



## **Työntekijöiden kokemukset itseohjautuvuudesta SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä**

Essi Keränen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Amk-opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Essi Keränen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työntekijöiden kokemukset itseohjautuvuudesta SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 47 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia itseohjautuvuuden kokemuksia SOK Digikehityksen toiminnallisten tiimien työntekijöiden näkökulmasta.</p> <p>Itseohjautuvuus on yhä yleistynyt työelämän suuntaus, joka perustuu työntekijöiden asiantuntijuuteen ja oman työn johtamiseen yhdessä tiimien kanssa. Itseohjautuvuuden suosion kasvu kytkeytyy organisaatioiden nopeasti muuttuvan toimintakentän uusiin vaatimuksiin. Byrokraattinen ja hierarkkisuuteen perustuva päätöksenteko on liian hidasta yhä nopeammin liikkuvassa maailmassa. Itseohjautuvuus on erityisesti IT-alan yritysten suosiossa.</p> <p>Itseohjautuvuus rakentuu tiettyjen piirteiden varaan: sen keskiössä on luottamus työntekijöihin ja heidän asiantuntijuuteensa, työntekijöiden keskinäinen tiimihenki, viestinnän läpinäkyvyys sekä päätöksentekoprosessien jalkauttaminen tiimeille esihenkilöiden sijaan. Itseohjautuvuuteen kytkeytyvät tiiviisti termit ketteryys sekä jaettu johtajuus. Ketterästi toimivassa yrityksessä työhön liittyvät prosessit ovat työntekijöiden käsissä ja muutoksia niihin pystytään tekemään nopeasti ja tehokkaasti. Tiimit muotoutuvat tarpeen mukaan. Jaetun johtajuuden kautta tiimit pystyvät käyttämään päätöksentekovaltaa yhdessä. Hyvin toimivan viestinnän ja yhteisöllisyyden kokemusten kautta tiimeissä pyritään yhdessä kohti parhaita tuloksia, ja hyvin toteutettuna itseohjautuvuus tukee niin organisaation menestystä kuin työntekijöiden työhyvinvointiakin. Itseohjautuvuuden toteuttamisessa epäonnistutaan useimmiten silloin, kun se ymmärretään valtatyhjiönä tai rakenteettomana järjestelmänä, jossa työtä ei ohjata tai raamiteta lainkaan.</p> <p>Päätutkimuskysymys oli ”Miten työntekijät kokevat itseohjautuvuuden toteutuvan SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä?” Päätutkimuskysymys jaoteltiin teoriapohjaan perustuen kolmeen alaongelmaan: Miten itseohjautuvuuden erityispiirteet, päätöksentekoprosessit sekä yhteisöllisyys ja viestintä koettiin SOK Digikehityksessä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, strukturoituna kyselytutkimuksena, ja sen otokseksi valittiin SOK Digikehityksen Prisman ja Sokoksen toiminnalliset tiimit. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin alaongelmien mukaisiksi. Tutkimus toteutettiin aikavälillä 19.9.-22.10.2023. ja siihen vastasi 21 henkilöä, joista 10 oli Prisman toiminnallisesta tiimistä ja 11 Sokoksen toiminnallisesta tiimistä.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että itseohjautuvuuden eri piirteiden, kuten luottamuksen, hyvän tiimihengen, läpinäkyvän viestinnän sekä tiimien päätöksenteon koettiin pääosin toteutuvan SOK Digikehityksessä. Yrityksen tärkeimmät kehityskohteet liittyivät moniammatillisen asiantuntijuuden ja kokeilukulttuurin tukemiseen sekä yhteisöllisyyden vahvistamiseen hybridityön mukanaan tuomissa haasteissa. Jatkotutkimussuosituksena yrityksessä kannattaa panostaa erityisesti päätöksentekoprosessien havainnointiin, jotta saataisiin lisää tietoa niistä mekanismeista, miten yrityksessä tosiasiallisesti tehdään päätöksiä.</p>
<b>Asiasanat</b> Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, ketteryys, jaettu johtajuus, päätöksenteko, luottamus

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	SOK Digikehityksen toiminnalliset tiimit .....	3
2	Teoreettisesta viitekehiksestä.....	5
2.1	Yleistä itseohjautuvuuden teoriasta.....	5
2.2	Teknologian murros ja itseohjautuvuus.....	6
2.3	Itseohjautuvan organisaation erityispiirteistä .....	8
2.4	Johtajuus ja yhteisö .....	11
2.5	Itseohjautuva työntekijä .....	14
2.6	Itsetuntemus yksilön itseohjautuvuuden perustana .....	16
2.7	Yhteenveto.....	18
3	Tutkimuksen esittely.....	19
3.1	Tutkimusmenetelmät .....	20
3.2	Tutkimuksen analyysi .....	21
3.2.1	Kokemukset itseohjautumisen erityispiirteistä.....	22
3.2.2	Kokemukset päätöksentekoprosesseista .....	29
3.2.3	Kokemukset viestinnästä ja tiimityöskentelystä .....	33
4	Pohdinta .....	37
4.1	Tulosten tarkastelu .....	37
4.2	Tutkimuksen luotettavuudesta.....	39
4.3	Kehittäminen ja jatkotutkimus.....	41
4.4	Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi.....	42
	Lähteet .....	45
	Liitteet.....	48
	Liite 1. Tutkimustiedote .....	48
	Liite 2. Tutkimuskysymykset .....	49

