, he ovat valmiita tekemään parhaansa yhteisön päämäärän eteen. (Soback 2021, 88–89; Martela & Jarenko 2017, 136–137.)

Yhteenkuuluvuuden ja me-hengen vahvistamiseksi johtajan tulee pohtia ja rakentaa erilaisia tapoja, joilla voisi tuoda ihmisiä säännöllisesti yhteen. Johtaja voi tietoisesti valjastaa erilaisia tapahtumia tai käytänteitä kuten yhteiset aamupalahetket, virkistys- tai liikuntahetket, viikkopalaverit, juhliin ja työpaikan perinteet yhteishengen vahvistamiseen. Yhteenkuuluvuutta voi vahvistaa myös erilaisin työjärjestelyin, kuten työpari ja tiimityöskentelyn käytänteillä. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 258; Martela & Jarenko 2017, 136–137.) Etätöyön yhteydessä johtajan on tärkeää pohtia, millaiset virtuaaliset tilat ja

pikaviestikanavat tukisivat ja mahdollistaisi vuorovaikutusta fyysisten kokoontumisen ollessa estyneitä (Levin, ym. 2004, 7; Vilkmán 2020, 43).

Tiimien johtajilla on psykologisen turvallisuuden rakentajana merkittävä rooli, sillä tiimeissä tarkkaillaan erityisesti johtajan käyttäytymistä ja reaktioita, joiden pohjalta työntekijöille rakentuvat käsitykset turvallisuudesta tai turvattomasta käyttäytymisestä (Edmondson 2002, 19–20). Tästä syystä johtajien on tärkeää tietoisesti havainnoida omaa tapaansa kuunnella ja mihin kuunnellessaan keskittyy ja millaisesta tunteesta tai olettamuksista käsin vastaa tai reagoi asioihin. Kuuntelun kykyä vahvistaakseen johtajien tulisi varata aikaa tauoille ja pysähtymiselle, jotta työntekijöiden myönteinen vastaanottaminen ja valmentaminen läsnä olevana onnistuu. (Grant & Hartley 2013, 110–111.)

Psykologista turvallisuutta ja virheistä oppivaa kulttuuria johtajat voivat edistää kehittämällä tietoisesti aiemmin luvussa 4.4. mainittuja tiimien korkealaatuisia yhteistyön elementtejä sekä luomalla oppimista tukevia rakenteita (Carmeli & Gittel 2009, 724; Edmondson 2002, 19–20). Psykologista turvallisuutta vahvistaakseen johtajien tulisi:

- Rohkaista avoimeen, yhteneväiseen kommunikaatioon ja harkittuihin interventioihin kuten rakentavaan palautteenantoon
- Arvostaa työntekijöitä, jotka ovat halukkaita nostamaan asioita puheeksi ja haastamaan nykytilannetta
- Varmistaa, että strategia, visio, tavoitteet ja tukeva johtajuus on olemassa ja tiedossa kaikilla tiimin jäsenillä
- Olemalla saavutettavissa
- Tunnustaa oman erheellisyyden ja omat virheensä.

(Edmondson 2002, 20–21; Lumme-Tuomala & Nothnagel 2020.)

Tukeakseen tiimeissä työntekijöiden välisen luottamuksen vahvistumista, johtajan tulisi (Levin, ym. 2004, 7) mukaan:

- rakentaa yhteistä ymmärrystä työn luonteesta, jaetuista tavoitteista sekä kehittää yhteistä kieltä

- olla itse esimerkkinä luottamuksen rakentajana – mallittamalla ja huomioidulla luottamusta rakentavaa käyttäytymistä, kuten vastaanottavuutta ja harkintakykyä
- käyttää aktiivisen kuuntelun taitoja ja rohkaista työntekijöitä kertomaan huolistaan
- tuoda ihmisiä yhteen luomalla fyysisiä tai virtuaalisia paikkoja ja tiloja, joissa ihmiset työskentelevät ja kohtaavat (Levin, ym. 2004, 7).

6 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä

6.1 Familiar Oy ja kehittämisprosessiin osallistujat

Opinnäytetyön toimintaympäristönä on valtakunnallisesti toimivan yksityisen lastensuojelu- ja perhepalvelujen tuottajan Itä-Suomen alueen avopalvelutiimit. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Familiar Oy:n Itä-Suomen Avopalvelut. Familiar Oy on valtakunnallisesti toimiva yksityinen lastensuojelu- ja perhepalvelujen tuottaja. Familiar tarjoaa palveluita kevyestä avohuollon tukihenkilö- ja perhetyöstä erityistason laitoshoitoon. Familiar Oy on toiminut vuodesta 2016 alkaen Mediverkon ja Mehiläisen lastensuojelupalvelujen yhdistyessä 2015. Familiarilla on tällä hetkellä valtakunnallisesti noin 1500 ammattilaista palveluksessaan. (Familiar Oy 2019.)

Familiarin Itä-Suomen Avopalvelut (Pohjois-Karjala, Ylä-Savo, Pohjois-Savo, Asumispalvelut OIVA, Jatkopolut Kuopio ja Jatkopolut Varkaus) käsittävät sisälöltään ja intensiteetiltään useita avohuollon palvelumuotoja, jotka räätälöidään kuhunkin asiakastilanteeseen parhaiten sopivaksi kokonaisuudeksi (Familiar Oy 2019.) Palveluiden järjestämisvastuussa olevat kunnat tai kuntayhtymät tilaavat palvelut Familiarilta. Tarjottavia palveluita ovat muun muassa perhetyö, tehostettu perhetyö, perhekuntoutus kotiin, avoperhekuntoutus, lastensuojelun jälkihuolto, neuropsykiatrinen valmennus yksilö- ja perhevalmennuksena, ammatillinen tukihenkilötoiminta, valvotut ja tuetut tapaamiset ja tuettu asuminen. (Familiar Oy 2020.)

Opinnäytetyön osallistujia ovat Familiar Itä-Suomen Avopalveluiden henkilöstö, yhteensä 54 työntekijää, ohjaajat, tiimien esimiehet ja aluejohtaja. Itä-Suomen Avopalveluissa toimii viisi eri tiimiä: Avopalvelut Pohjois-Karjala, Avopalvelut Pohjois-Savo, Avopalvelut Ylä-Savo, Jatkopolut avopalvelut Kuopio ja Asumispalvelu Oiva Iisalmi. Itä-Suomen Avopalveluita johtaa aluejohtaja ja kuusi tiimien esimiestä, palvelupäällikkönä tai vastaavana ohjaajana. (Familiar Oy 2019; Holopainen 2019.)

6.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Familiar Oy:n Itä-Suomen avopalvelutiimien itseohjautuvuutta ja yhteisohjautuvuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Familiar Itä-Suomen avopalvelujen tiimeihin itseohjautuvuutta ja yhteisohjautuvuutta tukevia toiminnallisia rakenteita sekä johtamisperiaatteita.

Opinnäytetyön kehittämistehtävät ovat:

- Kartoittaa avopalveluiden henkilöstön itseohjautuvuuden ja yhteisohjautuvuuden nykytila ja kehittämistarpeet
- Suunnitella ja toteuttaa aluejohtajalle ja lähiesimiehille opinnäytetyön tavoitetta tukevat osallistavat kehittämispajat.
- Teettää henkilöstölle toistomittaukset itseohjautuvuudesta ja yhteisohjautuvuudesta

7 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

7.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmiä, mitkä eroavat perinteisestä tieteellisistä tutkimuksen menetelmistä. Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan Toikon ja Rantasen (2009, 9) mukaan lähestyä kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista (kuvio 2).



Kuvio 2. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta Toikko & Rantasen (2009, 9) mukaan.

Prosessia tukevien menetelmien tarkoituksena on helpottaa prosessin toiminnan suuntaamista kohti tavoitteita. Tiedontuotantoon liittyvien menetelmien tehtävä taas on dokumentoida ja analysoida prosessin aikana saatua ja kerättyä tietoa sekä arvioida toimintaa. Osallistumista edistävillä menetelmillä pyritään rakentamaan kehittämisen moniäänisyyttä. (Arola & Suhonen 2014, 8; Toikko & Rantanen 2009, 9.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedon hankintaa ja tuottamista ohjaa työelämän käytännön haasteet ja kysymykset. Näihin käytännön työelämästä nousseisiin kehittämistarpeisiin tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa sovelletaan tutkimuksista saatua, näyttöön perustuvaa tietoa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tietoa myös tuotetaan käytännön työ- ja

toimintaympäristöissä. (Toikko & Rantanen 2009, 9, 16, 19, 42, 96.) Organisaatioissa ja työyhteisöissä voidaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keinoin tavoitella muutosta yrittämällä uudistaa ja kehittää olemassa olevia toimintatapoja. (Kananen 2015, 39–40; Toikko & Rantanen 2009, 16.) Tässä opinnäytetyössä lähestymistapa näkyy siten, että kohdeorganisaation työntekijöiltä kerätään eri prosessin vaiheissa tietoa, jonka avulla kehittämistoimintaa pyrittiin ohjaamaan vastaamaan osallistujien tarpeisiin ja toiveisiin.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta sisältää viisi tehtävää, perusteluvaihe, organisointi, toteutus ja arviointi, joita voidaan kuvata erilaisilla kehittämisprosessin malleilla. (Toikko & Rantanen, 2009, 64.) Kehittämisprosessin malli ja käytännön toteutus avataan kappaleessa 8.1.

Kehittämis toiminnan ensimmäisessä vaiheessa perustellaan, mitä ja miksi jotakin kehitetään juuri nyt. Kehittämisen perustelun lähtökohtana on usein niin nykytilan tunnistetut ongelmat kuin motivoiva tulevaisuuden haluttu tavoitetila. Organisointivaiheessa tehdään kehittämistoiminnan käytännön suunnitelma, missä määritellään muun muassa kehittämisen tavoitteet, toimijat ja tarvittavat resurssit. Toteutusvaiheessa ensin ideoidaan ja priorisoidaan, miten asetettu tavoite saavutetaan. Kehittämis toiminnassa toteutuksessa joudutaan yleensä kohdentamaan ja rajaamaan käytännön kokeilut ja toimintatapojen muutokset vain tiettyihin asioihin tai teemoihin. Tämän jälkeen voidaan aloittaa kokeilut tai uusien toimintatapojen testaaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 56–60.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa arviointi on oleellinen osa prosessin kokonaisuutta. Se, mitä arvioinnilta odotetaan vaikuttaa siihen, miten arviointi tehdään ja millaista tietoa kerätään. (Seppänen-Järvelä 2004, 27.) Kehittämis toiminnassa arvioinnilla on Toikon ja Rantasen (2009, 61) mukaan kolme tehtävää. Arvioinnin tarkoitus on suunnata itse prosessia, jolloin arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa ohjausprosessista. Lisäksi arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta eli miten kehittämisessä onnistuttiin. Toimijoiden osallistumisen näkökulmasta arvioinnin tarkoituksena on tuoda näkyviin kehittämiseen liittyviä odotuksia ja ottaa ne kehittämisprosessissa ja yhteisten merkitysten luomisessa huomioon. (Toikko & Rantanen 2009, 61.)

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan onnistunut läpivienti työyhteisöissä/organisaatioissa edellyttää henkilöstön aktiivista osallistumista. Osallistamisella luodaan mahdollisuus osallisuuteen, aktiiviseen yhdessä kehittämiseen. Kehittäminen on siten aina sosiaalinen prosessi, jota tässä opinnäytetyössä tuetaan käyttäjä- ja toimijakeskeisyyteen ja osallistamiseen perustuvilla lähestymistavoilla. (Toikko & Rantanen 2009, 89–90.) Tässä opinnäytetyössä käyttäjä- ja toimijalähtöisyys näkyy siten, että osallistujat nähdään aktiivisina kehittämisprosessin omistajina. Kehittämisen tavoitteet ja lopulliset tulokset syntyvät siten osallistujien yhteisen vuorovaikutuksen ja prosessin kautta. Osallistavissa kehittämisspajoissa tavoitellaan vuorovaikutuksen rakentumista dialogiseksi, yhteistä oppimista ja aktiivista ja tasavertaista osallistumista tukevaksi vuoropuheluksi. Näin toimijoilla on kehittämistoiminnan prosessin aikana mahdollisuus osallistua kehittämistoiminnan perusteiden, toimintatapojen, tavoitteiden tarkasteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 89, 92–93, 97, 99.)

7.2 Kehittäjän rooli fasilitoijana

Kehittäjän rooli osallistavissa kehittämisspajoissa on toimia fasilitaattorina eli ryhmäprosessin vetäjänä. (Nummi 2018, 34.) Sipponen-Damonte (2020) mukaan:

”Fasilitointi tarkoittaa ryhmän työskentelyn tavoitteellista ohjaamista erilaisissa ryhmätilaisuuksissa, kuten palavereissa ja työpajoissa niin, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat aktiivisesti ja tasapuolisesti työskentelyyn” (Sipponen-Damonte 2020, 14).

Fasilitointi vaatii huolellista suunnittelua ja fasilitaattorin tehtävänä on erilaisia fasilitointimenetelmiä hyödyntämällä auttaa ryhmää työskentelemään yhdessä ja tukea pajan etenemistä (Nummi 2018, 32; Sipponen-Damonte 2020, 14). Fasilitoijan tehtävänä on luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin ja tasapuolista osallistumista tukevan vuorovaikutuksen rakentaminen, mitä tukee fasilitaattorin rooliin kuuluva neutraalius käsiteltävään asiaan nähden. Fasilitaattori ei tuo omia mielipiteitä tai ideoita esille. Fasilitaattorin rooliin ja vastuuseen kuuluu huolehtia osallistamisen menetelmistä, aikataulusta, ryhmätyöskentelyn tavoista

ja keskustelun pysymisestä aiheesta. (Sipponen-Damonte 2020, 30, 34, 38–39.) Yhteistä virittäytymistä ja työskentelyyn suuntautumista fasilitoija voi tukea alussa esittämällä osallistujille pajan aikataulun, tarkoituksen ja tavoitteet. Pajojen lopuksi osallistujilta on hyvä kysyä kokemuksia ja ajatuksia työpajasta; mitä saatiin aikaiseksi ja miltä työskentely tuntui tai esimerkiksi missä onnistuttiin. (Kantojärvi 2012, 29–30; Ala-Nikkola & Ylikahri 2020.)

Etäyhteyksin toteutettavaa fasilitointia koskevat samat periaatteet kuin kasvokkain tapahtuvassa fasilitoinnissa. Fasilitoijan tulee suunnittelussa huomioida, millaisin tavoin ja menetelmin virtuaalisesti voi toteuttaa näitä periaatteita. (Sipponen-Damonte 2020, 99–100.) Virtuaalisen fasilitoimisen tärkeimmät ominaisuudet ovat virtuaalinen valkotalu tai muu jaettu digitaalinen alusta, mikä mahdollistaa osallistujien ideoiden kirjaamisen sekä ryhmätyöhuoneet, jotka mahdollistavat osallistujien jakamisen pienryhmätyöskentelyyn (Nummi 2018, 40–41). Etäpajojen alustaksi valittiin Zoom-etäkokousalusta, jossa mahdollistuu pienryhmä- tai parityöskentely Break Roomeiksi kutsutuissa tiloissa. Digitaalisten alustojen tarkoitus virtuaalipajoissa on dokumentoida käytyjä keskusteluja ja selkeyttää ideointia sekä tehtyjä päätöksiä. Yhteinen visuaalinen muisti eri näkökulmien ja ideoiden kokoamiseen tukee selkeyttämistä ja priorisoimista sekä niihin palaamista pajan jälkeen. (Grape People 2019.) Virtuaalipajojen yhdeksi osallistamisen alustaksi valittiin Padlet-alusta, sillä se mahdollistaa kaikki yllä mainitut ominaisuudet ja on selkeä ja helppo oppia ja siten erinomaisesti soveltuva väline virtuaaliseen osallistamiseen. Muita käytettyjä alustoja olivat Officeen jaettu Powerpoint -ohjelmisto sekä Word tiedosto.

7.3 Aineistonkeruun menetelmät

Tässä opinnäytetyössä kehittämistoiminnan tiedon tuotannon eli aineistonkeruumenetelmiksi valittiin esimiehille (6 henkilöä) suunnattu alkukartoitus, koko henkilöstölle suunnattu itseohjautuvuusmittari sekä esimiehille suunnatut osallistavat kehittämispajat. Alkukartoituksessa hyödynnettiin sähköistä kyselyä (liite 1) laadullisen tutkimuksen menetelmänä. (Kananen 2015, 99.) Alkukartoituksen taustamuuttujiksi valittiin ikä, sukupuoli, koulutus, työkokemus. Kartoitus sisälsi

viisi monivalintakysymystä ja kuusi avointa kysymystä. Määrällistä aineistoa tuottava itseohjautuvuusmittari teetettiin koko kohdealueen henkilöstölle, joten voidaan puhua kokonaistutkimuksesta. (Kananen, 2015, 115–116.)

Itseohjautuvuutta kehitettäessä, organisaatiossa on tärkeää ensin selvittää, minkä asteiseen itseohjautuvuuteen työntekijät ovat valmiita, millaiset mahdollisuudet organisaatiossa on tällä hetkellä toteuttaa itseohjautuvuutta sekä mikä on itseohjautuvuuden toivottu tavoitetila, itseohjautuvuuden taso organisaation strategisesta näkökulmasta. (Accounter HR4 2018.) Tästä syystä alkukartoitus ja itseohjautuvuusmittari valittiin nykytilan kartoituksen menetelmiksi.

7.4 Itseohjautuvuusmittari

Tässä opinnäytetyössä käytetty itseohjautuvuusmittari (liite 2) on kehitetty Filosofian Akatemia -yrityksessä ja mittaus toteutettiin yhteistyössä heidän tutkijansa, valmentaja ja mittausanalyttikko Tapani Riekin kanssa. Tässä opinnäytetyössä käytetty itseohjautuvuusmittari sisältää 26 Likert-asteikollista kysymystä sekä kaksi avointa kysymystä (liite 2).

Itseohjautuvuusmittarin summamuuttujat oli määritelty testin rakentajan toimesta eikä niihin tehty muutoksia. Taulukossa 4 on nähtävissä, miten mittarin väittämistä on muodostettu summamuuttujat: halu itseohjautua, työyhteisön kyky ohjautua samaan suuntaan, yhteiskehittely, yhteisöllisyys ja luottamus, esimiehen kyky tukea itseohjautuvuutta sekä organisaatorakenteiden tuki itseohjautuvuudelle. (Rieki 2019.) Itseohjautuvuusmittarin taustamuuttujiksi valittiin ikä, koulutustausta, tiimi sekä alaan liittyvät työkokemusvuodet. Itseohjautuvuusmittarista saadun datan tarkoituksena oli tukea kehittämistoiminnan kohdentamista oikeisiin tekijöihin. (Filosofian Akatemia, 2019.)

Taulukko 4. Summamuuttujien muodostuminen.

SUMMAMUUTTUJA	ITSEOHJAUTUVUUSMITTARIN VÄITTÄMÄ
HALU ITSEOHJAUTUA	<p>1. Pidän siitä, että voin olla työssäni oma-aloitteinen</p> <p>2. Luon ja tuon itsenäisesti uusia ratkaisuja ja ideoita työhöni</p> <p>3. Nautin siitä, että saan itse suunnitella omaa työtäni</p> <p>4. Haluan ottaa vastuuta organisaation rakenteiden ja sisäisten toimintatapojemme kehittämistä</p>
KYKY OHJAUTUA SAMAAAN SUUNTAAN	<p>6. Tiimissä jäsenet (tai lähimmät kollegat) kantavat vastuuta kokonaisuudesta, ei vain omista vastuualueistaan.</p> <p>7. Tiimilläni (tai lähimmillä kollegoillani) on selkeät yhteiset tavoitteet ja seuraamme niiden toteutumista.</p> <p>8. Työyhteisössämme ei pantata tietoa, vaan sitä jaetaan mielellään muille.</p> <p>9. Tiedän lähimpien kollegoideni prioriteetit ja työn tavoitteet.</p> <p>10. Viemme tiimissämme (esim. kiinteät ja projektitiimit) kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin.</p> <p>11. Osaamme hyödyntää työyhteisömme jäsenten osaamista ja vahvuuksia erittäin hyvin.</p> <p>12. Työyhteisössämme kehitetään työntekemisen tapoja jatkuvasti tiimi- ja osastotasolla niin, että se johtaa järkeviin muutoksiin.</p>
YHTEISKEHITTELY	<p>10. Viemme tiimissämme (esim. kiinteät ja projektitiimit) kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin.</p> <p>11. Osaamme hyödyntää työyhteisömme jäsenten osaamista ja vahvuuksia erittäin hyvin.</p> <p>12. Työyhteisössämme kehitetään työntekemisen tapoja jatkuvasti tiimi- ja osastotasolla niin, että se johtaa järkeviin muutoksiin.</p>
YHTEISÖLLISYYS JA LUOTTAMUS	<p>13. Kun päätös tiimissä on tehty, kaikki sitoutuvat siihen, vaikka olisivat olleet asiasta eri mieltä.</p> <p>14. Tiimissä (tai lähimpien kollegoiden kanssa) epäonnistumisia ei tarvitse piilotella ja niihin suhtaudutaan oppimistilanteina.</p> <p>15. Tiimissäni (tai lähimpien kollegoiden kanssa) epämiellyttävät tehtävät kasaantuvat tietyille henkilöille.</p> <p>16. Tiimimme reagoi yleensä asioihin kyynisesti.</p> <p>17. Tiimiläiseni (tai lähimmät kollegani) kykenevät kyseenalaistamaan omia ajatuksiaan.</p> <p>5. Kollegani sooloilevat niin, että se vaikeuttaa yhteistoimintaa.</p> <p>8. Työyhteisössämme ei pantata tietoa, vaan sitä jaetaan mielellään muille.</p>
ESIMIES	<p>19. Esimieheni ei anna valmiita vastauksia vaan auttaa alaisiaan löytämään ne itse.</p> <p>20. Koen, että esimieheni tarjoaa minulle vaihtoehtoja ja valinnanvapautta toimintatapojen suhteen.</p> <p>21. Meidän on turha tehdä itsenäisiä päätöksiä, koska esimies kuitenkin muuttaa päätökset mieleisikseen.</p>
ORGANISAATION RAKENNE	<p>22. Tiedän, missä asioissa voin toimia itsenäisesti ja missä käännyn esimieheni tai kollegani puoleen.</p> <p>23. Organisaatiossamme työnkuvat ovat kiveen hakattuja eikä niissä ole liikkumatilaa.</p> <p>24. Päätöksenteko organisaatiossamme on, kankeaa ja byrokraatista.</p> <p>25. Minulla on riittävästi tietoa saatavilla, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni.</p>
HENKILÖKOHTAISET RAAMIT	<p>22. Tiedän, missä asioissa voin toimia itsenäisesti ja missä käännyn esimieheni tai kollegani puoleen.</p> <p>25. Minulla on riittävästi tietoa saatavilla, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni.</p>

Riecki on syventynyt itseohjautuvuusteoriaan tieteellisen tutkimuksen kautta. Martelan ja Riekin (2018) vertaisarvioidussa tutkimusartikkelissa "Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: a multicultural comparison of the four pathways to meaningful work" tutkittiin itseohjautuvuusteoriaan pohjautuvien perustarpeiden: itsenäisyys (tahdon tunne), osaaminen (tehokkuuden tunne), läheisyys (tunne välittävistä ihmissuhteista) sekä hyvyys (tunne positiivisen vaikutuksen tekemisestä) vaikutuksia työntekijöiden kokemuksia työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä Suomessa, Intiassa ja Yhdysvalloissa. Tutkimustulokset osoittivat kaikkien neljän perustarpeen olevan merkityksellisiä riippumatta alasta tai tehtäväkuvasta. (Martela & Riecki 2018, 1, 5.) Tulokset vahvistivat kaikkien neljän perustarpeen olevan itsenäisiä ja merkittäviä työn merkityksellisyyttä ennustavia tekijöitä sekä Suomessa että Intiassa. Yhdysvalloissa taas osaamisen ja merkityksellisen työn väliltä ei löydetty merkittävää tilastollista suhdetta. Muut kolme, itsenäisyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen olivat myös Yhdysvalloissa itsenäisiä ja merkittävästi yhteydessä merkitykselliseen työhön. (Martela & Riecki 2018, 9).

Blogitekstissään "Voiko itseohjautuvuutta mitata?" Riecki (2018) avaa Filosofian Akatemiassa tehtyä työtä itseohjautuvuuden mittaamiseksi. Filosofian akatemiassa on kehitetty ja tutkittu ihmisten ja organisaatioiden itseohjautuvuutta vuodesta 2017 lähtien. Haluttaessa kehittää organisaatioissa tai työyhteisöissä itseohjautuvuutta on Riekin (2018) mukaan oleellisempaa tutkia ympäristöä ja työntekemisen tapoja kuin pelkästään ihmisten ominaisuuksia. Nykypäivänä itseohjautuvuuden vahvistamiseen liittyvät tavoitteet koskevat enemmän koko tiimien itseohjautuvuutta, tiimin yhteistä vastuunkantoa, yhteisiä pelisääntöjä ja kehittämistä. (Riecki 2018.) Tämän vuoksi "mittauksessa tulisi pureutua niihin organisatorisiin tekijöihin, jotka vahvistavat ja heikentävät kykyä toimia yhdessä itsenäisesti ja joustavasti" (Riecki 2018).

Itseohjautuvuusmittarin organisatoristen kysymysten luomisessa oli hyödynnetty McKinseyn artikkelista löytyneitä 18 eri osa-aluetta liittyen organisaatioiden toiminnan joustavuuteen (Salo 2017; Riecki 2018). Itseohjautuvuusmittarin väittämiä linkittyä artikkelissa esiteltyihin seuraaviin ketteriin käytäntöihin; jaettu visio ja tarkoitus, toimiva strateginen ohjaus, mahdollisuuksien tunnistaminen ja

niihin tarttuminen, nopeasti toistettavat kokeilut, tiedon avoimuus/läpinäkyvyys, jatkuva oppiminen, jaettu ja palveleva johtajuus, yhtenäinen yhteisö, yrittäjämäinen asenne, roolin liikkuvuus, toimintakeskeinen päätöksentekorakenne, itenäisiä työryhmiä/tiimejä, aktiiviset kumppanuudet ja ekosysteemi, avoin fyysinen ja virtuaalinen ympäristö (Salo 2017, 14–16).

Filosofian akatemiassa itseohjautuvuuden mittausta hyödynnetään erilaisissa organisaatioiden kehitys- ja valmennushankkeissa. Riekki (2020) avasi blogissaan ”Uutta tutkimustietoa itseohjautuvuudesta: jos haluat tiimistäsi yhteisöohjautuvan, keskity vahvistamaan psykologista turvaa” tuloksia. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän itse- ja yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen kehityshankkeessa hyödynnettiin Filosofian akatemian räätälöimää mittausta itseohjautuvuutta tukevista tekijöistä. Keusotelle toteutetun datan tuloksena oli, että yhteisöohjautuvuudella ja psykologisella turvallisuudella oli vahva positiivinen yhteys toisiinsa. (Riekki 2020.)

7.5 Kehittämispajojen osallistavat menetelmät

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla toteutettavassa opinnäytetyössä osallistujien osallistaminen on merkittävässä roolissa (Toikko & Rantanen 2009, 89). Tässä opinnäytetyössä toimijoiden osallistamista tapahtui kehittämispajoissa. Kehittämispajojen rungoksi valikoitui luovan ongelmanratkaisun prosessin runko. Sen mukaisesti kehittämispajojen vaiheet ovat aloittaminen, selkeyttäminen, ratkaisujen suunnittelu, toiminnan valmistelu, lopetus. Kyseinen runko tukee kehittämispajojen tavoitetta uusien ideoiden ja toimintamallien luomisesta. (Kantojärvi, 2012, 29–31.) Etäpajoissa käytettiin seuraavia osallistavia menetelmiä, joita sovellettiin etäpajoissa eri digitaalisten alustojen avulla.

Havaintokehän neljä kysymystä -fasilitointimenetelmä toimii tuloksiin liittyvien ajatusten, tunteiden ja kysymysten läpikäymisen keinona, mikä on tärkeää ennen kuin prosessissa edetään ideoimaan ratkaisuja (Nummi, 2018, 63–65; Kantojärvi 2012, 86). Osallistujilta kysytään kysymyksiä liittyen faktoihin, tunteisiin, merkityksen sekä toimintaan (Nummi 2018, 63; Kantojärvi 2012, 87–88). Neljän

kysymyksen avulla osallistujia autetaan ymmärtämään ja sisäistämään kuulemansa esityksestä sekä myös tunnistamaan omat tunnereaktiot omien päätelmiensä taustalla. Toimintakysymysten kohdalla on huomioitava, että tarkoituksena ei ole vielä tarkoitus edetä toimintasuunnitelmiin vaan saada selkeytettyä teemat. (Kantojärvi 2012, 86.)

Me-we-us-menetelmää voidaan käyttää joko käsiteltävän aiheen selkeyttämiseen tai ideoiden synnyttämiseksi. Menetelmässä ohjataan jokainen ensin hiljaiseen yksilötyöskentelyyn kirjoittamalla, jonka jälkeen jaetaan ajatuksia pareittain. Lopuksi työskennellään koko ryhmänä. Menetelmän etu on siinä, että sen avulla saa kaikkien, hiljaisempienkin osallistujien tietotaidon esiin. Menetelmä lisäksi huomioi osallistujien erilaisuuden ja tukee näin kaikkien tasapuolista osallisuutta. (Kantojärvi 2012, 54–55.)

Aivoriihi on ideointimenetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia ideoita ja näkökulmia, joista lopulta valitaan soveltuvimmat jalostettavaksi eteenpäin. Aivoriihen tarkoituksena on saada näkyviin osallistujilla oleva kokemus, tietotaito ja ideat. (Kupias 2011, 89–90.) Open space eli suomeksi avoin tila -menetelmässä liikutaan vapaasti teemasta toiseen tilassa paikkaa vaihtamalla ja ideoidaan ratkaisuja tai uusia näkökulmia aiheeseen. (Kupias 2011, 91–92.)

7.6 Analyysimenetelmät

7.6.1 Sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaattein toteutetussa opinnäytetyössä hyödynnettiin joko laadullisen tai määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmiä soveltuvin osin. Tässä opinnäytetyössä kerättiin laadullista aineistoa alkukartoituksessa ja itseohjautuvuusmittarissa olevien avointen kysymysten sekä osallistavien etäpajojen tiedontuotannon kautta. Siten näiden aineistojen analyysimenetelmäksi valikoitui laadullinen sisällönanalyysi, jota käytetään laajasti laadullisen tutkimuksen menetelmänä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91).

Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda tiivistetyssä ja selkeässä muodossa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysin tekeminen perustuu loogiseen päättelyyn, mikä laadullisessa analyysissä jaetaan yleisesti induktiiviseen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiiviseen (yleisestä yksittäiseen) päättelyyn. Uuden teorian luomista täysin induktiivisten havaintojen pohjalta on kuitenkin kyseenalaistettu, sillä käytännössä havaintojenkin tekoa ohjaa aina jokin ajatus tai joltanka, jolloin puhutaan abduktiivisesta päättelystä. Laadullinen sisällönanalyysin jakaminen teorialähtöiseen, teoriaohjaavaan tai aineistolähtöiseen analyysimalliin mahdollistaa teorian merkityksen ja huomioimisen paremmin mitä induktiivisessa ja deduktiivisessa analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 108.)

Laadullinen sisällönanalyysi käynnistyy aineiston läpikäymisellä ja erottamalla siitä asiat, mistä ollaan kiinnostuneita tutkimustehtävän näkökulmasta. Eritellyt asiat kootaan luokkiin ja lopulta käsitteellistetään uudelleen. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia voi lähestyä useammalla eri tavoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Tässä opinnäytetyössä aineistot analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita mukaillen. Tässä opinnäytetyössä oli selkeintä lähteä analysimaan aineistoa opinnäytetyön tutkimustehtävien ja -kysymysten mukaisten alkuperäisilmausten keräämisestä ja pelkistämisestä eli redusoinnista. Seuraavaksi aineiston pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jotka yhdisteltiin ja ryhmiteltiin eli klusteroitiin eri alaluokiksi kuvaamaan samaa ilmiötä tai teemaa. Tämän jälkeen alaluokkia yhdistämällä luotiin yläluokkia ja niitä yhdistelemällä mahdollisuuksien mukaan joko pääluokkia tai vaihtoehtoisesti yhdistävä luokka, joka oli yhteydessä tutkimustehtävään tai -kysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109, 123–125.) Tuomi & Sarajärvi (2009, 111) kertovat klusteroinnin olevan osa abstrahointiprosessia eli luokkien teoreettista käsitteellistämistä. Osassa aineiston sisällönanalyysistä tätä ryhmittelyä ohjasi opinnäytetyön tietoperustan viitekehys, jolloin voidaan puhua kaksivaiheisesta teoriaohjaavasta analyysistä. Siinä analyysi aloitetaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, mutta lopputuloksen päättelyä on ohjaajamassa olemassa oleva teoreettinen tieto, jolloin ollaan lähempänä deduktiivista kuin induktiivista päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100–111, 117.)

7.6.2 Alkukartoituksen analyysimenetelmä

Alkukartoituksella saatiin myös määrällistä eli kvantitatiivista dataa. Alkukartoituksen monivalintakysymyksien analyysi toteutettiin Webropol -kyselyraportointi- ja analysointijärjestelmän avulla. Järjestelmä luokittelee aineiston automaattisesti ja luo niistä taulukot. Luokittelu on aineiston yksinkertaisempia järjestämisen muotoja, mikä riittää aineiston kuvaamiseen näin pienessä vastaajien otoksessa (5 vastaajaa). Luokittelu on yksi kvantitatiivinen menetelmä sisällön teemoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

7.6.3 Tilastollinen testaus

Itseohjautuvuusmittarista saatu määrällinen data analysoitiin tilastollisen SPSS-ohjelman ja Excel taulukko-ohjelman avulla. Itseohjautuvuusmittarin aineiston analyyseissa sovellettiin kvantitatiivisen tutkimuksen tilastollisia analyysimenetelmiä sen mukaan kuin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta oli oleellista. Määrällisellä datalla voidaan tehdä SPSS-ohjelmistossa erilaisia tilastollisia testejä, joiden tarkoituksena on selvittää eri muuttujien välisiä yhteyksiä ja riippuvuuksia. (Heikkilä 2014 ,8).

Tilastollisilla tunnusluvuilla havainnollistetaan saadun datan mittaustuloksia. Määrällistä aineistoa kuvaaviksi tilastollisiksi tunnusluvuiksi valittiin keskiluvuista moodi, mediaani, aritmeettinen keskiarvo ja keskihajonta. Itseohjautuvuusmittarin taustamuuttujien asteikot eroavat toisistaan, joten kaikki tunnusluvut eivät sovellu kuvaamaan kaikkia muuttujia. (Kananen 2011, 76.) Nominaali- ja luokitteeluasteikollisiin muuttujiin, kuten koulutustausta ja tiimi, soveltuvat prosenttiluvut ja moodi. Järjestysasteikollisiin ikäluokkaan ja koulutustasoon soveltuu edellisten lisäksi mediaani. (Kananen 2011, 62.) Mittarissa muuttujille on annettu pistearvot 1–5, joita voi käyttää kuten välimatka-asteikon muuttujan arvoja. Pistelistä voidaan käyttää seuraavia tunnuslukuja mittareina eri kysymysten ja eri tiimien, koulutustaustan tai ikäluokan omaavien vastausten vertaamiseen: prosenttiluvut, moodi, mediaani, keskiarvo ja keskihajonta. (Tilastokeskus 2021; Kananen 2011, 62; Metsämuuronen 2018, 278.)

Tilastolliset testit voidaan jakaa parametrisiin ja ei-parametrisiin testeihin sen mukaan, minkälaisia jakaumia testit käyttävät. Itseohjautuvuusmittarissa kysymykset ovat Likert-asteikollisia, joten niiden muuttujat ovat järjestysasteikollisia, jolloin niihin soveltuu ei-parametriset tilastolliset testit. (Tilastokeskus 2021; Kananen 2011, 62; Metsämuuronen 2018, 278.) Mittarin summamuuttuja taas ovat välimatka-asteikollisia, jolloin niihin soveltuu parametriset testit. Kahden eri muuttujan välistä riippuvuutta voidaan tarkastella ristiintaulukoinnilla tai erilaisilla riippuvuuksia kuvaavilla tunnusluvuilla. (Kananen 2011, 77.) Ristiintaulukoitujen muuttujien välisistä riippuvuuksien laadusta ja määrästä saadaan tietoa korrelaatiokertoimella. Mikäli muuttujien välillä ei ole riippuvuutta, se saa arvon 0. Täydellinen positiivinen tai negatiivinen riippuvuus edellyttää arvoja +1 tai -1. (Kananen 2011, 79.) Tässä opinnäytetyössä summamuuttujien välisen lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta kuvattiin Pearsonin korrelaatiokertoimen tunnusluvuilla (Metsämuuronen 2018, 286).

Alku- ja toistomittausten välisen eron merkitsevyyttä voidaan testata joko kahden riippumattoman otoksen t-testillä tai Mann-Whitneyn U-testillä riippuen datan otoskoosta sekä jakautumisesta. (Metsämuuronen 2018, 286). Alku- ja toistomittausten otokset ovat riippumattomia, koska toisen mittauksen vastaajat eivät olleet täysin samoja. Mittauksiin vastaajat muodostivat kummassakin mittauksessa satunnaiset otokset tietyille kohderyhmälle suunnatusta testistä. Tässä opinnäytetyössä tilastollisia testejä ajettiin tilastollisen datan analyysimenetelmien oppimisen motiivista.

7.7 Arviointimenetelmät

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa arviointi on oleellinen osa prosessin kokonaisuutta. Se, mitä arvioinnilta odotetaan vaikuttaa siihen, miten arviointi tehdään ja millaista tietoa kerätään (Seppänen-Järvelä 2004, 27). Kehittämistoiminnassa arvioinnilla on Toikon ja Rantasen (2009, 61) mukaan kolme tehtävää. Arvioinnin tarkoitus on suunnata itse prosessia, jolloin arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa ohjausprosessiin. (Toikko & Rantanen 2009, 61.) Tässä opinnäytetyössä kehittämispajojen palautteista (liite 3) saadaan tietoa sekä

osallistujien kokemuksista että palautetta ohjausprosessista kehittämisprosessin aikana. Lisäksi oppimispäiväkirja toimii prosessiarvioinnin menetelmä, jonka pohjalta tuodaan näkyviin prosessin eri vaiheita ja oppimista.

Toiseksi tutkimuksellisen kehittämistoiminnan arvioinnin tehtävänä on tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta (Toikko & Rantanen 2009, 61–62). Lähiesimiehelle toteutettavat kehittämispajat vastaavat tähän tehtävään. Kehittämispajoissa osallistujat ovat itse tuottamassa arvokasta tietoa kehitettävästä asiasta. Henkilöstölle teetetyn itseohjautuvuuden toistomittauksen tuloksista saatavan tiedon avulla voidaan analysoida, onko ja mitä muutoksia kehittämisprosessin aikana itseohjautuvuudessa on tapahtunut.

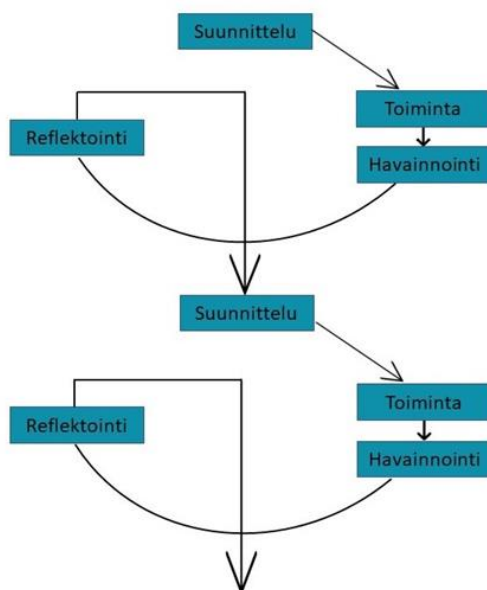
Kolmas tehtävä on arvioida kehittämistoimintaa toimijoiden näkökulmasta eli miten osallistujien odotuksia ja näkökulmia huomioidaan prosessin eri vaiheissa (Toikko & Rantanen 2009, 61). Tässä opinnäytetyössä tämä huomioidaan kysymällä alkukartoitukseen osallistuvilta esihenkilöiltä etukäteen odotuksia ja toiveita kehittämispajoihin. Lisäksi kehittämispajojen jälkeen osallistujilta pyydetään palautetta pajan toteutuksesta, käytetyistä menetelmistä ja pajan prosessin ohjauksen onnistumisesta. Prosessin loppuvaiheessa esihenkilöiltä kysytään kehittämistoiminnan kokonaisuudesta ja sen onnistumisesta. Näillä edellä mainituilla arviointi- ja seurantamenetelmillä tuotetaan tietoa siitä, miten kehittäminen on vastannut tavoitteita ja missä onnistuttiin.

8 Opinnäytetyön toteutus

8.1 Opinnäytetyön kehittämisprosessin kuvaus

Tässä opinnäytetyössä kehittämistoiminnan prosessi kuvataan spiraalina eli jatkuvana syklinä etenevän mallin mukaan (kuvio 3). Mallissa kehittämistoiminnan tehtävät, perustelu, organisointi, toteutus ja arviointi (reflektio) muodostavat kehän, joka on alati jatkuva prosessi, jossa kehän kierros kierrokselta uudelleen

arvioidaan, perustellaan, organisoidaan, toteutetaan ja jälleen arvioidaan kehittämistoimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

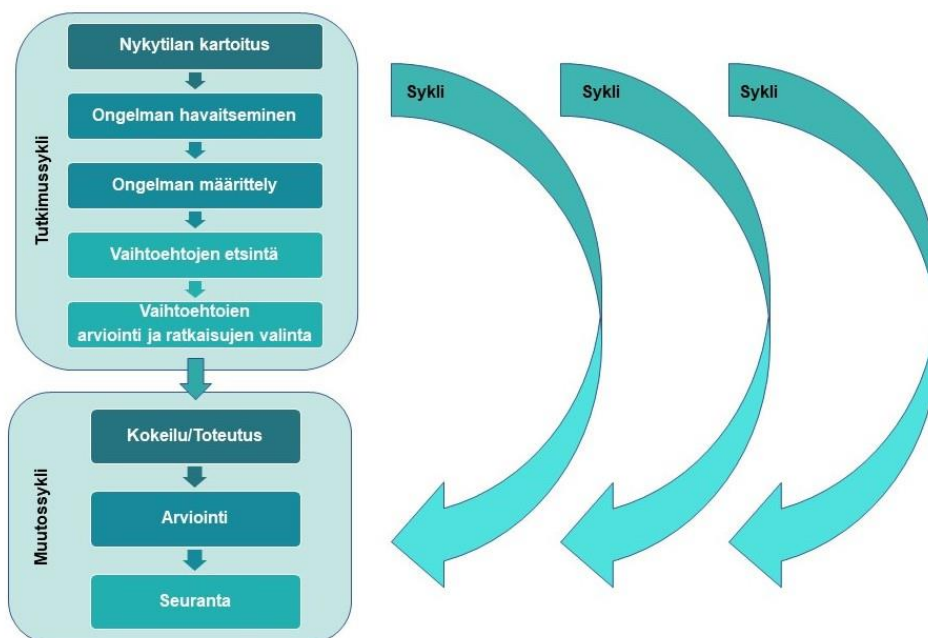


Kuvio 3. Kehittämistoiminnan spiraalimalli Toikko & Rantasen (2009, 67) mukaan.

Prosessimaisessa kehittämisessä on Toikko & Rantasen (2009) mukaan kyettävä tarkastelemaan tavoitteita ja suunnitelmia jatkuvasti arvioiden ja sen pohjalta tarvittaessa muuttaen. Siten kehittämistoiminnan perusteluja, organisointia ja toteutusta kyetään täsmentämään prosessin aikana. (Toikko & Rantanen 2009, 51, 66–67.) Carr & Kemmis'n mukaan (1986) kehittämisen tuloksellisuus on usein kiinni siitä, kuinka monta kehää tai silmukkaa kehittämisprosessin aikana ehditään toteuttaa (Toikko & Rantanen 2009, 67).

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessissa tämä tarkoitti sitä, että jokaisesta etäpajasta saatuja tuloksia, tehtyjä havaintoja sekä saatua palautetta reflektoidiin ja arvioitiin. Jokaisen pajan jälkeen käyty reflektioprosessi ohjasi mahdollisten ennakkotehtävien tarvetta, seuraavan kehittämispajan tarkoituksen ja tavoitteen selkeyttämistä, sekä käytettävien menetelmien valintaa.

Opinnäytetyön kehittämisprosessin etenemistä ja vaiheita havainnollistaa hyvin Kanasen (2015, 42) kehittämissyklin vaiheet (kuvio 4). Opinnäytetyöprosessi käynnistyi aiheen ideoinnilla vuonna 2019.



Kuvio 4. Kehittämissyklin vaiheet Kanasen (2015, 42) mukaan.

Syksyn 2019 aikana sovittiin yhteistyöstä Filosofian Akatemian kanssa. Nykytila ja kehittämistarpeet kartoitettiin esimiehille suunnatun alkukartoituksen sekä koko henkilöstölle suunnatun itseohjautuvuusmittarin avulla helmi-maaliskuun aikana 2019. Kehittämisprosessi eteni esimiesten osallistaviin kehittämispajoihin kevään 2020 aikana. Pajoissa esimiehille esiteltiin nykytilan kartoitusten tulokset (ongelman havaitseminen), joiden pohjalta osallistavien menetelmin esimiehet määrittelivät kysymyksiä ja ongelmia (ongelman määrittely), joihin alkoivat ideoimaan ratkaisuja (vaihtoehtojen etsintä). Kolmannessa kehittämispajassa esimiehet jalostivat kehittelemiään ideoita ja loivat valittujen ideoiden (vaihtoehtojen arviointi ja ratkaisujen valinta) toteutukseen toimintasuunnitelmat.

Esimiehet määrittelivät toimenpiteiden käytäntöön (kokeilu/toteutus) viennin aikataulun tiimikohtaiset tilanteet huomioiden. Itseohjautuvuusmittarin toistomittaus (arviointi) toteutettiin puoli vuotta etäpajojen jälkeen loppuvuodesta 2020. Vuoden 2021 aikana kehittämisprosessi eteni lopullisten tulosten analysointiin ja raportin loppuun kirjoittamiseen kevättalven 2022 aikana. Tammikuussa 2022 esimiestiimille järjestettiin lyhyt Teams palaveri, jossa esiteltiin kehittämistoiminnan tuloksia sekä selvitettiin osallistujien kokemuksia ja palautetta prosessista (arviointi/seuranta).

8.2 Nykytilan kartoitus

Alkukartoituksella selvitettiin esimiesten mielipiteitä itseohjautuvuuden halutusta tavoitetilasta sekä kehittämistarpeita ja odotuksia itseohjautuvuuden kehittämiseksi. Alkukartoitus -kysely testattiin ensin kolmella ulkopuolisella henkilöllä, jotta kysely olisi mahdollisimman ymmärrettävä. Testivastaajien palautteen pohjalta joidenkin kysymysten sanamuotoa vaihdettiin. Kysely toteutettiin Webropolin kautta verkko- eli internet-kyselynä sähköpostiin lähetettävän linkin kautta. Webropol on kysely-, raportointi- ja analysointijärjestelmä, jossa alkukartoitus laadittiin, kerättiin sekä analysoitiin tuloksina raporttimuotoon. Saatekirjeet (liite 5) ja alkukartoitukseen ohjautuva linkki lähetettiin viidelle esimiehelle ja yhdelle vastaavalla ohjaajalle sähköpostitse helmikuussa 2020. Saatekirjeessä perusteltiin kyselyyn vastaamisen tärkeyttä jatkokehittämisessä onnistumiseksi. Alkukartoituskyselylle annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa. Alkukartoituksesta saatiin laadullista aineistoa, mikä analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita mukaillen, kuten kaikki tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kautta tuotettu laadullinen aineisto. Opinnäytetyön analyysistä on esitetty esimerkki taulukossa 5.

Taulukko 5. Esimerkki sisällönanalyysistä

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yhdistävä luokka
Työntekijät tekevät työtä itsenäisesti. Suunnittelevat ja toteuttavat työnsä itse.	Itsenäinen työn suunnittelu ja toteuttaminen.	Työn autonomia (6)	Miten itseohjautuvuus toimii hyvin/ osittain Familiar Itä-Suomen Avopalveluissa
Pääosa työntekijöistämme vastaa omasta työvuorosuunnittelustaan sekä työn sisällön suunnittelusta yhteisesti sovittujen raamien sisällä.	Itsenäinen työvuorosuunnittelu ja työn sisällön suunnittelu.		
Kalenteroi kaikki viikot itsenäisesti.	Työviikkojen itsenäinen kalenterointi.		
Avopalveluissa jokainen tietää oman roolinsa, toimii asiakastyössä sen mukaisesti. Hoitaa kaikkia asiakasprosessin vaiheita itsenäisesti, kuten hoitoneuvottelut, lausunnot, tapaamiset, kirjaukset.	Asiakasprosessien itsenäinen hoitaminen; hoitoneuvottelut, lausunnot, tapaamiset, kirjaukset.		
Työparit ja työryhmät toimivat itsenäisesti.	Itsenäisesti toimivat työparit ja työryhmät.		
Korostunut vastuu oman työpaikan säilymisestä (jatkuva henkilökohtaisen työn kehittäminen ja laadun varmistus).	Vastuu henkilökohtaisen työn kehittämisestä ja laadusta.		

Kartoitukseen vastaajien määrä (n=5) oli pieni, joten vastaukset siirrettiin kokonaisuudessaan taulukkoon alkuperäisilmauksina. Seuraavaksi alkuperäisilmaukset pelkistettiin eli redusoiitiin. Seuraavaksi pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jotka yhdisteltiin ja ryhmiteltiin eli klusteroitiin eri alaluokiksi kuvaamaan samaa ilmiötä. Alkukartoituksen aineiston ollessa sen verran pieni, ei sisällönanalyysin alaluokista muodostunut yläluokkia vaan kysymyksistä muodostettiin yhdistävät luokat syntyneille alaluokille.

(Tuomi & Sarajärvi 2012, 108, 123–125.)

Itseohjautuvuusmittarin (liite 2) vastauslinkki lähetettiin henkilöstölle ensimmäisen kerran saatekirjeen (liite 5) kera maaliskuussa 2020 organisaation luoman Itä-Suomen avopalvelut sähköpostiryhmän kautta. Henkilöstön saama vastauslinkki ohjautui Filosofian Akatemian omalle vastausalustalle, josta mittarin kehittäjä Riecki toimitti saadun datan esianalysoituna opinnäytetyön tekijälle. Henkilöstölle annettiin aluksi vastausaikaa 13.3.2020. Siinä ajassa ei kuitenkaan tullut riittävästi vastauksia, joten vastausaikaa pidennettiin kahdesti 1.4.2020. Esimiehiä ohjattiin kannustamaan tiimiläisiään vastaamaan mittariin.

8.3 Virtuaalifasilitoidut kehittämispajat

Kutsut kehittämispajoihin etukäteistehtävineen lähetettiin sähköpostitse osallistuville esimiehille. Kutsuissa oli mukana allekirjoitettavaksi lupa kehittämispajoissa tuotetun tiedon käyttöön (liite 6). Etukäteismateriaalissa avattiin myös pajan tarkoitusta, fasilitoijan roolia, annettiin ohjeita Zoom -sovelluksen käyttöön, tarjottiin useampia ajankohtia Zoom -sovelluksen äänen ja yhteyden testaamiseen ennen varsinaista pajaa ja ohjattiin miten toimia pajan aikana mahdollisissa ongelmatilanteissa. Kehittämispajojen ajankohdat sovittiin yhteistyössä aluejohtajan ja muiden esimiesten kanssa, jotta varmistettiin kaikkien pääsy pajoihin.

Tässä opinnäytetyössä osa luovan ongelmanratkaisun rungon vaiheista jakaantui eri pajoihin. Jokaisen pajan aloituksessa käytettiin lyhyitä virittäytymistehtäviä, joiden kautta jokainen osallistuja sai oman puheenvuoron. Aloituksessa

tutustumiseen, luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luomiseen panostaminen tukee jatkotyöskentelyä ja osallistumista. Yhteistä virittäytymistä ja työskentelyyn suuntautumista tuettiin esittelemällä pajan aikataulu, pajan tarkoitus ja tavoitteet. Pajojen lopuksi osallistujilta kysyttiin kokemuksia ja ajatuksia työpajasta; mitä saatiin aikaiseksi, mikä fiilis, miltä työskentely tuntui tänään. (Kanttojärvi 2012, 29–30; Ala-Nikkola & Ylikahri 2020.)

8.4 Kehittämispaja 1

Ensimmäinen virtuaalisesti toteutettu kehittämispaja toteutettiin huhtikuussa ja siihen osallistui viisi esimiestä, joista yksi oli pajan alkuosan pois kiireellisen työtehtävän vuoksi. Ensimmäisen kehittämispajan tarkoituksena ja tavoitteena oli:

- Yhteistä keskustelua ja pohdintaa itseohjautuvuudesta
- Käsitellä esimiehille suunnatun alkukartoituksen tulokset
- Itseohjautuvuuden tavoitetilan kirkastaminen
- Ideoida itseohjautuvuutta tukevia johtamisperiaatteita ja arvoja.

Kehittämispajan aluksi esimiehet pääsivät vapaasti keskustelemaan, mitä itseohjautuvuus heidän mielestään on ja minkälaisia kokemuksia heillä siihen liittyen on. Esimiehille avattiin lyhyesti itseohjautuvuuden ja yhteisohjautuvuuden käsitteitä ja teoriaa lähdekirjallisuuteen nojaten. Tämän jälkeen esimiehille esiteltiin alkukartoituksen tulokset. Sen jälkeen esimiehet saivat pohtia kuulemaansa havaintokehän neljää kysymystä me-we-us-menetelmän kautta. Jokainen esimies ohjattiin ensin hiljaiseen yksilötyöskentelyyn kirjoittamalla, jonka jälkeen he pääsivät pareittain Break out roomeihin jakamaan ajatuksiaan. Lopuksi keskusteltiin koko ryhmänä aiheen syventämisen äärellä.

Havaintokehän neljän kysymyksen tarkoituksena oli saada esimiehille yhteistä näkemystä itseohjautuvuuden kehittämisen tavoitetilasta. Ensimmäisessä pajassa ei vielä päästy itseohjautuvuusmittarin tuloksia käsittelemään, joten kehittämisen selkeää tavoitetilaa ei vielä ensimmäisessä pajassa voinut selkeäksi kuvata. Pajan loppuvaiheessa esimiehille annettiin kaksi eri vaihtoehtoa siitä,

mitä kokevat tarpeelliseksi tässä vaiheessa ideoida eteenpäin. Esimiehet valikoivat johtajuuden. Esimiehet pääsivät jakamaan omia ajatuksiaan ja ideoitaan itseohjautuvien tiimien johtamisesta jaetulla Padlet-alustalla, jolloin kaikki osallistujat pystyivät kirjoittamaan samaan aikaan ja liikkumaan eri teemojen välillä haluamassaan järjestyksessä ja tahdissa. Padlet-alustalle luotiin etukäteen teemat/kysymykset, joilla osallistujia haluttiin oivalluttaa johtamiseen liittyen.

8.5 Kehittämisspaja 2

Toinen paja toteutettiin huhtikuun 2020 lopussa ja siihen osallistui viisi esimiestä ja yksi vastaava ohjaaja. Toisen kehittämisspajan tarkoituksena ja tavoitteena oli:

- Yhteistä keskustelua tavoitetilan kirkastamisesta
- Itseohjautuvuusmittarin tulosten läpikäynti
- Kehittämisen painopisteiden valinta
- Kehittämistoimenpiteiden ideointia.

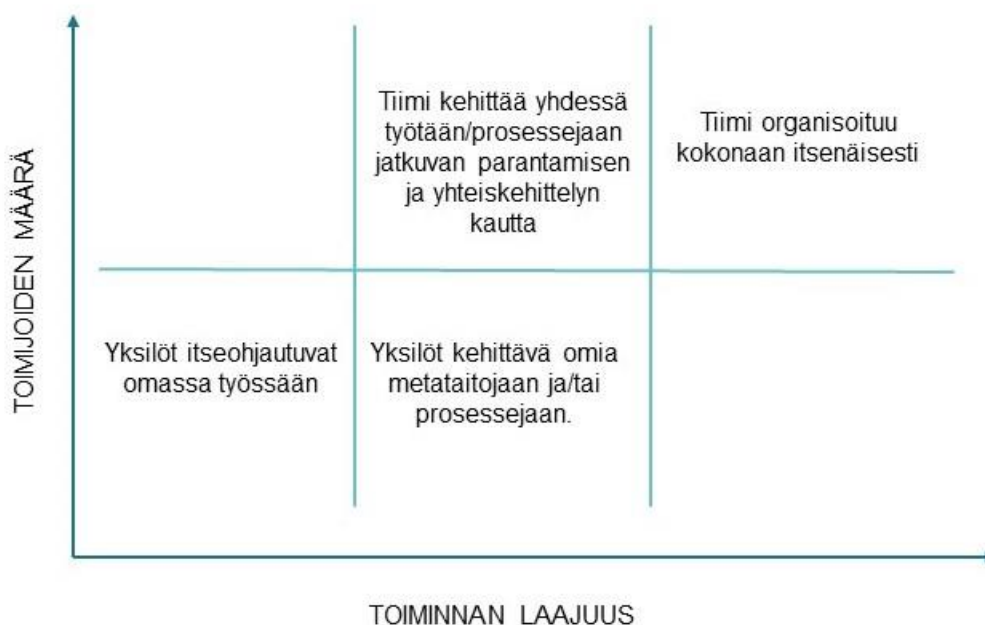
Tavoitetilan kirkastaminen jäi ensimmäisessä pajassa vaillinaiseksi, joten toista pajaa ajatellen luotiin etukätestehtävä jaetulle Padlet-alustalle. Etukätestehtävän tarkoituksena oli ohjata esimiehiä vielä tarkastelemaan alkukartoituksen tuloksista itseohjautuvuuden tavoitetilan taulukkoja ja pohtimaan.

- Mitä taitoja, mihin odotuksiin vastataan, mitä tehtäviä ja toimia hoidetaan itseohjautuvasti? Milloin ja mihin mennessä? Missä asioissa ihmisten toivotaan ja odotetaan olevan itseohjautuvia?
- Miten silloin toimitaan tiiminä, tiimin jäsenenä, työntekijänä yhteistyössä muiden kanssa? Millaisia yhteisiä taitoja tiimissä tuolloin on? Mistä asioista tiimi vastaa yhdessä?

Pohdintojen pohjalta, esimiehillä oli tehtävänä jatkaa lauseita:

- Kun työntekijä toimii itseohjautuvasti niin...
- Kun tiimi toimii yhteisohjautuvasti niin...

Tehtävän tavoitteena oli edelleen selkiinnyttää ja konkretisoida esimiehille, mitä he juuri Itä-Suomen avopalveluissa työntekijöiden itseohjautuvuudelta ja tiimin yhteisohjautuvuudelta odottavat. Pajassa esimiehille esiteltiin vielä Jarengon (2016) itseohjautuvuuden ulottuvuudet kuvio (kuvio 5) sekä tietoa yhteisöllisistä metataidoista yhteisen tavoitetilan keskustelun tueksi.



Kuvio 5. Itseohjautuvuuden ulottuvuudet Jarengon (2016) mukailleen.

Osa esimiehistä toi ilmi, että oman tiimin kehittämisen painopiste on tiimien itseohjautuvuuden vahvistamisessa ja yhdessä tiimissä sekä yksilöiden itseohjautuvuuden että tiimien yhteisohjautuvuuden vahvistamisessa. Itseohjautuvuusmitarintulosten esittämisen jälkeen esimiehet työstivät kuulemaansa ensimmäisestä pajasta tutun havaintokehän neljän kysymyksen kautta Padlet-alustalla. Havaintokehän kysymysten jälkeen kävi ilmi, että kehittämisen tavoitetila tuntuu edelleen hieman epäselvältä. Etukäteen oli ajatus, että pajan loppuvaiheen aivoriiheen nousee ideoitavat teemat havaintokehän vastausten pohjalta itsestään. Näin ei kuitenkaan käynyt, joten keskusteluun nostettiin niitä eri haasteita, ongelmia ja kysymyksiä, joita esimiehet ensimmäisen ja toisen pajan aikana olivat tuoneet keskusteluissa esille. Virtuaalisen ideointiaivoriihen toteutuslunastana käytettiin jaettua Powerpoint -tiedostoa. Powerpointin eri sivuilla oli esillä eri aiheet kysymyksineen, joihin haettiin ideoita.

