



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ITSEOHJAUTUVASTI

TEKIJÄ: Anu Räisänen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Anu Räisänen	
Työn nimi Osaamisen kehittäminen itseohjautuvasti	
Päiväys	24.5.2022
Sivumäärä/Liitteet	50/0
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Finanssiala on ollut viimeiset vuoden jatkuvan muutoksen alla. Sääntely ja digitalisaatio ovat lisääntyneet merkittävästi. Muuttuva työelämä edellyttää, että niin työntekijällä, esihenkilöllä kuin yrityksellä on muutoskyvykkyyttä pysyä mukana muutoksessa. Muutokset vaikuttavat myös osaamisvaatimuksiin ja tapaan tehdä töitä. Moni yritys on alkanut muokkaamaan toimintaansa kohti itseohjautuvampaa toimintatapaa, jonka avulla voidaan parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta, tehostaa toimintaa sekä kirkastaa vastuita ja päätöksen tekoa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli osaamisen kehittäminen itseohjautuvasti. Tutkimustehtävänä oli oivalluttaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan itseohjautuvammin. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin finanssialalla toimivassa yrityksessä, joka jää tässä raportissa anonyymiksi. Opinnäytetyön tutkimuksen perustana oli itseohjautuvuuden sekä osaamisen kehittämisen teoria.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena osallistavia menetelmiä hyödyntäen. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä tulevaisuusversta ja ideointityöpaja menetelmiä. Työpajan tavoitteena oli saada työntekijät ideoimaan uusia ratkaisuja ja keinoja, kuinka he voivat kehittää omaa osaamistaan itseohjautuvammin. Lisäksi tavoitteena oli selvittää mitä mahdollisuuksia tai esteitä itseohjautuvuuden ja osaamisen kehittämisen toteutumiseksi on ja millaista tukea työntekijät kaipaavat esihenkilöltä.</p> <p>Tutkimuksen aikana asiakasvastaavat saivat oivalluksia, siitä kuinka he voivat kehittää omaa osaamistaan itseohjautuvammin. Oivallukset koskivat työn priorisointia, ajankäytön suunnittelua, oman osaamisen kehittämistä, kykyä sanoa ei sekä esihenkilöltä tarvittavan avun ja tuen vaadintaa. Tutkimustulokset osoittivat myös, että yhteistyöllä ja luottamuksella on suuri rooli itseohjautuvuuden toteutumiseksi. Myös esihenkilöt saivat lisätietoa siitä, kuinka se voivat tukea tiimiläisiä itseohjautuvassa osaamisen kehittämisessä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että itseohjautuvuus ja osaaminen kehittäminen vaatii jatkuvaa itsereflektointia niin itseään kuin työskentelytapoja kohtaan. Myös luottamuksen ja avoimen keskustelukulttuurin merkitys korostuu itseohjautuvassa toimintaympäristössä.</p>	
Avainsanat Itseohjautuvuus, itsensä johtaminen, osaamisen kehittäminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Anu Räisänen	
Title of Thesis Competence development in a self-directed manner	
Date 24.5.2022	Pages/Appendices 50/0
Client Organisation /Partners Company X	
<p>Abstract</p> <p>The financial sector has been under constant evolution for the past few years. Regulation and digitalization have increased. Employees, employers, and companies are required to have the ability to adapt to the changing work life. These changes also affect the competence requirements and the way of working. A great number of companies have started to modify their actions more toward the self-direction mode of operation, which can help to improve employee and customer experience, improve efficiency as well as better define the responsibility and decision making.</p> <p>The topic of this thesis was competence development in a self-directed manner. In view of this, the research task was to help employees to develop their competence in a self-directed manner. The thesis was conducted in a company operating in the financial sector, which will remain anonymous in this report. The basis of this thesis was the theory of self-direction and competence development.</p> <p>The research was conducted by using qualitative research methods. The research material was gathered applying the future and brainstorming workshop methods. The primary aim of the workshop was to inspire employees to come up with new solutions, and resources, on how they can in a self-direction manner improve their competence. A further aim was also to examine what opportunities or obstacles exist for the implementation of self-direction and competence development, and what kind of support employees need from a supervisor.</p> <p>During the research, customer managers generated new ideas on how to improve their own competence in a self-directed manner. To elaborate, the insights concerned the prioritization of work, time management, the development of one's own skills, the ability to say no, and the need for the necessary help and support from a supervisor. Moreover, the research results also showed that cooperation and trust play a major role in the realization of self-direction. Supervisors also received more information on how it can support team members in self-directed competence development. In addition, coaches and supervisors gain more information on how to support their team in the self-directional development of competence. In conclusion, self-direction and competence development require the employee to constantly self-reflect on both himself and the ways of working. The importance of trust and an open discussion culture is also emphasized in a self-directed operating environment.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Self-direction, self-management, competence development</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Kohdeorganisaation esittely ja lähtötilanne	7
2	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖELÄMÄSSÄ	10
2.1	Työssä oppiminen	11
2.2	Ammattitaito.....	11
2.3	Osaamisen kehittämisen menetelmät	12
2.4	Oppimisen taidot.....	15
2.5	Oivallus	17
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN	18
3.1	Itseohjautuvuus.....	20
3.2	Motivaatio	21
3.2.1	Työmotivaatio	24
3.3	Itsetuntemus	25
3.4	Itseohjautuvuuden tukipilarit työpaikalla	26
4	TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
4.1	Laadullinen tutkimus	28
4.1.1	Toimintatutkimus	29
4.1.2	Osallistavat menetelmät	30
4.2	Analysointi.....	32
4.3	Opinnäytetyön toteutus	33
4.3.1	Työpajan suunnittelu ja toteutus	34
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	37
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	43
6.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	45
6.2	Jatkotutkimusehdotuksia	47
	LÄHTEET	48

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla (Finanssiala 2019).....	6
Kuva 2. Osaamispyramidi (Viitala 2006, 116)	12
Kuva 3. Oy Minä Ab:n organisaatiokuva (Sydänmaanlakka 2008, 29).....	18
Kuva 4. Vastuu vai vastuuttomuus (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 138).....	21
Kuva 5. Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen	34
Kuva 6. Tärkeiden asioiden arvottaminen.....	39
Kuva 7. Haasteiden vaativuus	39
Kuva 8. Opinnäytetyön yleinen rakenne ja luotettavuus (Kananen 2015)	46

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yhteenveto henkilöstökyselystä (kohdeorganisaatio syksy 2020)	8
Taulukko 2 . Henkilöstön kehitysmenetelmät (Kauhanen 2012)	14
Taulukko 3. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio (Martela ja Jarenko 2016, 27)	23

1 JOHDANTO

Finanssiala on jatkuvassa muutoksessa. Muutos tulee vaikuttamaan niin henkilöstön osaamiseen kuin työn tekemiseen. Työtehtävät ja se kuinka työtä tehdään muuttuvat lisääntyneen sääntelyn, digitalisoitumisen ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen vuoksi. Näiden seikkojen takia finanssialalla työskenteleviltä sekä finanssialalle töihin hakeutuvilta vaaditaan toisenlaisia taitoja ja kykyjä kuin esimerkiksi 2000-luvun alussa. Alan jatkuva muutos tarkoittaa työntekijän näkökulmasta sitä, ettei kaikki voi työskennellä samalla lailla koko työuraansa. Työpaikka voi säilyä samana, mutta toimialan murros ja digitalisoituminen edesauttavat sitä, että työvälitteet ja toimintatavat ennättävät muuttua moneen kertaan työuran aikana. Muutosvauhdissa pysyminen edellyttää työntekijöiltä, esihenkilöiltä, yrityksiltä ja koulutusjärjestelmiltä jatkuvaa muutosvalmiutta, muutosten ennakoimista sekä ennen kaikkea kykyä tehdä muutoksia. (Finanssiala 2019.)

Finanssiala tarjoaa mielenkiintoisia työtehtäviä ja työ itsessään kehittyy paljon. Finanssiala kouluttaa ja kehittää henkilöstöään aktiivisesti, jonka vuoksi henkilöstön oma halu oppia uutta ja kehittyä työsäään korostuu. Finanssialan työtehtävien keskeinen muutostekijä on teknologia ja asiakkaiden tarpeet. Siitä huolimatta, että teknologia-avusteinen itsepalvelu lisääntyy, korostuu asiakkaiden henkilökohtainen palvelu entistä voimakkaammin. Tämän vuoksi finanssialalla tarvitaan entistä enemmän erilaisia ja monipuolisia osaajia. (Finanssiala 2019.)

Finanssiala ry:n (2019) julkaisussa viitataan vuonna 2018 tehtyyn kyselyyn, jossa alalla työskentelevien piti valita 5 tärkeintä osaamistarvetta työelämää silmällä pitäen. Itsensä johtaminen nousi kirkkaimmaksi tähdeksi osaamistarpeiden joukosta. Itsensä johtamisen taitojen jälkeen seuraavina tulivat sosiaaliset taidot ja digitalisaatio. Kyselyn perusteella tulevaisuudessa työntekijöiden osaamistarpeet muodostuvat oman työn hallinnasta, itsensä kehittämisestä, tunneälystä sekä ihmistaidoista.

Tulevaisuuden osaamistarpeet



Kuva 1. Tulevaisuuden osaamistarpeet finanssialalla (Finanssiala 2019)

Käsittelen tässä opinnäytetyössäni itseohjautuvaa osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyön pohjana toimii kohdeorganisaatiossa syksyllä 2020 toteutettu tutkimus, jonka avulla selvitettiin, miten työntekijät kokivat itseohjautuvuuden.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä pureudutaan siihen, miten asiakasvastaava voi kehittää omaa osaamistaan itseohjautuvasti. Tutkimustehtävä on saada asiakasvastaavat oivaltamaan kuinka he voivat johtaa omaa osaamistaan itseohjautuvammin.

Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastaukset myös seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä mahdollisuuksia / esteitä itseohjautuvuudelle ja osaamisen kehittämisen toteutumiselle on?
- Millaista tukea työntekijät kaipaavat esihenkilöiltä / valmentajilta?

1.2 Kohdeorganisaation esittely ja lähtötilanne

Kohdeorganisaatio, jossa tämä opinnäytetyö toteutettiin, pysyy anonymina. Kohdeorganisaatio toimii finanssialalla. Työn tutkimusryhmänä on yrityksen yksi yksikkö. Yksikössä työskentelee 17 asiakasvastaavaa, 2 valmentajaa sekä myyntijohtaja, joka on kaikkien edellä mainittujen esihenkilö. Asiakasvastaavan toimenkuvan perusta on heille vastuutettujen asiakkaiden laaja-alainen hoito, joka pitää sisällään nykyisten asiakkaiden laajentamisen sekä sitouttamisen yritykseen. Asiakasvastaavien työnkuvaan kuuluu myös ei vastuutettujen asiakkaiden asiakkaiden laajentaminen lisämyynnin keinoin. Valmentaja ja asiakaspäällikkö tukevat ja valmentavat asiakasvastaavia.

Lähtötilanne

Kohdeorganisaatiossa tapahtui organisaatiomuutos vuoden 2021 alussa, jonka tavoitteena oli luoda itseohjautuvampi organisaatio. Kohdeorganisaation työntekijät johtavat omaa osaamista ja toimintaan johdetaan tällä hetkellä kohtuullisen itseohjautuvasti, mutta tiimi- ja työntekijätasolla voi olla suuriakin eroja. Syksyllä 2020 organisaatiossa tehtiin kysely liittyen itseohjautuvuuteen, jossa henkilökunnalta kysyttiin ajatuksia itseohjautuvuuteen liittyen. Henkilöstö mielsi itseohjautuvuuden lisäävän heidän tehokkuuttaan sekä motivaatiota. Lisäksi he kokivat, että heillä olisi paremmat mahdollisuudet yhteensovittaa työelämää ja vapaa-aikaa. Itseohjautuvuuden lisääntyessä henkilöstö nosti mahdollisiksi haasteiksi muun muassa stressin ja kuormituksen kasvun, yksinäisyudentunteen lisääntymisen sekä lisääntyvän vapauden väärinkäytön. Lisäksi kyselyssä kysyttiin mitä itseohjautuvuus henkilöstöltä edellyttää ja miten esihenkilö tai työnantaja voi tukea itseohjautuvuudessa. Itseohjautuvuuden edellytyksissä vastauksissa nousi esille osaaminen, kiinnostus omaa työtä kohtaan, luottamus niin itsen kuin työkaveriin sekä omien rajojen ja kykyjen tunnistaminen. Esihenkilöiltä puolestaan kaivattiin luottamusta alaisiin ja alaisten yksilöllisten vahvuuksien tunnistamista sekä molemminpuolista palautteenantoa. Alla koonti (taulukko 1) kysymyksistä ja vastauksista:

Taulukko 1. Yhteenveto henkilöstökyselystä (kohdeorganisaatio syksy 2020)

Mitä etuja itseohjautuvuudessa voi olla?	Mitä haasteita itseohjautuvuuden lisääntyminen voi saada aikaan?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> o tehokkuus lisääntyy <input type="checkbox"/> o työn mielekkyys lisääntyy <input type="checkbox"/> o motivaatio kasvaa <input type="checkbox"/> o mahdollisuus parempaan työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen <input type="checkbox"/> o työhyvinvointi paranee 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> o toimintatavat hajaantuvat <input type="checkbox"/> o asiakaskokemuksen epätasalaatuisuus lisääntyy <input type="checkbox"/> o lisääntynyttä vapautta väärinkäytetään <input type="checkbox"/> o sooloillaan <input type="checkbox"/> o stressi ja kuormitus lisääntyy <input type="checkbox"/> o tietoja/ohjeita ei löydy tai ohjeita tulkitaan epäyhtenäisillä tavoilla <input type="checkbox"/> o yksinäisyyden tunne lisääntyy <input type="checkbox"/> o pelko virheistä kasvaa
Mitä itseohjautuvuus edellyttää meiltä jokaiselta?	Millä tavoin esihenkilö tai työnantaja voi parhaiten tukea itseohjautuvuutta?
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> o aitoa kiinnostusta omaan työhön <input type="checkbox"/> o ajanhallintataitoja ja organisointikykyä <input type="checkbox"/> o vahvaa osaamista <input type="checkbox"/> o luottamusta omaan osaamiseen <input type="checkbox"/> o luottamusta työkaveriin <input type="checkbox"/> o kykyä arvioida oma tekemistä ja suoriutumista suhteessa tavoitteisiin <input type="checkbox"/> o kykyä tunnistaa omia onnistumisia <input type="checkbox"/> o yhteistyötaitoja <input type="checkbox"/> o halua jakaa tietoja ja omaa osaamista <input type="checkbox"/> o halua auttaa ja pyytää apua <input type="checkbox"/> o valmiutta kunnioittaa omia ja toisen aikatauluja <input type="checkbox"/> o joustavuutta ja empatia <input type="checkbox"/> o muutoshalukkuutta <input type="checkbox"/> o rohkeutta yrittää ja kokeilla <input type="checkbox"/> o rohkeutta puuttua poikkeamiin ja nostaa esille kehittämistä edellyttäviä kohtia <input type="checkbox"/> o omien rajojen tunnistaminen <input type="checkbox"/> o parempaa stressinsietokykyä <input type="checkbox"/> o kykyä pitää huolta itsestä ja jaksamisesta 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> o antaa vastuuta ja vapautta <input type="checkbox"/> o osoittaa luottamusta entistä vahvemmin <input type="checkbox"/> o kuuntelee ihmisiä organisaatio- ja yksikkötasolla <input type="checkbox"/> o tunnistaa ja arvostaa yksilöllisiä vahvuuksia <input type="checkbox"/> o antaa ja vastaanottaa palautetta <input type="checkbox"/> o antaa aikaa omaksua uudenlaista toimintaa <input type="checkbox"/> o varmistaa kirkkaat tavoitteet, selkeät tehtävänkuvat ja vastuut <input type="checkbox"/> o mahdollistaa tarkoituksenmukaiset palaverikäytännöt <input type="checkbox"/> o mahdollistaa toimivat viestintä- ja tiedonhankkanavat <input type="checkbox"/> o vaalii tasapuolisuutta ja yhteishenkeä

Kohdeorganisaatiossa teetetään vuosittain kaksi henkilöstökyselyä. Syksyllä 2021 teetetystä henkilöstökyselystä tulokset kertoivat, että organisaatio muutoksesta huolimatta henkilöstön kokemukset itseohjautuvuudesta olivat kääntyneet laskuun verrattuna kevään 2021 kyselyyn. Tutkimuksen

kohderyhmänä toimiva tiimi koki, etteivät he priorisoi keskeisiä työtehtäviä yhtä paljon kuin keväällä 2021 tehdyssä kyselyssä. Uusien asioiden ja toimintatapojen kokeilu ja virheiden ja haasteiden esille tuonti oli tiimin mielestä vähentynyt. Lisäksi tiimin jäsenet kokivat, että he saavat vähemmän tukea työn esteiden poistoon ja konkreettiset toimet yhteistyön parantamiseksi niin tiimi-, yksikkö- kuin organisaatorajojen yli oli vähentyneet.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TYÖELÄMÄSSÄ

Tässä kappaleessa avataan osaamisen kehittämisen teoriaa ja käsitteitä. Osaamisen kehittäminen on yksi keskeisistä opinnäytetyön teemoista. Teemaa käsitellään työntekijän näkökulmasta ja keskitytään työpaikalla tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen.

Osaamisella on tärkeä rooli ihmisen elämässä. Osaamisen avulla pystymme selviytymään omassa elinympäristössä kuin työssäkin. Oppiminen on meille luonnollista ja se tuottaa meille mielihyvää sekä samalla vahvistaa omaa pysyvyyden tunnettamme. (Viitala 2006, 112.)

Kiihtyvä muutosvauhti globaalissa toimintaympäristössä pakottaa organisaatioita huolehtimaan työelämän laadusta nyt ja tulevaisuudessa. Hyviä esimerkkejä muutoksesta ovat teknologian innovaatiot ja kehitys, lisääntyvät ympäristöongelmat ja väestörakenteen muutokset. Huomionarvoista on se, että muutokset tulisi nähdä mahdollistajina, ei huolenaiheina. Muutos mahdollistaa uuden liiketoiminnan rakentamisen ja teknologian kehittyminen uusien menetelmien ja työntekotapojen käyttöönoton. Työtehtävät laajenevat ja kokonaisvaltaistuvat sekä työ ei ole enää rutiininomaista, vaan vaihtelevaa, ainutlaatuista ja jatkuvasti uudelleen muotoutuvaa. Muutosten vuoksi osaamisvaatimusten monipuolistuminen ja kasvu haastavat sekä organisaatioiden johtoa että työntekijöitä. (Redu.fi. 2015; Viitala 2006, 110–111.)

Osaamisen kehittäminen on osaamisen johtamisen osa-alue, jossa otetaan huomioon nykyhetken osaaminen, tulevaisuudessa tarvittava osaaminen sekä osaaminen, jota ei enää jatkossa tarvita. Oikeanlainen osaaminen on avain asemassa yrityksen menestyksessä. Taatakseen menestyksensä yrityksellä tulee olla strategian näkökulmasta ammatillisesti päteviä ja sopivaa osaamis pääomaa omaavia työntekijöitä. Tämän vuoksi yrityksen tulee määrittää strategian näkökulmasta merkittävimmät osaamisalueet, joilla on mahdollista saavuttaa strategiset tavoitteet. Mikäli yritys haluaa pysyä kilpailukyisenä, on sen uusiuduttava jatkuvasti. Muutokset strategiassa tai sen painopisteissä muuttaa myös osaamistarvetta, yritys voi joutua luopumaan jostakin osaamisalueesta kokonaan tai ilmenee kokonaan uudenlaista osaamistarvetta. Muutokset toimintaympäristössä ja sen myötä tulevat trendit ja innovaatiot lisäävät osaamistarvetta. (Hyppänen 2013; Kaijala ja Tolvanen. 2020; Kauhanen 2012.)