8.6 Kehittämisspaja 3

Ennen viimeistä pajaa esimiehille annettiin etukäteistehtäväksi käydä arvioimassa edellisessä pajassa ideoimiaan ratkaisuja Padlet-alustalla. Etukäteistehtävän tarkoituksena oli edistää viimeisen pajan ideoiden jalostamista toimintasuunnitelmaksi.

Kolmannen kehittämisspajan tarkoituksena ja tavoitteena olivat:

- Ideoiden jalostaminen ratkaisuksi
- päätöksenteko toteutettavista ratkaisuksista
- toimenpidesuunnitelman tekeminen.

Ideoiden jalostamista esimiehet työstivät Zoomin Break out roomeissa pienryhmiin jakautumalla. Työskentelydokumenttina toimi jaettu Word -tiedosto. Jokaiselle ryhmällä oli yksi erillinen kehitettävä teema ja yksi yhteinen teema jalostettavana. Pienryhmien jälkeen ryhmät jakoivat ajatuksensa ja ratkaisunsa, joiden pohjalta yhteisessä keskustelussa luotiin toimenpidesuunnitelma ratkaisujen toteuttamiseksi.

8.7 Kehittämistoiminnan seuranta ja arviointi

Jokaisen etäkehittämisspajan jälkeen osallistujilta pyydettiin palautetta Webropol-kyselylomakkeella (liite 3). Toisen pajan palautelomakkeeseen lisättiin kysymys, miten muuttaisit pajan sisältöä/rakennetta ja mitä pitäisit ennallaan, jotta paja olisi sinua vielä paremmin palveleva.

Etäpajoissa suunniteltujen kehittämistoimenpiteiden toteutumisen seurannan vastuu jäi esimiestiimille. He sopivat tarkastelevansa asian etenemistä syksyn 2020 esimiespäivällään. Kehittämisprosessin kokonaisarvioinnin tueksi toteutettiin lisäksi itseohjautuvuusmittarin toistomittaus. Kehittämisspajoihin osallistuneet esimiehet saivat vaikuttaa toistomittauksen ajankohtaan ja se toteutettiin marraskuun 2020 ja 2021 tammikuun alun aikana. Toistomittaukseen lisättiin avoin kysymys: ”missä erityisesti koet eniten tapahtuneen muutosta/kehitystä omassa

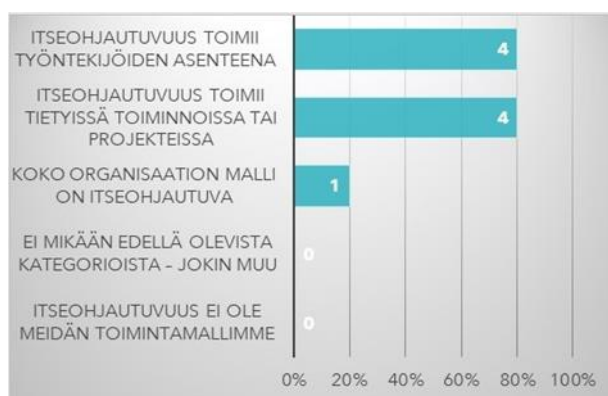
tiimissäsi viimeisen vuoden aikana itseohjautuvuuden osalta”. Toistomittauksesta saatavan määrällisen datan sekä avoimista kysymyksistä saadun tiedon avulla voitiin analysoida, millaisia muutoksia kehittämisprosessin myötä avopalveluissa on tapahtunut itseohjautuvuuden osalta.

Opinnäytetyön prosessin loppuvaiheessa esimiehille järjestettiin Teams -palaveri opinnäytetyön tulosten esittelemiseksi. Palaverissa esimiehiltä selvitettiin, miten he kokivat kehittämistoimenpiteiden vaikutukset ja miten sovitut toimenpiteet heidän näkökulmastaan olivat toteutuneet.

9 Kehittämistoiminnan tulokset

9.1 Alkukartoituksen tulokset

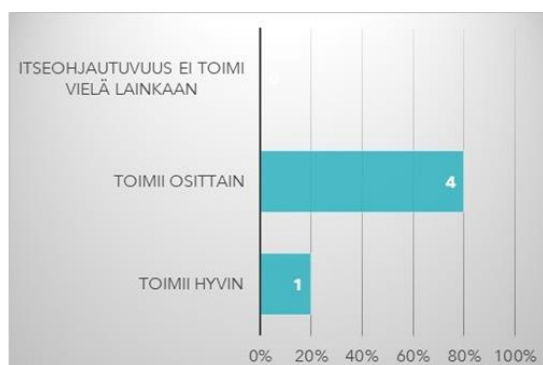
Esimiehille suunnattuun alkukartoitukseen vastasi yhteensä viisi kuudesta esimiehestä. Kartoituksen taustamuuttujat, sukupuoli, ikäluokka, työkokemus vuosina ja koulutustausta on nähtävissä liitteestä 7. Alkukartoituksessa selvitettiin, missä vaiheessa esimiehet arvioivat oman tiimin olevan itseohjautuvuudessa (kuvio 6).



Kuvio 6. Itseohjautuvuuden taso tällä hetkellä.

Neljä viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että itseohjautuvuus toimii sekä työntekijöiden asenteena että tietyissä toiminnoissa tai projekteissa. Yksi viidestä vastaajasta oli sitä meiltä, että koko organisaation malli on itseohjautuva. Lisäksi

esimiehiä pyydettiin arvioimaan, miten itseohjautuvuuden toimintamallit jo toimivat heidän organisaatiossansa (kuvio 7).



Kuvio 7. Itseohjautuvuuden toimivuuden arvio

Vastaajat yhtä lukuun ottamatta kokivat itseohjautuvuuden toimivan tällä hetkellä osittain ja yksi viidestä arvioi itseohjautuvuuden toimivan hyvin. Alkukartoituksessa kysyttiin, miten eri tavoin itseohjautuvuus toimii organisaatiossa (liite 8). Tällä hetkellä itseohjautuvuus toimii osittain/toimii hyvin esimiesten vastausten perusteella erityisesti työn autonomiaan (6) liittyen. Työn autonomian suhteen Familiar Itä-Suomen avopalveluissa mainittiin toimivan työntekijöiden itsenäisen työn ja työvuorojen suunnittelu sekä työn sisällöllinen toteuttaminen ja sen kehittäminen. Vastauksissa nousi esille lisäksi muun muassa työtä ohjaavat tavoitteet, työntekijöiden osallistaminen sekä vapaus ja myös vastuu tehdä itsenäisiä ratkaisuja niin itse kuin tiiminäkin (liite 8).

Alkukartoituksessa selvitettiin lisäksi, millaisia itseohjautuvuuteen sekä yhteisohjautuvuuteen liittyviä oppimis- ja kehittämistarpeita esimiehet kokevat työntekijöillä ja tiimeissä olevan (liite 9). Esimiehet kokivat työntekijöillä olevan eniten oppimis- ja kehittämistarpeita yrittäjämäisessä asenteessa ja vastuunotossa, kuten oman roolin sisäistämisessä sekä sujuvassa itsenäisessä työn suunnittelussa. Vastauksissa nousi tiimin yhteisohjautuvuuden oppimis- ja kehittämistarpeiksi tasaisempi keskinäinen työnjako, vastuun jakaminen tiimin sisällä autonomisesti sekä yhteisten tavoitteiden pohtiminen ja vastuun otto yhteistä päämäärää kohti menemisessä, joista muodostuikin tiimin jaettu johtajuus alaluokka. Muita oppimistarpeita oli muun muassa vuorovaikutustaitoihin, pelisääntöihin ja työn reunaehtoihin liittyen.

Esimiesten omissa kehittämis- ja oppimistarpeissa nousi esille taitoja, jotka voidaan nähdä osaksi valmentavan johtajuuden taitoja (liite 9). Oppimistarpeita oli muun muassa palautteen antamisen taidot, työntekijöiden motivointi, Itseohjautuvuuteen valmentaminen ja sen mahdollistaminen, tilan antaminen työntekijöille palavereissa ja delegointikyvyn vahvistaminen. Lisäksi esille nousi talous- ja asiajohtamiseen sekä työntekijöille odotusten selkeyttämisen kehittämistarpeita.

Kartoituksessa pyydettiin esimiehiä lisäksi pohtimaan, mitkä eri itseohjautuvuuden tasojen osatekijät tulisi olla itseohjautuvuuden kehittämisen tavoitteena ja tekemään sen pohjalta valinnat (liite 10). Eri tasojen osatekijät koottiin valintojen määrän mukaiseen järjestykseen selkeyttämään esimiesten mielipiteitä itseohjautuvuuden kehittämisen tavoitetilasta (taulukko 6).

Taulukko 6. Esimiesten (n=5) valinnat itseohjautuvuuden tavoitetilasta.

ITSEOHJAUTUVUUDEN TASO	OSATEKIJÄ	SAADUT VALINNAT
Itseohjautuvuus tietyissä projekteissa/toiminnoissa	Esimiehillä valmentava rooli	4
Itseohjautuvuus asenteena	Johtamiskulttuuri tukee osallistumista ja vastuunottoa, virheistä opitaan	4
Täysi itseohjautuvuus	Osaamisen jakaminen ja palaute tiimin jäsenten kesken	4
Itseohjautuvuus asenteena	Ymmärretään organisaation visio ja yhteinen päämäärä ja mitä se tarkoittaa omassa työtehtävässä	3
Itseohjautuvuus asenteena	Yrittäjämäinen asenne	3
Itseohjautuvuus asenteena	Kukin toimii itseohjautuvasti yhteisten pelisääntöjen, prosessien ja budjetin puitteissa	3
Täysi itseohjautuvuus	Tiimin määrittämät pelisäännöt ohjaavat toimintaa	3
Itseohjautuvuus tietyissä projekteissa/toiminnoissa	Toimintojen sisällä itseohjautuvia tiimejä, jotka vastaavat esim. työvuorojen suunnittelusta tai roolien jaosta itsenäisesti	3
Itseohjautuvuus tietyissä projekteissa/toiminnoissa	Roolit vaihtelevat joustavasti tiimin jäsenten kesken, ei titteleitä	2
Itseohjautuvuus tietyissä projekteissa/toiminnoissa	Tiimin jäsenet osallistuvat rekrytointiin	2
Itseohjautuvuus tietyissä projekteissa/toiminnoissa	Johto määrittelee strategian ja budjetin	2
Itseohjautuvuus tietyissä projekteissa/toiminnoissa	Tiimi täsmentää tavoitteet ja päättää keinot annetuissa puitteissa	2
Täysi itseohjautuvuus	Tiimi vastaa omasta budjetista, hankinnoista ja resurssoinneistaan	1
Täysi itseohjautuvuus	Koko organisaation toimintamalli rakennetaan autonomisten tiimien verkostojen pohjalta	0
Täysi itseohjautuvuus	Ei muita hallinnollisia esimiehiä kuin toimitusjohtaja	0
Täysi itseohjautuvuus	HR:n rooli ja resurssointi korostuvat	0

Taulukosta 5 voidaan huomata se, että eniten valintoja saaneet osatekijät ovat kaikki eri itseohjautuvuuden tasoilta. Itseohjautuvuus asenteena – tasolla eniten valintoja (4 kpl) saanut osatekijä johtamiskulttuuri tukee osallistumista ja vastuunottoa, virheistä opitaan. Itseohjautuvat tiimit toimivat tietyissä toiminnoissa tai projekteissa – tasolla eniten valintoja saanut osatekijä oli esimiehillä valmentava rooli (4 kpl). Täysi itseohjautuvuus – tasolta valintoja eniten sai osatekijä osaamisen jakaminen ja palaute tiimin jäsenten kesken (4 kpl). Neljä viidestä vastaajasta oli valinnut nämä tekijät toivottuun tavoitetilään.

9.2 Itseohjautuvuusmittarin alkumittauksen tulokset

Itseohjautuvuusmittarin taustamuuttujat sukupuoli, ikäryhmä, työkokemus vuosina, tiimi ja koulutustausta ovat nähtävissä (liite 11) kaavioista. Lähtötilanteen mittaukseen vastasi kolmesta eri tiimistä yhteensä 23 työntekijää, joista suurin osa (65 %) oli naisia.

Taulukossa 7 nähtävistä itseohjautuvuusmittarin summamuuttujien keskiluvuista voidaan havaita työntekijöiden halun itseohjautua, henkilökohtaisten raamien selkeyden, esihenkilön kyvyn tukea ja organisaation rakenteen tuen itseohjautuudelle sekä yleisen itseohjautuvuuden keskiarvojen olevan korkeimmat.

Taulukko 7. Alkumittauksen summamuuttujien keskilukuja.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Halu itseohjautua	23	3,50	5,00	4,53	±0,40
Kyky ohjautua samaan suuntaan	23	2,57	4,86	3,65	±0,62
Yhteiskehittely	23	2,00	5,00	3,45	±0,79
Yhteisöllisyys ja luottamus	23	2,57	4,71	3,89	±0,46
Esimiehen kyky tukea itseohjautuvuutta	23	2,67	5,00	4,10	±0,57
Organisaation rakenteen tuki itseohjautuudelle	23	3,00	5,00	4,04	±0,47
Henkilökohtaiset raamit	23	3,00	5,00	4,28	±0,52
Itseohjautuvuus	23	3,48	4,60	3,99	±0,31
Validi N	23				

Näiden summamuuttujien keskihajonta eli vaihteluväli suhteessa keskiarvioon on myös pienin. Summamuuttujissa yhteiskehittely ($\pm 0,79$) sekä kyky ohjautua samaan suuntaan ($\pm 0,62$) hajonta on suurinta (taulukko 6).

Summamuuttujien välisen riippuvuuden selvittämiseksi SPSS-ohjelmassa ajettiin Pearsonin korrelaatiotesti, mikä sopii välimatka-asteikollisten summamuuttujien välisen riippuvuuden tarkasteluun. Liitteen 12 taulukosta on nähtävissä, että kyky ohjautua samaan suuntaan korreloi positiivisesti yhteiskehittelyn kanssa ($r = 0,932$, $p < 0,01$). Myös organisaation rakenne ja henkilökohtaiset raamit summamuuttujilla on nähtävissä tilastollisesti merkittävä positiivinen lineaarinen riippuvuus ($r = 0,733$, $p < 0,01$). Lisäksi yhteisöllisyys ja luottamus summamuuttuja korreloi positiivisesti tilastollisesti merkittävästi kyvyn ohjautua samaan suuntaan ($r = 0,565$, $p < 0,01$) ja yhteiskehittelyn ($r = 0,529$, $p < 0,01$) kanssa.

Itseohjautuvuusmittarin avointen kysymysten vastaukset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita mukaillen. Itseohjautuvuutta kahlitsevista asioista muodostui vastausaineiston sisällönanalyysissä kolme yläluokkaa, joista eniten ilmaisuja (9) oli itseohjautumista ei kahlitse työssäni juuri mikään. Työntekijään/tiimin toimintaan liittyviksi itseohjautuvuutta kahlitseviksi asioiksi (8) mainittiin muun muassa muutosnopeus, epäselvyydet rakenteissa, työnku- vissa ja vastuissa, kiire ja ajoittain kykenemättömyys vaikuttaa työn sisältöön ja määrään. Esimieheen/organisaatioon liittyvät ilmaukset (6) liittyvinä mainittiin tiedottamisen ja palautteen puute, esimiehen vastuunoton puute, toimintojen kankeus yrityksessä sekä johto kehittää kulttuuri.

Itseohjautuvuutta vahvistavista tekijöistä muodostui vastausaineiston sisällönanalyysissä viisi yläluokkaa, joista eniten ilmaisuja (13) oli esimiehen kyvystä tukea itseohjautuvuutta. Työntekijät kokivat esimieheltä saadun tuen ja kannustamisen, saadun palautteen sekä esimiehen luottamuksen tiimiin kuin työntekijään ja tämän osaamiseen olevan itseohjautuvuutta vahvistavia tekijöitä omassa työssään. Toiseksi eniten vastauksissa tuotiin esille työntekijään itseensä liittyviä tekijöitä (10). Itseohjautuvuutta koettiin vahvistavan työntekijän kyvyt ja valmiudet itsenäiseen työhön, vastuunottoon ja oman työn kehittämiseen sekä työkokemus ja koettu ammattitaito. Työhön liittyvä autonomia eli vapaus ja

mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn suunnittelun itsenäisyys sai mainintoja kolmanneksi (8) eniten. Lisäksi oman työn koettu merkitys ja motivaatio sekä kollegoiden tuki ja selkeät säännöt mainittiin itseohjautuvuutta vahvistavina asioina. Taulukossa 8 on nähtävissä edellä kuvatuttujen tulosten sisällönanalyysi.

Taulukko 8. Avoimien vastausten abstrahointi eli luokittelu yläluokkiin

Itseohjautuvuuden alkumittauksen avointen kysymysten sisällönanalyysi		
ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Itseohjautumista ei kahlitse työssäni juuri mikään (8) En osaa sanoa (1)	Ei mikään/ en osaa sanoa (9)	ITSEOHJAUTUVUUTTA KAHLITSEE TYÖSSÄ
Muutosvastaisuus (1) Kiire (1) Muutosnopeus mm. ohjeistuksissa (2) Kykenemättömyys ajoittain vaikuttaa työn sisältöön ja määrään (1) Oma kokemattomuus (1) Epäselvyydet rakenteissa, työnkuvissa ja vastuissa (2)	Työntekijän/ tiimin toimintaan liittyvät tekijät (8)	
Palautteen puute (1) Tiedottamisen puutteet (2) Esimiesten vastuunottamisen puute (1) ”Johto” kehittää kulttuuri (1) Toimintojen kankeus Familiarilla (1)	Esimieheen/ organisaatioon liittyvät tekijät (6)	
Ei mikään (2)		
ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Esimiehen kannustaminen ja tuki (6) Esimiehen palaute (1) Esimies luottaa osaamiseeni (2) Esimiehen luottamus työntekijään ja tiimiin (3) Itseohjautuvuuden arvostaminen (1)	Esimiehen kyky tukea itseohjautuvuutta (13)	ITSEOHJAUTUVUUTTA VAHVISTAA TYÖSSÄ
Työkokemus ja ammattitaito (4) Kyvyt ja valmiudet itsenäiseen työhön, vastuunottoon ja oman työn kehittämiseen (3) Työn merkitys (1) Motivaatio (1)	Työntekijään itseensä liittyvät tekijät (10)	
Työn itsenäisyys (5) Vapaus ja vaikuttaminen omaan työhön (2) Annetaan vastuuta (1)	Työhön liittyvä autonomia (8)	
Tiimin tuki ja kannustus, kollegat (2)	Kollegoiden tuki (2)	
Selkeät säännöt (1)	Selkeät säännöt (1)	

Avointen vastausten tuloksissa nähdään selvästi, että työntekijät kokevat työssään enemmän itseohjautuvuutta vahvistavia kuin kahlitsevia tekijöitä. Esimieheltä saatu kannustus ja tuki, tiimiin luottaminen ja työntekijöiden arvostaminen koetaan työntekijöiden vastausten perusteella eniten itseohjautuvuutta vahvistavina tekijöinä.

9.3 Kehittämisspaja 1

Esimiesten kokemuksissa ja käsityksissä siitä, mitä itseohjautuvuus on (liite 13), nousi esiin työntekijöiden vastuunotto kyky oman työn suunnittelusta, toteuttamisesta ja aikatauluttamisesta. Itä-Suomen avopalveluissa käytössä oleva työvuoroton työvuorosuunnittelu on lisännyt työntekijöiden itsenäistä ja itseohjautuvaa työvuorojen suunnittelua. Työvuoroihin liittyen työntekijät vastaavat myös sijaisien hankinnat ja lauantaivuorojen jakaantumisen tasaisesti. Avomuotoisessa perhekuntoutuksessa työntekijöitä osallistetaan vahvasti työvuorojen tekemiseen. Kokemuksia oli myös osallistavasta päätöksenteosta, jolloin esimiehet kokevat ohjaajien tietotaidon pääsevän hyvin esiin ratkaisujen teossa.

Esimiehet liittävät itseohjautuvuuteen etenkin työntekijöiden/tiimien kyvyn ratkaista ongelmia itsenäisesti. Esimiesten keskustelussa nousi esiin itsenäisen päätöksenteon edellytysten merkitys. Työntekijöillä tulee olla sekä itsevarmuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä että tieto siitä, mitä päätöksiä voi tehdä. Keskustelussa nousi esiin, kuinka työntekijöillä tulee olla tunne siitä, että esimies ja muu tiimi on nopeiden päätösten takana.

Esimiehen luottamus ihmisiin sekä tavoitettavuus ja tarvittaessa tukena oleminen nähtiin itseohjautuvuudelle merkityksellisenä. Keskustelussa nousi esiin myös yhteenkuuluvuuden ja ylpeyden tunteen merkitys itseohjautuvuudelle. Esimiehet toivat esille kokemuksensa siitä, että itseohjautuvasti työskentelevillä ohjaajilla on tarve kohtaamisille. Osassa tiimeissä kevään poikkeusolojen aikana järjestettiin ylimääräisiä team-palavereja kohtaamisen mahdollistamiseksi.

Esimiesten kokemuksen mukaan Itä-Suomen avopalveluissa tarvitaan itseohjautuvuutta muun muassa asiakastyöhön liittyvän muutosnopeuden ja asiakasmäärien vuoksi (liite 14). Tiimissä olevien suurien asiakasmäärien vuoksi tiimin esimies ei voi hallita kaikkea tietoa vaan osaaminen ja tietotaito asiakkuuksiin on ohjaajilla. Kevään poikkeusolot ovat korostaneet itseohjautuvuutta avopalvelujen tiimeissä. Ohjaajat ovat keksineet uusia, luovia ratkaisuja asiakastyön toteuttamiseksi poikkeusoloissa. Kasvokkaisten tapaamisten väheneminen tiimin ohjaajien kesken on korostanut esimiehen läsnäolon sekä tavoitettavuuden ja reflektointituen merkitystä.

Pajassa esitellyt alkukartoitusten tulokset käsiteltiin havaintokehän neljän kysymyksen kautta. Liitteessä 15 on nähtävissä osallistujien keskustelusta kirjatut muistiinpanot. Alkukartoituksen tuloksista esimiehet havaitsivat, että itseohjautuvuus on jo laajasti käytössä ja jaettiin tunne siitä, että on tehty ja kehitetty oikeita asioita ja ollaan menossa oikeaan suuntaan. Esimiestyön ja tiimityön kannalta itseohjautuvuuden tukemisessa on rekrytoinnilla ja perehdyttämiselle iso merkitys. Uusia tiimiläisiä rekrytoidessa tuodaan jo esille työn luonne sekä itseohjautuva työote. Perehdytyksen kautta varmistetaan työhön liittyvät odotukset ja reunaehdot uusille työntekijöille. Mahdollistava, tukeva ja valmentava johtaminen nähtiin itseohjautuvuuden kannalta esimiestyössä merkityksellisenä. Tavoitteena nähtiin, että virheitä jaetaan ja niistä opitaan. Pelisäännöt tulisi saada selkeämmäksi, jokainen tietäisi, miten toimia. Esimiehet jakoivat kokemuksensa ja tunteensa siitä, että ollaan jo lähes tavoitetilassa ja ovat esimiehinä aika samaa mieltä asioista.

Toiminta kysymyksiin liittyen esimiehiltä nousi toive vielä vahvemmassa itseohjautuvuudesta. Minne haluamme päästä ja mitä tavoitellaan, herätti tässä vaiheessa prosessia kysymyksiä:

- Miten työvuorosunnittelua voisi tukea itseohjautuvaksi niissä toiminnoissa, joissa työvuorojen suunnittelu vielä esimiesvetoisempaa?
- Työntekijöiden itseohjautuvuus työparina, miten jaetaan keinoja, etsitään lisää tietoa ja löydetään ratkaisuja?
- Miten hyvin työntekijä asiakastyön peruuntuessa ohjautuu ja suuntautuu yhteiseen tavoitteeseen, päämäärään kohti?

- Miten ohjata tiimejä tilanteissa, joissa pelisäännöt ja tavoitteet asiakastyössä muuttuu ja asiakkaan työryhmällä eriäviä näkemyksiä asiasta
- Tulisiko ison tiimin sisällä olevia epävirallisia rooleja purkaa tms.?

Pajan lopuksi esimiehet pääsivät virittelemään ajatuksiaan itseohjautuvuutta tukevasta johtajuudesta. Liitteessä 16 on nähtävissä kaikki esimiesten vastaukset johtajuuteen liittyen. Esimiesten vastausten mukaan esimiestyössä korostuu seuraavat toimintatavat ja ajattelumallit:

- Asiantuntijuus työntekijöillä
- Valmentava ja kannustava esimiestyö
- Luottamus, ohjaaminen ja empatia
- Työn tavoitteet selkeät, työntekijöiden roolit, työn arvot, yhteiset rakenteet, kuten tiimit, työn kehittämisen mahdollisuudet
- Oikein kohdennetut koulutuksen työyhteisön sisällä
- Kuunteleminen ja kuuleminen
- Minuun, meihin luotetaan työyhteisössä, Me-ajattelut
- Yrittäjähenki, virheiden myöntäminen, sallivuus, mutta muutosvalmius ja vastuuttaminen siihen.

Tavoitteeseen pääsemiseksi esimiehet näkivät, että heidän tulla olla aiempaa aktiivisempia viestinnässä ja vuorovaikutuksessa ja käydä enemmän keskustelua itseohjautuvuudesta, siihen liittyvistä odotuksista sekä työntekijöiden vastuusta ja mahdollisuuksista tehdä työtä itseohjautuvasti. Tiimin toimintasuunnitelmien, tavoitteiden ja pelisääntöjen yhdessä tekeminen ja niiden johtaminen sekä delegoinnin lisääminen vastuunjako ja vastuualueita kehittämällä nähtiin myös johtajuuden keinoiksi. Asioita, joihin esimiehet kokivat heti johtamisella voivansa vaikuttaa, oli tuoda tiimeissä esiin, mitä odotetaan sekä kirkastaa yhteiset tavoitteet sekä puhua yhdessä tiimeissä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja kuinka se meillä toimii. Johtamisperiaatteita rajoittavana tekijänä, joille esimiehet mahda mitään, mainittiin talousvastuu.

9.4 Kehittämisspaja 2

Esimiehille annettiin ennen toista kehittämisspajaa ennakkotehtävänä kirjoittaa jaetulle Padlet -alustalle konkreettisia kuvauksia itseohjautuvan työntekijän ja yhteisohjautuvan tiimin toiminnasta. Liitteessä 17 on nähtävissä esimiesten vastauksista tehdyn sisällönanalyysin mukaisen klusteroinnin eli ryhmittelyn tulokset. Ryhmittelyssä nousi seitsemän alaluokkaa kuvaamaan itseohjautuvan työntekijän toimintaa (kuvio 8).



Kuvio 8. Itseohjautuvan työntekijän tavoiteroolit

Itseohjautuva työntekijä on vastuuntoinen, oman työmääränsä ja ajankäyttönsä hallitseva ja tavoitteiden mukaisesta asiakas- ja verkostotyöstä itsenäisesti huolehtiva tiimin jäsen. Itseohjautuvalla työntekijällä on kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaista ongelmia itsenäisesti. Itseohjautuva työntekijä huomioi toiminnassaan kustannustehokkuuden ja ymmärtää oman roolinsa palveluiden markkinoijana ja myyjänä. Hän haluaa kehittää niin omaa osaamistaan kuin työmenetelmiään. Tiimin yhteisohjautuvasta (kuvio 9) toiminnasta sisällönanalyysin ryhmittelyssä muodostui kolme alaluokkaa. Esimiesten vastausten mukaan tiimin suuntautumiseen kohti yhteistä päämäärää kuvaa tiimissä koettu yhteenkuuluvuus ja me-henki, toinen toistensa auttamisen kulttuuri sekä jaetun johtajuuden taitojen toteutuminen.

KUN TIIMI TOIMII VASTUULLISESTI /YHTEISOHJAUTUVASTI
KOHTI YHTEISTÄ PÄÄMÄÄRÄÄ NIIN TIIMI...



Kuvio 9. Tiimin yhteisohjautuvuutta kuvaavat tekijät.

Itseohjautuvuusmittarin tulosten esittämisen jälkeen esimiehet pohtivat tuloksia jälleen havaintokehän neljän kysymyksen avulla. Liitteestä 18 on nähtävissä esimiesten vastaukset niihin. Ratkaisujen ideointivaiheeseen esimiehet valitsivat kolme teemaa/kysymystä, joihin lähdettiin ideoimaan ratkaisuja. Teemojen kysymyksiksi nousivat:

1. Miten eri tavoin voisimme lisätä turvallisuuden tunnetta ja kitkeä epäonnistumisen pelkoa?
2. Miten eri keinoin voimme edistää tiedon saatavuutta ja läpinäkyvyyttä?
3. Miten eri tavoin ja keinoin voisimme tukea osaamisen jakamista, vastuunjakamista tiimeissä?

Liitteessä 19 on esitetty aivoriihen ideoinneista tehdyn sisällönanalyysin klusteroinnin eli ryhmittelyn tulokset. Turvallisuuden tunteen vahvistamisen ja epäonnistumisen pelon kitkemisen ideoista muodostui sisällönanalyysissa seuraavat alaluokat:

- avoin keskusteluilmapiiri,
- onnistumisten ja epäonnistumisten jakamisen yhdessä oppien,
- reflektiivisyyteen ja ongelmanratkaisuun tukeminen ja kannustaminen,
- tiimin osallistaminen,
- tuki tehdyille ratkaisuille ja
- palautteenantaminen.

Tiedon saatavuuden ja läpinäkyvyyden edistämiseksi keinoiksi nähtiin olemassa olevan Sharepointin perehdyttäminen ja käyttöönotto yhteiseksi tiedotuskanavaksi. Osaamisen jakamisen ja vastuunjakamisen tukemiseksi esimiesten ratkaisuideoita oli kannustaa tiimiläisiä oman osaamisen ja tiedon jakamiseen ja esittelemiseen. Moniammatillisen pari- ja työryhmätyöskentelyn lisääminen, vapaamuotoisten pienryhmäkeskustelujen ja työnkierron mahdollistaminen sekä asiakkuustiimien selkeä roolin jako nousi myös ideoiksi.

9.5 Kehittämisspaja 3

Viimeisen kehittämisspajan ideoiden jalostamisvaiheen tuloksena syntyi toimenpidesuunnitelmat tiedon saatavuuden ja itsenäisen tiedon löytämisen kehittämiseksi (taulukko 9) sekä osaamisen jakamisen toteuttamiseen tiimeissä ja (taulukko 10). Toimenpidesuunnitelmiin kirjattiin esimiesten sopimat konkreettiset toimenpiteet, kuka tai ketkä niistä vastaa, millä aikataululla ja milloin toimenpiteiden toteutumista arvioidaan/seurataan ja kenen toimesta. Tiedon saatavuuden ja itsenäisen tiedon löytämiseksi esimiehet päättivät koota syksyn 2020 aikana tietoja Sharepointiin. Esimiehet sopivat samalla aikataululla toteuttavansa työntekijöiden perehdyttämisen Sharepointiin. Yhdellä esimiehellä oli jo tästä kokemusta ja hän jakoi muille onnistuneen kokemuksen asiasta.

Taulukko 9. Toimenpidesuunnitelma tiedon saatavuuteen.

MITÄ KEHITETÄÄN, TAVOITELTAVA LOPPUTULOS: TIEDON SAATAVUUS JA ITSENÄINEN TIEDON LÖYTÄMINEN		
Toimenpide	Tiedon kokoaminen SharePointiin: yleiset ohjeistukset, materiaalit, perehdyttämishjeet, menetelmät jne.	Työntekijöille SharePointin perehdytys.
Kuka, ketkä tekee	Esimiehet vievät tietoja yksiköidensä omille sivuille SharePointiin	Esimiehet perehdyttävät SharePointin työntekijöille.
Aikataulu	Syksy 2020	Syksy 2020
Seuranta/ arviointi	Itä-Suomen esimiesten neljännesvuosittaisessa palaverissa syksyllä 2020	Itä-Suomen esimiesten neljännesvuosittaisessa palaverissa syksyllä 2020

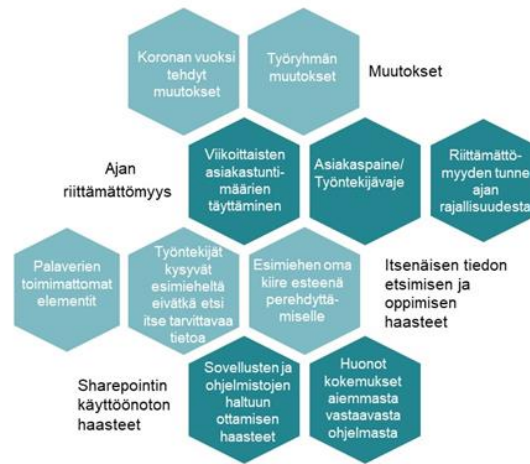
Sharepointin käyttöönoton ja perehdyttämisen tarpeina nähtiin se, ettei tieto voi olla yhden ihmisen/esihenkilön takana. Hyötynä nähtiin Sharepointin mahdollistaminen tiedon saatavuuden, vaikka esimiehelle tulisi äkillinen poissaolo. Osaamisen jakamisen toimenpiteiksi esimiehet päättivät koota työntekijöiden osaamiset listaksi sekä ottaa käyttöön henkilökunta- ja tiimipalaverihin osaamisen alustukset. Asiasta tiedottamisvastuu sovittiin olevan esimiehillä.

Taulukko 10. Toimenpidesuunnitelma osaamisen jakamiseen.

MITÄ KEHITETÄÄN, TAVOITELTAVA LOPPUTULOS: OSAAMISEN JAKAMINEN TIIMEISSÄ		
Toimenpide	Tehdään lista työryhmän osaamisesta (myös muu kuin ammattipätevyys)	Henkilökuntapalavereissa/ tiimeissä eri osaamisiin liittyvät alustukset 20–30 min.
Kuka, ketkä tekee	Jokainen työntekijä ensin itse ja täydennehtään yhdessä	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedottamisvastuu esimiehellä työntekijöille, että osaamisen jakaminen otetaan käyttöön palavereihin. • Työntekijöillä vastuu kertoa käymistään koulutuksista/ omasta osaamisestaan ja varata itselle aika yhteistyössä esimiehen kanssa palaveriin.
Aikataulu	Elo- ja syyskuun aikana 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Avopalvelut Kuopio/Varkaus joka toinen kuukausi henkilökuntapalaverissa • Ylä-Savon Avopalvelut ja Asumispalvelut Oiva 1krt/kk • Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon Avopalvelut 1-2krt/kk Syksy 2020
Seuranta/ arviointi	Itä-Suomen esimiesten neljännesvuosittaisessa palaverissa syksyllä 2020	Itä-Suomen esimiesten neljännesvuosittaisessa palaverissa syksyllä 2020
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutusterveiset otsakkeen lisääminen palaverimuistio-pohjaan; tukee tiedon jakamista olemassa olevista ja tulevista koulutuksista. • Kannustetaan ihmisiä koulutukseen ja itsensä ja oman osaamisen kehittämiseen, jakamiseen. Ollaan ylpeitä olemassa olevasta osaamisesta/työstä. • Kutsutaan osaamisen jakamisen hetkiin toisen tiimin jäseniä paikalle tai etäyhteyden välityksellä • Esimies jakaa tiedon esimiesten WhatsAppissa kellon ajoista ja teemoista, ketkä pääsee ja haluaa, tulee paikalle. 	

Osallistujat pohtivat lisäksi pienryhmissä, mitä mahdollisia esteitä he näkevät ideoidensa toteuttamiseksi (liite 20/kuvio 10). Esille nousi muun muassa koronan vuoksi tehdyt muutokset. Osa suunnitelluista kasvokkaisista tiimin yhteiskeskittämishetkistä oli päätetty siirtää aikaan, jolloin voidaan jälleen kokoontua kasvokkain. Kehittämisen esteiksi tunnistettiin myös työryhmän muutokset ja riittämättömyyden tunteet ajan rajallisuudesta. Ajankäyttöä ohjaa viikoittaisten asiakastuntimäärien täyttäminen. Yhdessä asiakaspaineen ja työntekijävajeen kanssa kehittämiselle ajan saaminen mainittiin haastavana. Esiin nousi myös palaverien toimimattomat elementit, kuten keskittymisen ja läsnä olevan kuuntelemisen puutteet. Esimiehet tunnistivat myös itseensä liittyviä esteitä. Kiireessä esimies saattaa helposti antaa valmiin vastauksen sen sijaan, että pysähtyisi

perehdyttämään työntekijää siihen, mistä hän itse voi etsiä ja löytää tietoa. Sharepointin käyttöönoton esteiksi tunnistettiin sovellusten ja ohjelmistojen haltuun ottamisen taidolliset haasteet sekä huonot kokemukset aiemmasta vastaavasta ohjelmasta.



Kuvio 10. Ideoiden toteutumiselle tunnistettuja esteitä.

Keskustelun sisällönanalysista (liite 20) nousi esiin esimiesten mainitsemia olemassa olevia tiimirakenteita. Familiar Itä-Suomen Avopalvelujen tiimien johtamisen rakenteita ovat viikoittaiset tiimit, henkilökuntapalaverit, kehittämispäivät ja esimiesten viikoittaiset tiimit. Lisäksi tiimeissä on asiakaskohtaisia työpärejä ja työryhmiä.

Viikoittaisien tiimien kesto oli vaihdellen 1–2 h. Asiakastyön asioiden lisäksi viikotiimi on foorumi:

- Palveluprosessien viitekehyyksen ja menetelmien avaamiselle
- Kuulumisten vaihdolle
- Sopimusten tekemiselle
- Ohjeistuksien ja suunnitelmien läpikäymiselle
- Ryhmäkehityskeskustelujen käymiselle
- Sovittujen kehittämistavoitteiden eteenpäin viemiselle.

Virheistä oppivan, avoimen keskustelukulttuurin luomisesta ei pajassa ehditty tehdä toimintasuunnitelmaa. Siitä käytiin yhteistä keskustelua ja yhdellä pajan osallistujista nousi idea huoneentaulusta (ks. luku 12).

9.6 Itseohjautuvuusmittarin toistomittauksen tulokset

Toistomittauksen taustamuuttujat ovat nähtävissä (liite 11) kaavioista. Itseohjautuvuusmittarin toistomittaukseen vastasi yhteensä 24 työntekijää, joista hieman yli puolet (54 %) oli naisia. Toistomittaukseen tuli vastauksia tällä kertaa viidestä eli kaikista Itä-Suomen Avopalveluiden tiimeistä. Taulukossa 11 on esitetty toistomittauksen summamuuttujien keskilukuja.

Taulukko 11. Toistomittauksen summamuuttujien keskilukuja.

	N	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Halu itseohjautua	24	3,25	5,00	4,28	±0,50
Kyky ohjautua samaan suuntaan	24	2,57	5,00	3,73	±0,54
Yhteiskehittely	24	1,67	5,00	3,35	±0,84
Yhteisöllisyys ja luottamus	24	3,00	5,00	4,04	±0,48
Esimiehen kyky tukea itseohjautuvuutta	24	1,33	5,00	3,9	±0,87
Organisaation rakenteen tuki itseohjautuvuudelle	24	2,25	5,00	3,98	±0,63
Henkilökohtaiset raamit	24	2,5	5,00	4,10	±0,63
Itseohjautuvuus	24	2,92	4,80	3,97	±0,41
Validi N	24				

Näistä voidaan havaita työntekijöiden halun itseohjautua, kyvyn ohjautua samaan suuntaan, yhteisöllisyyden ja luottamuksen ja sekä yleisesti itseohjautuvuuden summamuuttujien keskiarvojen olevan korkeimmat. Nämä summamuuttujat olivat myös keskihajonnaltaan eli vastausten vaihteluväliltään pienimmät. Summamuuttujissa henkilökohtaiset raamit, organisaation rakenteen tuki itseohjautuvuudelle esimiehen kyky tukea itseohjautuvuutta olivat keskiarvillisesti vahvoja, mutta keskihajonta oli isompi. Esimiehen kyvyssä tukea itseohjautuvuutta ja yhteiskehittelyssä vastausten vaihteluvälit olivat kaikista suurimmat.

Toistomittauksen summamuuttujien Pearsonin korrelaatiotestin tulokset on nähtävissä liitteestä 21. Erona alkumittaukseen voi havaita organisaation rakenteen ja yhteiskehittelyn välisen positiivisen riippuvuuden ($r= 0,581$, $p<0,01$). Yhteisöllisyyden ja luottamuksen kanssa korreloi nyt positiivisesti myös esimiehen kyky tukea itseohjautuvuutta ($r= 0,576$, $p<0,01$). Esimiehen kyky tukea

itseohjautuvuutta korreloi lisäksi positiivisesti organisaation rakenteen tuen ($r=0,711$, $p<0,01$) sekä henkilökohtaisten raamien kanssa ($r=0,765$, $p<0,01$).

Toistomittauksen avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita mukailleen. Taulukossa 12 on esitetty sisällönanalyysistä saatuja tuloksia.

Taulukko 12. Avoimien vastausten klusterointi eli ryhmittely.

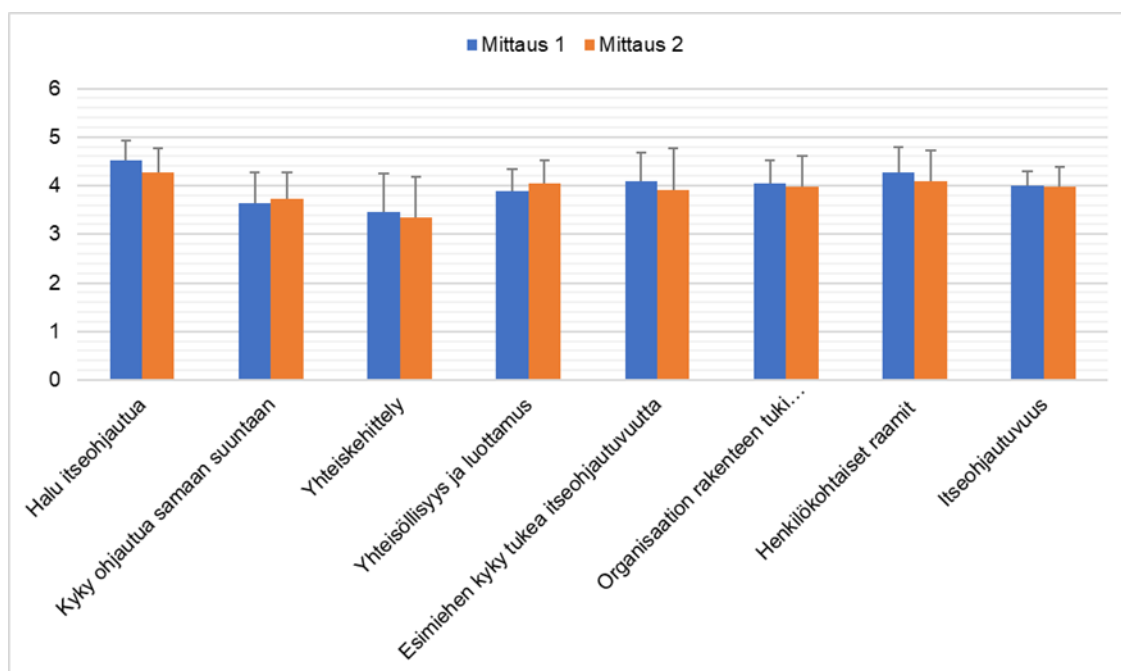
Itseohjautuvuuden toistomittauksen avointen kysymysten sisällönanalyysi		
ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Kiire/ajanpuute/stressi (5) Epävarmuus muutoksista (3) Tietämättömyys odotuksista (2) Lyhyt työkokemus (1)	Työntekijään/tiimin toimintaan liittyvät tekijät	ITSEOHJAUTUVUUTTA KAHLITSEE TYÖSSÄ
Kohtaamiselle, tietotaidon, osaamisen jakamiselle ja yhteiselle oppimiselle varatun ajan vähäisyys (4) Byrokrazia/yrityksen olemassa olevat toimintatavat (3) Määritetyt raamit/tulostavoitteet (2)	Organisaatioon liittyvät tekijät	
Riittämätön tuki esimieheltä (3) Tiedonkulun haasteet (1) Kannustamisen ja palautteen vähäisyys (1)	Esimieheen liittyvät tekijät	
Ostajatahon asettamat kriteerit (1) Asiakkaiden aikataulut (1)	Ostajatahojen ja asiakkaiden tuomat reunaehdot	
Ei mikään (2)	Ei mikään	
ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Luottamus (10) Kannustava työyhteisö ja esimies (5) Yhteisöllinen, arvostava vuorovaikutus (4) Rakentava palaute (1)	Yhteenkuuluvuus	ITSEOHJAUTUVUUTTA VAHVISTAA TYÖSSÄ
Työhön liittyvä autonomia (8) Motivaatio (3) Työn luonne (2)	Autonomia	
Selkeys toimintatavoissa ja odotuksissa (3) Esimiehen vastuullisuus (1) Ammatilliset koulutukset (1)	Osaaminen, kompetenssi	

Itseohjautuvuutta kahlitsevista asioista muodostui vastausaineiston sisällönanalyysissä neljä yläluokkaa, joista eniten ilmaisuja (12 kpl) oli työntekijään/tiimin toimintaan liittyen. Itseohjautuvuutta kahlitseviksi asioiksi mainittiin muun muassa kiire ja ajanpuutteen tuoma stressi, osaamisen jakamista ja yhteistä oppimista tukevan kohtaamisen varatun ajan vähäisyys, epäselvyys odotuksista sekä oma lyhyt työkokemus. Toiseksi eniten (8 kpl) vastauksissa nousi

organisaatioon liittyvät tekijät. Organisaation byrokratia, olemassa olevat toimintatavat, ylhäältä käsin määritellyt raamit ja tulostavoitteet koettiin itseohjautuvuutta kahlitsevina tekijöinä. Itseohjautuvuutta vahvistavista tekijöistä muodostui vastausaineiston sisällönanalyysissä kolme yläluokkaa, yhteenkuuluvuus, osaaminen/kompetenssi ja autonomia. Itseohjautuvuutta työssä koettiin eniten vahvistavan työhön liittyvä autonomia, luottamus, kannustava ja tukeva työyhteisö ja esimies sekä yhteisöllinen arvostava vuorovaikutus.

9.7 Alku- ja toistomittausten vertailun tulokset

Itseohjautuvuusmittarin alku- ja toistomittausten summamuuttujien keskiarvojen vertailu (kuvio 11) osoittaa, että vain kahdessa summamuuttujassa tapahtui positiivista muutosta. Kyky ohjautua samaan suuntaan sekä yhteisöllisyys ja luottamus ovat molemmat hieman keskiarvojen näkökulmasta vahvistuneet. Kaikissa muissa itseohjautuvuusmittarin summamuuttujien keskiarvojen arvot olivat hieman laskeneet.



Kuvio 11. Pylväsdiagrammi summamuuttujien vertailusta.

Alku- ja toistomittausten summamuuttujien välisten erojen merkitsevyyttä selvitettiin SPSS-ohjelmassa Mann-Whitney U-testillä, mikä soveltuu alle 30:n otoskokoihin paremmin kuin t-testi. Mann-Whitneyn testin kohdalle ei tarvitse myöskään olettaa normaalijakautuneisuutta. (Metsämuuronen 2018, 286.) Mann-Whitneyn U-testin analyysissä kaikkien summamuuttujien nollahypoteesi pysyi ennallaan, mikä tarkoittaa sitä, ettei yhdenkään summamuuttujien arvoissa tapahtuneet muutokset olleet tilastollisesti merkittäviä.

Kuviossa 11 on keskiarvojen lisäksi nähtävissä summamuuttujien keskivirheet. Palkeista ylöspäin nousevat viivat kuvaavat summamuuttujien vastausten keskihajontaa. Keskihajonta kuvaa sitä, kuinka kaukana muuttujan arvot ovat suhteessa keskiarvoon. Mitä pienempi keskihajonta on, sitä lähempänä vastaajien vastaukset ovat suhteessa keskiarvoon. (Tilastokeskus 2022.) Summamuuttujien hajontavälien muutosten vertailu osoittaa, että esihenkilöiden kyky tukea itseohjautuvuutta, organisaatioiden rakenteen tuki ja yhteiskehittely -summamuuttujien keskihajonnat ovat toistomittauksessa selvästi kasvaneet. Kyky ohjautua samaan suuntaan oli summamuuttujista ainut, minkä keskihajonta oli pienentynyt verrattuna alkumittaukseen.

Vertailtaessa alku- ja toistomittausten summamuuttujien Pearsonin korrelaatio-kertoimia voidaan havaita yhteiskehittelyn ja organisaation rakenteen tuki -summamuuttujien välillä tilastollisesti merkittävä positiivinen korrelaatio, mitä ei kuitenkaan esiintynyt niiden välillä alkumittauksessa. Yhteiskehittelyn osalta oli muutosta myös siinä, ettei se toistomittauksessa enää korreloinut yhteisöllisyyden ja luottamuksen kanssa kuten alkumittauksessa.

Toistomittauksessa esimiehen tuki korreloi positiivisesti yhteisöllisyyden ja luottamuksen kanssa sekä organisaation rakenteen kanssa, joita alkumittauksessa ei esiintynyt. Henkilökohtaiset raamit korreloivat myös positiivisesti esimiehen tuen kanssa toistomittauksen osalta. Kaikista vahvimmat positiiviset korrelaatiot molemmissa mittauksissa oli yhteiskehittelyn ja kyvyn ohjautua samaan suuntaan välillä.

9.8 Arvioinnin ja seurannan tulokset

Valittujen arviointi- ja seurantamenetelmien tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, miten kehittäminen on vastannut tavoitteita ja missä onnistuttiin (Toikko & Rantanen 2009, 61–62). Etäpajojen palautteiden perusteella osallistujat kokivat **ensimmäisen pajan** (liite 22) kaikista hyödyllisimpinä (erittäin hyödyllinen 1, hyödyllinen 4) ja sekä ohjaus- että menetelmäohjaus koettiin vahvaksi (erittäin vahvaa 2, vahvaa 3). Hyödyllistä ja ilahduttavaa 1. pajassa oli ollut yhteinen keskustelu, kokemusten ja pohdintojen jakaminen itseohjautuvuudesta ja johtamisesta, itseohjautuvuuden teoriaosuus sekä työskentelyn onnistuminen etäyhteydellä. Turhauttavaa oli ollut taukojen vähäisyys pajan pituuteen nähden sekä toistuva palautteenanto ja menetelmän analysointi. Yllättävänä koettiin etänä työskentelyn helppous ja valmisteltu, toimiva systeemi. Avoimessa palautteessa osallistujat kiittivät hyvin jäsennellystä ja toteutusta etäkehittämispajasta.

Toisen pajan (liite 23) hyödyllisyys koettiin hieman vähäisemmäksi (hyödyllinen $n=3$, ei hyödyllinen eikä hyödytön $n=2$). Palautteen perusteella osallistujat kokivat ohjausosaamisen (vahvaa $n=4$, ei heikko eikä vahvaa=1) että menetelmäosaamisen (vahvaa $n=5$) yleisesti ottaen jälleen vahvana. Hyödyllistä 2. pajassa oli ollut vertaistuellinen kokemusten jako, aiheen äärelle pysähtyminen, itseohjautuvuusteeman jäsentäminen ja kehittäminen, käytänteiden yhtenäistäminen, työntekijöiden palautteiden näkeminen itseohjautuvuudesta. Turhauttavana oli koettu teknisten ongelmien, ohjelmistojen toimivuuteen ja ymmärtämättömyyteen kulunut aika, mikä oli vaikuttanut aiheesta etääntymiseen sekä tehokkaiseen etenemiseen. Turhauttavaksi oli koettu myös fasilitoijan puhuminen, kyseleminen ja ohjeistus. Yhdelle osallistujalla oli ollut yllättävää, että hänen yksikönsä oli vastattu niin vähän kyselyyn. Osallistujat antoivat hyvää palautetta siitä, että vetäjä oli nähnyt vaivaa pajan valmisteluun ja virtuaalisen toimintaympäristön käyttöönotto ja pohjatyö koettiin todella hyväksi. Kiitosta annettiin myös siitä, että vetäjä jakoi tasaisesti puheenvuoroja, jolloin kaikkien ääni tuli kuuluiin. Osallistujat toivoivat viimeiseen pajaan vielä enemmän avoimeen keskusteluun pohjautuvia tehtäviä, ajankäytön tehostamista ja kahden tauon toteuttamista. Palautteissa mainittiin myös, että pajassa käytettiin liian monta eri ”alustaa.”

Kolmannen pajan (liite 24) hyödyllisyys koettiin hieman vähäisemmäksi (hyödyllinen n=2, ei hyödyllinen eikä hyödytön n=1). Saadun palautteen perusteella osallistajat kokivat ohjausosaamisen (erittäin vahvaa n=1, vahvaa n=2) että menetelmäosaamisen (vahvaa n=1, ei vahvaa eikä heikkoa n=1) yleisesti ottaen hyvänä. Hyödyllistä ja ilahduttavaa 3. pajassa oli ollut yhdessä toimiminen toisten esimiesten kanssa, käytännön tasolle meneminen ja syvempi keskustelu kehittämistoimista ja yhteisistä kokemuksista. Turhauttavana koettiin internetyhteyden pätkiminen. Avoimessa palautteessa yksi osallistuja kertoi lopussa tulleen tunteen, ”*että aloimme sopimaan yhteisiä uusia käytäntöjä yksittäisten mielipiteiden pohjalta. Tämä ei ollut liene tavoite, koska emme voi muuttaa toimintatapoja lennosta*”.

Itseohjautuvuuden toistomittauksessa selvitettiin vastaajilta, missä he erityisesti kokivat eniten tapahtuneen itseohjautuvuudessa muutosta/kehitystä omassa tiimissä viimeisen vuoden aikana (taulukko 13).

Taulukko 13. Koettujen muutosten sisällönanalyysi.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALALUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
ei tietoa en voi arvioida lyhyen tiimissä olon vuoksi en osaa sanoa en osaa sanoa alle vuoden töissä	En osaa sanoa/en voi arvioida lyhyen työhistorian vuoksi (5)	KOETTU MUUTOS ITSEOHJAUTUVUUDESSA
samalla hyvällä tasolla on toiminut koko ajan niin hyvin	Hyvällä, aina toimivalla tasolla (2)	
korona tuonut vahvemmin tiimiin itseohjautuvuutta ja kokonaisvaltaista vastuuta asiakasprosessista tiimin kohtaamisen vähennyttä korona pakottanut toimimaan itseohjautuvammin vastuu lisääntynyt asiakastyöryhmät	Itseohjautuvuus ja asiakasprosessin kokonaisvaltainen vastuu lisääntynyt koronan myötä (4)	
työn laatu parantunut yhteistyö parantunut tiimien välillä perehdytys	Työn laatu ja yhteistyö tiimien välillä parantunut (3)	
vanhoja toimintamalleja kyseenalaistettu ja pohdittu yhdessä uusia tapoja tehdä työtä.	Työtapojen uudistamista yhdessä (1)	
parantunut, kun esimies ei kykene seuraamaan kaikkea yhtä tiiviisti tiimin suurenemisen myötä lähiesimiehen tiimin työskentelyn seuranta vähentynyt asiakkuus hoidetaan enemmän työparin kanssa ilman esimiestä esimiehen luottamus tiimiläisiin vahva	Esimiehen rooli muuttunut (4)	
ohjelmistojen rakenteet materiaalipankki hyvä työkalu asiakastyön menettelyihin	Tiedonhallinta	

Tähän avoimeen kysymykseen tuli vastauksia 16 vastaajalta 24:sta. Muutama vastaaja ei osannut sanoa tai arvioida tapahtuneita muutoksia osin siitä syystä, että vastaaja oli ollut osana tiimiä niin lyhyen aikaa. Itseohjautuvuus ja vastuunoton koettiin lisääntyneen ja parantuneen korona-ajan vaikutuksesta. Lisäksi itseohjautuvuuden koettiin parantuneen esimiesroolin muutosten ansiosta. Vastauksista kävi ilmi, että asiakkuudet hoidetaan enemmän työparina ja esihenkilön seuranta tiimin ja asiakkuuksien määrän lisääntyttyä on vähentynyt.

Opinnäytetyön prosessin loppuvaiheessa esimiehille järjestetyssä Teams -palaverissa (25.1.2022) esihenkilöille esiteltiin opinnäytetyön tulokset. Samalla käytiin keskustelua siitä, miten sovitut toimenpiteet toteutuivat ja kuinka he kokivat kehittämistoimenpiteiden vaikutukset.

Esihenkilöt kertoivat, ettei opinnäytetyön tuloksissa tullut esille mitään mullistavaa eikä kyselyjen välillä ollut juuri eroavaisuutta tai yllätyksiä. Esihenkilöiden keskustelussa nousi esiin se, miten kyselyjen välillä tapahtunutta muutosta on vaikea tulkita, kun ensimmäiseen mittaukseen ei kaikista tiimeistä tullut vastauksia, jolloin vastaajien ryhmä eroaa. Sovittujen toimenpiteiden toteutumiseen SharePointiin liittyen oli vaikuttanut organisaatiotason muutos. Sharepointista oli päätetty luopua ja sen tilalle oli lähdetty rakentamaan Faminettia perehdyttämisen, tiedon etsimisen ja jakamisen järjestelmäksi. Kyseisen järjestelmän päivitys on parhaillaan käynnissä ja on jo tiimeissä jo osin käytössä. Tiedon etsimisen ja löytämisen tueksi on tullut parannusta perehdyttämiseen. Perehdyttämislomakkeeseen on kirjattu itsenäisen tiedon löytämisen odotus ja listattu eri tiedon kanavat, jotta varmistuu niihin perehdyttäminen. Esihenkilöt kokivat itsenäisen tiedon hakemisen vahvistuneen työntekijöillä, vaikka Faminetin käytön lisääntyminen on vielä tavoitteena. Nykyään palavereissa ei tarvitse kaikkia tiedotusasioita avata kokonaan vaan kerrotaan, mistä tieto on löydettävissä.

Osaamisen jakamisen alustukset oli useimmissa tiimeissä käynnistymisen jälkeen jäänyt yhteisten asioiden jalkoihin ja vähemmälle. Osassa tiimeistä kyseinen käytäntö oli jo ollut ja elää edelleen. Tarvittaessa on järjestetty kokonainen päivä koulutuksen käyneen uuden osaamisen ja tietotaidon jakamiseksi muulle tiimille. Esihenkilöt kertoivat, että osaamisen jakamista tapahtuu arjessa.

Moniammatillisen tiimin hyödyntäminen on ollut ainakin yhdessä tiimissä aktiivisesti käytössä. Viikoittaisessa työyhteisötiimissä kysytään, onko kellään casea tai tilannetta käsiteltäväksi. Nousseiden asioiden pohjalta sovitaan, millaisella porukalla moniammatillinen tiimi järjestetään ja sille sovitaan saman tien aika ja paikka. Toinen esimerkki vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämisestä liittyi uuden HR-Workday järjestelmän käyttöönottoon. Esihenkilön sijaan, tiimin jäsen, jolla tietotaitoa sekä uusien järjestelmien nopeaa haltuunottoa jakoi muulle tiimille, miten järjestelmä toimii. Esihenkilöillä oli kokemuksia siitä, että tiimille annetaan ja halutaan antaa vastuuta. Esihenkilöiden poissa ollessa tiimi toimii, siellä autetaan, tuetaan ja perehdytetään toinen toisia ja tähän esihenkilöt voivat luottaa.

10 Johtamisen huoneentaulu

Johtamisen huoneentaulu syntyi yhden kehittämispajan osallistujan idean pohjalta. Kolmannessa kehittämispajassa saatiin osallistujilta lupa työskentelyn nauhoitukseen, joten virheistä oppivan, avoimen keskustelukulttuurin luomisesta käyty keskustelu litteroitiin eli purettiin tekstimuotoon. Teksti analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita mukaillen. Litteroidun tekstiaineiston pelkistettyjen ilmausten klusteroinnista eli ryhmittelyistä syntyi yhteensä viisi alaluokkaa, joita yhdistäväksi yläluokaksi muodostui avoin, virheistä oppiva keskustelukulttuuri (liite 20). Sisällönanalyysin tulosten pohjalta syntyi visuaalinen johtamisen huoneentaulu (kuvio 12).



Johtamisen huoneentaulu

Avoimen, keskustelevan ja virheistä oppivan kulttuurin luominen Familiar Itä-Suomen Avopalveluissa

Osallistava päätöksenteko henkilökuntapalavereissa

- Otetaan palavereissa käsiteltäväksi henkilökunnalle tärkeitä asioita
- Annetaan työntekijöille vaihtoehtoja, joita voi tehdä valintoja/päätöksiä
- Annetaan työyhteisölle oikeasti mahdollisuuksia saa oikeasti vaikuttaa, miten joku asia järjestetään tai tehdään
- Osallistaminen lisää vaikutusmahdollisuuksien kautta työntekijöiden sitoutumista asioihin/päätöksiin
- Esimiehinä uskalletaan ja luotetaan työntekijöistä/tiimistä lähteviin kokeiluihin
- Esimiehen velvollisuutena harkita ja luoda reunaehdot, missä asioissa voi osallistaa tiimiä.