Kauhasen (2012) mukaan työntekijöille tulee kirkastaa se, että jokaisen rooli on tärkeä ja osaamisen kehittäminen kuuluu heidän työhönsä. Organisaation tehtävä on luoda mahdollisuuksia, tukea oppimista sekä luoda oppimisedellytyksiä. Osaamista tulee hankkia ja kehittää laadittujen suunnitelmien mukaisesti. Työntekijöiden henkilökohtaisen kehityssuunnitelman pohjan muodostaa organisaation osaamistarpeet. Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa tulee huomioida seuraavat asiat:

- Kaikilla työntekijöillä pitää olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- Kehityssuunnitelmassa tulee yhdistyä niin työntekijän kuin organisaation tavoitteet
- Kehityssuunnitelma tulee pitää sisällään niin nykyisessä työtehtävässä tarvittavaa osaamista kuin tulevaisuuden tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista.

- Osaamisen kehittäminen täytyy koskea työntekijän koko kyvykkyyttä eikä vain taitoja ja tietoja. (eOsmo.fi. 2011; Kauhanen 2012.)

2.1 Työssä oppiminen

Jatkuvasti muuttuva maailma edellyttää ihmisiä ja organisaatioita ajattelemaan ja toimimaan ketterästi. Toiminta on ketterää silloin, kun toiminnassa painotetaan sopeutumiskykyä ja joustavuutta, toimitaan läpinäkyvästi ja itsenäisesti sekä työskennellään lyhyissä palautesilmukoissa. Jotta toiminta on ketterää, tulee palautesilmukoiden välissä tapahtua oppimista. Ketterä oppiminen tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat tietoisia tulevista vaatimuksista ja haasteista sekä tiedostavat, mitä ne merkitsevät niin omalle työlle kuin oman tiimin tai yksikön toiminnalle. Työntekijät tietävät miten ja mistä he voivat hakea tarvitsemaansa tietoa ja he pystyvät soveltamaan löydettyä tietoa heti omaan työhönsä. Uutta tietoa ei etsitä tulevaisuuden varalle, vaan uutta tietoa käytetään heti vastaamaan uusiin haasteisiin ja työn muutoksiin. Näissä tilanteissa oppiminen on tarvelähtöistä ja oppimisessa korostuu työntekijöiden oma osallisuus ja vastuu tekemisestä. (Otalala, 2018.)

Otalalan (2018) mukaan ketterän oppimisen näkökulmasta osaamisen johtamisen vaiheet ovat seuraavat:

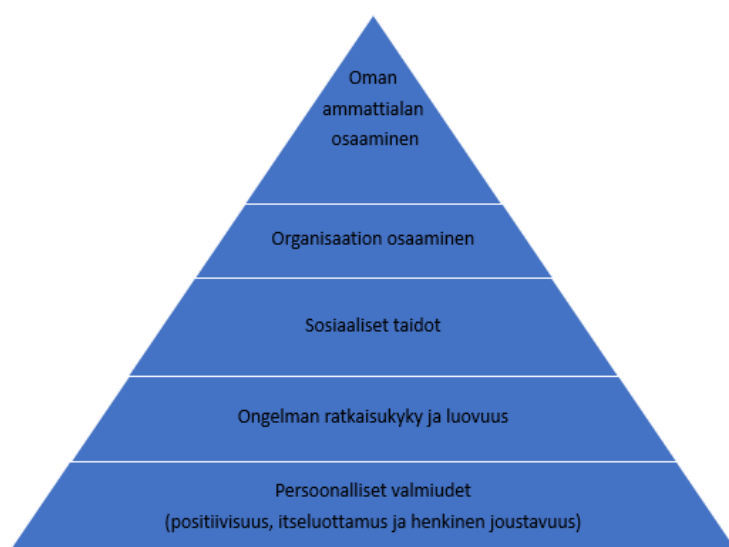
- Kartoitetaan osaamistarpeet.
 - millaista osaamista tarvitaan, jotta strategia ja tavoitteet toteutuvat?
- Tunnistetaan tärkeimmät tai strategisimmat osaamisalueet.
 - osaamisalueita tulee seurata ja varmistaa, jotta näissä ollaan määrällisesti sekä laadullisesti alan kärjessä.
- Kartoitetaan nykyinen osaaminen ja tunnistetaan osaamispuutteet.
- Suunnitellaan kuinka tärkeimpiä perusosaamisia kehitetään sekä kuinka puuttuva osaaminen hankitaan ja kehitetään.
- Luodaan osaamisen hallintajärjestelmä, jotta voidaan jakaa, hallita sekä hyödyntää osaamista.
- Määritellään ja kehitetään ketterän oppimisen valmiuksia.

Työssä oppiminen voi parhaimmillaan olla hyvinvointia ja luovuutta lisäävä ilmiö. Koemme positiivisia tunteita itsemme ylittämisen oppiessamme uusia asioita ja taitoja. Toisaalta työssä oppiminen voi aiheuttaa ongelmia sekä kuormitusta. Jatkuvan muutoksen ja kiireen aikaansaama oppimisähky voi vaikuttaa negatiivisesti motivaatioomme sekä hyvinvointiimme. (Lemmetty, 2020.)

2.2 Ammattitaito

Ammattitaito on kaikenkattava asia, jota on hankala jakaa osiin. Osaamisen kehityksen edellytyksen on kuitenkin se, että kehitettävä asia on pystyttävä arvioimaan ja erittelemään tarkemmin. Ammattitaito koostuu työntekijän työstä ja työorganisaatiossa tarvitsemista valmiuksista, jotka ovat esimerkiksi työstä, koulutuksesta ja muista sosiaalisista ympäristöistä kehitettyjä valmiuksia sekä persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito voidaan jakaa myös yleisiin, ammattikohtaisiin sekä

tehtäväkohtaisiin valmiuksiin. Yleisiä valmiuksia ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot, ongelmanratkaisutaidot sekä sopeutumiskyky. Ammattikohtainen valmius on aina kytköksissä tiettyyn ammattialaan, kun taas tehtäväkohtainen valmius liittyy tiettyyn tehtävänkuvaan. Osaaminen koostuu asenteista, taidoista ja motivaatiosta. Asenne on pysyväkö, sisäistynyt ja hidas reaktiovalmius, motivaatio on puolestaan lyhytkestoinen ja tapauskohtainen. Asenne peilaa yksilön arvoja ja motivaatio ohjaa toimintaa. Motivaation ja asenteen rooli on tärkeä, kun hyödynnämme ja käytämme omaamiamme taitoja ja tietoja työtehtävissämme. Viitala (2006) kuvaa ammattitaidon rakentumista pyramidin avulla (Kuva 2). Jokainen pyramidin kerros merkitsee erilaista ammattitaidon osa-aluetta. Pyramidin perustan muodostaa persoonalliset valmiudet ja mitä lähemmäs pyramidin kärkeä liikutaan sitä enemmän, valmius liittyy suoritettavaan työtehtävään. (Viitala 2006, 113–116.)



Kuva 2. Osaamispyramidi (Viitala 2006, 116)

Luottamus omiin kykyihin ja selviytymiseen vaikuttavat myös oppimiseemme. Pelkäämme ja välttelemme tilanteita, joista emme usko selviävämme. Poistuminen tutulta ja turvalliselta alueelta, oli se sitten uuden työtehtävän tai kokemuksen muodossa, edellyttää riittävää itseluottamusta. Usko omiin kykyihin ja itsearvostus ovat ensiarvoisen tärkeitä oppimisen kannalta. Näitä tukee turvallinen ja saltilva ympäristö, arvostuksen tunne sekä luottamus siihen, että tukea on saatavilla. (Viitala 2006, 148–149.)

2.3 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Valtaosa oppimisesta aikuisiällä tapahtuu työelämässä epämuodollisesti miltei huomaamatta. Opimme työyhteisöltä työtä tehdessä kokemusten ja havaintojen kautta. Kun opimme työtä tehdessä, tavoitteena on yleensä selvittää, kuinka jokin asia tehdään. Oppimisen tehokkuus riippuu siitä, kuinka tietoisia olemme oppimisestamme ja osaamisestamme. Mitä tietoisimpia olemme omasta osaamisestamme ja oppimisestamme, sitä tehokkaammin opimme. Tietoisuuden tasoa nostamalla voimme tehostaa epämuodollista oppimista. Kun olemme tietoisia omasta oppimisestamme,

voimme kehittyä taitaviksi oppijiksi, joka on yksi tärkeä tekijä työssä menestymisessä. Kaikkein tärkein arviointikyky ammattitaidossa ja työn kehittymisen näkökulmasta on työntekijän ja osaajan oma halu ja kyky arvioida omaa suoritustaan sekä tahto kehittyä sen pohjalta. Itsearviointin tai itsestä lähtevää kehittämishalun puutetta ei voida korvata ulkopuolisella arvioinnilla. Työntekijöitä voidaan tukea ja suunnata oman toimintansa kehittämiseen ja arviointiin esimerkiksi johtamisen keinoin. (Viitala 2006, 142–143.)

Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jakaa monella eri tapaa. Esimerkiksi työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen (Taulukko 2) tai Kupiaksen ja Peltolan (2019,23.) kirjassaan esille nostama 70-20-10 malli. 70-20-10 on 1990-luvulla Robert Eichingerin ja Michael Lombardon kehittämä malli. Se perustuu siihen, kuinka suuri osa oppimisesta tapahtuu missäkin ympäristössä. Mallin mukaan oppimisesta 70 prosenttia tapahtuu tekemällä opittavaa työtä, 20 prosenttia vuorovaikutuksesta toisten ihmisten kanssa ja viimeiset 10 prosenttia oppimisesta tapahtuu lukemisen ja koulutusten avulla. Malli on jo miltei 30 vuotta vanha ja jo sitä tehdessä oli hankala erottaa prosenttiosuuksia toisistaan. Ja nykypäivänä prosenttiosuuksien jakaminen on entistä haastavampaa, koska työtä tehdään vahvasti vuorovaikuttaen ja koulutuksiin sisällytetään enenevässä määrin työssäoppimista. Kun työpaikalla muodostuu hyvä oppimisympäristö siihen sisällytetään niin työssä oppimista, vuorovaikutusta kuin muodollista koulutustakin. Näin jokainen osa-alue tukee toistaan. Työntekijällä voi olla merkittävää osaamista ja hiljaista tietoa, joka on merkittävää organisaation näkökulmasta. Tällaiset työntekijät ovat motivoituneita jakamaan, kehittämään ja hyödyntämään osaamistaan sekä he työskentelevät valmentavalla työotteella. On tärkeää tunnistaa tämän kaltaisia osaajia ja käyttää heidän osaamistaan eri vaiheissa urapolkua, kuten esimerkiksi mentoroinnissa, kehitystyössä, sisäisissä valmennuksissa ja koulutusten toteuttamisessa, rekrytoinneissa, perehdytyksessä, vertaiskehittämisessä sekä työnkierrossa. Jokaisella työntekijällä on tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä ja sen siirtämisessä. Organisaation johto valtuuttaa ja resursoi osaamisen kehittämisen ja siirtämisen. Esihenkilön tehtävänä on innostaa ja toimia oppimisen suunnannäyttäjänä. Työkaverit puolestaan mahdollistavat mm. toisilta oppimisen ja osaamisen jakamisen. Työntekijöillä on vastuu kehittää omia käytäntöjä ja omaa osaamistaan. Koulutuksen osuus osaamisen kehittämisessä voi olla hyvinkin rajallinen. Valta osa osaamisen kehittymisestä tapahtuu työssä oppien sekä osaamista jakaen ja siirtäen. (eOsmo.fi. 2011; Kauhanen 2012.)

Taulukko 2 . Henkilöstön kehitysmenetelmät (Kauhanen 2012)

Työpaikalla toteutettava	Työpaikan ulkopuolella toteuttava
<ul style="list-style-type: none"> • sijaisuudet • työnkierto • projektityöskentely • työn rikastaminen • työn laajentaminen • vastuulliset erityistehtävät • kouluttajana toimiminen • perehdyttäminen • mentorointi • jokapäiväinen johtaminen (ml. kehityskeskustelut) 	<ul style="list-style-type: none"> • opintokäynnit • ammattilehtien lukeminen • ammattikirjallisuuden lukeminen • itseopiskeluohjelmat • opiskelu oppilaitoksissa • opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä lyhyt kursseilla • monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkkokurssit)

Mentorointi, jatkuva oppiminen, reflektointi ja palautteen anto ovat työpaikan osaamisen kehittämisen tavoista sellaisia, joita työntekijä voi käyttää miltei milloin vain, kun tilanne niiden käytön sallii. Kehityskeskustelut ja kehityssuunnitelmat koetaan monissa työpaikoissa pakollisena pahana, ja niiden potentiaalia ei välttämättä osata hyödyntää osaamisen kehittämisessä.

Mentorointi

Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi työntekijä opastaa ja tukee vähemmän kokenutta työntekijää. Mentoroinnin tarkoitus on joko psykososiaalinen (tuki, hyväksyntä ja rohkaisu) tai uraa edistävä (taustatuki, urakehityksen tukeminen, haasteellisten työtehtävien kautta oppiminen sekä näkyvyys organisaatiossa). (Viitala ja Jylhä 2013.)

Jatkuva oppiminen

Muuttuva elinympäristö ja työelämä edellyttävät, että oppiminen on jatkuvaa, läpi elämän kestävä. Osa oppimisesta voi olla muodollista kouluissa ja koulutuksissa tapahtuvaa ja osa taas epämuodollista vapaa-ajalla ja työssä tapahtuvaa oppimista. Muuttuva maailma haastaa oppimista. Meidän on pystyttävä haastamaan aikaisempia asenteita ja ajatusmalleja sekä kehittämään uusia näkökulmia asioiden tarkasteluun. (Viitala ja Jylhä 2019, 247.)

Reflektointi – itsearviointi

Itsearviointi on prosessi, joka on oppimisen edellytys. Itsearviointi vie oppimista eteenpäin. Kun tiedostamme oman oppimistapamme ja osaamisen tilan, voimme suunnata oppimistamme tehokkaasti eteenpäin. Reflektiossa tutkitaan mennyttä tai juuri tapahtuvaa toimintaa. Reflektoinnin tulisi olla monipuolista ja sen tulisi pitää sisällään työn ja tehtävien reflektoinnin lisäksi myös niihin vaikuttavien seikkojen laajemman huomioimisen niin toimintoympäristössä kuin itse yrityksessä. (Viitala 2006, 147.)

Palaute

Palautteella on merkittävä vaikutus oppimiseen. Palautteen avulla voidaan lisätä itsetuntemusta, joka puolestaan tukee ammatillista kyvykkyyttä. Mikäli itsearvostuksemme on heikolla pohjalla, emme kykene ottamaan vastaan palautetta. Kun emme arvosta itseämme, saatamme torjua ulkoiset viestit, jotka tulkitsemme uhkaaviksi. (Viitala 2006, 147.) Positiivisen palautteen avulla voidaan lisätä uskoa omiin kykyihin, jonka kautta uskallamme ottaa enemmän riskiä, ja samalla sitoudumme paremmin työhön ja työorganisaatioon. Positiivinen palaute lisää myös osaltaan kritiikin sietokykyä. Negatiivinen palaute voi nostaa meissä taistelutahtoa ja halua pyrkiä parempaan suoritukseen tai lomaannuttaa täysin ja heikentää itsetuntoa. (Viitala ja Jylhä 2019, 241.) Palautteen avulla tiedämme, onko suorituksemme parantunut tai onko siihen tullut muutosta. Ilman palautetta on haastavaa kehittää tai muuttaa toimintaansa. (Ojala 2018, 36.)

Kehityskeskustelut/ kehityssuunnitelmat

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu alaisen ja hänen esihenkilönsä välinen keskustelu, jolla on tietty tavoite, säännöllisyys ja systematiikka. Kehityskeskusteluissa pureudutaan pidempään ajanjaksoon, niin menneeseen kuin tulevaankin. Kehityskeskustelukäytännöt vaihtelevat työpaikan mukaan, mutta yleensä niitä pidetään 1–2 kertaa vuodessa tavoiteasetannan yhteydessä tai heti sen jälkeen. Keskustelussa pyritään tarkastelemaan työntekijän työtä ”lintuperspektiivistä” työntekijän nykyistä työtä ja siinä vaadittua osaamista sekä mahdollisia tulevaisuuden muutoksia ja mahdollisuuksia ja niiden tuomia haasteita osaamisen kehittämiseksi. (Viitala ja Jylhä 2013.)

2.4 Oppimisen taidot

Ojala (2018, 102–121) kuvaa oppimista ajatteluksi, jonka vuoksi hän korostaa ajattelun taitojen tärkeyttä oppimisessa. Ajattelun taitoja ovat valmius hyödyntää erilaisia ajattelutapoja, kuten esimerkiksi ongelmanratkaisu, reflektointi sekä luova ajattelu. Ajattelutaitoja on syytä kehittää jatkuvasti, sillä ajattelun taidon avulla opimme ketterämmin ja voimme tehdä työmme paremmin. Jotta voimme luoda uutta tietoa ja oppia toisten kanssa sekä nopeuttaa uuden tiedon omaksumista, tarvitsemme vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat läsnäolo, ihmisten erilaisuuden hyväksyminen ja ihmistuntemus sekä kuunteleminen. Oppimisen edellytyksenä on myös jatkuvasti uuden tiedon omaksuminen sekä etsiminen, jonka vuoksi tiedonhankkimistaidot ovat tärkeitä. Nykypäivänä tietoa pystyy hankkimaan monella eri tavalla; lukemalla, kysymällä muilta, kouluttautumalla jne. Oman oppimisen ja osaamisen tunnistaminen on edellytys ketterälle oppimiselle. Hankkimamme tieto ja taito on kyettävä soveltamaan käytäntöön ja omaan työhön. Tällöin tieto ja taito muuttuvat osaamiseksi. Oppimisen kannalta myös tilannetaju ja nopea hoksaaminen korostuvat. Meidän täytyy kyetä erottamaan kulloisenkin tilanteen kannalta oleellinen tieto ja epäoleellinen tieto toisistaan pikaisesti. Tilannetaju on taito luoda kokonaiskuva tilanteeseen vaikuttavista tekijöistä ja toimia sen mukaan tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla.

Meillä jokaisella on oma oppimistyyliimme, jonka avulla oppiminen on meille kaikista helpointa. Hyödyntämällä jotain toista oppimistyyliä, kuin sitä itselleen mieluisinta, voi saada aikaan parempia oppimistuloksia. Käytämme eri aisteja tehostaksemme oppimista ja muistamista. Visuaalinen ihminen

oppii parhaiten näön avulla. Visuaalinen ihminen hahmottaa uudet asiat parhaiten, kun näkee kuvia ja taulukoita sanojen tukena. Auditivinen ihminen puolestaan muistaa ja oppii asioita parhaiten, kun hän kuulee ne. Esimerkiksi luennot tukevat auditivisen ihmisen oppimista. Kinesteettisen ihmisen on päästävä itse kokeilemaan ja tekemään uutta asiaa. Kinesteettistä ihmistä oppimisessa voi auttaa esimerkiksi se, että hän voi piirtää kuvia tai kirjoittaa muistiinpanoja. Itselleen luontaisen oppimistyylin tunnistaa yleensä hyvinkin helposti. (Hyppänen 2013.) Kupias ja Peltola (2019, 58–60) puolestaan viittaavat David A. Kolbin (1984) kehittämään kokemuksellisen oppimisen näkemykseen perustuvaan oppimistyylijaotteluun, jossa oppiminen kehittyy asteittain oppijan henkilökohtaisista kokemuksista pohtivan havainnoin ja käsitteellisen jäsentämisen kautta aktiiviseen kokeiluun.

Kolbin (1984, 76–98) oppimistyylien ominaisuudet ovat:

Osallistuja

- Hetkessä eläjä
- sosiaalinen
- arvostaa avointa ilmapiiriä, jossa voi tuoda omat ajatuksensa esille
- omakohtaiset kokemukset oppimisen ja kehityksen perustana
- peilaa omia asioita omien tuntemusten ja tunteiden kautta, jonka vuoksi oppimisilmapiiriin tulisi olla turvallinen ja avoin

Tarkkailija

- pohdiskelee asioita yksin kokemusten ja hankkimiensa tietojen pohjalta
- toimii varovaisesti ja harkitsevaisesti
- pitää matalaa profiilia, kuuntelee muita ja oppii heiltä tekemiensä havaintojen pohjalta
- kokemusten pohdinta oppimisen perustana
- oppiminen vie aikaa, mutta kun tarkkailija oppii, hän tekee sen perusteellisesti.

Päätelijä

- asiakeskeinen ja looginen ajattelija
- toimii kokonaisvaltaisesti, järjestelmällisesti ja loogisesti
- asioiden yleistäminen ja kokonaisuuksien hahmottaminen oppimisen perustana
- mieluisia oppimistilanteita asialliset ja luentomaiset oppimistilanteet
- käyttää mielellään ohjekirjoja ja kirjallisuutta oppimiseen

Toteuttaja

- toteuttaa ideoita ja malleja käytännössä
- pitkästyvät pohtivissa keskusteluissa ja kun asia/työ ei etene
- toimelias ja kokeileva toiminta oppimisen perustana
- nauttii, kun näkee oman aikaansaannoksen
- soveltaa mielellään opittua

Oppimiskokeilu johtaa uusiin kokemuksiin ja oppiminen nousee uudelle tasolle. Syvälinen ja tasapainoinen oppiminen pitää sisällään oppimisen henkilökohtaistamisen (osallistuja – omakohtaistaminen) lisäksi myös opittavan asian pohdinta ja reflektointi eri näkökulmista (tarkkailija - pohtiminen). Oppimisen tulisi tuottaa myös uudenlaisia näkökulmia, jonka vuoksi tarvitaan uusien ajattelumallien muodostamista (päätelijä - jäsentäminen). Myös uuden toiminnan sekä uusien ideoiden ja

toimintamallien käyttöönotto on olennaista oppimisen kannalta (toteuttaja – soveltaminen). Kestävän ja laadukkaan oppimisen edellytyksenä on, että oppija kykenee henkilökohtaistamaan oppimaansa, pysähtyy pohtimaan ja tarkastelemaan opittua asiaa, pyrkii muodostamaan tietoja uudelleen sekä on halukas testaamaan opittua käytännössä. Lisäksi jokainen meistä on erilainen oppija ja eri ominaisuudet korostuvat eri tavalla eri tilanteissa. (Kupias ja Peltola 2019, 58–60.)

2.5 Oivallus

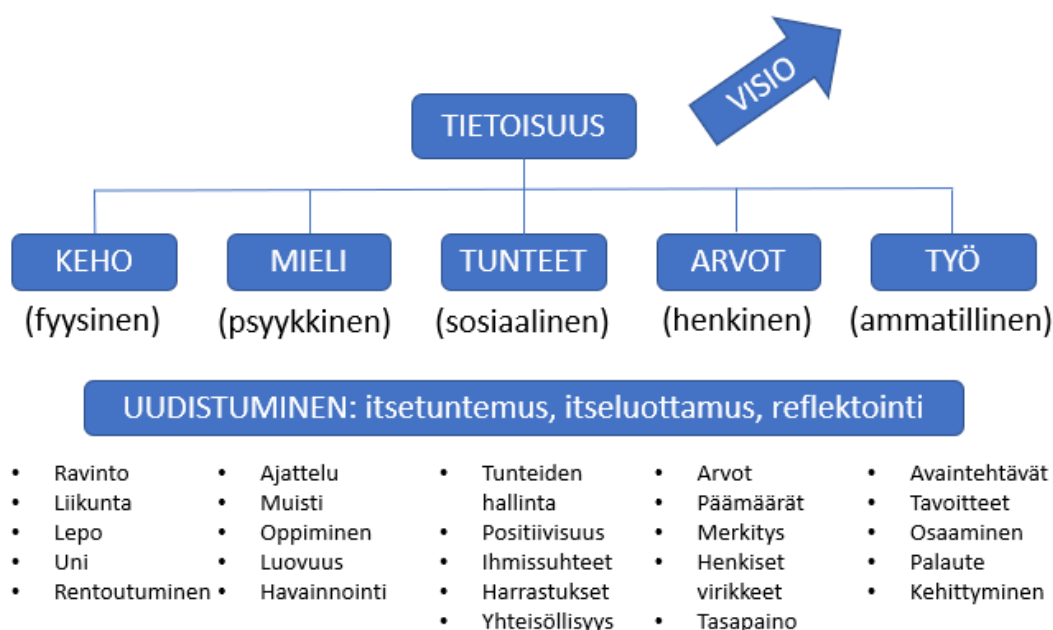
Oivallus on tärkeä osa ketterää oppimista ja on yleensä vaistomaisen ajattelun tulos. Oivallusta voidaan pitää myös ennakoivana oppimisena. Meillä on paljon asioita ja tietoa, jotka eivät vielä ole ryhmittäytyneet mielessämme omalle paikalleen, mutta oikeassa paikassa ja hetkessä asiat ja tiedot voi ryhmittäytyä oikealle paikalleen ja tuloksena on oivallus, ongelman ratkaisu tai uusi idea. (Ojala 2018, 39.)

Oivallus voi syntyä satunnaisesti tai ohjatusti yhden tai useamman oppimispyrähdyksen tuloksena. Oivallus on prosessi, joka vaatii monipuolista osaamista ja tietoa. Oivalluksen avulla ratkaistut ongelmat pysyvät muistissamme paremmin kuin analyttisen ongelmanratkaisun avulla ratkaistut. Oivalluksen syntymistä voidaan auttaa tietoisesti laittamalla aivot työskentelemään oppimistavoitteen tai ongelman pariin. Oivalluksen syntymistä voidaan tukea esimerkiksi antamalla aivoille tehtävä keräämällä asiasta tietoa ja annetaan alitajunnan tehdä työtä. Mielen ja aivojen työskennellessä tehtävän kimpussa, voi huomion kiinnittää siihen, mikä liittyy tehtävään. Huomion kohdetta voi muuttaa näkökulmasta toiseen. Tällöin aivot keräävät tietoa asiasta ja tarkastelee niitä eri näkökulmista. Oivallusta voidaan tukea myös antamalla vaiston johtaa ajattelua. Työelämässä asiantuntija, jolla on laaja osaaminen ja hyvä tuntemus toimialasta voi luottaa vaiston synnyttämään oivallukseen. Vaistonvarainen ajattelu kehittyy sitä kyvykkäämmäksi, mitä laajempi tietoinen osaaminen on omasta alasta. Positiivisen ja rennon tunnetilan luominen on yksi keino edistää oivalluksen muodostumista. Oivallukseen liitetään usein positiivinen tunne siitä, että olemme keksineet jonkin ratkaisun ongelmaamme. Ajatustyön tauottaminen hetkeksi tai nukkumalla yön yli voi auttaa oivalluksen syntymistä. Tauon aikana aivot saavat muuta ajateltavaa ja ajatustyön pariin palatessa asiayhteydet voivat loksahda paikoilleen. Yön aikana aivot taas pystyvät käyttämään koko suorituskykynsä ongelman ratkaisemiseen. Oivallusten syntymisen esteenä voivat olla tiedossa olevat itsestäänselvydet. Itsestäänselvydet asiat ovat niitä asioita, jotka tulevat heti mieleen, kun mietimme ratkaisua ongelmaan. Kun olemme tunnistaneet itsestäänselvydet, alkaa löytymään uusia arvokkaita ideoita ongelman ratkaisuksi. Myös erilaisen lähestymistavan ja toisen näkökulman valinta sekä ryhmätyö- ja ideointimenetelmien käyttö auttavat oivalluksen synnyssä. Oivalluksen syntyä voi tehostaa myös virittämällä mielen ja aivot ajatustyöskentelyyn rutiinien avulla. Lyhyt rauhoittuminen, mindfulness tai meditointi auttaa mielen tyhjentämisessä ja luo tilaa uusille ajatuksille. Yksin ajattelu on tehokkaampaa kuin ryhmässä ajattelu oivalluksen aikaansaamiseksi, jonka vuoksi ajatustyöskentely kannattaa aloittaa ensin yksin ja vasta sen jälkeen jakaa omat ajatukset muiden kanssa. Tämän jälkeen ideoiden jatkojalostus on helppoa ja tuloksellista. (Ojala 2018, 44–48.)

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään itsensä johtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä kuten motivaatiota, itseohjautuvuutta sekä itsetuntemusta. Kappaleen lopussa käydään läpi kuinka työpaikalla voidaan tukea itseohjautuvuutta. Teoriaa käsitellään pääsääntöisesti työntekijän näkökulmasta.

Itsensä johtaminen on itsen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia ja arvoja itsereflektoinnin avulla kohti konkreettisempaa, syvällisempää ja laajempaa tietoisuutta. (Sydänmaanlakka 2008, 297). Sydänmaalakka toteaa, että nykyajan johtamisteorioiden perustana on itsensä johtaminen. Hän on yhdistänyt stoalaisuuden, joogafilosofian, tietoisuustutkimuksen sekä liikkeenjohdon teorioiden pohjalta itsensä johtamisen Oy Minä Ab-mallin (Kuva 3).



Kuva 3. Oy Minä Ab:n organisaatiokuva (Sydänmaanlakka 2008, 29)

Oy Minä Ab on jaettu viiteen eri osastoon. Keho, mieli, tunteet, arvo sekä työ. Osastot vastaavat meidän fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista, henkisistä ja ammatillisista toiminnoista. Näiden lisäksi yhtiössä on uudistumiseen keskittynyt kehitysosasto, joka pitää sisällään itsetuntemuksen, -luottamuksen sekä reflektion. Osastoista tutuin meille itsellemme on keho, joka hoitaa fyysisistä toimintaamme. Kun keho toimii hyvin ja oikein, emme oikeastaan tiedosta sitä juuri lainkaan, mutta kun sairastumme, tilanne kääntyy pääläelleen. Sydänmaanlakka kuvaa kehon olevan mielen temppele, joka tulee pitää hyvässä kunnossa. Siitä huolimatta, että tiedämme kehon kunnossa pidon tärkeyden, usea meistä laiminlyö kehoaan tavalla tai toisella. Toinen osasto on mieli (psykyke), joka pitää sisällään muun muassa oppimisen, muistamisen, havaitsemisen sekä ajattelemisen. Edellä mainitut ovat pitkälle kehittyneitä ihmisten ominaisuuksia. Monikaan meistä ei tutki omaa mieltään järjestelmällisesti. Jotta voi johtaa itseään, täytyy pystyä hallitsemaan myös mielensä. Tunteet ovat kolmas osasto, jossa käsitellään sosiaalisia sekä emotionaalisia toimintoja. Tämän osaston turvin tiedostamme omat tunteemme ja ymmärrämme toisten tunteita sekä pystymme muodostamaan vuorovaikutussuhteita. Neljännellä osastolla on arvot, jonka vastuulla on henkiset toiminnot. Henkiset

toiminnot auttavat kokemaan tarkoituksen sekä merkityksen. Henkisyttä ei pidä sekoittaa hengelliseen, jolla viitataan uskontoon. Arvojen ja periaatteiden avulla ohjaamme elämäämme sekä tarvitsemme niitä kokeaksemme elämämme merkitykselliseksi. Välillä on hyvä pysähtyä miettimään omia arvojaan ja tarkastella toimiiko niiden mukaisesti. Viimeinen osasto on työ, joka hoitaa ammatillista toiminta. Sydänmaanlakka näkee työn laajasti, ei vain palkkatyönä. Hänen mielestään työn rooli on tärkeä osa kokonaisuutta, ja olisi mahtavaa, mikäli me kaikki voisimme kokea työmme kutsumuksena ja elämäntehtävänä. Ammatillinen kunto pitää sisällään sen, että meillä on riittävä osaamista, selkeät työtehtävät ja tavoitteet. Lisäksi meidän tulee saada jatkuvaa palautetta työstämme, jotta voimme kehittyä. Ammatillinen kunto pitää sisällään myös sen, että työrooli ja muut roolit ovat tasapainossa keskenään. (Sydänmaanlakka 2008, 29–32.)

Oy Minä Ab:n toimitusjohtaja on tietoisuus, jonka alaisuudessa muut osastot toimivat. Sydänmaanlakka (2008, 32–34.) kutsuu tietoisuutta sisäiseksi tarkkailijaksi, joka luotsaa yhtiötä eteenpäin. Tietoisuus on minämme - omatuntonne. Omantunnon kehittyminen ja itsetietoisuus on ihmisen kehittymisen korkeimpia tasoja. Itsensä johtaminen on meihin itseemme suuntautuva oppimis- ja vaikutamisprosessi, jossa arvoja, tunteita, mieltä ja kehoa ohjataan itsereflektoimalla. Kyetäksemme johtamaan itseämme, meidän täytyy oppia ottamaan etäisyyttä, tarkastelemaan itseämme lintuperspektiivistä. Olipa johtamisessa kyse yrityksen, joukkueen tai itsensä johtamisesta perustan johtamiselle muodostavat tavoitteet ja visiot. Itsensä johtamisessa on tärkeintä kirkastaa itselleen omat tavoitteet, toiminta-ajatukset sekä oman elämän visio. Kun nämä ovat selvillä, on helpompaa suunnata niitä kohti.

Myös Neck ja Houghton (2006) kuvaavat itsensä johtamista prosessiksi, jolla pyritään vaikuttamaan omaan minään. Heidän mielestään itsensä johtaminen koostuu strategioista, joiden tarkoitus on vaikuttaa omaan tehokkuuteen. Strategiat on jaettu kolmeen eri ryhmään; palkitsemis- ja käyttäytymisstrategioihin sekä rakentaviin ajatusmalleihin. Strategioiden ja ajatusmallin tarkoitus on kannustaa toivottavaan ja myönteiseen käyttäytymiseen. Myönteinen ja toivottu käyttäytyminen mahdollistaa onnistuneet tulokset, jotka puolestaan vähentävät ei toivotusta käyttäytymisestä johtuvia epäonnistumisia.

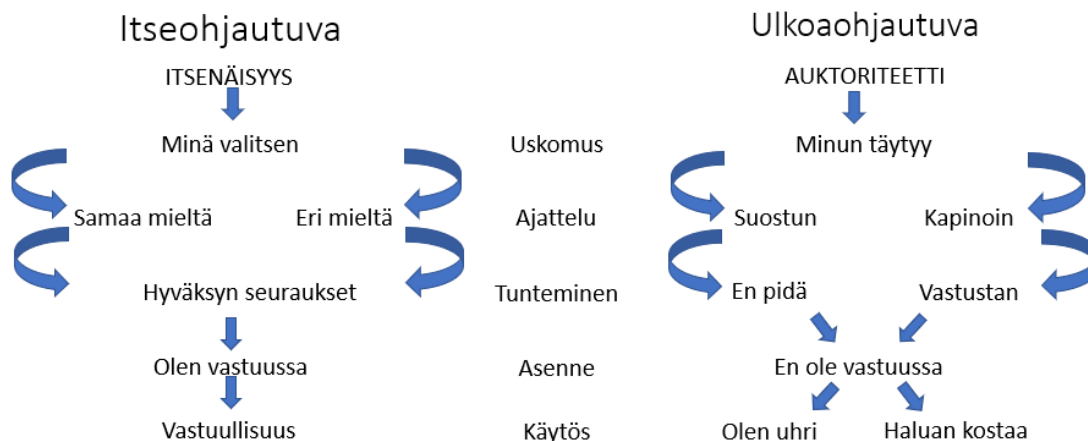
Norris (2008) puolestaan korostaa meidän jokaisen henkilökohtaisia ominaisuuksia ja valmiuksia osallistua päätöksen tekoon, ottaa vastuuta ja käyttää itsensä johtamisen strategioita. Ihmiset, joilla on luontaisesti tarvetta yleiseen itsetehokkuuteen ja autonomiaan toteuttavat todennäköisemmin itsensä johtamisen strategioita. Lisäksi Norris korostaa yksilöllisiä eroja jakaa johtamisvastuuta. He, joilla on yleistä itsetehokkuutta ja autonomiaa, mieltävät itsensä kykeneviksi saavuttamaan tavoitteensa ja haluavat menestyä. Norris viittaa Manz'n ja Sims'n (1989) kuvanneen itsejohtajiksi ihmisiä, jotka pystyvät käyttämään omia voimavarojaan viisaasti, tietävät kuinka selvitä vastoinkäymisistä, motivoivat itseään sekä uudistavat jatkuvasti ajattelutapojansa.

3.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä toimia omaehtoisesti ilman kontrollin ja ulkopuolisen ohjauksen tarvetta. Jotta voisimme toimia itseohjautuvasti, tulee meidän olla itsemotivoituneita, haluta tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista sekä haluta pysyä liikkeessä. Lisäksi meillä tulee olla ymmärrys tavoitteesta mitä kohti itseohjautua. Voidaksemme toimia itseohjautuvasti, tulee meillä olla myös tehtävään vaadittua osaamista. Jos tarvittava osaaminen puuttuu, tarvitaan työn tekemiseen niin paljon tukea, ettei itseohjautuvuus voi toteutua. Teknisten taitojen hallinnan lisäksi itseohjautuvuus pitää sisällään myös kyvyn johtaa itse itseään, eli resurssien hallinnan, tehtävien asetannan, ajanhallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen osaamista. Nämä tehtävät ovat usein ja aikaisemmin ulkoistettu esihenkilön vastuulle. (Martela ja Jarenko 2017, 12.)

Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoria (Self Dermination Theory – STD) on yksi aikamme viitatuimmista psykologista motivaatioteorioista. Itseohjautuvuusteorian avulla pyritään tulkitsemaan ihmisen motivoitumista, kehitystä ja hyvinvointia. Teorian mukaan ihmisen motivaation ymmärtäminen edellyttää synnynnäisten psykologisten tarpeiden huomioon ottamista. Psykologiset perustarpeet ovat: vapaaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys. Itseohjautuvuusteorian lähtöajatuksena on se, että ihminen on itseään ohjaava, aktiivinen ja motivoitunut. Frankela ja Ryan (2015) ovat lisänneet neljänneksi psykologiseksi perustarpeeksi hyväntekimisen heidän yhteisen tutkimushankkeensa perusteella. Frankela ja Jarenko kutsuvat näitä neljää perustarvetta hyvän elämän reseptiksi. (Frankela ja Jarenko 2016, 56.) Savaspuro (2019) puolestaan kiteyttää itseohjautuvuuden Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaa mukaillen perustarpeiden saavuttamisen vaikutuksen sisäiseen motivaatioon: Kun saamme positiivista palautetta kyvykkyystämme, omaehtoisuudestamme sekä yhteisöllisyydestä, alamme motivoitua. Tämän jälkeen motivaatio syntyy luonnostaan ja toimimme työssä määrätietoisesti, vastuuta kantaen ja innostuen.