Avoin, hyväksyvä ja tukeva ilmapiiri

- Kaikki saa olla persoonia ja kannustetaan työntekijöitä tuomaan henkilökohtaisia vahvuuksia myös työssä esille
- Arvostetaan ja ymmärretään erilaisuutta ja eri näkökulmia
- Tunteiden tuulettamisen salliminen
- Avoin vuoropuhelu tukee yhdessä kehittymistä
- Ollaan työntekijän tekemän päätöksen tukena
- Ollaan esimiehinä hyvin työntekijöiden tavoitettavissa



Esimerkillä johtaminen

- Kerrotaan itse omista onnistumisista ja epäonnistumisista asiakastapauksissa
- Otetaan vastuu omista virheistämme ja sanoitetaan niitä avoimesti
- Toteutetaan esimiehinä itse avoimuutta

Palautteen antaminen

- Jatkuva, avoin palaute kaikilla tasoilla kaikkiin suuntiin
- Työparityö vaatii työntekijöiltä palautteenantotaitojen kehittämistä:
 - Kannustetaan palautteen antamiseen kollegalta kollegalle
 - Ollaan esimiehinä tarvittaessa tukena työntekijöiden välisissä palautekeskusteluissa
- Palautteella on iso merkitys työhyvinvointiin ja työn tekemiseen



Valmentava, refleктоiva ongelman ratkaiseminen

- Asiakasryhmä ja ongelmat antavat mahdollisuuden myös epäonnistumiseen ja reflektioon.
- Kysytään työntekijältä omaa ratkaisua ongelmaan/asiaan ja tuetaan sitä.
- Ollaan esimiehinä hyvin työntekijöiden tavoitettavissa



Kuvio 12. Johtamisen huoneentaulu.

Tämän kulttuurin luomisen ytimenä Familiar Itä-Suomen avopalveluissa on osallistava päätöksenteko henkilökuntapalavereissa, avoin, hyväksyvä ja tukeva ilmapiiri, esimerkillä johtaminen, palautteen antaminen kaikkiin suuntiin ja sen kehittäminen sekä valmentava ja refleктоiva ongelman ratkaiseminen yhdessä.

11 Pohdinta

11.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön kohteena oli Familiar Itä-Suomen Avopalvelut. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää avopalvelutiimien itseohjautuvuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Familiar Itä-Suomen avopalvelujen tiimeihin itseohjautuvuutta ja yhteisohjautuvuutta tukevia toiminnallisia rakenteita sekä johtamisperiaatteita. Opinnäytetyön kehittämistoiminnan osallistavissa kehittämispajoissa esihenkilöt ideoivat yhden uuden toiminnallisen rakenteen, säännölliset osaamisen jakamisen alustukset osaksi olemassa olevia palaverirakenteita. Opinnäytetyön kehittämistehtävät onnistuttiin toteuttamaan suunnitelmien mukaisesti.

Koko henkilöstölle kohdistettu itseohjautuvuuden alkumittaus osoitti kohderyhmän henkilöstön työntekijöiden itseohjautuvuuden olevan jo lähtökohtaisesti vahvaa. Henkilöstön halu itseohjautua oli vahvaa ja sen osalta myös vastausten vaihtelu oli muihin summamuuttujiin nähden pientä. Myös esihenkilöille suunnatussa alkukartoituksessa kävi ilmi itseohjautuvuuden toimivan erityisesti työn autonomiaan liittyen. Tulokset osoittivat Familiarin Itä-Suomen avopalvelutiimeissä työn autonomiaa tukevan työtä ohjaavat tavoitteet, työntekijöiden osallistaminen sekä vapaus ja myös vastuu tehdä itsenäisiä ratkaisuja niin itse kuin tiiminäkin. Tiimeissä käytössä oleva työntekijöiden itsenäinen työn ja työvuorojen suunnittelu sekä työn itsenäinen sisällöllinen toteuttaminen mahdollistavat myös vahvaa autonomian kokemusta.

Tulosten pohjalta voidaankin nähdä Martelan ym. (2021, 4) määrittelemien työntekijän itseohjautuvuuteen kuuluvan oman työn vallan toteutuvan Familiarin Itä-Suomen avopalveluissa vahvasti työn teon oikeuksien tasolla. Työntekijät voivat hyvin autonomisesti päättää työnsä tekemisen tavoista ja tiettyjen reunaehtojen puitteissa myös, milloin ja missä he työnsä tekevät.

Avoimissa vastauksissa nousseet itseohjautuvuutta kahlitsevat asiat linkittyivät osin organisaation kehittämisen oikeuksiin, mikä tarkoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia ja valtaa osallistua organisaation rakenteiden tai käytänteiden kehittämiseen. (Martela ym. 2021, 4). Alkumittauksen avoimissa vastauksissa mainittiin kokemus ”johto kehittää” kulttuurista ja toistomittauksessa mainittiin itseohjautuvuutta kahlitsevina tekijöinä organisaatioon liittyvät toimintatavat, kuten byrokratia, ylhäältä käsin määritellyt raamit ja tulostavoitteet, kiire. Huolimatta hyvin itseohjautuvasta, itsenäistä vastuunkantoa edellyttävästä arjen työn toteuttamisesta, työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemukseen voi vaikuttaa organisaatiossa vallitseva tulosohjattu toimintakulttuuri. (Martela & Jarenko 2017, 18). Myös Salovaaran (2020, 109, 151) nostaa autonomisten tiimien mahdolliseksi ongelmaksi sen, mikäli työtä ohjaavat säännöt ja tavoitteet ovat asetettu liian tiukoiksi aiheuttaen työntekijöille kiirettä ja tehokkuuden vaatimuksia. Itseohjautuvissa tiimeissä yksilökohtaisten tavoitteiden sijaan voitaisiinkin asettaa ja sopia tavoitteet tiimitasolle, jolloin keskustelu automaattisesti kääntyisi minun töistäni, meidän työhömme, tiimin yhteisen jaetun (tulos)tavoitteen saavuttamiseen, yhteisesti vastuuta kantaen ja toisiaan auttaen. (Salovaara 2020, 150–152.)

Familiarin Itä-Suomen avopalveluiden itseohjautuvuuden kehittämisen tavoitteena ei ollut kehittää täysin esihenkilötöntä tiimien itseohjautuvuutta. Esihenkilöiden osallistavissa pajoissa kehittämisen kohteiksi nousseet asiat linkittyivät itseohjautuvuuden määritelmistä erityisesti työn autonomian sekä lähijohtajalta delegoituun päätöksentekoon sekä niitä tukeviin tekijöihin. Esihenkilöt näkivät tärkeänä vahvistaa tiedon saatavuutta ja työntekijöiden perehdyttämistä tiedon löytämisen kanavista. Itseohjautuvaa työtettä odotettavissa tiimeissä kaikki tieto ei voi olla esihenkilön takana, vaan työntekijöiden tulee löytää ja saada tarvittavat tiedot käsiinsä. Muun muassa Ala-Mutka (2019, 51,54) tuo esille, että itsenäistä päätöksentekoa itseohjautuvissa tiimeissä edistää juuri tiedon läpinäkyvyys, avoimuus ja saatavuus.

Ennakkotehtävässä esihenkilöt pohtivat, kuinka tiimi toimii silloin, kun tiimi toimii vastuullisesti/yhteisohjautuvasti kohti yhteistä päämäärää. Siihen nostetut odotukset, kuten tiiminä töiden ja tehtävien jakaminen ja työn suunnittelu sekä yhteisöllisesti johdetut ja ohjatut pelisäännöt ja tavoitteista huolehtiminen

yhteisöllisesti toisiaan tukien linkittyvät osittain Salovaaran (2020, 59,150–152) yhteisöohjautuvuuden ulottuvuuksiin tiimityössä.

Esihenkilöillä oli näkyä ja halua tiimitason itseohjautuvuuden vahvistamiseen siten, että yhteinen vastuunkanto ja toinen toisten auttaminen sekä kollegiaalinen palautteenanto tiimeissä lisääntyisi. Familiar Itä-Suomen avopalveluissa tiimeillä on tietystä määriin valtaa ja vapautta päättää tekemisestään. Samalla on myös vastuu organisaation asettamien tavoitteiden ja tarkoituksen mukaisesta työkentelystä. Edelliset linkittyvät Vuoren (2021, 361) kuvaamaan itseohjautuvuuden tiimityönä sekä Martelan ym. (2021, 4) kuvaamiin työntekijöiden työn johtamisen oikeuksiin eli tiimin yhteisiin mahdollisuuksiin vaikuttaa työn päämääriin ja prioriteetteihin.

Kehittämispajoissa esihenkilöiden toimenpiteeksi ideoimat osaamisen jakamisen alustukset linkittyvät Levin ym. (2004, 6) tuloksiin kompetenssi- ja hyväntahtoisuusluottamuksen merkityksestä työntekijöiden toinen toistensa tukemiseen ja avun pyytämiseen sekä vastaanottamiseen. Niin Levin ym. (2004, 6) kuin Kostamo ym. (2020, 8) nostavat esille tilaisuuksien ja käytäntöjen rakentamisen, missä työntekijät voivat jakaa omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan toisilleen, jolloin kompetenssiluottamus ihmisten välille pääsee vahvistumaan. Hyväntahtoisuus luottamusta voidaan työyhteisöissä rakentaa ihmisten välisiä siteitä, yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavilla kohtaamisilla ja käytänteillä. (Levin, ym. 2004, 5.)

Johtamisen huoneentauluun sisällönanalyysin kautta nousseet johtamisen periaatteet linkittyvät selkeästi psykologisen turvallisuuden ja valmentavan johtajuuden teoreettiseen viitekehykseen. Muun muassa Soback (2020, 43, 85, 112) nostaa työntekijöiden osallistamisen päätöksentekoon, palautteen antamisen, yhteisen refleктоivan ongelmanratkaisun sekä avoimen, luottamuksellisen ilmapiiirin luomisen valmentavan johtajuuden tekijöihin. Esihenkilöiden ideoimat osallistavan päätöksenteon periaatteet nivoutuvat mielestäni hyvin yhteen Sobackin (2020, 164) kuvaaman vastuun kehän kanssa. Työntekijöiden/tiimin osallisuuden ja vastuunkannon vahvistuminen edellyttääkin johtamisessa esihenkilöiden tunnistaman luottamuksen työntekijöistä/tiimistä lähteviin kokeiluihin

ja uskalluksen siihen, että oikeasti annetaan työyhteisölle mahdollisuuksia vaikuttaa, miten joku asia järjestetään tai tehdään.

Useat johtajuuden huoneentaulun käytänteet ja osaamisen jakaminen linkittyvät vahvasti myös psykologista turvallisuutta rakentaviin ja vahvistaviin esihenkilöiden keinoihin. Edmondson (2002, 20–21) painottaa avoimeen kommunikaation ja palautteenantoon rohkaisun, omien virheiden tunnistamisen sekä työntekijöiden saavutettavissa olemisen merkitystä esihenkilöiden rooleissa oleville. Ensimmäisessä pajassa esihenkilöt toivat esille, kuinka esimiehen läsnäolon ja tavoitettavuuden merkitys oli koronapandemian myötä korostunut, kun tiimin keskinäiset kasvokkaiset tapaamiset vähenivät. Uskon, että esihenkilöiden saavutettavuudella ja läsnäololla esihenkilöt ovat onnistuneet luomaan omalta osaltaan turvaa muuten epävarmassa tilanteessa. Olisiko ilman luottamusta ja esihenkilöiltä saatua taustatukea työntekijät keksineet uusia, luovia tapoja asiakastyön toteuttamiseksi kevään 2020 aikana?

Sekä Edmondson (2002, 20–21) että Carmeli & Gittell (2009, 726) nostivat myös strategisten tavoitteiden tietoisuuden ja tukevan johtajuuden merkityksen turvallisuuden vahvistamisessa. Ensimmäisessä kehittämispajassa esihenkilöt nostivat yhteisten työn tavoitteiden ja odotusten esiin tuomisen, työnkuvien kirkastamisen ensimmäisiksi askeleiksi, joita voivat tehdä itseohjautuvuuden tavoitetilan vahvistamiseksi. Myös Levin ym. (2004, 7) painottavat esihenkilön esimerkillä johtamisen merkitystä työntekijöiden välisen luottamuksen vahvistamisessa. Esihenkilöt omalla kuuntelun kyvyllään, rakentavalla ja arvostavalla vuorovaikutuksella sekä mallittavat työntekijöilleen luottamusta vahvistavaa työkäyttäytymistä että rakentavat psykologista turvallisuutta (Levin, ym 2004, 7; Carmeli ja Gittell 2009, 726). Esihenkilöt voivat poistaa itsenäisen päätöstenteon esteenä olevaa virheiden tekemisen pelkoa ja luoda virheet tunnustavaa ja niistä oppivaa kulttuuria viemällä johtajuuden huoneentauluun kirjattuja johtamiskäytänteitä tietoisesti ja tavoitteellisesti osaksi tiimien vuorovaikutuskulttuuria.

Oli hienoa huomata, miten osa esihenkilöiden ideoimista johtajuuden periaatteista tulivat näkyviin itseohjautuvuusmittarin avoimissa vastauksissa. Työntekijät kokivat esihenkilöltään saadun tuen ja kannustuksen, työntekijöihin ja tiimiin luottamisen sekä kannustavan ja tukevan työyhteisön sekä yhteisöllinen arvoitavan vuorovaikutuksen olevan itseohjautuvuutta vahvistavia tekijöitä omassa työssään.

Opinnäytetyön kehittämisprosessin vaikuttavuutta voidaan tarkastella itseohjautuvuuden alku- ja toistomittauksen tuloksia vertailemalla sekä toistomittauksen muutoksen kokemuksia selvittäneen avoimen kysymyksen kautta. Itseohjautuvuusmittauksien vertailevat tilastolliset testit osoittivat, ettei opinnäytetyön kehittämistoiminnan aikana Familiar Itä-Suomen avopalvelutiimien itseohjautuvuudessa tapahtunut tilastollisesti katsoen muutoksia. Summamuuttujista kyky ohjautua samaan suuntaan sekä yhteisöllisyys ja luottamus olivat kuitenkin hieman keskiarvojen näkökulmasta vahvistuneet. Kaikissa muissa itseohjautuvuusmittarin summamuuttujien keskiarvojen arvot olivat hieman laskeneet. Näistä ei voi kuitenkaan tehdä kehittämistoiminnan vaikuttavuuden tai onnistumisen näkökulmasta luotettavia johtopäätöksiä. Mittaustulosten vertailua haastoi se, että ensimmäiseen mittaukseen tuli vastauksia vain osasta tiimeistä. Tämän vuoksi ei voi tietää, millaiset alkumittauksen tulokset olisivat olleet, mikäli kaikki tiimit olisivat vastanneet alkumittaukseen. Mikäli kaikista tiimeistä olisi ollut vastaajia vähintään viisi, itseohjautuvuusmittarin analyyseissa olisi voinut tehdä tilastollisia testejä ja analyyseja myös tiimien välisistä eroista.

Alku- ja toistomittausten summamuuttujien hajontavälejä vertailtaessa oli mielenkiintoista, miten esihenkilöiden kyky tukea itseohjautuvuutta, organisaatioiden rakenteen tuki ja kyky kehittää työtä yhdessä -summamuuttujien keskihajonnat olivat selvästi kasvaneet. Kyky ohjautua samaan suuntaan oli summamuuttujista ainut, minkä keskihajonta oli pienentynyt verrattuna alkumittaukseen. Jäin pohtimaan, voisiko työntekijöiden kokemusten vaihteluun olla vaikuttanut ensimmäinen koronavuosi ja yhteiselle kehittämiselle suunniteltujen tilaisuuksien ja aikojen peruminen.

Toistomittauksen summamuuttujien väliltä löytyneiden lineaaristen positiivisten korrelaatioiden näkökulmasta teen varovaisia päätelmiä. Mikäli kohdeorganisaatiossa haluttaisiin edelleen vahvistaa etenkin tiimien yhteisöohjautuvuutta, yhteiskehittelyyn ja sitä mahdollistaviin organisaation rakenteisiin panostamalla ja organisaation kehittämiseen liittyvien oikeuksien laajentamisella voitaisiin edelleen vahvistaa tiimien kykyjä ja taitoja ohjautua samaan suuntaan sekä lujittaa yhteisöllisyyttä ja luottamusta entisestään. Itseohjautuvuutta edelleen vahvistettaessa on tärkeää tietoisesti kiinnittää huomiota yhteisöllisyyden, yhteisen kohtaamisen, tiimien yhteiskehittämistä mahdollistaviin rakenteisiin ja vuorovaihtuuden tapoihin.

Pearsonin korrelaatiotestien tuloksista löytyi useampienkin summamuuttujien väliltä lähes tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita ($p < 0,05$), mutta päätin nostaa tuloksiin ja niiden tarkasteluun ainoastaan tilastollisesti merkitsevimmät korrelaatiot ($p < 0,01$) työn rajaamisen vuoksi.

11.2 Opinnäytetyönprossin pohdintaa

Opinnäytetyön aiheen valinta pohjautui omiin kokemuksiin, miten työssäni lastensuojelun avopalveluissa oli siirrytty kohti itseohjautuvampaa, itsenäisempää ja vastuullisempaa työtettä kohden. Aloittaessa vuonna 2016 avopalvelujen tiimissä, työvuorosuunnittelu oli vielä esihenkilövetoista. Pian kuitenkin havaittiin, ettei työvuorojen toteumat juuri vastaa työvuorosuunnittelua, sillä työntekijän oli muutettava niitä asiakastyön toteutumiseksi. Työvuorosuunnittelu muuttui asiakaslähtöiseksi ja työntekijän itsenäisen suunnittelun varaan. Aloin kiinnostumaan yhä enemmän itseohjautuvuudesta ja sitä mahdollistavista ja tukevista johtamisen tavoista ja organisaation rakenteista.

Opinnäytetyön osallistavat kehittämispajat oli alun perin tarkoitus järjestää lähitilaisuutena. Kehittämispajat siirtyivät alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen etänä pidettäväksi virtuaalipajoiksi maailmanlaajuisen COVID -19 viruspandemian vuoksi. (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos 2021.) Maaliskuussa 2020 Suomen hallitus totesi tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan

poikkeusoloissa ja päätyi ottamaan valmiuslain käyttöön (Eduskunta 2021). Poikkeusolot tarkoittivat muun muassa koulujen ja oppilaitosten ja työpaikkojen työn muuttumista etäopiskeluksi ja -työksi. (Valtioneuvosto 2020.) Tämän opin näytetyön kohdeorganisaatio ohjeisti siirtämään kaikki kasvokkaiset koulutukset ja palaverit etäyhteyksin toteutettavaksi.

Tämä ”pakotettukin” digiloikan ottaminen oli oman ammatillisen kasvun ja digitaalisten työelämätaitojen kehittymisen näkökulmasta hyvin arvokas ja merkityksellinen asia. Kehittämispajojen fasilitoinnin näkökulmasta onnistuin varsin hyvin siihen nähden, miten lyhyessä ajassa otin haltuun etänä osallistamisen välineitä. Sain myös huomata, miten teknologia myös haastoi pajoissa vuorovaikutuksen ohjaamista, mikä tuli näkyviin myös pajojen palautteissa koettuna turhautumisena fasilitoijan kysymyksiin liittyen. Etäpajojen vuorovaikutuksen fasilitointia haastaa se, ettei voi nähdä ihmisten eleitä ja ilmeitä, mikä johti itselläni siihen, että liikaa varmistelin ja kyselin, mikä oli sitten häirinnyt asiaan keskittymistäkin. Koska digitaalisen osallistamisen alustat ja niiden käyttö ja opastus olivat sekä osallistujille että itsellekin vielä uutta, tekniikka ja sen toimivuuden haasteet veivät pajoista aikaa enemmän kuin olin osannut etukäteen ajatella. Nämä yllättävät, pajan aikana tulleet tekniset ongelmat olivat kuitenkin merkittäviä sen suhteen, että sain kokemuksen, että niistä selviää ja kykenen keksimään vaihtoehtoisia tapoja, joilla työskentely saadaan etenemään ja kaikkien osallistumisen varmistettua. Etäpajojen suunnittelun myötä sytyin digitaalisen osallistamisen oppimisesta. Osallistuin lukuisiin ilmaiswebinaareihin ja ostin jopa verkkokurssin etäfasilitoinnin taitojeni vahvistamiseksi. Innostumisen myötä tulin valinneeksi pajiin liian monia eri alustoja ja osallistamisen tapoja, minkä osallistajat olivat kokeneet hieman raskaaksi. Useamman kehittämispajan prosesseissa onkin osallistujien näkökulmasta parhainta valita tietty tai maksimissaan kaksi erilaista alustaa, joilla osallistujia osallistetaan.

Opinnäytetyön prosessin loppuvaiheessa on selkeää nähdä, mitä kaikkea nyt tekisin toisin. Nyt lähestyisin itseohjautuvuuden kehittämistä siten, että valitsisin yhden pilottitiimin, jolle toteuttaisin sarjan osallistavia yhteiskehittämisen pajoja. Pilottitiimin yhteiskehittämisessä keskityttäisiin selkeästi tarkastelemaan ja ideoimaan tiimin kanssa psykologisten perustarpeiden toteutumista ja kuinka niitä

voitaisiin tiimissä vahvistaa ja miten tiimeissä voitaisiin esimerkiksi jakaa työtehtäviä ja vastuita positiiviseen psykologian laajan vahvuusnäkemysten mukaisesti yksilöllisiä vahvuuksia huomioiden. Opinnäytetyöni kohderyhmän ja rajauksen valintaan vaikutti virheellinen olettamukseni ja uskomukseni siitä, ettei opinnäytetyöni olisi tarpeeksi vaikuttava tai muutosta aikaansaava, mikäli olisin rajannut sen yhteen tiimiin. Jälkikäteen ajatellen yksittäiseen tiimiin keskittymällä, olisi yhteen tiimiin voinut saada merkityksellisiä ja isojakin muutoksia aikaiseksi.

11.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksellinen kehittämistoiminnan luotettavuutta ja eettisyyttä tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomioita hyvään tieteelliseen käytäntöön. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 43.) Tutkimuksellisena kehittämistoimintana toteutetussa opinnäytetyössä yksi tärkeimmistä luotettavuuden ja eettisyyden kriteereistä on arvioitavuus eli dokumentaatio. (Kananen 2015, 111, 113, 115; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6; Heikkilä ym. 2008, 45.) Arvioitavuuden mahdollistamiseksi olen säilyttänyt alkuperäiset aineistot mahdollista tulosten tarkastamista varten. Olen pyrkinyt työssäni avaamaan selkeästi sitä, miten eri työn vaiheet, ajattelu, päätelmät valintoineen on perusteltu.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä aineiston keräämiseen, joten opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellaan molemmista näkökulmista. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luotettavuutta voidaan tarkastella yleisellä tasolla validiteetin (pätevyys) ja reliabiliteetin (yleistettävyys) käsitteillä. (Vilkkä 2015, 193–194; Kananen 2015, 111–113.) Kerätty kvantitatiivinen eli määrällinen data oli tässä opinnäytetyössä otoksena määrällisesti niin pieni, joten tavoitteena ei ollut tehdä tilastollisesti päteviä yleistyksiä kehitettävään aiheeseen liittyen.

Alkukartoituksessa ja osallistavissa pajoissa kerätyn laadullisen aineiston tavoitteena ei ollut löytää yleistettäviä tai toistettavia tuloksia vaan saada kohderyhmän osallistujilta tietoa kehitettävän asian edistämiseksi ja muutoksen

aikaansaamiseksi. Määrällistä aineistoa tuottavat itseohjautuvuuden mittaukset kohdistettiin koko kohdealueen, Itä-Suomen Avopalveluiden, henkilöstölle, jolloin voitaisiin puhua kokonaistutkimuksesta. Itseohjautuvuusmittarin toteutuminen kokonaistutkimuksena Itä-Suomen Avopalveluihin ei kuitenkaan onnistunut, koska ensimmäiseen mittaukseen ei saatu vastauksia kaikista tiimeistä. Tämä heikensi ensimmäisen mittauksen tulosten yleistettävyyttä kuvaamaan koko Itä-Suomen Avopalveluiden itseohjautuvuuden tasoa. Yleistettävyys eli ulkoinen validiteetti pienenee kokonaistutkimuksissa, mikäli otoksen henkilöitä ei tavoiteta. (Kananen 2015, 115–116.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tulosten ja mahdollisten muutosten luotettavuus vaatii kriittistä arviointia. Tässä opinnäytetyössä toteutettiin sekä alku-, että toistomittaukset. Mittaustulosten muutoksen syitä voi aina olla myös ulkoiset tekijät, jolloin tulokset eivät pohjaudu pelkästään esimerkiksi toteutettuihin toimenpiteisiin. (Kananen 2015, 59.)

Opinnäytetyön eettisyyttä on huolehtia osapuolten oikeuksiin, vastuihin ja velvollisuuksien pohjautuvien sopimusten tekemisestä. (Vilka 2015, 47; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Toimeksiantajan Familiar Oy:n kanssa tehtiin toimeksiantosopimus ja anottiin virallinen tutkimuslupa, missä tuli ilmi opinnäytetyön sisältöä koskevien tietojen salassapito ja vaitiolovelvollisuus. Toimeksiantajalta saatiin lupa yrityksen nimen käyttöön opinnäytetyössä.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan ratkaisuja käytännön ongelmiin, jolloin lähdemateriaalina voidaan käyttää tutkitun tiedon ohessa myös hiljaista ja kokemusperäistä tietoa (Heikkilä ym. 2008, 44). Kehittämistoiminnan teoreettisen tietoperustan laadinnassa pyrin käyttämään mahdollisimman paljon viimeisen vuosikymmenen aikana tuotettua ja luotettavaksi arvioimaani lähdemateriaalia. Pyrkimykseni oli käyttää mahdollisimman paljon kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita ja viitata käyttämiini lähteisiin tutkimuseettisesti kestäväällä tavalla.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta huolehdittava osallistujien anonymiteetista ja informoitava osallistujia ja pyydettävät heiltä tarvittavat luvat tuotetun tiedon hyödyntämisestä opinnäytetyössä. (Vilka 2015 48–49, 51, 190–191). Tutkimukselliseen

kehittämistoimintaan osallistuvia tiedotettiin alkukartoituksen ja itseohjautuvuusmittarin saatekirjeillä. Niissä annettiin tietoa opinnäytetyöstä ja kehittämistehtävistä ja tuotiin ilmi opinnäytetyön tekijän sidonnaisuus toimeksiantajaan. Itseohjautuvuusmittarin saatekirjeessä avattiin siihen liittyvä yhteistyö Filosofian Akatemian kanssa ja tuotiin tiedoksi datan siirtyminen myös Filosofian Akatemialle. Mittariin vastaamisen kerrottiin perustuvan vapaaehtoisuuteen ja vastaamisen tapahtuvan anonymisti nimettömänä. Vastaajien henkilösuoja turvattiin, sillä vastauksia ei yksilöity taustamuuttujiin tiimi- tai henkilötasolla siten, että vastaajien henkilöllisyyksiä tulisi selville. Vaikka etäpajoihin osallistuneiden esihenkilöiden henkilöllisyys on tiedossa, ei pajojen tuloksista pystytä yksittäisiä ilmaisia henkilöimään tiettyyn esihenkilöön. Etäpajoihin osallistujilta pyydettiin lisäksi kirjallinen lupa (liite 7) pajoissa tuotetun tiedon hyödyntämiselle opinnäytetyön tekemisessä. Etäyhteyksin toteutettujen pajojen kannalta oli myös oleellista, että käytetty Padlet on tietoturvallinen alusta. Padletin tekijä voi määritellä näkyvyysasetukset juuri tietyille ihmisille ja tietojen siirto tapahtuu salatun ja suojatun yhteyden kautta (Padlet 2021).

Opinnäytetyön loppuraportin eettisyyden varmistamiseksi, tarkistutin sen ennen arviointiin lähettämistä plagiointia ehkäisevällä Turnitin-ohjelmalla.

11.4 Johtopäätökset, hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Sosiaali- ja terveysalan avopalveluissa niin vanhustenhuollon kotihoidossa kuin lastensuojelun kentällä ollaan työntekijöinä jo monissakin työnteon tavoissa ja toiminnoissa hyvinkin itseohjautuvia. Teknologian kehityksen myötä työvälineiden ja asiakastietojärjestelmien siirtyminen digitaalisiksi, myös niin sanotut rutiinitoimistotyöt ovat alalla muuttuneet enemmän paikasta ja ajasta riippumattomaksi. Kohdeorganisaation lastensuojelun avopalveluissa asiakastyön kirjaamiset tapahtuvat asiakkaiden luona heitä osallistaen. Familiarin lastensuojelun avopalveluiden itseohjautuvuus pohjautuu työntekijöihin vahvaan haluun itseohjautua ja ottaa vastuuta omasta työstään, heidän ammattitaitoonsa sekä esihenkilöiden vahvaan luottamukseen ja tilan antamiseen itsenäiseen työn tekemiseen.

Yhdessä COVID-19 pandemian kanssa työelämän murros toi myös sotealalla vielä pitkään vieraana pidetyn etätyön laajemmin Familiarin Avopalveluissa hyödynnettäväksi. Työntekijöillä on mahdollisuus vapaasti itse määrittellä, mitä työtehtäviä he tekevät etänä kotona ja mitä toimistolla. Samaan aikaan työn joustavuuden, vapauden ja omaehtoisuuden lisääntyessä, vuoden 2020 poikkeusolot ja koko Suomen siirtyminen etätyöskentelyyn vähensi tiimin jäsenten kasvokkaista kohtaamista. Toistomittauksen avoimista vastauksista nousi myös tämä yhteisen ajan vähäisyys. Jatkokehittämisen kannalta olisi tärkeää pysähtyä pohtimaan, ”miten vahvistetaan inhimillistä kohtaamista ja luodaan tapoja, joissa on tilaa vuorovaikutukselle, yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentumiselle” (Senaatti-areena 2018). Pandemia-ajan jatkuessa huomioitava on erityisesti se, miten vahvistaa yksittäisten työntekijöiden psykologisten tarpeiden täytymistä tilanteessa, jossa yhteistä kasvokkaista kohtaamista on hyvin vähän.