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 138) toteavat ”Tahto ei kehity, ellei ihminen usko voivansa vaikuttaa asioiden kulkuun. Ensin pitää uskoa, että voi ylipäättään vaikuttaa asioihin.” On tärkeää pystyä valitsemaan asiat, joihin voi ja haluaa vaikuttaa. Mikään ei ole kuluttavampaa kuin se, että joudut tekemää täysin merkityksetöntä asiaa tai työtä. Tavoitteita kohti eteneminen ja haasteiden selvittäminen tuottaa onnellisuutta ja mielihyvää. Itseluottamuksemme vahvistuu, kun saavutamme tavoitteet. Motivaatio- ja sosiaalipsykologiassa ihmistä voidaan tutkia kahden erilaisen toimintaorientaation avulla: itse- ja ulkoahjautuva. Tietoisien tahtomisen tarkastelun perustana toimii itseohjautuvuus. Mitä itseohjautuvammin toimimme, sitä enemmän toimintaamme liittyy vastuullisuutta. Kuvassa 4 on rinnastettu itse- ja ulkoahjautuva toimintalogiikka eri tasoille.



Kuva 4. Vastuu vai vastuuttomuus (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 138)

Kun toimimme itseohjautuvasti ja luotamme itseemme, pystymme valitsemaan mille sanomme ei ja mille kyllä. Näin tiedämme oman tahtotilamme ja pystymme ilmaisemaan sen myös muille. Pystymme hyväksymään valintojemme seurauksen paremmin, kun olemme tehneet valinnat itse. Näin vaikutamme ympäristöön, emmekä ole sen uhri. Ulkoaohjautuessamme odotamme kehotuksia ja käskyjä ja toimimme ilman omaa vastuuta tilanteesta. Kun itsenäinen valinta puuttuu, voimme uhuriutua ja suostua tekemään toisten tahdon mukaisesti tai kapinoida ja vastustaa auktoriteettia. Oli toimintamalli hiljainen suostuminen tai äänekkäs vastustus, toimimme kuitenkin ilman vastuuta. Elämä tuo eteemme välillä tilanteita, joita emme voi valita, tällöin voimme tuntea olevamme virran vietävänä. Vaikka emme pysty valitsemaan tapahtumia tai olosuhteita, voimme kuitenkin valita kuinka suhtaudumme tilanteeseen: otammeko vastuun itsestämme ja toisista vai toimimmeko vastuuttomasti, olemmeko innostuneita, uteliaita ja intohimoisia vai valtaako meidät masennus, innottomuus ja näköalattomuus. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 138–139.)

3.2 Motivaatio

Motivaatio määritellään psyykkiseksi tilaksi, joka ohjaa meidän ahkeruuttamme, vireyttämme sekä aktiivisuuttamme asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatiota voidaan siis kutsua toimintamme polttoaineeksi. Kun olemme motivoituneita, käyttäydymme tarkoituksenmukaisesti ja päämäärätietoisesti. Motivaatio yhdistää persoonamme, järkipäiset ja tunteenomaiset tekijämme sekä sosiaalisen ympäristömme. Emme aina tiedosta käyttäytymisemme syitä, joka hankaloittaa motivaation tutkimista. (Sinokki, 2016, 60.)

Ihmisillä on kaksi tapaa motivoitua: ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Organisaatio, jossa on perinteinen hierarkia ja johtamistyyli perustuu käskytykseen, hyödyntää yleensä vain ulkoista motivaatiota. Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy on irrallaan itse tekemisestä. Tehtävää tehdessä emme innostu itse tekemisestä, vaan teemme sen saadaksemme jonkin itseämme kiinnostavan ulkoisen palkkion tai välttääksemme ulkoisen rangaistuksen. Ulkoista motivaatiota voidaan kutsua keppi ja porkkana motivaatioksi. (Martela ja Jarenko 2016, 25–27.) Koska olemme passiivisia olentoja, tarvitsemme itsemme liikkeelle saamiseksi aina joko myönteistä porkkanaa tai kielteistä keppiä.

Sisäinen motivaatio on ihanteellinen työskentelymotivaatio niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Työntekijä, joka on sisäisesti motivoitunut voi hyvin ja on lisäksi myös tuottavampi. Tämän vuoksi esihenkilöiden ja johtajien tulisi tukea ja vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Martela ja Jarenko 2014.)

Salmimies ja Ruutu (2014) luottavat myös motivaation tukemiseen. He ovat listanneet kahdeksan seikkaa, kuinka motivaatio voidaan parantaa:

1. yksilö voi osallistua tavoitteiden määrittämiseen (autonomia)
2. hän näkee oman panoksensa merkityksen suuremman kokonaisuuden kannalta (kontribuutio)
3. henkilökohtaiset vahvuudet vastaavat optimaalisesti käsillä oleviin haasteisiin (kompetenssi)
4. hän tuntee olevansa osa sosiaalista systeemiä (yhteisöön liittyminen)
5. ihminen kokee onnistumisen elämyksiä ja uskoo onnistuvansa (pystyvyysusko)
6. hän tiedostaa, että menestyminen edellyttää kykyä työskennellä pitkäjänteisesti (sinnikkyys, tahdonvoima=volitio)
7. ihminen pysyy toimintakykyisenä huolimatta epäonnistumisista (resilienssi)
8. hän kykenee keskittymään olennaiseen toimintaan häiriötekijöistä huolimatta (fokusointi)

Martela ja Jarenko (2016, 26–27) ovat jakaneet sen miltä sisäinen ja ulkoinen motivaatio tuntuu taulukon 3. mukaisesti. Ulkoinen motivaatio voi tuntua ahdistavalta, negatiivisiin asioihin varautumiselta, kuluttavalta ja stressaavalta. Sisäinen motivaatio puolestaan voi tuntua iloiselta, mahdollisuuksia etsivältä, energisoivalta ja innostavalta. Kirjallisuudessa kerrotaan usein, että motivaatio on loppujen lopuksi sisäistä. Kuitenkin viime kädessä on tärkeintä se, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio tuntuvat erilaisilta. Decin ja Ryanin (2000) mukaan ulkoiset motivaatiotekijät (kannusteet ja palkkiot) häiritsevät sisäistä autonomiaa ja sen vuoksi vähentävät sisäistä motivaatiota. Mayor ja Risku (2015) puolestaan eivät itse erota tarkkaa rajaa ulkoisen ja sisäisen motivaation suhteen. He korostavat sitä, että motivaatio on perusta yksilölle tärkeiden asioiden tavoittelusta.

Taulukko 3. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio (Martela ja Jarenko 2016, 27)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiivinen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Motivoidumme, kun koemme jonkin asian tai seikan tavoittelemisen arvoiseksi. Sisäisessä motivaatiossa saamme tyydytystä esimerkiksi tehdystä työstä, ja siitä mitä olemme saaneet aikaiseksi. Ulkoinen motivaatio syntyy puolestaan ulkoisten palkkioiden tuottamasta mielihyvästä. (Viitala ja Jylhä 2019, 232–234.) Sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota on molempia kahdenlaista. Kun teemme asioita saadaksemme palkkion tai välttääksemme rangaistuksen, koemme ulkoista kontrollia. Malliesimerkki ulkoisesta kontrollista on kiristys, uhkailu ja lahjonta. Usein me itsekkin käytämme itseemme ulkoista kontrollia. Voimme myös pakottaa itsemme tekemään asioita, joita emme haluaisi tehdä. Tällöin kyse on sisään otetusta kontrollista. Esimerkiksi päätämme tehdä asioita välttääksemme häpeää tai syyllisyyttä. Huomattavaa on se, että vaikka päätämme itse noudattaa sisään otettu tai ulkoista kontrollia, emme koe toteuttavamme itseämme. Tekemisemme tuntuu silloin pakotetulta. (Martela ja Jarenko 2016, 32.)

Koemme sisäsyntyistä motivaatiota silloin, kun tekeminen itse innostaa meitä ja tuottaa meille nautintoa. Sisäistetyssä motivaatiossa puolestaan tekeminen tuntuu tärkeältä ja arvokkaalta, koska se liittyy meille tärkeisiin arvoihin ja päämääriin. Tällöin tekemisen tulos kohtaa arvomaailmamme kanssa ja koemme tekemisen tärkeäksi ja arvokkaaksi. Martela ja Jarenko kertovat sisäsyntyisen motivaation olevan kaikkein vahvin motivaation muodoista, mutta samalla se on hyvin häilyvä. Tämän vuoksi on tuloksellisempaa, että sisäistetty motivaatio on vahva pitkäjänteisessä työssä. Kun työnteossa tavoitellaan sisäistä motivaatiota, on tärkeää sisällyttää työhön hetkiä, joita pidämme sisäsyntyisesti innostavina sekä, että työ kokonaisuudessaan liittyy sisäistämiimme arvokkaisiin tavoitteisiin. (Martela ja Jarenko 2016, 32–34.)

On tärkeää huomata, että raja vapaa-ajan ja työn välillä ei ole sama kuin raja ulkoisen ja sisäisen motivaation välillä. Siitä huolimatta, että työhön liittyy palkka, rahallinen palkkio tai työn menettämisen pelko, ei työ ole ainoastaan ulkoista motivaatiota. Työhön kytkeytyy myös monia muita sisäisesti

motivoivia asioita kuten esimerkiksi yhdessä tekeminen ja asioiden aikaansaaminen. Tämän vuoksi on tärkeää, se miten suhtaudumme omaan työhömmme: onko työ pakollinen velvollisuus vai tapa saada palkkaa ja menestystä (ulkoinen motivaatio), onko työtehtävä itsessään innostava vai koemeko tekevämme jotain arvokasta (sisäinen motivaatio). Loppujen lopuksi ulkoisen motivaation ja sisäisen motivaation hetket vuorottelevat työssämme koko ajan. Tämän vuoksi on tärkeää pohtia, kuinka voimme vahvistaa sisäisen motivaation hetkiä. (Martela ja Jarenko 2016, 35.)

Luonnolliset palkintostrategiat tukevat myös motivaatiota. Luonnollisten palkintostrategioiden avulla työntekijät voivat muokata käsityksiään ja rakentaa miellyttäviä näkökulmia työtehtäviin. Tällainen toiminta edesauttaa luomaan positiivisia ajattelutapoja. Kun työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta ja toimimaan itsenäisesti, itseohjautuvuus auttaa motivaation ylläpitämisessä sekä itseohjautuvuuden oikeanlaisesta hyödyntämisestä. (Norris, 2008.)

3.2.1 Työmotivaatio

Osaamista voidaan pitää yhtenä motivaatiotekijänä. Kun työtehtävä pitää sisällään sopivan kokoisia haasteita, työ motivoi ja innostaa. Osaamisen tunne vahvistuu, kun onnistumme haasteissa. Työntekijöiden tarve päästä tarttumaan haasteisiin vaihtelee paljon eri työntekijöiden välillä ja myös eri elämän tilanteissa. (Hyppänen 2013.) Työmotivaatiota on tutkittu jo pitkään ja useat tutkimukset ovat nostaneet esille sen, että työmotivaatio muodostuu työntekijän persoonallisuuden, työympäristön sekä työtehtävän myötävaikutuksesta. Elinkaariteorioiden mukaan vaikutustekijöihin voidaan lisätä myös elämäntilanne. Motivaatio muodostuu tilanteen ja yksilön vuorovaikutuksesta, johon liittyy työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden lisäksi useat muut tekijät. Esimerkiksi työntekijällä, jolla on motivoivan työn ohessa henkilökohtaisessa elämässä meneillään voimavaroja vievä asia, kuten lasten yövalvomiset tai rakennus-/remontointiprojekti, on mahdollista, että työmotivaatio laskee hetkellisesti. Työmotivaatio voi kuitenkin palautua ennalleen, kun kuormittavat tekijät helpottavat henkilökohtaisessa elämässä. (Viitala ja Jylhä 2019, 230–231; Sinokki 2016, 81.)

Henkilökohtaisia, työntekijään itseensä liittyviä osatekijöitä ovat asenteet, tarpeet sekä mielenkiinnon kohde. Todellinen mielenkiinto työtä kohtaan edesauttaa motivaation syntymistä. Kaikki eivät voi työskennellä unelma työssään, mutta voimme silti kokea kiinnostusta työhön tai siihen liittyvää asiaa kohtaan. Työn kiinnostavuutta lisää myös se, että koemme työn merkitykselliseksi. Mikäli emme arvosta työtä tai pidä siitä, levittää se negatiivista vaikutustaan niin henkilökohtaiseen elämäämme kuin työyhteisöönkin. Myös jokaisen henkilökohtaiset edellytykset vaikuttavat suoriutumiseemme motivaation lisäksi. Henkilökohtaisia edellytyksiä ovat esimerkiksi fyysiset ja psyykkiset voimavarat, taidot ja tiedot sekä kyvyt. Voimme kehittää halutessamme osaa henkilökohtaisista edellytyksistä, mutta osa on synnynnäisiä. Motivaatiokaan ei takaa hyvää suoritusta tai työtulosta, mikäli valmiudet ovat vajavaiset. Toisaalta hyvät valmiudetkaan eivät tuota sen parempaa tulosta, jos motivaatiota ei ole. Motivaation ja valmiuksien lisäksi tarvitaan myös toimeenpanon taitoa. Meidän täytyy suunnitella haluttu toiminta, tiedettävä kuinka työ tai asia toteutetaan sekä toimeenpanna suunnitelmamme. (Viitala ja Jylhä 2019, 231–232.)

Gagne ja Deci (2005) ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian pohjalta organisaatiotutkimukseen soveltuvan SDT-mallin (Model of work motivation). SDT-malli on useiden eri tutkimusten lopputulema. Mallin mukaan ympäristötekijöillä, kuten työyhteisön yhteisöllinen ympäristö ja työilmapiiri, on merkitystä työmotivaation muodostumiseen. Työympäristössä työntekijöiden motivaatiota ei pysty suoraan johtamaan, vaan työmotivaation syntymistä voi auttaa luomalla sopivat olosuhteet motivaation luonnolliselle synnylle. Viitalan ja Jylhän (2019, 240–241) mukaan esihenkilöllä on vaikutusta työntekijän työmotivaation muodostumiseen. Työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaa etenkin esihenkilön asenne sekä esihenkilön osoittama luottamus alaisiaan kohtaan. Työpaikan toimintamallit ja järjestelmät vaikuttavat myös osaltaan motivaatioon. Esihenkilö pystyy osittain vaikuttamaan toimintamalleihin ja järjestelmiin luodakseen paremmat lähtökohdat motivaation muodostumiselle varmistamalla, että seuraavat seikat toteutuvat arjessa:

- Tavoiteasetanta on selkeää. Tavoitteet ovat jokaisen tiedossa, saavutettavissa ja mitattavissa
- Työn tuloksellisuutta seurataan aktiivisesti ja tulosta arvioidaan ennalta asetettujen kriteerien mukaisesti.
- Työstä ja sen tuloksista annetaan välitöntä ja avointa palautetta.
- Työntekijöillä on oikeus saada tukea ja ohjausta.
- Palkitsemisen perusteet ovat kaikkien tiedossa ja palkitseminen on oikeudenmukaista ja kannustavaa.
- Työ on sopivan vaativaa, vaihtelevaa sekä itsenäistä.
- Työn määrä on mitoitettu oikein käytettävissä olevaan aikaan ja tavoitteisiin nähden.

3.3 Itsetuntemus

Sydänmaanlakka (2008, 253) kuvaa itsensä johtamista matkaksi itseemme. Jotta voimme oppia tuntemaan itseemme on kyseinen matka tehtävä lukuisia kertoja. Itsensä johtaminen edellyttää oman tietoisuutemme laaja-alaista, syvällistä sekä käytännöllistä kehittämistä. Sydänmaanlakka korostaa oman minuuden löytymisen tärkeyttä, koska vain silloin voimme tulla sinuiksi itseemme kanssa ja kun olemme löytäneet todellisen itseemme, voimme kohdata muut. Sydänmaanlakan mukaan meillä on monta minuutta:

- Ulkoinen minä (miten muut näkevät minut)
- Opittu minä (miten ympäristö on kasvattanut minut)
- Minäkuva (ego, kuinka haluan nähdä itseni ja muiden näkevän minut)
- Sisäinen minä (miten näen itseni)
- Yliminä (koostuu opituista kokemuksista, mikä on oikein/väärin, millainen minun pitäisi olla)
- Ydinminä (syvin osa minuutta, sisäinen tarkkailija ja tietoisuus)

Ydinminuus toimii itsensä johtamisen komentokeskuksena. Kokonaisvaltaisen itsensä johtamisen edellytyksenä on, että pystymme analysoimaan itseämme kaikilla edellä mainituilla tasoilla. (Sydänmaanlakka 2006, 256–258.) Hougardin, Kalaojan ja Oran mukaan (2018, 24–25) mukaan itsetuntemus tarkoittaa, sitä että tunnemme itseemme koko ajan sekä tiedostamme, mitä ajattelemme ja

tuntemme. Itsetuntemus on edellytys, että voimme siirtyä itsearviointin tuloksista tekoihin. Kun tuntemme itsemme, toimimme arvojemme mukaisesti. Jotta voimme parantaa itsetuntemustamme, meidän on tiedostettava se, kuinka mieleemme toimii.

Hougaard Kalaoja ja Ora (2018, 19–20) pitävät itsetuntemusta itsensä johtajuuden perustana. He kiteyttävät itsetuntemuksen kyvyksi seurata omaa mieltä, jolloin pystymme johtamaan mieltämme paremmin. Meidän täytyy ymmärtää mieltämme, vasta sen jälkeen kykenemme johtamaan sitä. Tämä puolestaan johtaa siihen, että meidän tulee käsittää se, kuinka mieleemme toimii, kuinka tärkeitä ovat arvomme sekä mikä tekee meidät onnellisiksi.

Itsetuntemuksen perustana toimii tietoisuus. Tietoisuus ja keskittyminen ovat nyky maailman hektisessä, täynnä häiriötekijöitä olevassa työelämässä keskeisiä henkisen suorituskyvyn ja itsehallinnan takaavia ominaisuuksia. Tiedostaessamme omat tunteemme ja ajatuksemme, pystymme hallitsemaan itseämme paremmin sekä toimimaan tavoitteidemme ja arvojemme mukaisesti. (Hougaard ym. 28.) Itsetuntemusta kehittämällä pystymme vahvistamaan kykyä johtaa itseämme. Jotta voimme johtaa itseämme paremmin, meidän tulee tiedostaa mitä itsessämme tapahtuu ja liikkuu. Tunnistamme itsellemme luontaisimmat toimintatavat, pystymme tekemään itsellemme sopiva valintoja ja kykenemme toimimaan joustavan positiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti sekä voimme muokata ja säätää reaktioitamme. On myös tärkeää tiedostaa mitkä asiat voivat kuormittaa ja uuvuttaa sekä millaiset tilanteet tai ärsykkeet saavat meidät toimimaan typerästi. Itsetuntemuksen kasvaessa saamme lisää vaihtoehtoja sekä mahdollisuuden kehittyä. Itsetuntemus auttaa myös huolehtimaan itsestämme. Pystymme luomaan mielenrauhaa, hyvää jaksamista ja turvallisuuden tunnetta, kun olemme tietoisia asioista, jotka lisäävät energiaamme, voimaannuttavat sekä innostavat. (Alanko 2016, 148–153.)

3.4 Itseohjautuvuuden tukipilarit työpaikalla

Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaan työntekijöiden itseohjautuvuutta voidaan tukea, silloin kun yrityksen toimintakulttuuri sallii omaehtoisuuden, kyvykkyyden sekä yhteisöllisyyden tyydyttymisen. Omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on vapaus päättää tekemisistään ja häntä motivoi sisäinen motivaatio. Kyvykkyys puolestaan tarkoittaa, sitä että työntekijä osaa työnsä, saa tulosta aikaan sekä selviää haasteista. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan työntekijöiden yhteyttä toisiinsa. Jokainen tuntee, että häntä arvostetaan ja hänestä välitetään sekä hän tuntee samoin myös muita kohtaan.