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan kautta saatiin arvokasta tietoa Itä-Suomen Avopalveluiden tiimien itseohjautuvuuden nykytilasta ja kehittämistarpeista. Esihenkilöille toteutettujen kehittämispajojen tiedontuotannon tulosten visualisoidut kuvaukset voisivat toimia osaltaan itseohjautuvuuteen, itsenäiseen vastuunkantoon liittyvien odotusten ja tavoitteiden avaajana ja siten toimia esimerkiksi osana perehdytystä tai rekrytoinnissa tulevan tehtävänkuvan avaajana.

Jatkokehittämissideana voisi lisäksi olla, kuinka itseohjautuvissa tiimeissä voitaisiin vahvistaa vielä lisää sisäistä motivaatiota tuunaamalla tehtävienkuvia ja vastuita kiinnostuksen ja osaamisen sekä oppimisunelmien mukaisesti. Itseohjautuvuuden toistomittauksessa esiin nousseiden itseohjautuvuutta kahlitsevien asioiden syvempi selvittäminen henkilöstöä osallistaen voisi olla myös hyödyllistä. Saadusta datasta jäi osa työn rajaamisen vuoksi analysoimatta, mikä myös tarjoaa jatkokehittämisen mahdollisuuksia. Alkumittauksessa organisaation rakenteen ja yhteiskehittelyn summamuuttujien välillä ei ollut yhteyttä, kun taas toistomittauksessa ne korreloivat positiivisesti tilastollisesti merkittävästi keskenään. Voisi olla mielenkiintoista tarkemmin selvittää, millaisilla tekijöillä on vaikutusta organisaation rakenteen ja yhteiskehittelyn välisen positiivisen korrelaation muodostumiseen.

Lähteet:

- Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E. & Levin, D. Z. 2003. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive* 17 (4), 64–77.
- Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.
- Ala-Nikkola E. & Ylikahri, K. 2020. Viisi askelta virtuaalisen arviointipajaan. Tikissä – tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sydämessä. 29.4.2020. Blogi. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2020/04/29/viisi-askelta-virtuaaliseen-arviointipajaan/>. 23.8.2021.
- Alhanen, K., Soini, T. & Kangas, M. 2019. Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. <https://dialogiakatemia.fi/2019/12/26/dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto/> 6.1.2020.
- Accountor HR4. 2018. "HR4 Webinaari – Kolme askelta itseohjautuvuuteen!" YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=HEGpVQ7zMdk>. 11.10.2019.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa: Tiainen, Arja-Irene (toim.) 2014. YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:25, 14–22.
- Balentor. 2016. "Videoblogi: Millainen johtajuus synnyttää itseohjautuvuutta ja vastuunottoa?" YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=4L3Z-gT-BWM>. 29.9.2019.
- Bommelje, R. 2015. Managerial Coaching. *Transforming Adults Through Coaching* 148, 69-77. <https://doi.org/10.1002/ace.20153>. 13.2.2022.
- Buurtzorg. 2022. Buurtzorg's model of care. <https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/>. 3.12.2019.
- Carmeli, A., Gittel H., J. 2009. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior* 30 (6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>. 23.3.2020.
- De Blok, J. 2011. Buurtzorg Nederland: A new perspective on elder care in the netherlands. Summer 2011. *AARP The Journal*. http://omahasystem.org/AARPTTheJournal_Summer2011_deBlok.pdf. 22.11.2019.
- Deci, E.L., Olafsen A.H. & Ryan, R.M. 2017 Self-determination theory on work organization: the state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych032516-113108>. 3.10.2021.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychological Association* 55 (1), 68–78.
- Druskat, V. & Wheeler, J. 2004. How to Lead a Self-managing Team? *MIT Sloan Management Review* 45 (4), 64–72.
- Edmondson, A. C. 2002. Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/02-062_0b5726a8-443d-4629-9e75-736679b870fc.pdf. 27.4.2020.

- Edmondson, A. C. 1999. Psychological safety and learning behavior in working teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2), 350–38.
- Eduskunta. 2015. Sosiaalihuoltolain uudistaminen. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/sosiaalihuoltolain-uudistaminen.aspx. 13.6.2021.
- Eduskunta. 2021. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx. 4.8.2021.
- Familiar Oy. 2019. Avopalvelut Pohjois-Karjala. <https://familiar.fi/toimipaikat/avopalvelut-pohjois-karjala>. 14.12.2019.
- Familiar Oy. 2019. Tietoa meistä. <https://familiar.fi/tietoa-meista>. 14.12.2019.
- Familiar Oy. 2020. Avopalvelut Pohjois-Savo. <https://familiar.fi/toimipaikat/avopalvelut-pohjois-savo>. 6.1.2020
- Filosofian Akatemia. 2019. Mittaa oma ja organisaatiosi itseohjautuvuus. <https://filosofianakatemia.fi/valmennukset/itseohjautuvuusmittari/>. 14.12.2019.
- Gagné, M. & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior* 26 (4), 331-362. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf. 14.2.2020.
- Grant, A.M. & Hartley, M. 2013. Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 6 (2), 102-115.
- Grape People. 2019. 5 hyvän etäkokouksen salaisuutta. 9.1.2019. Blogi. <https://grapepeople.fi/blogikirjoitus/5-hyvan-etakokouksen-salaisuutta/>. 7.3.2020.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Holopainen, T. 2019. Aluejohtaja. Familiar Oy. Keskustelut 9/2019.
- Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? Helsinki: Books On Demand.
- Jarenko, K. 2016. Itseohjautuvuuden ulottuvuudet. 10.5.2016. Blogi. <https://www.karoliinajarenko.fi/blogi/itseohjautuvuuden-ulottuvuudet-revisited>. 8.3.2020.
- Jarenko, K. 2018. Mistä työelämässä puhutaan vuonna 2018? FA Blogi 85. 15.1.2018. Blogi. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mista-tyoelamassa-puhutaan-vuonna-2018/>. 7.3.2020.
- Jarenko, K. 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uudistumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu – sarja. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Kalkavan, S. & Katrinli, A. 2014. The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organizational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 1137 – 1147. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>. 6.1.2022.
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T. E. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit - Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Helsinki: THL.
- Kostamo, T. 2017. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 79–122.
- Kostamo, T., Vuori, V. & Vänttinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli* 29 (2), 7–13. <https://www.henry.fi/ajankoh- taista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>. 14.1.2022.
- Kupias, P. 2019. Kouluttajana kehittyminen. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Lappalainen, P. 2020. Työpaikan konfliktit itsensä johtamisen kehittämisen triggerinä. *Työn tuuli* 29 (2), 69–78. <https://www.henry.fi/ajankoh- taista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>. 14.1.2022.
- Lastensuojelulaki 417/2007. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>. 12.9.2021.
- Lastensuojelun Keskusliitto 2019. Lastensuojelu- ja sosiaalipalvelut. <https://www.lastensuojelu.info/lapsiperheiden-palvelut/lastensuojelu- ja-sosiaalipalvelut/>. 14.12.2019.
- Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. 2020. Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. *Työn tuuli* 29(2), 29–37. <https://www.henry.fi/ajan- kohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>. 15.1.2022.
- Levin, D.Z., Cross, R., Abrams, L. C. & Lesser, E. L. 2004. Trust and knowledge sharing: A critical combination. IBM Institute for Knowledge-Based Organizations. DOI: 10.1093/0195165128.003.0003. 7.3.2020.
- Liira, P., Kopteff, M., Elomäki, M & Hellström, J. 2017. Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessä maailmassa. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 243–264.
- Lumme-Tuomala, R. & Nothnagel, T. 2020. "Using Emotional Intelligence to Create Psychological Safety and Engagement" -webinaari 16.4.2020. Aalto Yliopiston webinaari -sarja Leading in Extraordinary Times.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto Yliopiston julkaisusarja. *Business+Economy* 3/2021. Helsinki: Unigrafia Oy. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImu-Suomessa.pdf>. 23.10.2021.
- Martela, F., Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko Sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, F., Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 9–32.

- Martela, F., Jarenko, K. 2017. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 311–327.
- Martela, F. & Pessi, A. 2018. Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology* 9, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363> 3.10.2021.
- Martela, F. & Riekk, T. 2018. Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: a multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology* (9), 1-14. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.01157/full>. 15.8.2021.
- Martela, F., Ryan, R.M. & Steger, M.F. 2018. Meaningfulness as Satisfaction of Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: Comparing the Four Satisfactions and Positive Affect as Predictors of Meaning in Life. *Journal of Happiness Studies* 19, 1261–1282. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9869-7>. 15.1.2022.
- Metsämuuronen, J. 2018. Pienten aineistojen tilastollinen testaaminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- MODE itseohjautuvuustutkimus. 2021. "Maineensa veroinen itseohjautuvuus? Tutkimustuloksia itseohjautuvista organisaatioista. -webinaari." YouTube-video. https://www.youtube.com/watch?v=jYmwM9Q9u0o_ 23.1.2022.
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M.(toim.) 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Helsinki: Haaga-Helian julkaisut 3/21, 79–103.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.
- Otala, L. & Mäki, T., 2017, Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sotealalla Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma talent, 265–285.
- Padlet. 2021. What is padlet? <https://padlet.helpdocs.io/l/en/about-padlet/what-is-padlet> 14.8.2021.
- Pousa, C. & Mathieu, A. 2015. Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 8 (1), 20–35. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2015.1009134>. 5.2.2022.
- Riekk, T. 2019. Psykologian tohtori ja valmentaja. *Filosofian Akatemia*. Puhelin-keskustelu 11.12.2019.
- Riekk, T. 2018. Voiko itseohjautuvuutta mitata? FA Blogi 87: Itseohjautuvuuden mittaaminen. 29.1.2018. Blogi. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/voiko-itseohjautuvuutta-mitata/>. 4.7.2021.
- Riekk, T. 2020. Uutta tutkimustietoa itseohjautuvuudesta: jos haluat tiimistäsi yhteisöohjautuvan, keskity vahvistamaan psykologista turvaa. FA Blogi. 23.6.2020. Blogi. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/uutta-tutkimustietoa-itseohjautuvuudesta-jos-haluat-tiimistasi-yhteisohjautuvan-keskity-vahvistamaan-psykologista-turvaa/>. 3.10.2021.

- Rieki, T., Ojanen, V. 2017. Psykologinen turvallisuus – webinaari 24.10.2017. Academy of Brain. <https://academyofbrain.com/psykologinen-turvallisuus-webinaari>. 24.10.2017.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämisellä kohti työn imua. Työelämän tutkimus 18 (3), 246–260. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>. 28.8.2021.
- Sahimaa, J. 2017. Miten motivoin henkilöstä tekemään töitä itseohjautuvammin? 7 oppia motivaatiojohtamiseen ja fiksumpien työtapojen omaksumiseen. Helsinki: Heltti Oy.
- Salo, O. 2017. How to create an agile organization. 2.10.2017. Artikkel. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>. 18.9.2021.
- Salonen, A.O. 2018. Kukoistava työyhteisö, sisäinen motivaatio ja jaettu arvo. Näkökulmia johtamiseen -luentosarja. Luento. 16.2.2018. Riveria Kesäyliopisto.
- Salovaara, P. 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 49–78.
- Salovaara, P. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Työn tuuli 29 (2), 14–20. <https://www.henry.fi/ajankoh-taista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>. 6.10.2021
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Senaatti-areena. 2018. Työn monipaikkaisuuden lisäämä autonomia ja luottamus hajautetummassa työyhteisössä. YouTube-video. https://www.youtube.com/watch?v=z2yt_O5P8vY. 5.2.2018.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin 4/2004. Helsinki: STAKES
- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>. 12.9.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Lastensuojelu. <https://stm.fi/lastensuojelu>. 12.9.2021.
- Sjöblom, K. 2020. Flourishing in 21st century workplaces. How to support knowledge workers productivity and well-being in modern environments. Helsingin Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-6116-1>. 23.1.2022.
- Sjöblom, K. & Uotinen, S. 2020. Etätyö vaatii itseohjautuvuutta – osa tarvitsee tukea uusien työelämätaitojen oppimiseen. Uutinen. 28.5.2020. Helsingin Yliopisto. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-ja-oppiminen/etaty-vaatii-itseohjautuvuutta-osa-tarvitsee-tukea-uusien-tyoelamataitojen-oppimiseen>. 14.1.2022.

- Sudenlehti, J. & Uusitalo, I. (toim.) 2018. Lastensuojelun tulevaisuus. Helsinki: Suomen Psykologinen Instituutti.
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 201–220.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Lappela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>. 6.10.2020.
- Theeboom, T., Beersma, B. & Van Vianen, A.E.M. 2014. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context, *The Journal of Positive Psychology* 9 (1), 1-18. DOI: 10.1080/17439760.2013.837499. 23.1.2022.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2021. Koronavirus COVID-19. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>. 4.8.2021.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2019. Mitä on lastensuojelu. <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu>. 14.12.2019.
- Tilastokeskus. 2021. Johdatus tilastotieteeseen. https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=2&subject_id=3&page_type=sisalto_30.3.2021.
- Tilastokeskus. 2022. Tilastojen ABC. https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=5. 22.2.2022.
- Toikka, K. (toim.) 2018. Itseohjautuvaa yhteispeliä. Oivalluksia ja oppeja Järvenpään kotihoidon pilottihankkeesta. Järvenpää: Järvenpään kaupunki. <https://docplayer.fi/112004103-Itseohjautuvaa-yhteispelia-oi-valluksia-ja-oppeja-jarvenpaan-kotihoidon-pilottihankkeesta-kati-toikka-toim.html>. 4.10.2019.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3.painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino OY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 12.2.2022.
- Uusitalo, I. 2018. Lastensuojelun vaativat tilanteet työssäoppimistilanteina ja tiedon tuottajina. Teoksessa Sudenlehti, J. & Uusitalo, I. (toim.) 2018. Lastensuojelun tulevaisuus. Helsinki: Suomen Psykologinen Instituutti.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>. 28.9.2021.
- Valtioneuvosto. 2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirusilanteen vuoksi. Tiedote 140/2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus>

- totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vooksi. 4.8.2021.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä.4.uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkman, U. 2020. Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? Työn tuuli 29(2), 38–45. <https://www.henry.fi/ajankoh-taista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>. 23.1.2022.
- Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseoh-jautuvuudesta. Työelämän tutkimus 19 (3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>. 23.1.2022.
- Wageman, R. 2001. Leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. Organization Science 12 (5), 559-577. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.5.559.10094>. 3.9.2021.
- Wilenius, M. & Kurki, S. 2017. Sitä näyttää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten or-ganisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Hel-sinki: Alma Talent, 171–200.
- Wilson, S. 2013 Collaborative leadership: it's good to talk. British Journal of Healthcare Management 19 (7), 335-337.

Alkukartoitus esimiehille

Taustamuuttujien kysyminen

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Koulutustausta
4. Työkokemusvuodet

Lue ensin alla olevasta kuvasta 1. itseohjautuvuuden tasojen kuvaukset ja vastaa sen jälkeen kysymyksiin.



Kuva 1. Itseohjautuvuuden tasot (Accountour HR4 2018).

5. Missä vaiheessa arvioit tiimisi olevan itseohjautuvuudessa tällä hetkellä:

- itseohjautuvuus toimii työntekijöiden asenteena
- itseohjautuvuus toimii tietyissä toiminnoissa tai projekteissa
- koko organisaation malli on itseohjautuva
- ei mikään edellä olevista kategorioista – jokin muu
- itseohjautuvuus ei ole meidän toimintamallimme
- työpaikallani esiintyy piirteitä useammasta tasosta

6. Miten hyvin itseohjautuvuus toimintamallina toimii käytännössä teidän organisaatiossanne?

- Itseohjautuvuus ei toimi vielä lainkaan
- Toimii osittain
- Toimii hyvin

7. Kerro, miten eri tavoin itseohjautuvuus toimii hyvin tai osittain organisaatiossanne.

ITSEOHJAUTUVUUDEN TOIVOTTU TAVOITETILA

Pohdi, mitkä eri tasojen osatekijät tulisi mielestäsi olla itseohjautuvuuden kehittämisen tavoitteena ja tee valinnat. Voit valita useamman vaihtoehdon.

8. Itseohjautuvuus asenteena:

- Yrittäjämäinen asenne
- Ymmärretään organisaation visio ja yhteinen päämäärä ja mitä se tarkoittaa omassa työtehtävässä
- Johto/esimies määrittää roolit ja henkilöiden vastuut
- Kukin toimii itseohjautuvasti yhteisten pelisääntöjen, prosessien ja budjetin puitteissa
- Johtamiskulttuuri tukee osallistumista ja vastuunottoa, virheistä opitaan

9. Itseohjautuvat tiimit toimivat tietyissä toiminnoissa tai projekteissa

- Organisaation rakenne matriisimainen tai hierarkkinen
- Esimiehillä valmentava rooli
- Roolit vaihtelevat joustavasti tiimin jäsenten kesken, ei titteleitä
- Toimintojen sisällä itseohjautuvia tiimejä, jotka vastaavat esim. työvuorojen suunnittelusta tai roolien jaosta itsenäisesti
- Tiimin jäsenet osallistuvat rekrytointiin
- Johto määrittelee strategian ja budjetin
- Tiimi täsmentää tavoitteet ja päättää keinot annetuissa puitteissa
- Projektiorganisaatio, jossa osallistujia eri yksiköistä, yhdellä henkilöllä useita projekteja tai rooleja tarpeen mukaan
-

10. Täysi itseohjautuvuus:

- Koko organisaation toimintamalli rakennetaan autonomisten tiimien verkostojen pohjalta
- Ei muita hallinnollisia esimiehiä kuin toimitusjohtaja
- Tiimin määrittämät pelisäännöt ohjaavat toimintaa
- Osaamisen jakaminen ja palaute tiimin jäsenten kesken
- Tiimi vastaa omasta budjetista, hankinnoista ja resurssoinneistaan
- HR:n rooli ja resurssointi korostuvat

AVOIMET KYSYMYKSET

11. Millaisia itseohjautuvuuteen liittyviä oppimis- ja kehittämistarpeita näet tiimisi työntekijöillä?
12. Millaisia itseohjautuvuuteen liittyviä oppimis- ja kehittämistarpeita näet itselläsi?
13. Millaisia tiimien yhteisohjautuvuuteen liittyviä oppimis- ja kehittämistarpeita tiimissäsi on?
14. Millaisia tiimien yhteisohjautuvuuteen liittyviä oppimis- ja kehittämistarpeita sinulla on oman esimiestyösi näkökulmasta?
15. Mitä odotat eniten osallistavilta kehittämispajoilta?

Itseohjautuvuusmittari

ITSEOHJAUTUVUUSMITTARIN VÄITTÄMÄT

1. Pidän siitä, että voin olla työssäni oma-aloitteinen
2. Luon ja tuon itsenäisesti uusia ratkaisuja ja ideoita työhöni
3. Nautin siitä, että saan itse suunnitella omaa työtäni
4. Haluan ottaa vastuuta organisaation rakenteiden ja sisäisten toimintatapojemme kehittämisestä
5. Kollegani sooloilevat niin, että se vaikeuttaa yhteistoimintaa.
6. Tiimissä jäsenet (tai lähimmät kollegat) kantavat vastuuta kokonaisuudesta, ei vain omista vastuualueistaan.
7. Tiimilläni (tai lähimmillä kollegoillani) on selkeät yhteiset tavoitteet ja seuraamme niiden toteutumista.
8. Työyhteisössämme ei pantata tietoa, vaan sitä jaetaan mielellään muille.
9. Tiedän lähimpien kollegoideni prioriteetit ja työn tavoitteet.
10. Viemme tiimissämme (esim. kiinteät ja projektitiimit) kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin.
11. Osaamme hyödyntää työyhteisömme jäsenten osaamista ja vahvuuksia erittäin hyvin.
12. Työyhteisössämme kehitetään työntekemisen tapoja jatkuvasti tiimi- ja osastotasolla niin, että se johtaa järkeviin muutoksiin.
13. Kun päätös tiimissä on tehty, kaikki sitoutuvat siihen, vaikka olisivat olleet asiasta eri mieltä.
14. Tiimissä (tai lähimpien kollegoiden kanssa) epäonnistumisia ei tarvitse piilotella ja niihin suhtaudutaan oppimistilanteina.
15. Tiimissäni (tai lähimpien kollegoiden kanssa) epämiellyttävät tehtävät kasaantuvat tietyille henkilöille.
16. Tiimimme reagoi yleensä asioihin kynnisesti.
17. Tiimiläiseni (tai lähimmät kollegani) kykenevät kyseenalaistamaan omia ajatuksiaan.
18. Uskallan tarvittaessa olla eri mieltä kollegoideni kanssa.
19. Esimieheni ei anna valmiita vastauksia vaan auttaa alaisiaan löytämään ne itse.
20. Koen, että esimieheni tarjoaa minulle vaihtoehtoja ja valinnanvapautta toimintatapojen suhteen.
21. Meidän on turha tehdä itsenäisiä päätöksiä, koska esimies kuitenkin muuttaa päätökset mieleisikseen.
22. Tiedän, missä asioissa voin toimia itsenäisesti ja missä käännyn esimieheni tai kollegani puoleen.
23. Organisaatiossamme työnkuvat ovat kiveen hakattuja eikä niissä ole liikkumatilaa.
24. Päätöksenteko organisaatiossamme on, kankeaa ja byrokraattista.
25. Minulla on riittävästi tietoa saatavilla, jotta voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni.
26. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen työhöni.

AVOIMET KYSYMYKSET

1. Mikä mielestäsi kahlitsee itseohjautumistasi työssäsi?
2. Mikä mielestäsi vahvistaa itseohjautumista työssäsi?

Palautekysely kehittämispajoihin

1. Mikä kehittämispajassa oli ilahduttavaa/hyödyllistä?
2. Mikä oli turhauttavaa tai hyödytöntä?
3. Oliko kehittämispajassa jotain yllättävää, mitä?

Arviosi kehittämispajan hyödyllisyydestä asteikolla 1–5

(1= Täysin hyödytön, 5= Erittäin hyödyllinen)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012, 61).

Arviosi kehittämispajan prosessin hallinnasta asteikolla 1–5

(1= heikko, 2= 3= 5=erittäin vahva)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Arviosi kehittämispajan menetelmäosaamisesta asteikolla 1–5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Arviosi kehittämispajan ohjausosaamisesta asteikolla 1–5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Avoin palaute ohjauksesta, ruusut ja risut:

Alkukartoituksen saatekirje esihenkilöille

Hyvät Itä-Suomen Avopalvelujen esimiehet

Työskentelen Familiar Joensuun avopalveluissa ohjaajana (sosionomi amk). Opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa (YAMK). Teen opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on kehittää avopalvelutiimien itseohjautuvuutta ja luoda uusia itseohjautuvuutta vahvistavia toiminnallisia rakenteita ja johtamisperiaatteita.

Teille suunnatun alkukartoituksen tavoitteena on selvittää organisaation näkökulmaa halutusta itseohjautuvuuden tavoitetilasta sekä itseohjautuvuuteen liittyviä kehittämis- ja oppimistarpeita esimiestyön näkökulmasta. Vastaajien anonymiteetti on suojattu, vastauksia ei tulla esittelemään henkilötasolla. Alkukartoituksen lomakkeet jäävät vain tekijän käyttöön.

Opinnäytetyön toteutusvaiheen osallistavat kehittämispajat, toteutetaan teille esimiehille kevään 2020 aikana. Kehittämispajoihin tulee erillinen kutsukirje. Olisi ensiarvoisen tärkeää ja merkityksellistä, että jokainen teistä esimiehistä vastaa kartoituskyselyyn. Alkukartoituksen analyysin avulla kehittämispajojen menetelmät ja sisällöt saadaan vastamaan itseohjautuvuuden vahvistamiseen liittyviä kehittämistarpeitanne mahdollisimman hyvin.

Kiitos jo etukäteen vaivannäöstäsi!

Ystävällisin terveisin,

Katri Aalto

katri.aalto@familiar.fi

katri.aalto@edu.karelia.fi

Itseohjautuvuusmittarin saatekirje henkilöstölle

Hyvät Itä-Suomen Avopalvelujen ohjaajat

Työskentelen Familiar Joensuun avopalveluissa ohjaajana (sosionomi amk). Opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa (YAMK). Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää avopalvelutiimien itseohjautuvuutta ja luoda uusia itseohjautuvuutta vahvistavia toiminnallisia rakenteita ja johtamisperiaatteita.

Tehtävänä on aluksi kartoittaa henkilöstön itseohjautuvuutta ja tiimien yhteisohjautuvuutta ja sen vahvistamiseen liittyviä organisatorisia kehittämistarpeita itseohjautuvuusmittarin avulla. Mittaus toteutetaan yhteistyössä Filosofian Akatemia Oy:n kanssa, joka myös käsittelee ja toimittaa datan tutkimuskäyttöön. Anonyymi data jää niin ikään Filosofian Akatemian käyttöön mittarin jatkokehitystä varten. Filosofian akatemialle jäävästä datasta poistetaan taustamuuttujan "tiimi, jossa työskentelet" tiedot ja tämä korvataan merkinnällä "pohjoiskarjala sote". Myös avointen kysymysten vastaukset poistetaan Filosofian Akatemialle jäävästä datasta.

Itseohjautuvuusmittarin tarkoituksena on selvittää henkilöstön ja tiimien itseohjautuvuuteen liittyvien tekijöiden nykytilanne sekä kehittämistarpeet. Vastaamalla pääset vaikuttamaan itseohjautuvuuden vahvistamisen kehittämisprosessiin.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa.

Alla linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen. Vastausaikaa on 4.3.2020 saakka.

Vastaan mielelläni opinnäytetyöhön ja itseohjautuvuusmittariin liittyviin kysymyksiin.

Kiitos jo etukäteen vaivannäöstäsi!

Ystävällisin terveisin,

Katri Aalto

katri.aalto@familiar.fi

katri.aalto@edu.karelia.fi

Lupa kehittämispajoissa tuotetun tiedon käyttöön opinnäytetyössä

Kirjallinen lupa

Osallistun kevään 2020 aikana ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöprosessiin, joka toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistoimintana. Helmi – toukokuun aikana toteutetaan kaksi tai kolme osallistavaa kehittämispajaa, joiden aikana kehitetään itseohjautuvuutta vahvistavia tekijöitä Itä-Suomen avopalveluissa. Opinnäytetyöstä tuotetaan kirjallinen raportti. Opinnäytetyön tekijänä ja kehittämisprosessin vetäjänä toimii Karelia ammattikorkeakoulun opiskelija Katri Aalto

Tällä lomakkeella annan luvan hyödyntää työpajoissa tuotettua tietoa opinnäytetyön tekemisessä, raportoinnissa sekä itseohjautuvuuden kehittämisessä. Osallistujien tunnistettavia tietoja ei tuoda esille opinnäytetyössä

Kuopiossa __. __. 2020

Alkukartoituksen taustamuuttujat

Vastaajien sukupuolijakauma		
	n	%
Nainen	3	60
Mies	2	40
Yhteensä	5	100

Vastaajien ikäjakauma		
	n	%
25–34 vuotta	0	0
35–44 vuotta	4	80
45–55 vuotta	1	20
Yhteensä	5	100

Vastaajien työkokemusvuosien jakauma		
	n	%
alle 5 vuotta	1	26
5–10 vuotta	0	17
11–15 vuotta	1	39
16–20 vuotta	1	4
yli 20 vuotta	2	13
Yhteensä	5	100

Vastaajien koulutustaustan jakauma		
	n	%
Ammattitutkinto	0	0
Opistoasteen tutkinto	1	20
Alempi korkeakoulututkinto	4	80
Ylempi korkeakoulututkinto	0	0
Yhteensä	5	100

Alkukartoitus miten itseohjautuvuus toimii?