Savaspuro (2019) toteaa, että itseohjautuvilla organisaatioilla voi olla riskinä ajautua kaaokseen ja samanaikaisesti työntekijät voivat kuormittua liikaa. Tämän voidaan estää asettamalla niin organisaatiolle kuin jokaiselle työntekijälle selkeät tavoitteet. Jokaiselle on kirkastettava se mitä tavoitellaan sekä mitä tulee tehdä, jotta haluttu tavoite saavutetaan. Kaikkien on tiedettävä oma vastuualue, mitä se pitää sisällään ja mitä se ei pidä sisällään. Selkeä kuva omasta roolista, tekemisestä ja sen syistä auttaa myös motivaation muodostumisessa. Myös Mutikainen (2021) oli havainnut

omassa tutkimuksessaan työntekijöiden oivaltaneen itseohjautuvuuden kiteytyvän oman osaamisen ja pystyvyyden tunteiden lisäksi selkeisiin työrooleihin.

Toinen keskeinen asia on, mikä auttaa välttämään kaaoksen ja kuormituksen, viestiä selkeästi kennellä on päätösvalta tilanteissa, joissa kaikki eivät ole samaa mieltä. Tällöin työntekijät osaavat kysyä neuvoa oikealta henkilöltä ongelmatilanteisiin, ja työntekijät voivat luottaa ja hyväksyä saamansa tiedon, koska tieto on saatu henkilöltä, jolla on tehtävään tarvittava valtuutus. (Savaspuro 2019.)

Toimivassa itseohjautuvassa organisaatiossa keskeisessä roolissa on luottamus. Luottamusta tulee olla työntekijöiden välillä sekä työntekijöillä tulee olla tunne siitä, että johto luottaa työntekijöihin. Luottamuksellinen ilmapiiri sallii epäonnistumiset - ”mokat”, keskustelua on avointa ja ongelmat uskalletaan tuoda esille sekä antaa yrityksen johdolle kriittistäkin palautetta. Virheet salliva ilmapiiri on ensisijaisen tärkeää itseohjautuvassa organisaatiossa, koska pelko epäonnistumisesta tekee meistä passiivisia. (Savaspuro 2019.)

Savaspuron (2019) mukaan tärkein itseohjautuvuuden mahdollistaja työpaikoilla on itseymmärryksen lisääminen. Hän toteaa itseymmärryksen luovan pohjan itseohjautuvuuden rakentamisella ja tukemiselle.

4 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa avataan opinnäytetyöhön liittyviä menetelmällisiä näkökulmia ja niiden toteutusta. Kappaleessa käydään läpi tieteenfilosofiset perustelut sekä tutkimuksen lähestymistapoja. Viimeiseksi kuvataan opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimustulosten analysointia.

4.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellinen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteen ominaisuuksia, laatua ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen vastakohtana tai parina pidetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Määrällinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan ja kuvaamaan tutkittavaa kohdetta numeroiden ja tilastojen avulla. Laadullista ja määrällistä tutkimusta pystytään käyttämään samassa tutkimuksessa ja niiden avulla voidaan tutkia samoja tutkimuskohteita. Molemmille menetelmäsuuntauksilla on niin sanottu omat nimikkoanalyysimenetelmät, jotka kytkeytyvät vahvasti jompaankumpaan menetelmäsuuntaukseen. On myös useita analyysimenetelmiä, jotka sijoittuvat lähtökohdiltaan menetelmäsuuntausten puoliväliin. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on siis kuvata todellista elämää ja on hyvä huomioida todellisuuden moninaisuus. Tämän vuoksi todellisuutta ei voi jakaa pieniin osiin. Tapahtumat muokkaavat jatkuvasti toinen toistaan ja tapahtumien välillä on mahdollista löytää eri vivahteisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena tutkia tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara, 2016.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista pyrkiä ymmärtää tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tutkimuksena olevien ihmisten näkökulmasta. Toisin sanoen, olemme kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien ihmisten ajatuksista, tunteista, kokemuksista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset antavat tutkimuksen kohteena olevalle asialle. (Juuti ja Puusa 2020.) Laadullisessa tutkimuksessa tiedon keruun ja analysoinnin työvälineenä toimii itse tutkija, jonka kautta koettu suodattuu tutkimustuloksiksi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Tutkija voi jalkautua ilmiön pariin havainnoimaan ja haastattelemaan. Laadullinen tutkimus tehdään siinä yhteydessä, missä se arjessa tapahtuu. Tutkimusmenetelmän valinta vaikuttaa myös saataviin tuloksiin. Laadullisen päättelyn logiikka etenee yksittäisistä havainnoista tuloksiin, kun taas määrällinen tutkimus pohjautuu deduktioon (Kananen 2014, 22–23.)

Valitsin opinnäytetyöhän laadullisen tutkimusotteen, koska haluan saada tutkimuskohteesta syvällisen näkemyksen. Laadullisen tutkimuksen pyrkimys ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien näkökulmasta palvelee parhaiten opinnäytetyöni tavoitetta. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on saada aikaan muutosta, jonka vuoksi aihetta olisi haastava tutkia tilastollisesti ja numeroin ja määrällisen tutkimuksen tulokset eivät palvelisi tutkimuksen tavoitteita niin hyvin kuin laadullinen tutkimus.

4.1.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tarkoitus on tutkia ja kehittää ihmisten työtä käytännön työelämässä. Toimintatutkimuksessa toteutuu samanaikaisen niin toiminta kuin tutkimuskin. Tutkimus yhdistyy voimakkaasti käytännön työelämään ja siellä ilmeneviin käytännön ongelmiin, ongelmien tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimuksen tarkoitus on ratkaista erilaisten yhteisöjen käytännön ongelmia. Toimintatutkimuksen voima löytyy toimijoista, jotka osallistuvat tutkimukseen. Toimijoita yhdistää tutkimuksessa käsiteltävä ongelma ja he löytävät ratkaisun ongelmaan yhdessä ja sitoutuvat samalla tekemään muutoksen toiminnassaan. Pysyvä muutos liittyy vahvasti toimintatutkimukseen. Muutos tuo mukanaan myös lupauksen paremmasta. Lisäksi toimintatutkimukselle on ominaista toiminnan jatkuva kehittäminen, jonka avulla työyhteisön jäsenet voivat parantaa oppimis- ja kasvuprosessiaan läpi koko työuran. (Kananen 2014, 11.)

Koska toimintatutkimukseen osallistuvat henkilöt, joita ongelma koskee, yhteistyön merkitys on toimintatutkimukselle suuri. Yhteistyön onnistumisen esteeksi voivat nousta törmäyskurssille ajautuneet ihmiset ja heidän erilaiset tavoitteensa sekä henkilökiemiat. Osaltaan myös arvovaltakäsymykset sekä luottamuksen puute horjuttavat yhteistyötä. Jotta yhteistyö voi muodostua, tulee toimintatutkimukseen osallistuvilla olla yhteinen tavoite, jota tavoitella. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimus ei pyri yleistämään tutkimuksesta saatua tulosta, vaan sen avulla pyritään saamaan vastaus, ratkaisu tai muutos juuri siihen kyseiseen, yksittäiseen tapaukseen. Muutoksen edellytyksenä on, että tutkittava ilmiö tunnetaan ja ilmiöön vaikuttavat tekijät selvitetään. Toimintatutkimus on jatkuva prosessi, yksi kierros sisältää suunnittelun, toiminnan, havainnoin ja reflektoinnin. Toimintatutkimusta käytetään miltei aina ihmisen toiminnan muuttamiseen. Olennaista toimintatutkimuksen näkökulmasta on se, että saadaanko muutos aikaan mukana olevilla tekijöillä. Työelämässä voi olla haasteellisempaa saada aikaan pysyvää muutosta kuin löytää muutokseen vaikuttavat tekijät. Toimintatutkimus soveltuu oman tai ryhmän toiminnan tai työn kehittämiseen. Toimintatutkimuksen eduksi mielletään se, että tutkija on tutkimuskohteen kanssa tekemisissä tai hänellä on kosketuspintaa ilmiön reaali maailmaan. (Kananen 2014, 11–13, 15–16.)

Toimintatutkimuksen avulla saadaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta. Tutkimuksessa on kuitenkin hyvä muistaa, että muutos voi jäädä kokonaan tapahtumatta tai se voi olla aivan erilainen kuin tutkimuksen alussa on suunniteltu. Tutkimuksissa, joissa ei tapahdu muutosta, pystytään kuitenkin saamaan näkyviin valtarakenteita tai asenteita, jotka eivät saattaisi muuten tutkimalla ilmetä. Toimintatutkimukselle on myös ominaista se, että se on tilannesidonnaista, jonka vuoksi aikaisempia tutkimustuloksia voi olla haastavaa hyödyntää. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014.)

Toimintatutkimuksessa työvälineinä käytetään reflektiivistä ja kriittistä ajattelua. Niiden avulla tutkijan tulisi oppia toiminnan tutkimista ja samanaikaisesti tiedostaa se mitä hän oppii ja kuinka opittu on tutkimuksellisesti tärkeää. (Vilka 2021, 177.)

Valitsen toimintatutkimuksen opinnäytetyön toteuttamismenetelmäksi, koska opinnäytetyöni tavoitteena on saada aikaan muutosta ja auttaa tutkimukseen osallistuvia löytämään oivalluksia tutkimuksen tavoitteen mukaisesti, sekä sitouttaa heitä tekemään muutoksia toiminnassaan.

4.1.2 Osallistavat menetelmät

Toimintatutkimus on aina osallistava tutkimus, jonka vuoksi tutkimusmenetelmienkin tulee olla osallistavia. Osallistavien menetelmien avulla päästään kiinni yhteisön kokemukseen, ammattitaitoon ja hiljaiseen tietoon, joka puolestaan mahdollistaa tutkimuksen näkökulman laajentamisen pelkästään viralliseen aineistoon perustavaksi. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä havainnoimalla, haastattelemalla, ryhmäkeskusteluilla tai aivoriihityöskentelyn avulla. Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttavat mm. kehittämiskohteen laajuus, kohdeorganisaatio, tutkimushenkilöstö ja tutkimushenkilöstön rooli sekä kohdehenkilöstö. Osallistavien menetelmien avulla kehittäjä saa paljon erilaisia etuja. Usein yhteisön jäsenten yhdessä kehittämät ratkaisut toimivat paremmin kehitysongelmaan kuin yhteisön ulkopuolelta annetut ajatukset ja ratkaisut. Osallistavissa menetelmissä yhteisön jäsenet tuntevat kaikista parhaiten toimintansa ongelmat ja haasteet, kun taas kehittäjä tuo ryhmälle teoreettisen tiedon ja ulkopuolisen näkökulman, joiden avulla ongelman ratkaisu on helpompaa. Lisäksi työyhteisön itse löytämä ratkaisu on helpompi sisäistää ja hyväksyä kuin työyhteisön ulkopuolelta annettu ratkaisu. (Ojalasalo ym. 2014.) Osallistavia menetelmiä tutkimusaineiston keräämiseen on monenlaisia, kuten esimerkiksi työpaja, aivoriihi ja muutoslaboratio. Osallistavia menetelmiä voidaan käyttää yksin tutkittavan tekemänä tai yhdessä useamman tutkittavan yhteistoiminnallisesti toteutettuna. (Vilka 2021, 86.) Osallistava havainnointi tarkoittaa, sitä että tutkija osallistuu toimintaan sekä aktivoi tutkimukseen osallistuvia. Tutkija voi ohjata toimintaa vaiheesta toiseen, antaa toiminnalla uuden suunnan tai tekemällä käydyistä keskusteluista yhteenvetoja ohjataksaan keskustelua. (Vilka 2021, 81.)

Luovuus on uuden kehittämisen edellytys ja lisätäksemme luovuutta, tulee asioita katsoa uudella tavalla. Erilaisten luovuustyökalujen ja -menetelmien avulla voidaan luoda uusia ideoita, ratkaisuja ja näkökulmia kehittämishankkeisiin. Positiivinen, luova ja avoin ilmapiiri mahdollistaa luovan ongelmanratkaisun. Ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on tärkeä rooli uuden keksimisessä. Yhteisön luova toiminta edellyttää yhteisön jäseniltä ryhmätoiminnan taitoja ja luovan toiminnan edellyttämiä asenteita, ajattelutapoja ja kykyjä, kun taas ryhmän vetäjän tulee hallita luovan ongelmanratkaisun menetelmiä sekä ryhmän vetäjän taitoja. Ryhmätoiminnan tulee olla samaan aikaan kurinalaista ja tavoitteellista, mutta ilmapiirin tulisi olla kiireetöntä ja avointa. Ideointimenetelmien avulla pyritään poistamaan laajentamaan ajatusmaailmaa, kannustetaan jakamaan ideoita muiden yhteisön jäsenten kanssa sekä kehittämään muiden jakamia ideoita. (Ojalasalo ym. 2014.)

Luovassa ongelmanratkaisussa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja harjoituksia kulloisen tilanteen mukaan. Toimivat menetelmät voivat vaihdella osallistuvan ryhmän mukaan. Osallistujat voivat kokea leikkimieliset harjoitukset lapselliseksi, taidelähtöiset ajanhukaksi tai keskusteluun ja järkeilyyn liittyvät harjoitukset raskaiksi ja tylsiksi, mikäli keskustelu on monimutkaista. Erilaisten luovan ongelmanratkaisun menetelmien käyttäminen on suotavaa, koska tällöin osallistujien erilaiset

toimintatavat ja oppimistyyliä voidaan huomioida. Sopivan menetelmän valinta edellyttää, että osallistujat tiedostavat toiminnan fokuksen sekä tarkoituksen. Jokaisella menetelmällä ja harjoituksella on omat vahvuutensa. Esimerkiksi taidelähtöiset menetelmien avulla voidaan ratkaista epämääräisiä ja monimutkaisia tilanteita. (Vehkaperä, Pirilä ja Roivas 2013.)

Tutkimukseni luovan ongelmanratkaisun menetelmiksi valikoitui tulevaisuusverstaan ja ideointityöpajan risteytys. Tulevaisuusverstaasta voidaan käyttää ongelmanratkaisumenetelmänä toimintatutkimuksessa. Tulevaisuusverstaaseen osallistuva yhteisön jäsenet ovat tasavertaisia ja he pohtivat yhdessä sovittuun asiaan ideoita ja ongelmia. Tulevaisuusverstaassa syntyneitä ratkaisuja toteutetaan yhdessä. Menetelmässä on tärkeää, että koko yhteisö osallistuu ja pyritään estämään se, että esihenkilöt, mielipidejohtajat tai asiantuntijat dominoivat tulevaisuusverstaasta, niin ettei muille osallistujille jää puheenvuoroa. Tulevaisuusverstaassa käsitellään sekä mennyttä että tulevaa ja näiden välinen suhde on selvitettävä. Se onnistuu etsimällä ongelmat, joista halutaan päästä eroon. Tulevaisuusverstaalle on ominaista yhdistää nykyisyyden arviointi ja tulevaisuuden ideointi konkreettiseksi toiminnaksi. Tulevaisuusverstaas koostuu viidestä eri vaiheesta: valmistelu-, ongelma-, utopia-, todellisuus- ja päätösvaihe. Valmisteluvaiheessa käydään verstaan aihe läpi, perustellaan miksi prosessi on valittu sekä sovitaan aikataulu. Ongelmavaiheessa osallistujat pyrkivät tuomaan esille tutkimustehtävään tai -kysymykseen liittyvät ongelmat tai haasteet. Tässä vaiheessa on tärkeä pysyä vain ongelmien tai haasteiden kuvaamisessa, eikä syyllisten tai syiden etsimisessä. Utopiavaiheen tarkoituksena on ideoida ja keksiä ongelmille ja haasteille vastakohtia, jotka voivat olla hyvinkin suuria tavoitteita. Todellistamisvaiheessa suunnitellaan konkreettisia toimenpiteitä kohti tavoitetta. Toimenpiteiden toteutus mietitään tarkasti. Päätösvaiheessa nähdään kuinka verstaan toteutus onnistunut. Kun haasteet ja ongelmat on kuvattu realistisesti ja haaveet unelmoitu ennakkoluulottomasti ja iloisesti, toteuttamisen halu on korkealla. Jos toteuttamisen halua ei löydy, on tarpeellista aloittaa syvällisempi keskustelu, jonka tarkoituksena on löytää sopivampi aihe. (Ojalasalo ym. 2014.)

Ideointityöpaja on luova ongelmanratkaisumenetelmä, jossa pieni, noin 6–12 henkilön, ryhmä ideoi uusia ratkaisuja tai lähestymistapoja haluttuun ongelmaan ryhmän vetäjän johdolla. Työpaja aloitetaan esivaiheella, jossa rajataan ja asetetaan työpajan tavoitteet. Seuraavassa lämmittelyvaiheessa tavoitteena on vapautua mieltä rajoittavista tekijöistä sekä ennakkoluuloista. Tätä seuraa ideointivaihe, jossa pyritään keksimään uusia ideoita ja lähestymistapoja. Tässä vaiheessa ideoiden arviointi on kiellettyä. Ideat kirjataan ylös ja niitä pyritään yhdistelmään ja kehittämään entisestään. Ideointivaihetta seuraa valintavaihe, jonka tarkoituksena on arvioida syntyneitä ideoita vetäjän ohjeistuksen mukaisesti. Ideointityöpajassa ryhmän vetäjällä on tärkeä rooli työpajan tuloksellisuudessa. Ryhmän vetäjällä on tärkeä vaikutus työpajan tuloksellisuuteen. Vetäjän täytyy huolehtia sääntöjen noudattamisesta, tarpeen mukaan jouduttaa prosessia eteenpäin ja ottaa huomioon osallistujien tarpeet ja toiveet. Kestoltaan työpajat voivat olla muutamasta minuutista pariin tuntiin. Pitkempi kestoissa työpajoissa taukojen merkitys kasvaa, jotta osallistujien vireystilaa säilyy. (Ojalasalo ym. 2014.)

Ojasalo ym. (2014) kiteyttävät työpajan perussäännöt:

1. Älä tuomitse tai arvioi ideoita
2. Kannusta liioiteltujen ja villien ideoiden keksimistä.
3. Määrä korvaa laadun.
4. Kehitä muiden tuottamia ideoita.
5. Jokainen idea ja osallistuja on yhtä tärkeä.

Osallistavat menetelmät sopivat opinnäytetyöni tutkimusmenetelmiksi, koska työn tavoitteena on saada asiakasvastaavat oivaltamaan kuinka he voivat johtaa omaa osaamistaan itseohjautuvammin. Tulevaisuusverstaan ja ideointityöpajan yhdistäminen opinnäytetyössäni palvelee parhaiten työn tavoitetta. Tulevaisuusverstaan ominaispiirre ideoida nykyisen ja tulevan konkreettiseksi toiminnaksi palveli tutkimusta parhaiten, mutta tiimin suuren koon vuoksi ei ollut mielekästä osallistuttaa tiimiä ideomaan annettuja tehtäviä yhdessä. Suuressa ryhmässä hiljaisten tiimiläistä mielipiteet ja ajatukset jäävät helposti vailla huomiota tai kokonaan kuulematta. Ryhmäkoon suuruuden jakamiseen pienempiin ryhmiin puolestaan vastasi ideointityöpajan pienet ryhmäkoot. Pienessä ryhmässä jokaisen täytyy antaa oma panoksensa ryhmätyössä. Tulevaisuuteen painottuvan työpajan avulla pyritään ideomaan uusia keinoja ja ratkaisuja tutkimustehtävään sekä saada aikaan ajattelutapojen muutosta. Työpajan rakenne mukaili Anita Rubinin (tulevaisuus.fi) Kuuden tunnin työpajaa, joka koostuu virittäytymisestä työpajaan, haasteiden etsimiseen, ajatusten arvottamiseen sekä haasteiden ratkaisuun. Lisäksi työpajan tavoitteena on myös tiimin parempi ryhmäytyminen ja motivoida asiakasvastaavia reflektomaan omaa osaamistaan tehokkaammin.