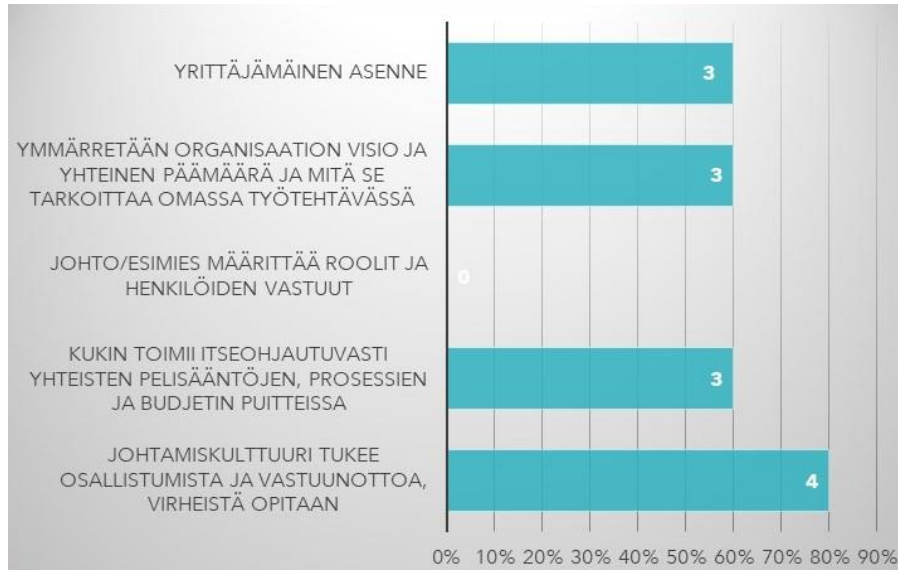
Alkukartoituksen sisällönanalyysi itseohjautuvuuden toimivuudesta		
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yhdistävä luokka
<ul style="list-style-type: none"> • Itsenäinen työn suunnittelu ja toteuttaminen • Itsenäinen työvuorosuunnittelu ja työn sisällön suunnittelu • Työviikkojen itsenäinen kalentroidi • Asiakasprosessin vaiheiden itsenäinen hoitaminen; hoitoneuvottelut, lausunnot, tapaamiset, kirjaukset • Vastuu henkilökohtaisen työn kehittämisestä ja laadusta • Itsenäisesti toimivat työparit ja työryhmät 	Työn autonomia (6)	ITSEOHJAUTUVUUS TOIMII OSITTAIN /TOIMII HYVIN
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaiset tavoitteet ohjaavat työtä. • Tavoitteet palkan perusteena • Tavoite kaikkien tiedossa 	Tavoitteet ohjaavat työtä (3)	
<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden osallistaminen työvuorojen suunnitteluun • Työntekijöiden osallistuminen rekrytointiin. • Päätöksentekoon osallistuminen. (esim. työnohjaajan valinta) 	Työntekijöiden osallistaminen (3)	
<ul style="list-style-type: none"> • Itsenäinen ongelmanratkaisukyky • Järkevien ja taloudellisesti kannattavien ratkaisujen tekeminen • Keinot toteutumiseen keksitään itse/tiimin kanssa 	Vastuu ja vapaus tehdä ratkaisuja ja päätöksiä itsenäisesti itse/tiiminä (3)	
<ul style="list-style-type: none"> • Työn kehittäminen yhdessä • Työn, työyhteisön ja työympäristön kehittämistoimenpiteisiin osallistuminen 	Työnkehittäminen yhdessä (2)	
<ul style="list-style-type: none"> • Avopalveluissa oman roolin tietäminen asiakastyössä 	Oman työroolin selkeys (1)	

Oppimis- ja kehittämistarpeet

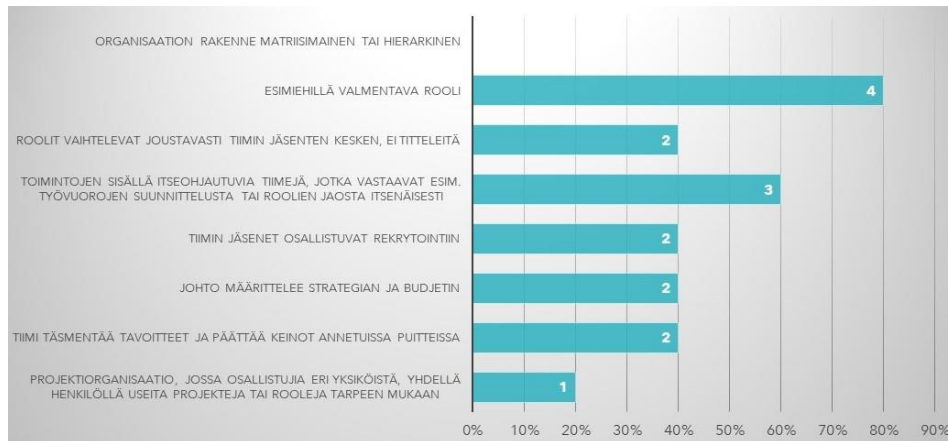
Itseohjautuvuuden oppimis- ja kehittämistarpeiden sisällönanalyysi		
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yhdistävä luokka
<ul style="list-style-type: none"> Oman roolin sisäistäminen Yrittäjämäisen asenteen omaksuminen Vastuunotto Vastuun ja vapauden tasapaino Sujuva itsenäinen työn suunnittelu 	Työntekijän yrittäjämäinen asenne, vastuunotto (5)	TYÖNTEKIJÖIDEN ITSEOHJAUTUVUUDEN OPPIMIS- JA KEHITTÄMISTARPEET
<ul style="list-style-type: none"> Digitaalisten ohjelmistojen käyttäosaaminen Aktiivinen itsenäinen toiminnanohjausjärjestelmän käyttäminen 	Digitaalisten ohjelmistojen /järjestelmien käyttäminen (2)	
<ul style="list-style-type: none"> Taloulosaaminen 	Taloulosaaminen (1)	
<ul style="list-style-type: none"> Tasaisempi keskinäinen työnjako Vastuun jakaminen tiimin sisällä autonomisesti Kaikki ottaisivat tiimissä vastuuta yhteistä päämäärää kohti Yksikön yhteisten tavoitteiden ja menestymisen pohtiminen. 	Tiimin jaettu johtajuus (4)	TIIMIN YHTEISOHJAUTUVUUDEN OPPIMIS- JA KEHITTÄMISTARPEET
<ul style="list-style-type: none"> Vuorovaikutustaidot Toisten huomioonottaminen 	Vuorovaikutustaidot (2)	
<ul style="list-style-type: none"> Poissaolotilanteiden toimintamallit tiimissä 	Tiimin pelisäännöt (1)	
<ul style="list-style-type: none"> Työn raamien, prosessikuvausten loppuun saattaminen 	Työn reunaehdot ja työprosessien kuvaukset (1)	
<ul style="list-style-type: none"> Ihmissuhdetaidot Palautteen antamisen taidot Työntekijöiden motivointi Itseohjautuvuuteen valmentaminen Tilan antaminen työntekijöille palaverissa Delegointikyvyn vahvistaminen Itseohjautuvuuden toteutumisen mahdollistaminen 	Valmentava johtajuus (7)	ESIMIESTEN KEHITTÄMIS- JA OPPIMISTARPEET
<ul style="list-style-type: none"> Taloulosaamisen Resurssointi/budjetointi Kokonaisuuksien hallinta Työn suunnittelu/priorisointi 	Talous- ja asiajohtaminen (4)	
<ul style="list-style-type: none"> Tiimiläisten aktiivinen ohjaaminen tilaajien suuntaan Palveluprosessien rakenteen auki avaamista vielä enemmän 	Tehtäväkuvien ja odotusten selkeyttäminen työntekijöille (2)	

Itseohjautuvuuden eri tasojen tavoitetilat

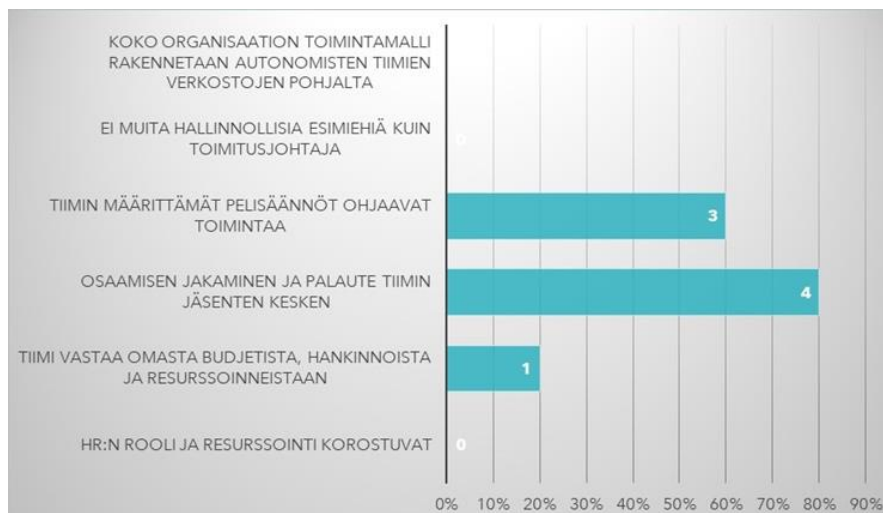
Itseohjautuvuus asenteena



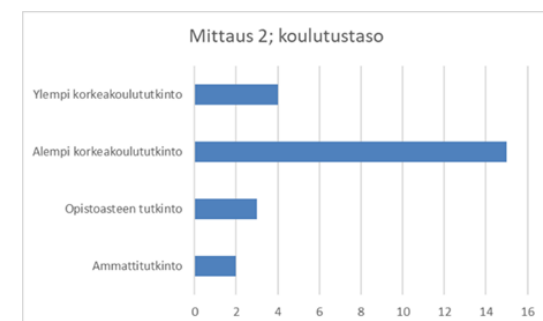
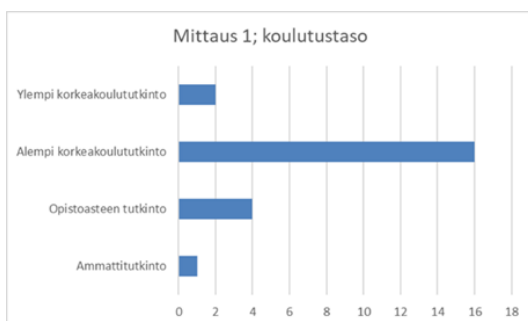
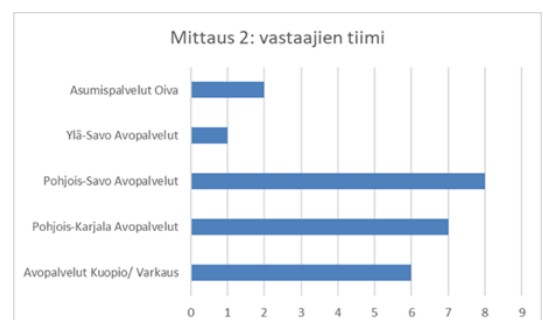
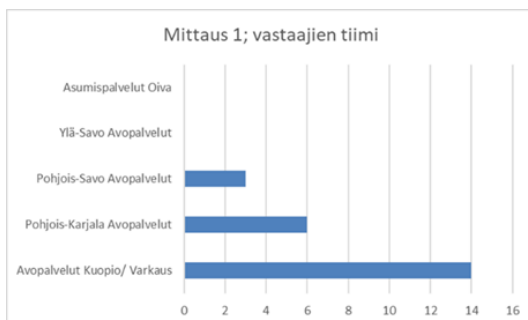
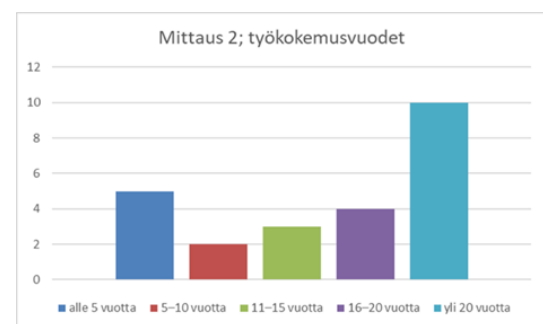
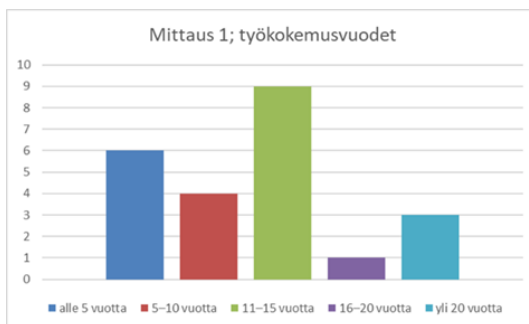
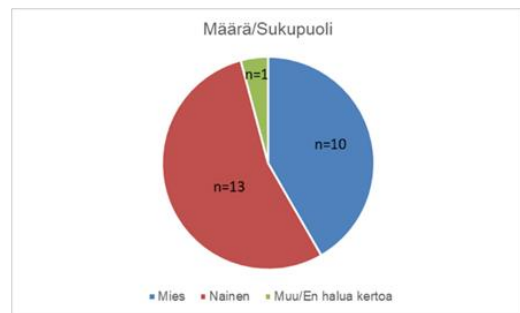
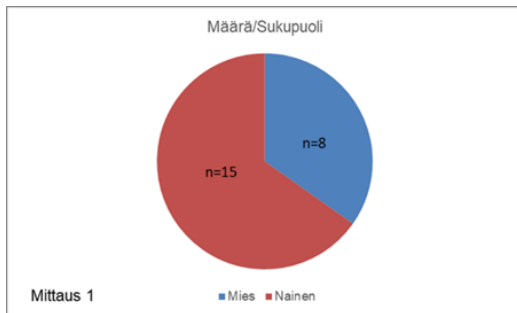
Itseohjautuvat tiimit toimivat tietyissä toiminnoissa tai projekteissa



Täysi itseohjautuvuus



Itseohjautuvuusmittarin taustamuuttujien tulokset



Pearsonin Korrelaatiot^a

		Halu_it- seoh- jautua	kyky_oh- jau- tua_saa- ma_suu- nta	yhteis- kehittely	yhteisöl- li- syys_lu- ottamus	esi- mies	organi- saa- tion_ra- kenne	henkilö- kohtai- set_raa- mit
Halu_itseoh- jautua	Pearson Correlation	1	-,090	-,180	-,105	-,098	-,232	,063
	Sig. (2-tai- led)		,683	,411	,632	,658	,288	,775
	N	23	23	23	23	23	23	23
kyky_ohjau- tua_saa- ma_suu- nta	Pearson Correlation	-,090	1	,932**	,565**	,356	,237	,129
	Sig. (2-tai- led)	,683		,000	,005	,095	,276	,559
	N	23	23	23	23	23	23	23
yhteiskehittely	Pearson Correlation	-,180	,932**	1	,529**	,342	,279	,101
	Sig. (2-tai- led)	,411	,000		,010	,110	,197	,645
	N	23	23	23	23	23	23	23
yhteisölli- syys_luotta- mus	Pearson Correlation	-,105	,565**	,529**	1	,498*	,454*	,441*
	Sig. (2-tai- led)	,632	,005	,010		,015	,030	,035
	N	23	23	23	23	23	23	23
esimies	Pearson Correlation	-,098	,356	,342	,498*	1	,499*	,512*
	Sig. (2-tai- led)	,658	,095	,110	,015		,015	,013
	N	23	23	23	23	23	23	23
organisaa- tion_rakenne	Pearson Correlation	-,232	,237	,279	,454*	,499*	1	,733**
	Sig. (2-tai- led)	,288	,276	,197	,030	,015		,000
	N	23	23	23	23	23	23	23
henkilökohtai- set_raamit	Pearson Correlation	,063	,129	,101	,441*	,512*	,733**	1
	Sig. (2-tai- led)	,775	,559	,645	,035	,013	,000	
	N	23	23	23	23	23	23	23

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. mittaus = 1,00

Esimiesten kokemuksia ja ajatuksia itseohjautuvuudesta

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Ihminen ottaa itse vastuuta työnteosta, suunnittelee työtään, osallistuu päätöksen tekoon. Kokeeko työntekijät itseohjautuvassa työssä olevan vastuuta liikaa? 	Vastuunottaminen työn suunnittelusta ja työnteosta	TYÖN AUTONOMIAA
<ul style="list-style-type: none"> Avopalveluissa työvuoroton työvuorosuunnittelu Avomuotoisen perhekuntoutuksen osallistava työvuorosuunnittelu Työntekijät itse sopivat niin lauantavuorojen jakautumiset kuin sijaisten hankinnat. 	Autonominen/ osallistava työvuorosuunnittelu	
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Työntekijän itsevarmuus päätöksenteossa. Työntekijällä tieto omista oikeuksista tehdä päätöksiä. Työntekijällä tieto tiimin ja esimiehen tuesta nopeiden päätösten takana 	Itsenäisen päätöksenteon edellytykset	PÄÄTÖKSEN- JA ONGELMANRATKAISUKYKYÄ
<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden itsenäistä ongelmanratkaisukykyä. Esimies ei lähtökohtaisesti puutu, työntekijät ovat yhteydessä ja tukeutuvat, jos tulee haastetta, mitä eivät saa yhdessä ratkaistua 	Ongelmanratkaisukykyä itsenäisesti sekä tiiminä	
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> ihminen osallistuu päätöksen tekoon Käytössä jo oleva osallistava päätöksenteko. Ohjaajien tietotaito pääsee esiin osallistuvassa ratkaisun teossa 	Osallistava päätöksenteko	OSALLISUUTTA JA YHTEENKUULUVUUTTA
<ul style="list-style-type: none"> Yhteenkuuluvuus ja ylpeys itseohjautuvuuden lähtökohtana. Työntekijällä on firman mies tai firman nainen tunne sydämessään, että on ylpeä siitä mihin kuuluu. Yhteenkuuluvuuden vahvistaminen vanhan ja uuden työntekijän välillä? Itseohjautuvasti työskentelevillä työntekijöillä tarve kohtaamisille. Poikkeusoloissa järjestetty useampia teams videokokouksia. 	Yhteenkuuluvuuden merkitys	
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Esimiehenä luottamus ihmisiin ja siihen, että jokainen haluaa tehdä parhaan kykynsä mukaan. 	Esimiehen luottamus	ESIMIEHELTÄ LUOTTAMUSTA JA TUKEA TIIMILLE
<ul style="list-style-type: none"> Esimies on etätyömahdollisuudesta huolimatta säännöllisesti myös toimistolla, jossa työntekijöillä mahdollisuus kohtaamiseen ja tuen saamiseen Esimiesten läsnäolo ja tavoitettavuus on tärkeää työntekijöille. Työntekijöille reflektointitukea 	Esimiehen tavoitettavuus ja tuki	

Itseohjautuvuuden tarve ja hyödyt

Miksi itseohjautuvuutta tarvitaan ja mitä hyötyä tämänhetkisisissä poikkeusoloissa?		
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Itseohjautuvuus on tärkeää työssä selviytymisen kannalta. Asiakastyön tilanteiden muutosnopeus, peruuntumiset yms. Työntekijältä tarvitaan kykyä itseohjautua uudelleen yllättävissä muutostilanteissa. 	Asiakastyön muutosnopeus	TARVE ITSEOHJAUTUVUUDELLE
<ul style="list-style-type: none"> Tiimien asiakasmäärän vuoksi esimiehenä ei voi tietää kaikkea Esimiehen tehtävänä kysyä oikeita kysymyksiä työntekijän tukeutuessa esimieheen. Vastaus on aina olemassa työntekijällä itsellään. Pätevän henkilökunnan merkitys 	Työntekijöillä tarvittava tieto	
<ul style="list-style-type: none"> Kevään 2020 poikkeusolot vahvistaneet ja korostaneet itseohjautuvuutta Työntekijät ovat keksineet luovia ratkaisuja asiakastyön tekemiseksi. 	Asiakastyön itsenäisyys ja luovat ratkaisut	

Havaintokehän 4 kysymystä, paja 1

HAVAINTOKEHÄN 4 KYSYMYSTÄ ALKUKARTOITUKSEN TULOKSISTA	
FAKTAT Mitä kuult? Mikä oli ydinviesti?	Itseohjautuvuus on jo käytössä laajasti, mutta kehittämistäkin on. Osallisuus ja tavoitteiden selkeys tukee itseohjautuvuutta. Päätöksentekoon kannustetaan ja tuetaan.
TUNTEET Millaisia tunteita heräsi?	Tunne siitä, että ollaan oikealla tiellä. On tehty ja kehitetty oikeita asioita työntekijöiden kokemusten kautta tulleista jutuista. Teoriaosuuden läpikäyminen vahvisti hyvää fiilistä, että on tehty oikeaa työtä ja oikeaan suuntaan Digitaalisten järjestelmien ja talousasioiden kehittämis- ja oppimistarpeet luonnollisia tarpeita kehittämiselle.
MERKITYS Mitä esitetyt asiat tarkoittaa oman esimiestyösi kannalta? Mitä se tarkoittaa tiimisi/ organisaatiosi kannalta?	Rekrytoinnilla ja perehdyttämisellä on iso merkitys itseohjautuvuuden tukemisessa. Rekrytoinneissa jo kysytään hakijan valmiudesta itseohjautuvaan työhön. Kaikki ihmiset ei halua tehdä näin itseohjautuvaa työtä. Rekrytoinneissa kerrotaan työn repaleisuudesta, mitä se on ja selvitetään hakijan valmiuksista suunnitella ja toteuttaa omaa työtään. Perehdytysvaiheessa on tärkeää, miten työhön liittyvät odotukset ja reunaehdot tulisi selville työntekijälle. Työporukka toimii tosi itseohjautuvasti ja toiminta on jo vahvasti sitä. Esimiehen tarvitsee antaa se tuki työlle, mahdollistaa ja varmistaa riittävää koulutusta ja ammattitaitoa, että itsevarmuutta tulee jokaisen työntekoon. Itseohjautuva työ rakentuu siihen, millaiset mahdollisuudet ylhäältä käsin annetaan työn tekemiseen. Itseohjautuvuus lähtee sieltä esimiehen valmentavasta johtajuudesta käsin.
TOIMINTA Minne haluamme päästä? Mitä tavoitella meidän kannattaa tavoitella huomioiden strategia ja toimintaympäristö?	Vielä vahvempaan itseohjautuvuuteen. Kollegiaalisen flow tunteen vahvistumista. Miten työvuorosuunnittelua voisi tukea itseohjautuvaksi niissä toiminoissa, joissa työvuorojen suunnittelu vielä esimiesvetoisempaa. Työvuorosuunnittelussa esimiehellä on kuitenkin aina myös taloudellinen vastuu. Siinä huomioida asioita, joita työntekijät ei voi huomioida, koska heillä ei voi olla kaikkea samaa tietoa mitä esimiehillä, liittyen muun muassa palkkoihin yms. Työntekijöiden itseohjautuvuus työparina, miten jaetaan keinoja, etsitään lisää tietoa ja löydetään ratkaisuja. Tavoitteena on, että virheistä opitaan, jaetaan ja opitaan. Pelisäännöt tulisi saada selkeämmäksi, jokainen tietäisi, miten toimia. Ei tarvitsisi vahvistusta työkaverilta ja esimieheltä. On hyvä pohtia yhdessä virheiden oppimisen kautta. Pelisääntöihin liittyen tuli esille se, että työssä vaihtuu niin paljon olosuhteet, kuka määrittää meidän työmme tavoitteita. Niitä määrittää tilaaja ja ovat hyvin asiakaskohtaisia. Työtä tehdään tosi yksilöllisesti ja pelisäännöt voi muuttua asiakastyöhön liittyen. Asiakkaan kanssa on usein monta eri työntekijää ja jokaisella on vielä omanlaisia näkemyksiä. Haastetta tuo pelisäännöissä pysyminen. Esille nousi myös haasteet 12 hengen sisällä olevista eri porukoista, epävirallisista rooleista. Miten ohjata tiimejä sellaisessa tilanteessa – tulisiko niitä porukoita purkaa tms.? Asiakastyöhön liittyviin peruuntumiseen liittyen tuli esille kokemus siitä, että jokainen aina löytää työajalleen tekemistä. Esimiehen näkökulmasta nousee kysymys siitä, miten hyvin työntekijä tilanteissa ohjautuu ja suuntautuu yhteiseen tavoitteeseen, päämäärään kohti.

Esimesten johtamisperiaatteiden ideointia/ajatuksia?

<p>Minkälaiset toimintatavat korostuvat tuolloin esimiestyön kannalta?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiantuntijuus työntekijöillä - Valmentava ja kannustava esimiestyö - Luottamus, ohjaaminen ja empatia - Työn tavoitteet selkeät, työntekijöiden roolit, työn arvot, yhteiset rakenteet, kuten tiimit, työn kehittämisen mahdollisuudet - Oikein kohdennetut koulutuksen työyhteisön sisällä - Kuunteleminen ja kuuleminen
<p>Millaiset ajattelumallit, uskomukset tukisivat tavoitetilan mukaista työntekijöiden/ tiimien itseohjautuvuuden vahvistumista?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minuun, meihin luotetaan työyhteisössä - Me-ajattelu - Yrittäjähenki, virheiden myöntäminen, sallivuus, mutta muutosvalmius ja vastuuttaminen siihen.
<p>Mitkä ovat asioita, joihin voisimme heti johtamisella vaikuttaa 1.askeleen ottamiseksi kohti tavoitetilaa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset työn tavoitteet - Tuoda esiin mitä meiltä odotetaan - Yhteisten tavoitteiden kirkastaminen työyhteisön kanssa (prosessit ja työnkuva) - Itseohjautuvuuden auki puhuminen, mitä se tarkoittaa ja arviointi, kuinka se meillä toimii.
<p>Mitä esimiehenä pitäisi tehdä toisin, jotta pääsemme tähän tavoitteeseen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Olla aktiivinen viestinnässä ja vuorovaikutuksessa - Käydä enemmän keskustelua itseohjautuvuudesta ja työntekijöiden vastuusta sekä mahdollisuuksista tehdä työtä itseohjautuvasti - Tiimin toimintasuunnitelman/mallien kehittäminen ja sen johtaminen. - Useammin työntekijöiden ja tiimin pysäyttäminen: tavoitteet ja pelisäännöt yhdessä, delegoiminen - Kertoa mitä odotuksia itseohjautuvuudelle on olemassa. - Vastuunjako ja vastuualueiden kehittäminen. - Epävirallisiin organisaatioihin vaikuttaminen
<p>Mitä olemassa olevasta otan mukaani johtajuuteeni/tiimilleni annettavaksi ja jaettavaksi?</p> <p>Mitä minulla on, mitä haluan edelleen käyttää?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osallistamisen sekä yhteisen päätösten teon. - Sitoutuminen - Palautteen antaminen onnistumisista, kehittämiskohtien esille nosto, työntekijöiden yksilöllinen ohjaaminen heidän lähtökohdistaan - Luottamus työntekijöihin ja siihen, että jokainen tekee työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.
<p>Mikä säilyy? Mikä ja mitä vanhasta haluan edelleen saada? Mistä pidän edelleen kiinni?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matala organisaatorakenne - Hyvä yhteishenki ja yhdessä tekemisen asenne sekä jokaisen työntekijän vastuu laadukkaasta ja hyvästä työstä sekä markkinoinnista.
<p>Mistä toiminnasta minun tulisi luopua saavuttaaksemme tavoitteen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Joskus puolesta tekeminen - Epäonnistumisen pelosta - Siitä luulosta, että minä olen aina oikeassa ja minun tapani työtä on ainoa oikea.
<p>Onko rajoittavia tekijöitä, joita emme voi muuttaa johtamisperiaatteissamme? Onko asioita, joille emme mahda mitään?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talousvastuu
<p>Mitä uutta haluan luoda johtajuusotteeseeni/ tiimiini? Mitä sellaista, mitä en ole ennen antanut työhöni/ tiimiini? Mitä uutta haluan oppia, jotta voin jakaa sitä uudessa tilanteessa tiimissäni?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etätyöhön tukeminen etäyhteyksien käyttöön, materiaalia siihen, ja itseohjautuvuutta, luottamusta työntekijöille itseän siinä. - Henkilökohtaisten onnistumisten ja hyvien kokemusten ilmiäntäminen koko työyhteisölle.

Etukäteistehtävän sisällönanalyysin klusterointi

Pelkistetyt ilmaukset	Alakuokat	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> • Hoitaa asiakastyön; Nappulan asiakkuuden aloitukset, sopimukset, päätämiset, kirjaukset, koosteet • Huolehtii asiakastyön toteutumisesta itsenäisesti • Huolehtii asiakkaan tavoitteen mukaisesta työskentelystä • Hoitaa verkostotyön • Ilmoittaa mahdollisista peruuntumisista, sopii korvaavan käynnin jne. 	Huolehtii tavoitteiden mukaisesta asiakas- ja verkostotyöstä	KUN TYÖNTEKIJÄ TOIMII ITSEOHJAUTUVASTI, YRITTÄJÄMÄISELLÄ ASEENTEELLA NIIN HÄN...
<ul style="list-style-type: none"> • Kantaa vastuuta omasta työstään • Kantaa vastuuta yhteisistä tavoitteista 	Vastuuntuntoinen	
<ul style="list-style-type: none"> • Hallitsee työmäärän • Hallitsee ajankäytön • Kalenteroi tapaamiset, merkitsee ne päiväkirjalle sovituisissa ajoissa 	Hallitsee työmäärän ja ajankäytön	
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittää työmenetelmiään • Toivoo osaamisensa mukaista koulutusta 	Työmenetelmien ja oman osaamisensa kehittäjä	
<ul style="list-style-type: none"> • Tekee nopeita päätöksiä • Selvittää It- ongelmat • Voivat luottaa, että työyhteisö on em. nopeitten päätösten takana 	Päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyinen	
<ul style="list-style-type: none"> • On kustannustehokas 	Kustannustehokas	
<ul style="list-style-type: none"> • Osaa ottaa myös asiakastyöhön liittyvät taloudelliset seikat huomioon, mm. markkinointi • Markkinoi palveluita • Luo lisää työtä tuottamalla laadukasta palvelua 	Palveluiden markkinoija ja myyjä	
<ul style="list-style-type: none"> • Tuntevat arvostusta • Voivat hyvin • Kokevat vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta • Saavuttaa me-hengen • Ovat sitoutuneempia 	Yhteenkuuluvuus ja me-henki	
<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus toistensa tukeen • Välittävät ja auttavat toisiaan pääsemään tavoitteisiin • Auttavat toisiaan kehittymään • Pyrkii vaikuttamaan epäkohtiin 	Auttaa toinen toisiaan	
<ul style="list-style-type: none"> • Huolehtii tavoitteen mukaisesta työmäärästä • Organisoii hyvin työnsä • Kyky sopia asiakastyön jakamisesta ja tarvittaessa auttamaan toisiaan (työsuunnittelu ja työvuorojen suunnittelu) • Asiakaskohtaisten työryhmien tiedonkulutusta huolehtiminen • Työntekijöiden roolituksesta, työn- ja tehtävien jaosta huolehtiminen • Luo yhdessä työyhteisön pelisääntöjä/toimintaohjeita 	Omaa jaetun johtajuuden taitoja	

Havaintokehän 4 kysymystä, paja 2

HAVAINTOKEHÄN 4 KYSYMYSTÄ ITSEOHJAUTUVUUSMITTARIN TULOKSISTA	
<p>FAKTAT Mitä kuult, näit? Tulosten pääkohdat, faktat?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Työntekijöille itseohjautuvuudessa yhteistä käsitystä löytyy. - Tuloksista ei noussut mitään isompia yllättäviä asioita esille. -Joissain vastauksissa muutama vastauksen poikkeama valtavirrasta pisti silmään. - Aika odotettuja tuloksia olivat -tulokset tukivat edellisen työpajan ajatuksia asioista.
<p>TUNTEET Millaisia tunteita heräsi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ihan hyvät tuntemukset, ajatuksia herätti muutamat eriaävät vastaukset tuloksissa - Harmi kun vastauksia omasta yksiköstäni vain 30 % työntekijöistä
<p>MERKITYS Millaisia tulokintoja teit tulosten pohjalta? Mitä tulokset merkitsevät? Mitä niistä voidaan päätellä?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Työyhteisöllä on pääsääntöisesti samanlainen käsitys ja poikkeamat eivät olleet isoja. - Suurin osa vastaajista oli samalla kannalla itseohjautuvuuden suhteen, josta on hyvä lähteä eteenpäin.
<p>TOIMINTA Minkä asian/asioiden kehittämiseen meidän tulisi keskittyä? Mitkä kysymykset/ongelmat meidän tulisi ratkaista, jotta pääsemme eteenpäin?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteinen näkemys tämän foorumin kehittämisen tarpeista. Eri tiimeillä voi olla hieman erilainen tarve mihin keskittyä. - Palveluiden kehittämiseen. Hyvä olisi osata nähdä mitä palveluja tulevaisuudessa tarvitaan, joita kehittää.