4.2 Analysointi

Sisällönanalyysiä käytetään usein laadullisten tutkimusten analyysimenetelmänä. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysin avulla aineisto järjestetään johtopäätöksien tekoa varten. Sisällönanalyysin työvaiheet voidaan jakaa karkeasti 4 eri osaan. Ensimmäisessä vaiheessa tulee päättää mikä aineistossa on kiinnostavaa ja pysyä tässä päätöksessä. Toisessa vaiheessa käydään aineisto läpi ja erotetaan ja merkitään ne seikat, jotka sisältyvät aiemmin päätettyyn kiinnostuksen kohteeseen. Kaikki muu jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan, tyyppitellään tai teemoitellaan. Ja viimeisessä vaiheessa kirjoitetaan yhteenveto. Luokittelu mielletään yksinkertaisimmaksi aineiston analyysimuotona. Yksinkertaisimmillaan aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka useasti kukin luokka esiintyy kerätyssä aineistossa. Teemoittelussa kerätty aineisto ryhmitellään eri aihealuiden mukaan, jonka jälkeen voidaan vertailla kuinka teemat esiintyvät aineistossa. Tyypittelyssä aineisto jaetaan tyypeiksi. Näiden avulla aineistosta nouseville näkemyksille etsitään yhteneviä ominaisuuksia ja näistä muodostetaan ns. tyyppiesimerkkejä. Tutkijan on päätettävä viimeistään analyysivaiheessa hakeeko hän tutkimuksen aineistosta erilaisuutta vai samankaltaisuutta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 91–93, 103.)

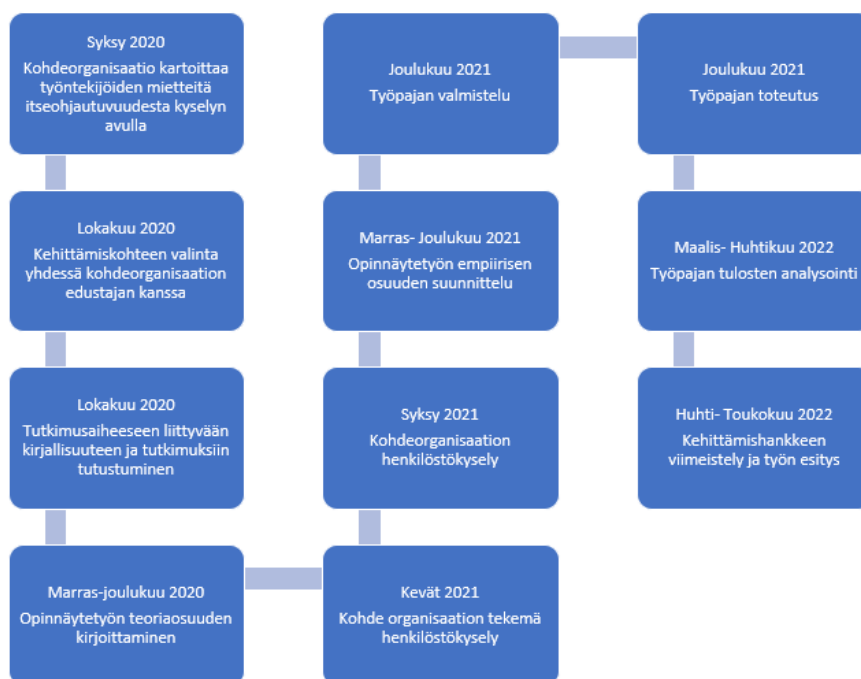
Laadullinen sisällönanalyysi voidaan jakaa pragmaattiseen ja narratiiviseen analyysiin. Pragmaattisen analyysin tavoitteena on eritellä ja jäsentää aineiston yksittäiset havainnot sellaisiksi

kokonaisuuksiksi, että aineistosta voidaan luoda toisensa pois sulkevat luokat. (Vilka 2021, 154.) Narratiivinen analyysissä haastatteluista, kertomuksista tai tarinoista kerättyä aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Tarinoissa ja kertomuksissa oleva juoni tiivistetään tyyppikertomukseksi. Narratiivinen analyysi pohjautuu aineistoon, ja aineiston tulkinnan jälkeen kertomuksia ja tarinoita tarkastellaan yleisessä teoreettisessa kehyksessä. (Vilka 2021, 162.) Pragmaattinen analyysi voidaan jakaa vielä kolmeen eri analyysiin: teoriaohjaava analyysi, teorialähtöinen analyysi sekä aineistolähtöinen analyysi. Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineisto käsittelyä ohjaa tutkimuskysymys/ -tehtävä. Analyysiyksiköt eivät ole ennakkoon harkittuja tai sovittuja, vaan ne valitaan tehtävänasettelun ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Teorialähtöisessä analyysissä perustuu tiettyyn malliin, teoriaan tai auktoriteetin esittelemään ajatteluun. Tutkittava ilmiö määritellään jo tunnetun mukaisesti. Teorialähtöistä analyysiä käytetään usein jo tiedetyn tiedon testaamista uudessa ympäristössä. Teoriaohjaava analyysi pitää sisällään teoreettisia yhteyksiä, mutta ne ei perustu suoraan teoriaan tai teoria voi tukea analyysin etenemistä. (Tuomi ja Sarajärvi 2019, 95–97, 109.)

Tässä tutkimuksessa aineisto on muodostunut työpajana aikana työpajaan osallistujien kirjoittamien esitysten sekä minun omien muistiinpanojeni muodossa. Tavoitteenani opinnäytetyössäni oli löytää aineistolähtöisen analyysin avulla vastaus tutkimustehtävään. Opinnäytetyön aineiston analysointi pohjautuu työpajan aikaansaannosten raportointiin ja sen pohjalta tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten ja kehitysideoiden esille tuontiin. Lisäksi aineisto on käsitelty siten, että se on hyödynnettävissä periaatteessa missä tahansa organisaatiossa.

4.3 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin syksyllä 2020 ja lokakuussa 2020 työnaihe löytyi lukkoon yhdessä kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa. Aiheeksi valikoitui työntekijän oman osaamisen kehittäminen itseohjautuvasti. Aiheen valintaan vaikutti vahvasti oma mielenkiintoni itseohjautuvuuden tutkimiseen. Työn tavoitteena on löytää keinoja ja oivalluttaa henkilöstöä kohti itseohjautuvampaa oman osaamisen kehittämistä. Syksyn 2020 aikana tutustuin opinnäytetyön tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä itse tutkimukseen. Tämän jälkeen marras-joulukuussa 2020 kirjoitin suurimman osan teoriaosuudesta. Tarkoitukseni oli pitää työpaja heti alkuvuodesta 2021, mutta kohdeorganisaatiossa oli yhteistoimintaneuvottelut, jonka seurauksena toteutettiin organisaatiomuutos. Organisaatiomuutoksella pyrittiin kohti itseohjautuvampaa organisaatiota. Kohdeorganisaatiossa toteutetaan vuosittain kaksi henkilöstökyselyä keväällä ja syksyllä. Syksyn 2021 aikana tehtyjen kyselyjen perusteella työyhteisen itseohjautuvuus oli heikentynyt verrattuna kevään 2021 tulokseen. Tämä antoi tarvittavan sysäyksen toteuttaa työpaja joulukuussa 2021, miltei vuoden viivästyksen jälkeen. Maalis-huhtikuussa 2022 kirjoitin tulokset sekä niiden analysoinnin puhtaaksi. Huhtikuussa 2022 oli vuorossa työn viimeistely sekä esitys.



Kuva 5. Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen

4.3.1 Työpajan suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyöni tutkimusaineisto kerättiin yhdistämällä tulevaisuusverstaas ja ideointityöpaja menetelmiä. Työpajan tavoitteena on, että asiakasvastaavat saavat ideoida uusia ratkaisuja ja keinoja asiakasvastaavien itseohjautuvan osaamisen kehittämiseen. Samalla oli tarkoitus miettiä millaisia vahvuuksia ja heikkouksia asiakasvastaavilla sekä tiimillä on vastata tulevaisuuden työelämän haasteisiin. Tiimillä on ollut myös haasteita ryhmäytymisen ja yhteisöllisyyden muodostamisessa, koska tiimi on muodostettu keväällä 2020, jolloin korona esti tiimin lähitapaamiset. Tämän vuoksi työpajan avulla pyrittiin lisäämään myös tiimin ryhmäytymistä ja yhteisöllisyyttä.

Aloitin työpajan marraskuussa 2021. Päätin yhdessä tiimin esihenkilön kanssa, että työpaja pidetään tiimin ankkuritapaamisessa, jossa koko tiimi on koolla. Tein aluksi raakaluonnoksen työpajan kulusta ja esittelin sen esihenkilölleni viikolla 48/2021. Tämän jälkeen työstin työpajan aikataulutusta ja runkoa yhdessä muutosvalmentajamme kanssa, jolta sain monta hyvää muutos- ja kehitysideaa esimerkiksi aikataulutuksen suhteen. Kun työpajan toteutussuunnitelma oli valmis, esittelin sen vielä tiimin valmentajille viikolla 49/2021.

Kun työpajan runko oli valmis, lähetin tiimille sähköpostiviestin 13.12.2021, jossa pyysin heitä valmistautumaan työpajaan kuuntelemalla/katsomalla YouTube-videon – Itseohjautuvuus tuli työpajoille, mutta kukaan ei kertonut kuinka sellainen ollaan (Savaspuro 2019). Itseohjautuvuuden teoriasta ja tarkoituksesta on keskusteltu niin tiimi- kuin organisaatiossa paljon viimeisen vuoden aikana, jonka takia en kokenut tarpeelliseksi ottaa itseohjautuvuuden teoriaa itse työpajaan, koska aikataulu iltapäivällä oli hyvin rajallinen. Työpajaan osallistui kohdeorganisaation yksi tiimi, jossa työskentelee yhteensä 17 toimihenkilöä. Tiimi jaettiin etukäteen viiteen ryhmään, joissa jokaisessa oli 4–5 henkilöä. Päädyn ko. ryhmäkokoon siksi, että jokainen tiimiläinen saa tuoda ajatuksensa

esille ja joutuu myös miettimään kehitysideoita. 13.12.2021 lähetetyssä sähköpostissa kerrottiin ryhmäjäko, sekä kuka toimii pienryhmän puheenjohtajana.

Työpaja toteutettiin 15.12.2021 klo 13–16.30. Iltapäivän aloitti tervetuloa-puheenvuorolla tiimin esihenkilö. Tervetuloa-puheenvuoron päätteeksi esihenkilö pyysi jokaista kertomaan yhden asian mitä arvostaa omassa työssään. Tällä pyrittiin siihen, että tiimiläisten ajatukset ohjataan positiiviseen suuntaan. Tämän jälkeen kerroin tiimiläisille opinnäytetyöstäni lyhyesti sekä mikä työpajan tarkoitus on. Alkupuheenvuorojen jälkeen oli vuorossa legoauton rakennuskilpailu, jonka tarkoituksena oli lisätä ryhmäytymistä, yhteistyötä tiimiläisten välillä sekä oman toiminnan reflektointi. Kilpailussa jokainen tiimi kasaa legoauton annettujen ohjeiden mukaisesti ja kasaamiseen kulutettu aika mitataan. Ensimmäisellä rakennuskerralla tiimi ei saa valmistella auton kasaamista lainkaan, vaan kaikki legoauton osat laitetaan yhteen kasaan, jonka jälkeen kasaaminen aloitetaan. Legoauton rakentaminen toimi työpajassa valmistelu- ja lämmittelyvaiheena.

Legoauton kasaamisen jälkeen aloitettiin itse työpaja. Työpajassa oli kolme eri tehtävää. Ensimmäisessä tehtävässä pienryhmien tuli pohtia:

- kolme tärkeää asiaa ja kolme haastetta tiimin ja tiimiläisen näkökulmasta
 - TIIMI: Mitä osaamista / asiaa tiimissä tulisi kehittää, jotta se pärjäisi tulevaisuudessa? Mitä tekoja tulisi tehdä arjessa? Millaisia haasteita tiimillä voi olla?
 - TIIMILÄINEN: Mitä tiimiläisen osaamista/ asiaa tulisi kehittää itsessä, jotta pärjäisi tulevaisuudessa? Mitä haasteita tiimiläisellä voisi olla?

Pienryhmä kirjoitti ideansa ylös isoille paperiarkeille, jotka kiinnitettiin seinälle kaikkien nähtäville. Pohdinnan päätteeksi pienryhmien puheenjohtajat esittelivät ryhmän tuotokset. Tämän tehtävä toimi niin sanottuna ongelma- ja ideointivaiheena, jossa mukana oli myös positiivinen näkökulma.

Esitysten jälkeen oli kahvitauko, jonka aikana tiivistin yhdessä valmentajan kanssa pienryhmien esityksistä ja tehtävän purussa viisi tärkeimmäksi nousutta asiaa, osaamista ja haastetta. Tiimiläiset nostivat esille tärkeiksi asioiksi oman ja tiimin tekemisen selkeyttämistä, ajankäytön hallintaa, yhteistyötä, tietotulvan hallinnan sekä oman työn hallinnan.

Kahvitauon päätyttyä tiimiläisten seuraava tehtävä oli arvottaa edellisessä tehtävässä esille nousseet asiat/osaaminen. Tämä vaihe valintavaihe.

- Jokaiselle tiimiläiselle jaettiin 3 post-it lappua. Tehtävänä oli antaa post-it lappu sen mukaan kuinka merkittävänä ja toteutuskelpoisena ajatusta ja ideaa voidaan sellaisena pitää nykytilaan verrattuna.

Kun esille nousseet asiat/osaaminen oli arvotettu, pientimien tehtävänä oli pohtia asioiden/osaamisen vaatavuutta. Vaatavuuden mittarina käytettiin paidan kokomerkinä S – M – L: S = helppo toteuttaa, M = vaatii enemmän panostusta, L = todella vaativa.

Tärkeiden asioiden ja osaamisen arvottamisen jälkeen oli aika toistaa legoauton rakennuskilpailu. Nyt pienryhmä sai 5 minuuttia aikaa suunnitella kuinka he rakentavat auton nopeammin kuin edellisellä rakennuskerralla. Tälläkin rakennuskerralla käytetty aika mitattiin. Tehtävän toistamisen tarkoituksena oli edelleenkin saada tiimiläiset ryhmäytymään paremmin ja reflektoimaan omaa tekemistä. Kisailu katkaisi myös ajatusta työn hetkeksi ja toi rytmimuutosta päivään.

Kilpailun jälkeen palattiin työpajan viimeisen tehtävän pariin. Pientimien tuli pohtia kuinka esille nousseita haasteita voidaan taklata. Apukysymyksinä olivat:

- Millaisia muutoksia käytäntöihin ja asenteisiin tarvitaan tulevaisuudessa, jotta työpajan aikana esiin nousseet ajatukset on mahdollista toteuttaa?
- Millaisia toimenpiteitä se vaatii?
- Millaisia vahvuuksia on jo nyt?
- Kuinka edistämme yhteistyötä eri yhteistyötahojen kanssa?

Tarkoituksena on hahmottaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ja ideoita, jotka voidaan toteuttaa. Tämänkin tehtävän jälkeen puheenjohtajat esittelivät pienryhmän kehitysideoita koko tiimille. Tämä vaiheen oli tarkoitus toimia todellistamisvaiheena.

Jokaisen tehtäväosion purkuvaiheessa esihenkilö sekä tiimin valmentajat olivat kuulemassa pienryhmien esityksiä. He pyrkivät vastaamaan päivän aikana esille nousseisiin kysymyksiin mahdollisuuksien mukaan. Esihenkilö ja valmentajat eivät osallistuneet muutoin työpajaan. Tällä haettiin tiimiläisten vapaampaan keskustelua ja ideointia. Purkuosioille oli varattu hyvin aikaa, jotta jokainen pystyi täydentämään esille tulleita ideoita ja ajatuksia.

Työpajan päätteeksi annoin jokaiselle kotitehtäväksi miettiä yhden asian mitä haluaa kehittää tulevana vuonna sekä tarvitseeko siihen esihenkilön, valmentajan tai tiimikaverin tukea. Jokaisen tuli käydä kirjaamassa oma kehityskohde Jamboardille, jonka linkin lähetin 16.12.2021. Tiimiläisillä oli viikko aikaa vastata kysymykseen.

Työpajan lopuksi oli tarkoitus pitää vielä kertaalleen legoauton rakennuskisa, mutta päätin jättää sen pois, koska työpajassa käyty keskustelu oli niin hedelmällistä, enkä halunnut kiirehtiä aikataulussa eteenpäin keskustelun kustannuksella. Mielestäni kisan tavoite; tiimiytyminen ja oman toiminnan reflektointi, toteutui kahdella rakennuskerralla mainiosti.

Havainnoin ryhmätyöskentelyä koko työpajan ajan ja tein itselleni muistiinpanoja, joita täydensin heti työpajan jälkeen. Koostin työpajasta tiimin esihenkilölle ja valmentajille yhteenvedon. 22.12.2021 kävin yhdessä toisen valmentajan kanssa työpajan aikana syntyneen aineiston läpi ja koostin tämän keskustelun pohjalta jatkosuunnitelmaehdotuksen siitä, miten esihenkilö ja tiiminvalmentajat voivat tukea ja auttaa tiimiläisiä oman osaamisen itseohjautuvassa kehittämisessä. Tämä kooste esitettiin tiimille viikoittaisessa tiimipalaverissa 3.1.2022.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön tutkimustulokset perustuvat ideointipajan aikana kerättyyn suppeahkon aineistoon. Avaan työpajan tulokset läpi tehtävä kerrallaan. Havainnoin ryhmien työskentelyä koko työpajan ajan ja tarvittaessa autoin heitä eteenpäin tehtävässä.

Pientimien ensimmäisenä tehtävänä oli listata kolme tärkeää asiaa ja kolme haastetta tiimin ja tiimiläisen näkökulmasta.

- TIIMI: Mitä osaamista / asiaa tiimissä tulisi kehittää, jotta se pärjäisi tulevaisuudessa? Mitä tekoja tulisi tehdä arjessa? Millaisia haasteita tiimillä voi olla?
- TIIMILÄINEN: Mitä tiimiläisen osaamista/ asiaa tulisi kehittää itsessä, jotta pärjäisi tulevaisuudessa? Mitä haasteita tiimiläisellä voisi olla?