Paja 2 Aivoriin ideointi

Miten eri tavoin voisimme lisätä turvallisuuden tunnetta ja kitkeä epäonnistumisen pelkoa		
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Keskustelemalla Kuuntelemalla ja keskustelemalla eri vaihtoehtoista, ymmärtämällä Armollisuuden ajatuksen Avoimella ilmapiirillä Avoimuus suunnitelmista 	Avoim keskusteluilmapiiri (5)	VIRHEISTÄ OPPIVA KESKUSTELEVA PALAUTEKULTTUURI
<ul style="list-style-type: none"> Virheistä oppiminen, ei "rankaiseminen" Kertomalla myös omista erehdyksistämme Jaetaan sekä onnistumisen, epäonnistumisen kokemuksia ja niiden oppeja. 	Onnistumisten ja epäonnistumisten jakaminen yhdessä oppien (3)	
<ul style="list-style-type: none"> Ihmisiä ohjataan, kannustetaan ja tuetaan omaan/tiimin ajatteluun sekä ongelmanratkaisuun. Tuetaan reflektioon sekä onnistumisen että epäonnistumisen hetkellä. 	Reflektiivisyyteen ja ongelmanratkaisuun tukeminen ja kannustaminen (2)	
<ul style="list-style-type: none"> Tiimien ryhmäytyminen, osallistava tekeminen Osallistava päätöksenteko 	Tiimin osallistaminen (2)	
<ul style="list-style-type: none"> Olemalla tukena yksilön/työyhteisön ratkaisussa, niiden "takana", vaikka ne eivät olisi menneet ihan niin kuin Strömsössä 	Tuki tehdyille ratkaisuille (1)	
<ul style="list-style-type: none"> Palautetta antamalla 	Palautteenanto (1)	
Miten eri keinoin voimme edistää tiedon saatavuutta ja läpinäkyvyyttä?		
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Sharepointin käyttöönotto Yhteinen tiedotuskanava Tiedon kokoaminen tiedotuskanaviin 	Sharepointin käyttöönotto tiedotuskanavaksi (3)	HYVIN PEREHDYTTETTY, AJAN TASALLA OLEVA TIEDOTUSKANAVA SHAREPOINT
<ul style="list-style-type: none"> Perehdyttäminen tiedon löytymisen kanaviin Perehdyttäminen tiedon etsinnän työkaluihin Perehdytyksen vastuualueiden jakaminen 	Perehdyttäminen (3)	
<ul style="list-style-type: none"> Viikkotiimi 	Viikkotiimi	
Miten eri tavoin ja keinoin voisi tukea osaamisen jakamista, vastuunjakamista tiimeissä?		
Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	YLÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Kannustaminen tiedon jakamiseen Työntekijöiden hallitsemien menetelmien jakaminen Osaamisen esille nostaminen Kannustetaan esittelemään omaa osaamista/metelmää 	Kannustaminen osaamisen ja tiedon jakamiseen muille. (4)	OSAAMISEN JA TIEDON JAKAMINEN TIIMEISSÄ
<ul style="list-style-type: none"> Ryhmä- ja parityön lisääminen asiakastyöhön: huomataan ja jaetaan osaamista kentällä Moniammatillisten työryhmien perustaminen 	Moniammatillisen pari- ja työryhmäyöskentelyn lisääminen (2)	
<ul style="list-style-type: none"> Roolien selkeys asiakastiimeissä 	Selkeät roolit tiimeissä (1)	
<ul style="list-style-type: none"> Vapaamuotoiset työhön liittyvät keskustelut pienryhmissä 	Vapaamuotoiset pienryhmäkeskustelut (1)	
<ul style="list-style-type: none"> Työnkierron mahdollistaminen eri tiimeissä 	Työnkierto (1)	

Sisällönanalyysin tulokset paja 3

Alaluokat	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen jakamisella hyödynnetään työntekijöiden vahvuuksia Osaamisen jakaminen osaksi tiimirakennetta 2krt/kk Osaamisalustuksiin voisi kutsua muita tiimejä etäyhteydellä Hyvien käytänteiden/osaamisen alustusten tallentaminen Teamsiin Työpari- ja työryhmätyö asiakkuuksissa 	Osaamisen jakaminen	TYÖNTEKIJÖIDEN JA TIIMIEN KOMPETENSSIN VAHVISTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> Henkilökuntapalaveriin lisätään koulutusterveiset osio Kannustetaan ja motivoidaan itsensä ja osaamisen kehittämiseen Moodlen oppimisympäristön koulutukset 	Osaamisen kehittämiseen kannustaminen, koulutusten mahdollistaminen	
Alaluokat	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Päivittäisenä tiedotuskanava WhatsApp Tieto Sharepointiin on Familiarin linjaus Yleiset ohjeet Faminetissa Viikkotiimit Perehdyttämisohjelman läpikäyminen henkilökuntapalaverissa osio kerrallaan tiedon etsimisen ja löytämisen tueksi 	Familiarin avopalvelujen tiedonjakamisen kanavat	TIEDON SAATAVUUS, ITSENÄINEN TIEDON LÖYTÄMINEN
<ul style="list-style-type: none"> Esimies perehtyy SharePointiin Esimies vie tietoja SharePointiin Esimies tekee päätöksen ottaa kanava käyttöön Esimies luottaa/uskoo Sharepointin toimivuuteen Esimies perehdyttää, ohjaa ja näyttää käytännössä Sharepointin toiminnot Annetaan työntekijöille tehtäviä, mikä tukevat SharePointin käyttöönottoa 	Esimiehen vastuu ja rooli Sharepointin käyttöönoton onnistumisessa	
<ul style="list-style-type: none"> Tieto ei voi olla vain yhden ihmisen/esimiehen takana Sharepoint mahdollistaa tiedon saatavuuden, vaikka esimiehelle tulisi äkillinen poissaolo Sharepointiin yksiköiden omilla sivuilla kaikki työtä ohjaava tieto kaikkien saatavilla 	SharePointin tarve/hyödyt	
Alaluokat	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Esimiehellä velvollisuus harkita ja luoda reunaehdot, missä asioissa voi osallistaa tiimiä Osallistaminen lisää vaikutusmahdollisuuksien kautta sitoutumista asioihin/päätöksiin Esimieheltä uskallusta ja luottamusta työntekijöistä/tiimistä lähteviin kokeiluihin Käsitellään palaverissa henkilökunnalle tärkeitä asioita Annetaan työntekijöille vaihtoehtoja, joita voi tehdä valintoja/päätöksiä Työyhteisö saa oikeasti vaikuttaa, miten joku asia järjestetään tai tehdään 	Osallistava päätöksenteko henkilökuntapalaverissa	AVOIN, VIRHEISTÄ OPPIVA KESKUSTELUKULTTUURI
<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva, avoin palaute kaikilla tasoilla kaikkiin suuntiin Palaute kollegalta kollegalle Palautteella on iso merkitys työhyvinvointiin ja työn tekemiseen Esimies tukena työntekijöiden välisissä palautekeskusteluissa Työparityö vaatii työntekijöiltä palautteenantotaitojen kehittämistä 	Palautteen antaminen	
<ul style="list-style-type: none"> Kaikki saa olla persoonia ja kannustetaan tuomaan henkilökohtaisia vahvuuksia myös työssä esille Eri-laisuuden ja eri näkökulmien ymmärtäminen ja arvostaminen Tunteiden tuulettamisen salliminen Avoin vuoropuhelu tukee yhdessä kehittymistä Työntekijän tekemän päätöksen tukena oleminen Esimies hyvin työntekijöiden tavoitettavissa 	Avoin, hyväksyvä ja tukeva ilmapiiri	
<ul style="list-style-type: none"> Kertomalla itse omista asiakastapauksista onnistumisista ja epäonnistumisista Ottamalla vastuun omista virheistään ja sanomalla niistä avoimesti Toteuttamalla esimiehenä itse avoimuutta 	Esimerkillä johtaminen	
<ul style="list-style-type: none"> Asiakasryhmä ja ongelmat antavat mahdollisuuden myös epäonnistumiseen ja reflektioon. Kysymällä työntekijältä omaa ratkaisua ongelmaan/asiaan ja tukemalla sitä. 	Valmentava, reflektioiva ongelman ratkaiseminen	
Alaluokat	YLÄLUOKAT	
<ul style="list-style-type: none"> tiimien kesto vaihdellen 1–2 h/vko Palveluprosessien viitekehysten ja menetelmien avaamista tiimeissä Tiimissä kuulusten vaihto Tiimissä tehdään sopimuksia Tiimissä käydään läpi ohjeistuksia ja suunnitelmia Tiimissä käydään ryhmäkehityskeskustelut Tiimissä viedään eteenpäin sovittuja kehittämistavoitteita 	Viikoittaiset tiimit/	OLEMASSA OLEVAT TIIMITYÖN RAKENTEET
<ul style="list-style-type: none"> riippuen tiimistä 1-2krt/kk 	Henkilökuntapalaverit	
<ul style="list-style-type: none"> 1–2 krt/vuosi 	Kehittämispäivät	
<ul style="list-style-type: none"> Avopalvelujen esimiesten valtakunnallinen aamuteams 1 krt/vko Itä-Suomen avopalvelujen esimiesten tiimipäivät 4krt/vuosi 	Esimiesten tiimit	
Alaluokat	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> Työryhmän muutokset haasteena Koronan vuoksi tehdyt muutokset?? 	Muutokset	IDEOIDEN TOTEUTTAMISELLE TUNNISTETUT /KOETUT ESTEET
<ul style="list-style-type: none"> Riittämättömyyden tunne ajan rajallisuudesta Viikoittaisten asiakastuntimäärien täyttäminen Asiakaspaine/Työntekijävaje 	Ajan riittämättömyys	
<ul style="list-style-type: none"> Työntekijät kysyvät esimieheltä sen sijaan, että etsivät itse tarvittavan tiedon Esimiehen oma kiire esteenä perehdyttämiselle Palaverien toimimattomat elementit 	Itsenäisen tiedon etsimisen haasteet	
<ul style="list-style-type: none"> Sovellusten ja ohjelmistojen haltuun ottamisen haasteet Huonot kokemukset aiemmasta vastaavasta ohjelmasta 	Sharepointin käyttöönoton haasteet	

Pearsonin Korrelaatiot^a

		Halu_itseohjautua	kyky_ohjautua_sama_suunta	yhteiskehittely	yhteisöllisyys_luottamus	esimies	organisaation_rakenne	henkilökohtaiset_raamit
Halu_itseohjautua	Pearson Correlation	1	,408*	,380	,247	,172	,124	,339
	Sig. (2-tailed)		,048	,067	,245	,422	,564	,105
	N	24	24	24	24	24	24	24
kyky_ohjautua_sama_suunta	Pearson Correlation	,408*	1	,902**	,578**	,264	,500*	,339
	Sig. (2-tailed)	,048		,000	,003	,213	,013	,105
	N	24	24	24	24	24	24	24
yhteiskehittely	Pearson Correlation	,380	,902**	1	,395	,258	,581**	,451*
	Sig. (2-tailed)	,067	,000		,056	,224	,003	,027
	N	24	24	24	24	24	24	24
yhteisöllisyys_luottamus	Pearson Correlation	,247	,578**	,395	1	,576**	,463*	,314
	Sig. (2-tailed)	,245	,003	,056		,003	,023	,135
	N	24	24	24	24	24	24	24
esimies	Pearson Correlation	,172	,264	,258	,576**	1	,711**	,623**
	Sig. (2-tailed)	,422	,213	,224	,003		,000	,001
	N	24	24	24	24	24	24	24
organisaation_rakenne	Pearson Correlation	,124	,500*	,581**	,463*	,711**	1	,765**
	Sig. (2-tailed)	,564	,013	,003	,023	,000		,000
	N	24	24	24	24	24	24	24
henkilökohtaiset_raamit	Pearson Correlation	,339	,339	,451*	,314	,623**	,765**	1
	Sig. (2-tailed)	,105	,105	,027	,135	,001	,000	
	N	24	24	24	24	24	24	24

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. mittaus = 2,00

Palaute kehittämispajasta 1

Perusraportti

Palaute 7.4.2020 Etäkehittämispajasta

Vastaajien kokonaismäärä: 5

1. Mikä kehittämispajassa oli ilahduttavaa/ hyödyllistä?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
Valmista hyvää tietoa tarjolla, sekä kyselyn tuloksia, yhteinen mahdollisuus jakaa ja pohtia.
- yhteinen keskustelu - teoriapohja itseohjautuvuudelle
Ryhmäytyminen, tärkeän asian puheeksi ottaminen
Jakaa kokemuksia itseohjautuvuuteen liittyen kollegoiden kanssa. Teoriaosuuden koin myös hyödylliseksi.
Työskentelyn onnistuminen etäyhteydellä. Johtamisen pohtiminen yhdessä.

2. Mikä oli turhauttavaa tai hyödytöntä?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Etätyöskentelyn aikana alkoi väsymys jo painaa iltapäivällä. Taukoja oli ehkä liian vähän pa- jan pituuteen nähden.
Toistuva palautteenanto ja menetelmän analysointi
En kokenut minkään olevan hyödytöntä tai turhauttavaa. Etäyhteys ei tietenkään korvaa aitoa kohtaamista, mutta sekin toimi hyvin ja oli antoisaa käyttää uutta etäkontaktin välinettä.
Kesto etäyhteydellä tuntui pitkäköltä, kun ei ole tottunut vielä

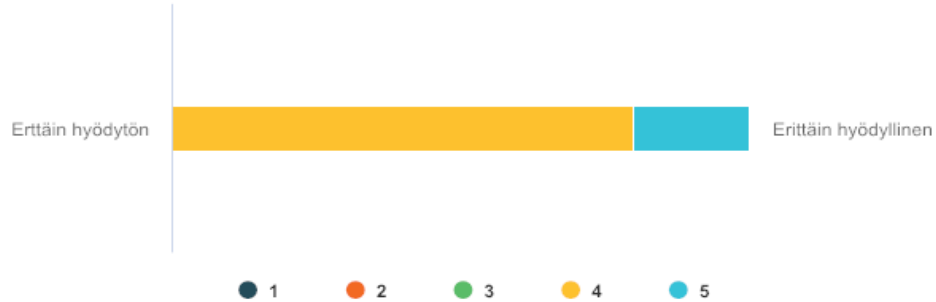
3. Oliko pajassa jotain yllättävää, mitä?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Etänä työskentelyn helppous ja valmisteltu, toimiva systeemi.
Hyvin oli hyödynnetty etätyön mahdollisuuksia.
Ei
Työskentely onnistui hyvin ja parani koko ajan.

4. Arviosi kehittämispajan hyödyllisyydestä asteikolla 1–5

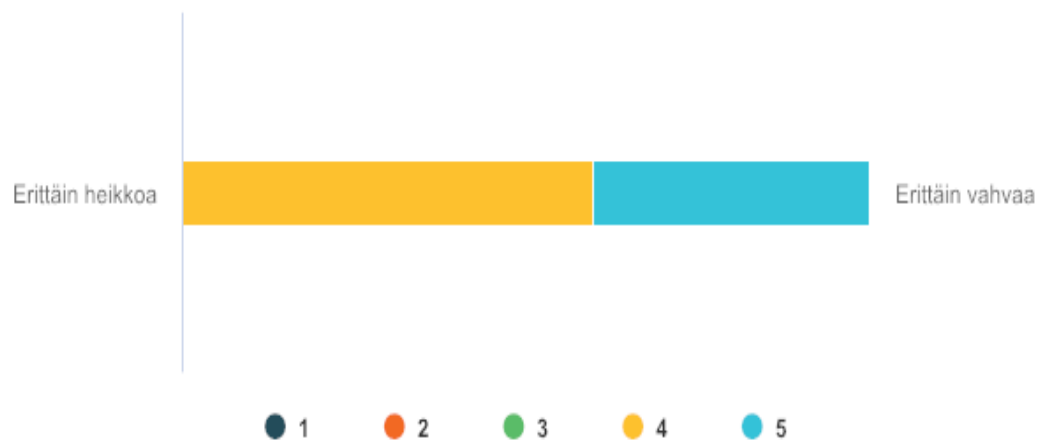
Vastaajien määrä: 5



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Erittäin hyödytön	0	0	0	4	1	Erittäin hyödyllinen	5	4,2	4
	0%	0%	0%	80%	20%				
Yhteensä	0	0	0	4	1		5	4,2	4

5. Arviosi kehittämispajan ohjausosaamisesta asteikolla 1–5

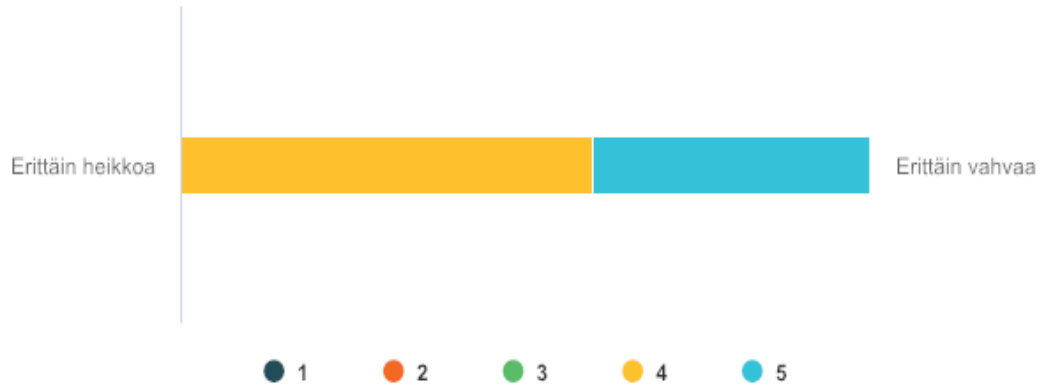
Vastaajien määrä: 5



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Erittäin heikkoa	0	0	0	3	2	Erittäin vahvaa	5	4,4	4
	0%	0%	0%	60%	40%				
Yhteensä	0	0	0	3	2		5	4,4	4

6. Arviosi kehittämispajan menetelmäosaamisesta asteikolla 1–5

Vastaajien määrä: 5



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Erittäin heikkoa	0	0	0	3	2	Erittäin vahvaa	5	4,4	4
	0%	0%	0%	60%	40%				
Yhteensä	0	0	0	3	2		5	4,4	4

7. Avoin palaute kehittämispajasta, ruusut ja risut:

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset
Hyvin jäsennellyt kokonaisuus.
Hienosti toteutettu etäkehittämispaja!
Hyvä oli, ehkä 2–3 tuntia voisi olla riittävä aika, jos kalenteroiminen onnistuu.

Palaute kehittämispajasta 2

Perusraportti

Palaute 22.4.2020 Etäkehittämispajasta

Vastaajien kokonaismäärä: 5

1. Mikä kehittämispajassa oli ilahduttavaa/ hyödyllistä?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
Aiheen äärelle pysähtyminen, kollegoilta vertaistuki, itseohjautuvuusteeman jäsentäminen ja kehittäminen
Kiva oli päästä näkemään työntekijöiden palautteita itseohjautuvuudesta. Hyvää oli myös se, että Itä-Suomen avon käytänteitä yhtenäistetään ja viedään samalla ajatuksella eteenpäin.
Vertaistuellinen työryhmä
Ilahdutti että vetäjä oli nähnyt vaivaa valmisteluun.
Jakaa kokemuksia jo toimivaan itseohjautuvuuteen liittyen sekä kuulla muiden ajatuksia aiheeseen liittyen.

2. Mikä oli turhauttavaa tai hyödytöntä?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
Jos aikaa menee ohjelmien ymmärtämiseen tai toimimattomuuteen
Ei varsinaisesti mikään ollut hyödytöntä. Tekniikka välillä meinaa turhauttaa.
Ajattelua vaativan tehtävän päälle puhuminen ja jatkuva kysely/ohjeistus. Ajatus katkeili ja joutui aloittamaan usein alusta tai ei saanut enää ajatuksesta kiinni.
Tekniset ongelmat ja ei päästy aina tehokkaasti sekä soljuvasti eteen päin.
Tekniset ongelmat välillä etäännyttivät aiheesta.

3. Oliko pajassa jotain yllättävää, mitä?

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Omasta yksiköstäni oli vastattu niin vähän kyselyyn
Ei tullut yllätyksiä. Oli sitä mitä ennakkotietojen perusteella odotin.
ei
Tekniset ongelmat.

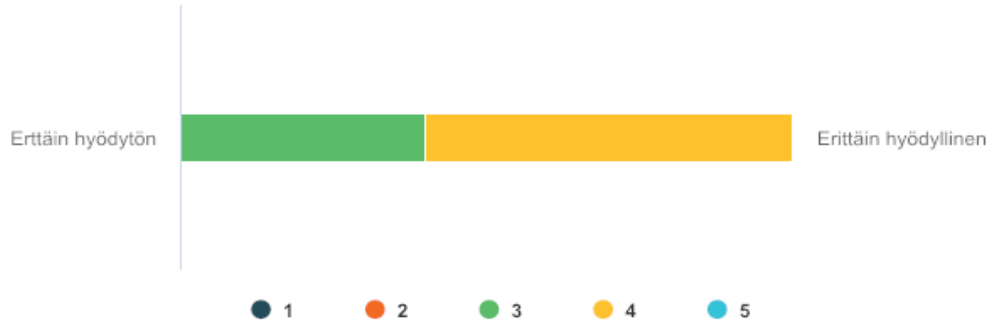
4. Jotta paja olisi sinua vielä paremmin palveleva, miten muuttaisit pajan sisältöä ja rakennetta? Mitä taas pitäisit ennallaan?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
Kaksi taukoa, yhteiset keskustelut ennallaan
Teoria asioiden taustalla kiinnostaa aina. Yhteinen keskustelu on mielestäni kaikkein hedelmällisintä. Toki se lähtee helposti rönkyilemään, ellei joku pidä ohjaksista kiinni.
Enemmän avoimeen keskusteluun pohjautuvia tehtäviä
Tehokkaammaksi, ajankäyttö
Enemmän yhteistä keskustelua ja rakentavia ehdotuksia/ideoita käytäntöön siirrettäväksi.

5. Arviosi kehittämispajan hyödyllisyydestä asteikolla 1–5

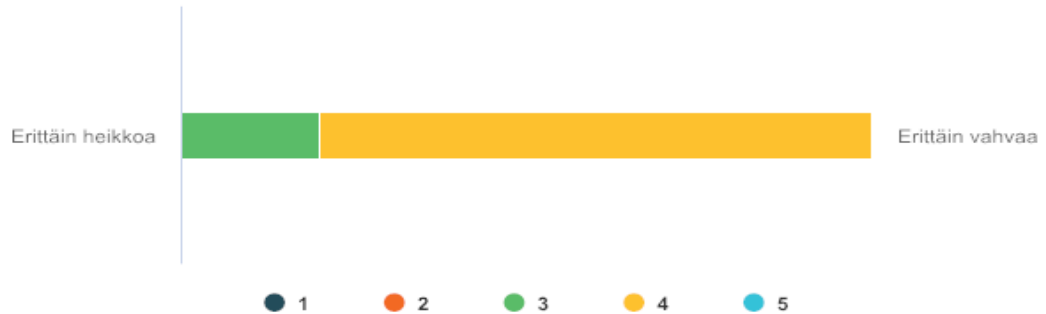
Vastaajien määrä: 5



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Erittäin hyödytön	0	0	2	3	0	Erittäin hyödyllinen	5	3,6	4
	0%	0%	40%	60%	0%				
Yhteensä	0	0	2	3	0		5	3,6	4

6. Arviosi kehittämispajan ohjausosaamisesta asteikolla 1–5

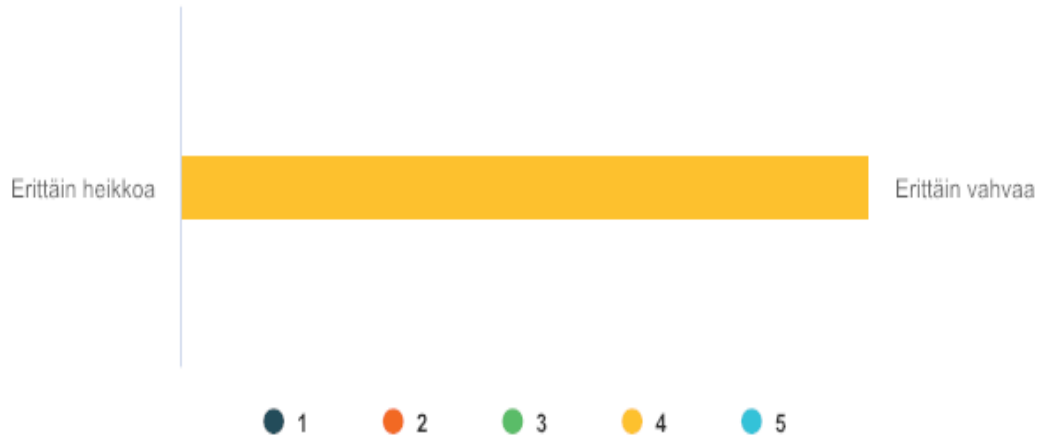
Vastaajien määrä: 5



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Erittäin heikkoa	0	0	1	4	0	Erittäin vahvaa	5	3,8	4
	0%	0%	20%	80%	0%				
Yhteensä	0	0	1	4	0		5	3,8	4

7. Arviosi kehittämispajan menetelmäosaamisesta asteikolla 1–5

Vastaajien määrä: 5



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Erittäin heikkoa	0	0	0	5	0	Erittäin vahvaa	5	4	4
	0%	0%	0%	100%	0%				
Yhteensä	0	0	0	5	0		5	4	4

8. Avoin palaute kehittämispajasta, ruusut ja risut:

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset
On hyvä, että jaat tasaisesti puheenvuoroja, jotta kaikkien ääni tulee kuuluviin.
Harmi että tekniset ongelmat vaivasivat niin paljon. En tiedä oliko ongelmat välillä myös meissä käyttäjissä :)
Todella hyvä pohjatyö ja virtuaalisen toimintaympäristön käyttöönotto. Ehkä liian monta eri "alustaa" joissa pajassa työskenneltiin.

Palaute kehittämispajasta 3

Perusraportti

Palaute 26.5.2020 kehittämispajasta

Vastaajien kokonaismäärä: 3

1. Mikä kehittämispajassa oli ilahduttavaa/ hyödyllistä?

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset
Yhdessä toimiminen toisten esimiesten kanssa
Käytännön tasolle meneminen
Päästiin syvemmin keskustelemaan kehittämistoimista ja yhteisistä kokemuksista

2. Mikä oli turhauttavaa tai hyödytöntä?

Vastaajien määrä: 2

Vastaukset
turhauttavaa jos netti pätkii
-

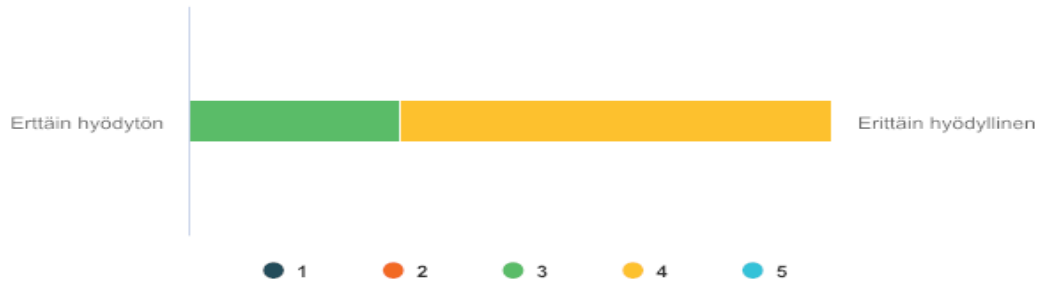
3. Oliko pajassa jotain yllättävää, mitä?

Vastaajien määrä: 1

Vastaukset
Lopussa tuli tunne, että aloimme sopimaan yhteisiä uusia käytäntöjä yksittäisten mielipiteiden pohjalta. Tämä ei ollut liene tavoite, koska emme voi muuttaa toimintatapoja lennosta.

4. Arviosi kehittämispajan hyödyllisyydestä asteikolla 1–5

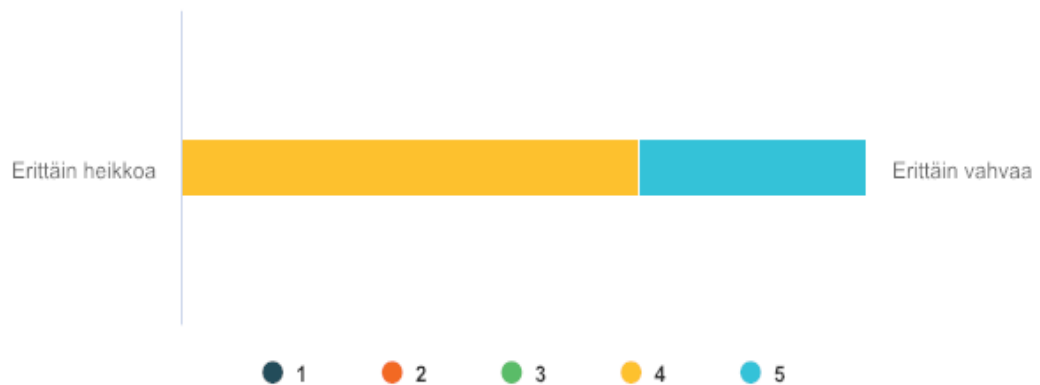
Vastaajien määrä: 3



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Erittäin hyödytön	0	0	1	2	0	Erittäin hyödyllinen	3	3,7	4
	0%	0%	33,3%	66,7%	0%				
Yhteensä	0	0	1	2	0		3	3,7	4,0

5. Arviosi kehittämispajan ohjausosaamisesta asteikolla 1-5

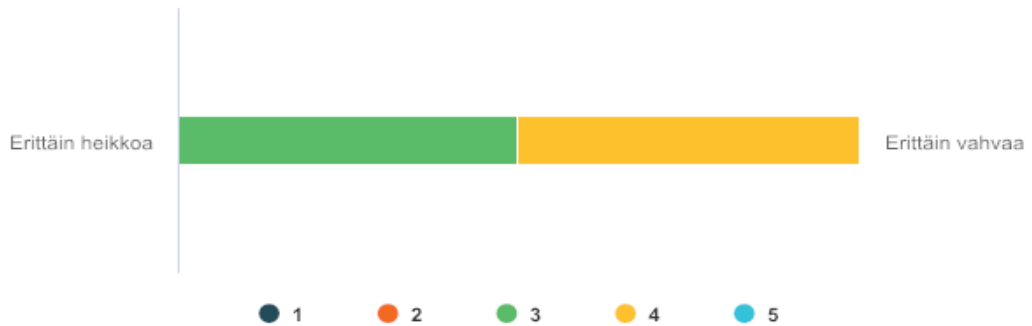
Vastaajien määrä: 3



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Erittäin heikkoa	0	0	0	2	1	Erittäin vahvaa	3	4,3	4
	0%	0%	0%	66,7%	33,3%				
Yhteensä	0	0	0	2	1		3	4,3	4,0

6. Arviosi kehittämispajan menetelmäosaamisesta asteikolla 1–5

Vastaajien määrä: 2



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Erittäin heikkoa	0	0	1	1	0	Erittäin vahvaa	2	3,5	3,5
	0%	0%	50%	50%	0%				
Yhteensä	0	0	1	1	0		2	3,5	3,5

7. Avoin palaute kehittämispajasta, ruusut ja risut:

Vastaajien määrä: 0

Vastaukset