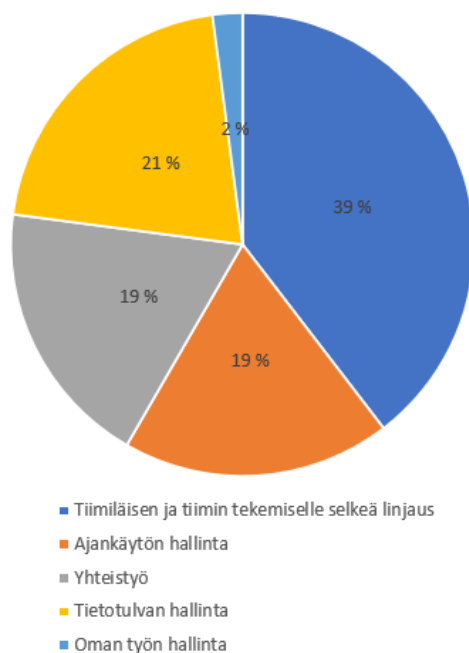
Seuraavaksi käyn läpi pientimien esille nostamat asiat. Tärkeiksi asioiksi/osaamisiksi nousi useassa ryhmässä tiimiläisen ja koko tiimin laaja-alainen osaaminen sekä erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen. Asiakasvastaavat kertoivat esimerkkejä tilanteista, jossa he ovat voineet hyödyntää laaja-alaista osaamistaan. Esille tuotiin myös ajatuksia, siitä voisiko omaa tai toisen asiakasvastaavan syväosaamistaan hyödyntää paremmin esimerkiksi työparitoiminnassa tai tiimirajat ylittävässä yhteistyössä. Myös yhteistyöstä keskusteltiin paljon ja se koettiin sekä haasteeksi että tärkeäksi asiaksi. Osa tiimiläisistä koki yhteistyön sujuvan tiimin sisällä hyvin, mutta osa taas koki yhteistyössä olevan kehitettävää. Pienryhmien keskusteluissa nousi esille myös eroavaisuuksia tiimirajat ylittävässä yhteistyössä. Osalla asiakasvastaavista oli todella hyvät kontaktit toisiin tiimeihin, kun taas toiset kertoivat, ettei tiedä kenen puoleen kääntyä, jos tarvitsee apua tai tietoa toisesta tiimistä. Pientimit nostivat esille tiedon jakamisen tärkeyden, mutta haittapuolena tuli huomioita tietotulvasta. Asiakasvastaavat kokivat, että epäselvät viestintäsäännöt ja tiedon pirstoutuminen lukuisiin eri kanaviin hankaloitti oikean tiedon löytymistä ja hidasti työntekoa. Useampi pientiimi toi esille, ettei heillä ole tarkkaa kuvaa siitä, kuinka heidän itsensä/ tiimin tulisi tehdä töitä. Asiakasvastaavat kertoivat aktiivisesti omasta työskentelytavastaan muun muassa miten he kontaktoivat asiakkaita, kuinka pitävät yllä omaa osaamista, osalla oman osaamisen ylläpitäminen saattoi jäädä toissijaiseksi asiakastyön varjoon. Aiheesta keskustelu herätti paljon ajatuksia ja ihmetystä, kuinka monella tapaa itse kukin omaa työtänsä hoiti. Pientimien mielestä myös työtehtävien ja oman työn suunnittelu sekä oman ajankäytön priorisoiminen miellettiin tärkeäksi, mutta toisaalta osaamisen ja ajankäytön hallinta nostettiin myös haasteeksi. Monessa ryhmässä keskusteltiin esimerkiksi siitä, että asiakaskohtaamiset saattoivat kasaantua tietyille ajanjaksoille, jonka jälkeen saattoi olla pidempi ajanjakso, jolloin asiakaskohtaamisten määrä tippui merkittävästi. Tämä johtaa siihen, että asiakasvastaavat saattavat priorisoida asiakaskohtaamiset tärkeämmäksi myyntien menettämisen ”pelossa” kuin esimerkiksi oman osaamisen kehittämisen. Tiimiläisen näkökulmasta tärkeäksi asiakasi nostettiin myös oman jaksamisen huomioiminen sekä haasteeksi epävarmuuden sietäminen ja muutoksenkyvykkyys/ -halukkuus. Työelämän jatkuva muutos ja ajoittainen epävarmuus tulevasta koettiin stressaavaksi. Muuttamassa pientimissä keskusteltiin myös digiosaamisen haasteista. Järjestelmämuutokset ja uusien ohjelmien käyttöönotto kiireisessä arjessa koettiin osittain hankalaksi ja aikaa vieväksi.

Alla koontina pienryhmien esille nostamat asiat:

	TIIMI	TIIMILÄINEN
Tärkeä	<ul style="list-style-type: none"> • Laaja-alainen osaaminen ja erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen • Tiedon jakaminen • Yhteistyön tiivistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Laaja-alainen osaaminen • Työtehtävien priorisoiminen/ oman työn suunnittelu • Oman jaksamisen huomioiminen • Ajankäytön priorisoiminen
Haaste	<ul style="list-style-type: none"> • Tietotulva • Tekemiselle selkeä linjaus • Yhteistyö ja sen kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tietotulva • Tekemiselle selkeä linjaus • Osaamisen ja ajankäytön hallinta • Epävarmuuden sietäminen ja muutoskyvykkyyks/-halukkuus • Digiosaaminen

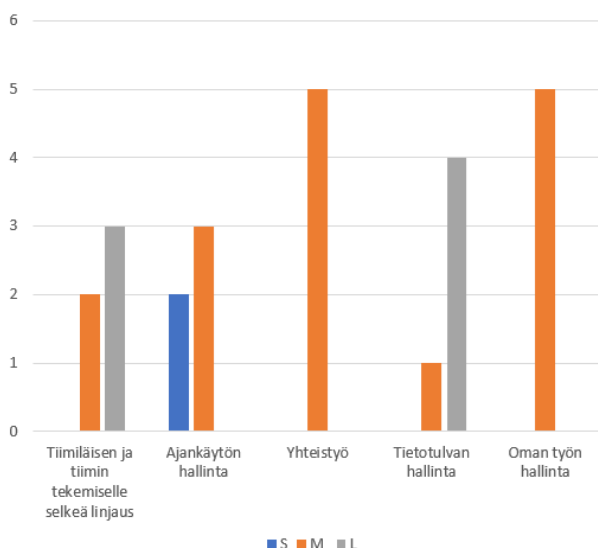
Asiakasvastaavat keskustelivat pientiemeissä hyvin aktiivisesti ja kertoivat sekä vertailivat omia kokemuksiaan ja työskentelytapoja keskenään myös tehtävän purun aikana. Välillä jouduin ohjaamaan pientiemien keskustelu takaisin haasteisiin ja tärkeisiin asioihin, kun keskustelu alkoi karata jo ratkaisujen puolelle.

Seuraava tehtävä oli tärkeiden asioiden arvottaminen (Kuva 6). Jokaiselle tiimiläiselle jaettiin 3 post-it lappua. Tehtävänä oli antaa post-it lappu sen mukaan kuinka merkittävänä ja toteutuskelpoisena ajatusta ja ideaa voidaan sellaisena pitää nykytilaan verrattuna. Tärkeimpänä asiana tiimiläiset pitivät oman ja tiimin tekemisen selkeyttämistä (19 post-it lappua). Seuraavaksi tärkeimpänä asiana tiimiläiset pitivät tietotulvan hallintaa (10 post-it lappua). Ajankäytön hallinta sekä yhteistyö niin tiimin sisällä kuin tiimirajat ylittävänä koettiin kolmanneksi tärkeimmäksi (molemmat 9 post-it lappua). Oman työn hallinta sai 1 post-it lapun.



Kuva 6. Tärkeiden asioiden arvottaminen

Kun esille nousseet asiat/osaaminen oli arvoitettu, pientimien tehtävänä oli pohtia asioiden/osaamisen vaativuutta. Vaativuuden mittarina käytettiin paidan kokomerkinettä S – M – L: S = helppo toteuttaa, M = vaatii enemmän panostusta, L = todella vaativa.



Kuva 7. Haasteiden vaativuus

Helppoisimmaksi vaativuudeltaan tiimiläiset arvottivat ajankäytön hallinnan, seuraavana oli yhteistyö sekä oman työn hallinta. Tiimiläisen ja tiimin tekemisen selkeyttäminen koettiin vaativan paljon työtä kuten myös tietotulvan hallinnan.

Pientiimien tuli pohtia kuinka esille nousseita haasteita voidaan taklata. Apukysymyksinä olivat:

- Millaisia muutoksia käytäntöihin ja asenteisiin tarvitaan tulevaisuudessa, jotta työpajan aikana esiin nousseet ajatukset on mahdollista toteuttaa?
- Millaisia toimenpiteitä se vaatii?
- Millaisia vahvuuksia on jo nyt?
- Kuinka edistämme yhteistyötä eri yhteistyötahojen kanssa?

Oman ja tiimin tekemiselle selkeys

Tiimiläiset kokivat, että heillä ei ollut tarkkaa kuvaa siitä mitä ja miten heidän tulisi tehdä omaa työtään. Tiimiläiset kokivat asiakasvastaavan roolin myötä tehtäväkirjon laajentuneen verrattuna aikaisempaan tilanteeseen ennen organisaatio muutosta. Keskustelussa nousi esille kysymykset; Mikä on ydintekemistä? Milloin on sallittua siirtää työtehtävä kollegalle? Pitääkö olla joka alan asiantuntija?

Pientiimit kertoivat käytyjen keskustelujen pohjalta ratkaisuehdotukseksi:

- tiimiläiset kaipasivat tukea esihenkilöltä ja valmentajilta esimerkiksi tavoitteiden kautta. Tavoitteet ohjaavat työskentelyä.
- kaikkea ei tarvitse osata hoitaa itse. Ohjaa asiakas toiselle asiantuntijalle, jos oma osaaminen ei riitä → Oman asiantuntijuuden ja kollegan asiantuntijuuden tunnistaminen.
- Asiakassalkkujen siivous → oikeat asiakkaat oikealla asiantuntijalla

Tietotulvan hallinta

Tiimiläiset kokivat haasteelliseksi löytää olennaista tietoa, koska tieto on ripoteltu moneen eri kanavaan ja kanavan sisälläkin on monta eri ryhmää, chatia ja tallennuspaikkaa. Ratkaisuehdotukseksi nostettiin seuraavat asiat:

- Selkeät viestintäsäännöt: mitä viestitään, missä viestitään ja miten viestitään.
- Säännöllinen hetki uuden tiedon sisäistämiseen
- Palaverihin nostoja tärkeistä uudistuksista ja asioista

Ajankäyttö

Tiimiläiset kokivat, että heillä on työssään paljon keskeytyksiä ja odottamattomia työtehtäviä, joka haastaa pysymään suunnitellussa aikataulussa. Tähän ratkaisuksi pientiimit nostivat käytyjen keskustelujen perusteella:

- oman ajankäytön kalenterointi ja suunnitellussa aikataulussa pysyminen
- hyödyntää paremmin valmentajilta saatava tuki
- kalenteroida aikaa myös yllätyksille

Yhteistyö

Tiimiläisten mielestä tiimin sisäistä ja tiimirajat ylittävää yhteistyötä tulisi kehittää entisestään. Nyt haasteeksi nousee se, ettei tunne kollegoita tai ei tiedä mitä kollega osaa, tämän vuoksi yhteistyötä ei hyödynnetä riittävän hyvin. Pientiimien keskustelujen pohjalta ratkaisuksi nousivat:

- Yhteydenpito yli tiimirajojen, säännölliset esittäytymiset toisille tiimeille
- yhteistyön tärkeys, niin oman tiimin kuin tiimirajat ylittävä

- Oman tiimin sisällä onnistumisten ja epäonnistumisten jakaminen → avoin keskustelu

Oman työn hallinta

Tiimiläiset kokivat, että hetkittäin työ on rikkonaista ns. tulipalojen sammuttamista. Tällöin voi iskeä epävarmuus siitä tekeekö oikeita asioita ja onko osaaminen riittävää. Lisäksi tiimiläiset kokivat kuorimitusta järjestelmähäiriöiden vuoksi. Tähän haasteeseen pientiiimiläiset kokivat parhaimmaksi ratkaisuksi:

- oman työtehtävän kirkastaminen
- rajojen asettaminen, kurinalaisuus, motivaatio ja vastuunotto
- kykyä sanoa ei
- pyri elämään järjestelmähäiriöiden kanssa → älä jää nauttimaan ongelmasta

Kotitehtävänä oli miettiä yksi asia mitä haluaa kehittää tulevana vuonna sekä tarvitseeko siihen esihenkilön, valmentajan tai tiimikaverin tukea. Tehtävään vastasi kymmenen osallistujaa seitsemästätoista. Kehityskohteiksi osallistujat nostivat tulevalle vuodelle oman työtehtävän kirkastamisen ja selkeyttämisen, oman työn järjestelmällisemmän suunnittelun ja suunnitelmassa pysymisen, omien rajojen tunnistaminen sekä laadukkaan asiakas kohtaamisen varmistamisen. Kaksi vastaajista kertoi tarvitsevänsä joko esihenkilön tai valmentajan tukea, mutta he eivät yksilöineet tarvetta sen tarkemmin.

Työpajan aikana järjestetty legoauton rakennuskilpailu, jonka tavoitteena oli asiakasvastaavan oman toiminnan reflektointi sekä tiimiytiminen. Kilpailu toimi hyvin työpajan alussa aktivoivana elementtinä ja ensimmäinen kasauskerta toi työpajaan innostunutta ilmapiiriä ja yhdessä tekemisen meininkiä. Toisella rakennuskerralla jokaisessa tiimissä oli mietitty jokaisen rooli uudelleen ja tarpeen mukaan rooleja oli muutettu; kuka lajittelee palikoita, kuka kasaa ja kuka lukee ohjeita jne.

Työpajan aineiston pohjalta muodostin yhdessä tiimin toisen valmentajan kanssa koosteen, kuinka valmentajat ja esihenkilö voivat tukea tiimiläisiä itseohjautuvassa osaamisen kehittämisessä:

- Työntekijän oman työn kuvan selkeyttäminen sekä opastajan roolin vahvistaminen
→ mitä teen itse ja missä vaiheessa siirrän tehtävän kollegalle, keneltä kysyn apua.
 - valmentajat tekevät ohjepankin, josta löytyy apuja ja neuvoja
- Yhteistyön kehittäminen niin tiimin sisällä kuin tiimirajojen ulkopuolella
→ yhteistyötä tiivistetään ja yhteistyötoimintamalleja selkeytetään.
 - valmentaja/esihenkilö kalenteroi koko tiimin yhteisiä vapaamuotoisia hetkiä, esim. virtuaalikalvitaukoja
 - yhteistyön tiivistäminen tiimin sisällä → työparien yhteistyöstä sopiminen
- Työntekijän oman osaamisen tunnistaminen, osaamisen jakaminen sekä onnistumisten ja epäonnistumisten jakaminen
 - henkilökohtaiset valmennussuunnitelmat, tukea osaamisen kehittämiseen, avoimen keskustelukulttuurin luominen.

Työpajan aikana tiimiläiset joutuivat pohtimaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa ja työskentelytyyliään, millaista osaamista heillä on nyt ja millaista osaamista heiltä puuttuu sekä mitkä asiat voivat haastaa heitä työelämässä. Kaikki osallistujat osallistuivat keskusteluun pienryhmissä ja moni osallistuja jakoi ajatuksensa myös ryhmätöiden purun yhteydessä. Pienryhmissä osallistujat kertoivat kokemuksiaan ja ideoistaan aktiivisesti sekä työstivät omia toimintatapoja yhdessä. Työpajan päätteeksi useampi tiimiläinen kertoi, että olivat saaneet hyviä ja konkreettisia kehitysideoita ja -vinkejä esimerkiksi siitä, kuinka heidän kannattaa muuttamaan omia työskentelytapojaan muun muassa asiakaskontaktoinnin, asiakassalkun hallinnan ja kalenterin hallinnan suhteen.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli saada asiakasvastaavat oivaltamaan kuinka he voivat johtaa omaa osaamistaan itseohjautuvammin.

Lisäksi tutkimuksen avulla halusin saada vastaukset myös seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä mahdollisuuksia / esteitä itseohjautuvuudelle ja osaamisen kehittämisen toteutumiselle on?
- Millaista tukea työntekijät kaipaavat esihenkilöiltä / valmentajilta?

Tutkimuksen perusteella asiakasvastaavat saatiin oivaltamaan kuinka he voivat johtaa omaa osaamistaan itseohjautuvammin. Myös lisäkysymyksiin saatiin vastaus. Tutkimuksen tulokset antavat kokonaiskuvan tutkimustehtävästä sekä vahvistavat teoriassa esitettyjä näkökulmia. Tutkimuksen pohjalta ei syntynyt uusia teorioita, mutta niiden merkitys itseohjautuvuuden ja osaamisen kehittämisen tutkimisesta ja kehittämisestä kirkastui ainakin itselleni.

Miia Savaspuro (2019) kiteyttää itseohjautuvuuden toteuttamisen viiteen seikkaan, jotka ovat priorisointi, suunniteltu ajankäyttö, osaamisen kehittäminen, kyky sanoa ei sekä esihenkilöltä tarvittavan avun ja tuen vaadinta. Näihin viiteen seikkaan kiteytyy tutkimustuloksissa asiakasvastaavien oivallukset oman työn hallinnasta, ajankäytön hallinnasta kuin myös tiimin ja tiimiläisen työn selkeyttämisestä. Ensimmäinen Savaspuron mainitsema seikka on työn priorisointi. Vanhan sanonnan mukaan työ ei tekemällä lopu, jonka vuoksi on tärkeää sisäistää, mitkä työt tulee hoitaa heti ja mitkä voi siirtää myöhempään ajankohtaan. Nopea tahtisessa, keskeytyksiä täynnä olevassa asiantuntijatyössä työtehtävien priorisointi on sitäkin tärkeämpää, jotta oma keskittyminen säilyy kulloisessakin työtehtävässä ja työt saadaan tehdyksi. Toinen on ajankäytön suunnittelu. Työntekijän tulee tunnistaa kuinka kauan aikaa kannattaa eri työtehtäviin käyttää. Liiallinen asioiden viilaaminen hidastaa työskentelyä ja usein miten se ei tuo toivottua lisäarvoa. Kolmantena on osaamisen kehittäminen. Uteliaisuus ja halua oppia uutta on hyvän itsensä johtajan tunnusmerkkejä. Kukaan ei pysty tietämään työntekijää paremmin, mitä hänen pitäisi opetella ja oppia, kuin työntekijä itse. Uuden opettelu ei tarvitse olla maailmaa mullistavaa tekemistä, vaan esimerkiksi artikkelien ja lehtien lukua tai yleisen maailman menon seuraamista. Neljäs seikka on kyky sanoa ei. Savaspuron mukaan kyky sanoa ei on itseohjautuvuuden ydintä. Kaikkein ei tarvitse suostua oman jaksamisen kustannuksella ja samalla voi tehdä koiran palveluksen työyhteisölle, jossa ei tunnusteta todellista resurssitarvetta. Viimeisenä Savaspuro kehottaa suomalaisia vaatimaan esihenkilöiltä paljon. Jos työntekijältä vaaditaan työssä paljon, on työntekijän oikeus vaatia esihenkilöltäkin paljon, että työntekijä voi suoriutua työssään mahdollisimman hyvin. Jos työntekijä ei ymmärrä jotain, hänen tulee kysyä lisäneuvoja. Jos hän tarvitsee apua, hänen tulee pyytää apua. Jos asetetut tavoitteet ovat epärealistisia ja resurssit mitättömiä, tulee siitäkin sanoa.

Tutkimuksen tuloksissa nousi usein esille myös se, että työtehtävät pyritään hoitamaan mahdollisimman pitkälle itse, vaikka kyseinen työtehtävä ei välttämättä ole työntekijän omaa ydinosaa. Tällainen itsekseen puurtaminen vie paljon aikaa ydintekemiseltä. Asiakasvastaavat kokivat tämän

kuormittavaksi ja jossain tilanteissa asiakaspalvelun laatuun negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi. Usein kiireen yllättäessä työntekijä jättää oman osaamisen ylläpitämiseen varatut hetket käyttämättä ja näin yrittää kuroa kiinni jätettävää aikataulua. Lemmetty (2020) viittaa tutkimukseensa, jonka mukaan organisaation tulee nähdä oppiminen ja osaamisen kehittäminen osana työntekijän työtehtävää, eikä pelkästään työntekijän itsensä kehittämisenä tai oman markkina-arvon säilyttämisenä. Kun oppiminen ja osaamisen kehittäminen mielletään osaksi työtehtävää, tulee oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä rutiini, jota ei jätetä tekemättä ja tällöin se hyödyttää niin työntekijää kuin organisaatiota.

Tutkimustuloksissa nousi usein esille yhteistyön merkitys asiakasvastaavien työssä. Yhteistyötä kaivattiin lisää niin tiimin sisälle kuin tiimirajojen ulkopuolelle. Asiakasvastaavat kaipasivat myös avoimempaa keskustelukulttuuria, jossa jaettaisiin kokemuksia niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen psykologiset perustarpeet ovat vapaaehtoisuus, kyvykyys ja yhteisöllisyys. Savaspuro (2019) kiteyttää yhteisöllisyyden yhteydeksi toisia ihmisiä kohtaan. Tällöin koemme, että meitä arvostetaan ja meistä välitetään ja jaamme samaa tunnetta muita ihmisiä kohtaan. Luottamus on avain yhteisöllisyyden luomiseen. Luottamus ilmenee työpaikoilla vastuullisuutena: Jokainen tiedostaa oman vastuunsa ja kantaa sen tiiminjäsenenä kuin yksilönäkin. Oikein jaetut vastuut sekä luottamus toimivat työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden perustana. Hyvin voiva ihminen tuntee olonsa turvalliseksi. Luottamus kollegaa kohtaan lujittuu sitä mukaan, kun avoimuus lisääntyy. Tämä luo pohjan hyvälle yhteishengelle, yhteisöllisyydelle, tiedon kululle sekä organisaation oppimiselle. Kollegojen välinen luottamus muodostuu luottamuksesta toisen luotettavuuteen, hyväntahtoisuuteen sekä osaamiseen. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan dialogia. Dialogi on yhdessä pohtimista ja ajattelua, erilaisten näkemysten jakamista sekä yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen kehittämistä. Dialogiin kuuluu osallistuminen, läsnäolo sekä kuuntelu. (Laine ja Rauramo, 2017.) Työpajan aikana keskustelu oli välitöntä ja avointa. Tiimiläisten välinen kommunikaatio ja yhteistyö kehittyy isoilla harppauksilla eteenpäin, mitä enemmän on kasvokkain tapahtua palavereita ja kehityspäiviä pidetään. Toisaalta olisi tärkeää löytää keinoja, kuinka yhteistyötä ja avointa keskustelua kehittää, kun kasvokkain järjestettäviä kohtaamisia on verrattain vähän. Suurin osa palavereista yms. pidetään teams-palavereina.

Mutikainen (2021) kertoo opinnäytetyössään tutkittavien nostaneen esille pätevyyden tarpeen. Tutkittavat olivat kuvanneet pätevyyden tarpeita selkeiden työroolien ja itsensä johtamisen kautta. Tutkittavat olivat oivaltaneen itsensä johtamisen tarkoittavan työntekijän kykyä johtaa omaa työtään, joka taas tarkoittaa selkeitä työrooleja, jotka edes auttavat välttämään päällekkäisiä työtehtäviä sekä auttavat vastaamaan työyhteisön haavoittuvuuteen. Tässä tutkimuksessa asiakasvastaavat nostivat useissa eri tilanteissa esille haasteen, jossa heidän oma tai tiimin rooli on epäselvä, joka puolestaan haastaa oman osaamisen tai työskentelyn johtamista.

Työpajan aikana asiakasvastaavat joutuivat refleктоimaan omaa toimintaansa, työskentelyään, oppimistaan ja legoautonrakentamistaitojaan. Itsereflektion avulla asiakasvastaavat saivat oivalluksia esimerkiksi siitä, miten juuri heidän tulisi esimerkiksi muuttaa omaa kalenterin hallintaa, jotta he saisivat ajankäytön työtä tukevaksi. Sydänmaanlakka (2008, 29–32) kuvaa tietoisuutta Oy Minä Ab:n

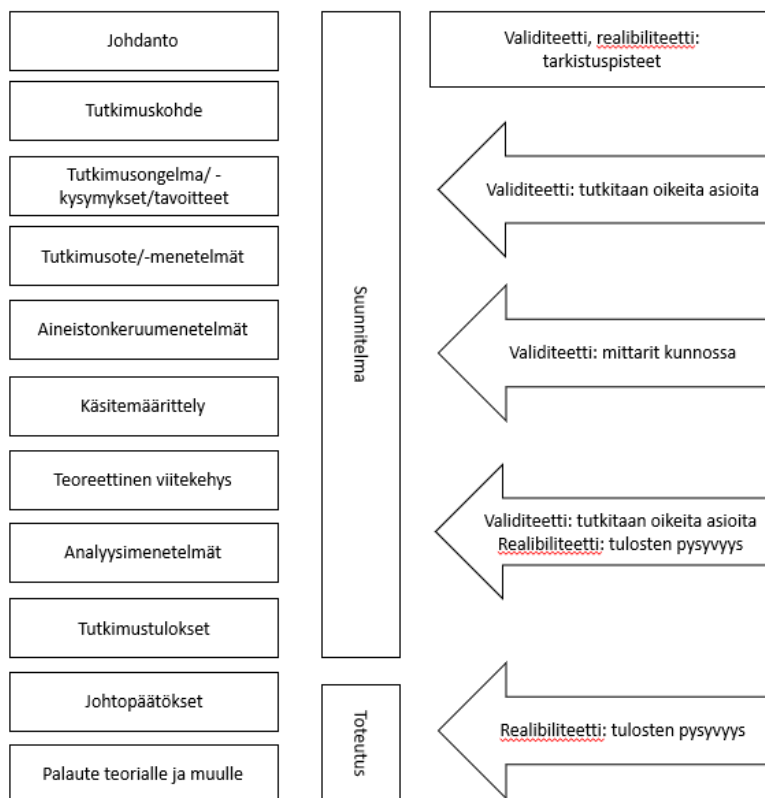
toimitusjohtajaksi, joka luotsaa yhtiötä eteenpäin. Kyetäksemme johtamaan itseämme, meidän täytyy kyetä reflektoimaan itseämme, omaa toimintaamme. Itsensä johtamisessa on tärkeintä kirkastaa itselleen omat tavoitteet, toiminta-ajatukset sekä oman elämän visio. Itsereflektointi on tärkeässä roolissa myös oman oppimisen tiedostamisessa.

Projektina opinnäytetyön tekeminen antoi minulle paljon lisätietoa ja oppia osaamisen kehittämistä sekä itseohjautuvuudesta. Työpajan toteuttaminen opetti minulle, kuinka järjestää koulutuksia ja valmennuksia. Jos nyt aloittaisin opinnäytetyön suunnittelun, pyrkisin pysymään suunnitellussa aikataulussa. Nyt viivästyneen toteutuksen vuoksi aineiston keruu jäi suppeahkoksi. Työn tuloksellisuuden kannalta työpajoja olisi pitänyt pystyä järjestämään useampi, jotta osaamisen kehittämiseen ja itseohjautuvuuteen olisi pystytty pureutumaan eri näkökulmista. Toteutunut työpaja toimi hyvin ajatusten herättäjänä, mutta pysyvän muutoksen varmistamiseksi useamman työpajan järjestäminen olisi ollut paikallaan.

6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön toteutuksessa oli miltei vuoden tauko, jonka vuoksi toteutus ei pysynyt alkuperäisessä aikataulussa. Aineistoa olisi voinut kerätä laajemmin toteuttamalla useamman työpajan, mutta venyneen aikataulun puitteissa se ei ollut mahdollista. Kerätyn aineiston avulla saatiin kuitenkin vastaukset tutkimusongelmaan. Tutkimuksen aineistoa voidaan kuitenkin pitää riittävänä, kun sisälönanalyysin avulla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2021, 153).

Tutkimustulosten luotettavuus vaikuttaa opinnäytetyön laatuun. Tutkimustulosten tulee olla luotettavia. Validiteetti ja realibiliteetti ovat luotettavuuden mittareita. Luotettavuuden mittareiden avulla pyritään varmistamaan, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat oikeita. Realibiliteetillä tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Mikäli sama tutkimus toistettaisi uudelleen, saataisi samat tulokset. Validiteetillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita. Opinnäytetyöprosessin eri vaiheet ovat sidoksissa luotettavuusmittareihin, jolla varmistetaan se, että tehdyt päätökset ovat oikeita ja pystytään hankkimaan luotettavaa tietoa. (Kananen 2015.)



Kuva 8. Opinnäytetyön yleinen rakenne ja luotettavuus (Kananen 2015)

Tutkijan eettiset valinnat ja tutkimuksen uskottavuus kulkevat käsi kädessä. Tutkimuksen uskottavuus pohjautuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkija toteuttaa tutkimustyössään huolellista, tarkkaa ja rehellistä tutkimustyötä sekä tulosten käsittelyssä. Lisäksi tutkijan tulee huomioida muiden tutkijoiden tutkimukset ja saavutukset asianmukaisesti. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu asetettujen vaatimusten vaatimalla tavalla sekä tutkimusryhmän oikeudet, asema, vastuut ja velvollisuudet ovat kaikkien osapuolten tiedossa. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009. 132–133.)

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidessa on hyvä huomioida se, että työskentelen itse asiakasvaavana tutkimusryhmänä toimivassa tiimissä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä, siten että tutkimustyötä olisi tehnyt minun lisäksi toinen organisaation ulkopuolinen tutkija. Työpajassa jokaisessa pienryhmässä yksi ryhmän jäsen kirjasi ryhmän ideat ja oivallukset ylös. Kirjaaja on voinut referoida ideaa oman mieltymyksen mukaan tai unohtaa kirjata koko idean. Kaikki pienryhmät työskentelivät samanaikaisesti samassa tilassa, joten minulta tutkijana on voinut jäädä kuulematta ideoita ja oivalluksia. Olisin voinut hyödyntää videointia tai nauhoitusta työpajan keskustelujen tallentamisessa, mutta koin sen haastavaksi tilaratkaisun vuoksi. Sellaisen tallenteen tallentaminen, jossa olisi saanut selvää kaikkien osallistujien puheesta oli käytännössä mahdotonta. Olen myös voinut vaikuttaa ryhmien pohdintoihin, kun olen kannustanut tiimiläisiä pääsemään alkuun tehtävien pohdintoissa. Edellä mainitut seikat huomioon ottaen pidän tutkimustani luotettavana, koska tutkimusaineistoa analysoidessa aineistosta nousi esille asioita, jotka korreloivat osaamisen kehittämisen ja itseohjautuvuuden teoriaan, kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin. Olisin voinut rikastuttaa

teoriaosuutta keräämällä enemmän vertailevaa tutkimustietoa, joka olisi laajentanut projektin näkökulmaa.

6.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Opinnäytetyöni pinta raapaisee itseohjautuvuuden ja osaamisen kehittämisen tutkimusta. Molemmat aiheet ovat paljon tutkittuja, mutta nopeaa tahtia muuttuva työelämä antaa koko ajan lisätutkimisen aiheita.

Otala (2018) kertoo, että yhä useampi työntekijä valitsee työpaikkansa sen perusteella, kuinka hyvin työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan kyseisessä työssä. Useissa työpaikoissa kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä saa jatkuvasti tehdä uusia ja aikaisempaa haastavampia projekteja. Työpaikat koetaan tärkeinä oppimispaikkoina. Oppiminen tapahtuu työtä tehdessä ja oppimisesta on tullut merkittävä osa työntekoa. Oppimista tapahtuu hankittua tietoa soveltamalla, keskustelemalla uusista ideoista ja tiedoista kollegojen kanssa, testaamalla ja kokeilemalla uusia ideoita ja ajatuksia, ratkaisemalla ongelmia uusien tietojen avulla sekä pyytämällä palautetta työstään. Oppimiseen tarvitaan toiminta- ja työskentelytapojen lisäksi myös työympäristö, joka edistää ja tukee oppimista, toiminta- ja yrityskulttuuri, jossa oppiminen on yksi arvoista ja tärkeä osa työtä. Johtamisen tulee myös kannustaa työntekijöitä hankkimaan uutta tietoa ja osaamistaan. Työpaikoilla tulisi pohtia miten ja millaisissa olosuhteissa työntekijät oppisivat parhaiten työtä tekemällä. Otalan ajatuksiin pohjaten mielestäni oivallinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia miten etätyöskentely ja hybridityöskentely vaikuttaa työntekijän osaamisen kehittämiseen ja kuinka etätyössä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä voitaisi tukea.

Sydänmaanlakan (2008,53) mukaan itsensä johtamisen perustana toimii itsetuntemus. Itsetuntemuksen avulla pystymme tunnistamaan itselle sopivimmat työskentelytavat, tekemään itsellemme sopivia valintoja sekä vaikuttaa omiin reaktioihin. (Alanko 2016, 148.) Tässä tutkimuksessa ei syvennytty itsetuntemuksen kehittämiseen lainkaan. Olisi mielenkiintoista tutkia miten itsetuntemusta voidaan kehittää työelämässä ja millaisia hyötyä itsetuntemuksen lisäämisestä on niin työntekijälle kuin organisaatiolle.

LÄHTEET

- AJANKO, Sari. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- DECI, Edward L. ja RYAN, Richard M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the SelfDetermination of behavior. Department of psychology, University Of Rochester. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2020-12-03.] Saatavissa: <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripts2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>
- eOsmo. Osaamisen hallinnan työkirja. 2011. Verkkojulkaisu. [viitattu 2020-12-07.] Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>
- FINANSSIALA 2019. Töissä finanssialalla. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2020-11-01.] Saatavissa: https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_finanssialalla_2019.pdf
- GAGNE, Marylene ja DECI, Edward. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior. Verkkojulkaisu. [Viitattu: 2020-12-07.] Saatavissa: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SARAVAARA, Paula. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.
- HOUGAARD, Rasmus, KALAOJA, Teetta ja ORA Heljä. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent.
- HYPPÄNEN, Riitta. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. [Viitattu: 2020-12-10.] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513762582>
- JUUTI, Pauli ja PUUSA, Anu. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. [Viitattu 2020-11-17.] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789523456167>
- JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO. 2015. Laadullinen tutkimus. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2020-25-11.] Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- KAIJALA, Markku ja TOLVANEN, Riitta. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Helsinki: Kauppa-kamari. [viitattu 2020-12-07.] Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:2\(\(20\)Tunnista\(\(20\)ja\(\(20\)tunnusta\(\(20\)nykytilanne\(:2.3\(\(20\)Osaamisen\(\(20\)nykytila\(\(20\)ja\(\(20\)tulevaisuuden\(\(20\)haasteet\(\(20\):\(Osaamisp\(\(e4\)\(e4\)oman\(\(20\)tarve\(\(20\)tulevaisuudessa](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:2((20)Tunnista((20)ja((20)tunnusta((20)nykytilanne(:2.3((20)Osaamisen((20)nykytila((20)ja((20)tulevaisuuden((20)haasteet((20):(Osaamisp((e4)(e4)oman((20)tarve((20)tulevaisuudessa)
- KANANEN, Jorma. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2022-03-22] Saatavissa: <https://www-booky-fi.ezproxy.savonia.fi/lainaa/1194>
- KANANEN, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä : Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- KAUHANEN, Juhani. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: Talentum cop. 2012. [Viitattu 2020-12-10.] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b5)
- KOLB, David A. 1984. Experiential learning: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- KUPIAS, Päivi ja PELTOLA Raija. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- LAINEN, Kari ja RAURAMO, Päivi. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. [Viitattu: 2022-03-31] Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa

- LEMMETTY, Soila. 2020. Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus. Aikuiskasvatus [Digilehti] [Viitattu: 2022-03-29] Saatavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/100538/58062>
- MARTELA, Frank ja JARENKO, Karoliina. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. [viitattu 2020-11-19.] Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- MARTELA, Frank ja JARENKO, Karoliina. 2016. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 3. painos. Helsinki: Talentum.
- MARTELA, Frank ja JARENKO, Karoliina. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- MARTELA, Frank ja RYAN, Richard M. 2015. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. Journal of Personality. [Viitattu 2022-04-20.] Saatavissa: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2016/12/2015_Martela_Ryan_J_Personality.pdf
- MAYOR, Päivi ja RISKU, Marjo. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. [Viitattu 20-11-20.] Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:OPAS\(\(20\)YKSIL\(\(d6\)LLISEEN\(\(20\)MOTIVOINTIIN\(\(20\)piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:OPAS((20)YKSIL((d6)LLISEEN((20)MOTIVOINTIIN((20)piste:b0)
- MUTIKAINEN, Merike. 2021. Yksilön oivallukset itseohjautuvuudesta. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu: 2022-03-31] Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/507590>
- NECK, Christopher ja HOUGHTON, Jeffery. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2020-11-30.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/235269268_Two_decades_of_self-leadership_theory_and_research_Past_developments_present_trends_and_future_possibilities
- NORRIS, Sharon E. 2008. An Examination of Self-Leadership. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. Verkkojulkaisu. [Viitattu:2020-12-02.] Saatavissa: https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol1iss2/ELJ_V1Is2_Norris.pdf
- OTALA, Leenamajja. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari
- OTALA, Leenamajja. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari [Viitattu: 2022-03-24] Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:2\(\(20\)Mit\(\(e4\)\(\(20\)on\(\(20\)ketter\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen?:Oivallukset\(\(20\)ja\(\(20\)intuitiivinen\(\(20\)oppiminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:2((20)Mit((e4)((20)on((20)ketter((e4)((20)oppiminen?:Oivallukset((20)ja((20)intuitiivinen((20)oppiminen)
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.991690066406248>
- Redu.fi. Osaamme hanke (ESR) – Osaamisen johtamisen käsikirja 2015. Verkkojulkaisu. [Viitattu: 2020-12-07.] Saatavissa: <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja GRÜNBAUN, Leni. 2018. Valmentava esimies. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.
- RUBIN, Anita. Kuuden tunnin työpaja. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Verkkojulkaisu. [viitattu:2021-11-08] Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/metodit/metodit/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/kuuden-tunnin-tulevaisuustyopaja>
- SALMIMIES, Raija ja RUUTU, Sirkka. 2014. Itsensä johtaminen. Alma Talent. [Viitattu: 2020-11-19.] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BACBXXUBGAJ#kohta:IT-SENS\(\(c4\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BACBXXUBGAJ#kohta:IT-SENS((c4)((20)JOHTAMINEN((20)piste:b0)

SAVASPURO, Miia. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Media. [Viitattu 2020-11-23.] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:LUKU\(\(20\)1\(\(20\)MIK\(\(c4\)\(\(20\)IH-MEEN\(\(20\)ITSE\(\(ad\)OHJAUTUVUUS?\(Mit\(\(e4\)\(\(20\)itseohjautuvuus\(\(20\)on?/piste:t6H](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:LUKU((20)1((20)MIK((c4)((20)IH-MEEN((20)ITSE((ad)OHJAUTUVUUS?(Mit((e4)((20)itseohjautuvuus((20)on?/piste:t6H)

SAVASPURO, Miia. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoilla, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Youtube-video. [Viitattu 2022-01-09.] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=PUoF4RG8avA>

SINOKKI, Marjo. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2008. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VIITALA, Riitta. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ Eila. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Keuruu: Edita Publishing Oy

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. [Viitattu: 2020-12-14.] Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513764128>

VILKKA, Hanna. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus. Keuruu