## 1 Johdanto

Itseohjautuminen on nykypäivän modernin tietotyön megatrendi, joka on tullut ryminällä myös suomalaisen johtamis- ja organisaatiokulttuuriin (Martela & Jarenko 2017a, 11). Itseohjautuvuudesta onkin tunnistettavissa useita hyviä piirteitä, erityisesti yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa organisaatiot joutuvat nykypäivänä luovimaan. Toisaalta itseohjautuvuus ei ole pelkästään ongelmaton konsepti silloin, kun siihen kohdistuvat tulkinnat ovat keskenään ristiriidassa saman organisaation sisällä tai se on järjestetty työn tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia kuormittavalla tai tuhoavalla tavalla. Itseohjautuvuuden suosion kasvun myötä sille on keksitty erilaisia tulkintamalleja, mikä on johtanut myös itseohjautuvuuden käsitteelliseen sekavuuteen (Martela 2021, 13). Tämä puolestaan usein on juurisyynä itseohjautuvuuden huonoon organisointiin, kuten tulee ilmi työntekijöiden kokemuksista kertovassa Samuli Niinivuon Helsingin Sanomien artikkelissa ”Itseohjautuvuuden nurja puoli” (20.12.2022).

Tässä tutkimuksessa mukailen itseohjautuvuuden määrittelyssä Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon näkemystä itseohjautuvuudesta yksilön kykynä johtaa omaa työtään ilman ylhäältäpäin tulevaa kontrollia, yksilön omana asiantuntijuutena ja innostuksena omasta työnkuvastaan sekä toimintavapautena tehdä päätöksiä omaan työhön liittyvistä asioista (Martela & Jarenko 2017a, 13–15.) Organisaatiotasolla tämä merkitsee demokraattista päätöksentekoa, jossa hierarkkisten rakenteiden merkitys on muuttunut tai ne on kokonaan poistettu, ja päätöksenteko tapahtuu tiimien sisällä sen sijaan, että yksittäinen esihenkilö tekisi ne itsenäisesti.

Itseohjautumisen keskiössä on työnsä ammattilainen, joka tietää mitä häneltä odotetaan ja voi tehdä päätöksiä työnsä osa-alueista, johtaa siis omaa työtään ilman tarvetta esihenkilön jakamalle käskytykselle ja toiminnan monitoroinnille (Martela & Jarenko 2017a, 13–15). Itseohjautumisen toteutumiseksi tiimityöskentelyä ohjaa jaetun johtajuuden malli, jossa kaikilla tiimin jäsenillä on tasapuolinen asema ja päätöksentekovalta jaetaan yhteisesti jäsenten kesken (Juuti 2020, 64). Itseohjautuvuutta ei voi myöskään tapahtua ilman ketteriä toimintatapoja, joiden omaksumisen jälkeen tiimit pystyvät muokkaamaan omaa tekemistään ja ohjaamaan työtä uudelleen tarpeen niin vaatiessa: ketteryys tarkoittaa työn kannalta sitä, ettei toteutettavia projekteja ohjata kiveen hakatun prosessikaavion mukaisesti, vaan monitoroidaan ja tulkitaan tilannekohtaisesti, mikä toiminta on kulloinkin tärkeää ja miten resursseja kannattaa suunnata (Sivonen 2022, 43–44).

Uutta kehittävässä asiantuntijatyössä psykologisesti turvallinen tila on lähes pakollinen vaatimus, sillä muiden reaktioiden pelkääminen tai turvattomuuden tunne heikentävät ihmisten rohkeutta esittää uusia ideoita ja tuoda omia näkemyksiään työyhteisön kuuluville (Sivonen 2022, 185). Psykologisesti turvallinen tila tarkoittaa organisaatiossa tilannetta, jossa työntekijät kokevat voitavansa olla omia itsejään ja laittaa oman työpanoksensa kehiin ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta tai

epäreilusta arvostelusta, ja sen merkitys on avoimen viestintäkulttuurin mahdollistajana (Rinne 2021, 27–28).

Jotta itseohjautuvuus toteutuisi, vaaditaan siis niin yksilön omia itseohjautuvuuden kykyjä kuin myös organisaatiota, joka rakentaa itseohjautuvuutta tukevia prosesseja ja toimintaympäristöä. Tässä tutkimuksessa päätarkoitus on tutkia nimenomaan organisaation prosesseja ja itseohjautuvuutta tukevaa toimintaympäristöä, mutta teoriaosuudessa kirjoitetaan myös lyhyesti työntekijöiden itsetuntemuksen merkityksestä itseohjautuvuudelle. Itsetuntemuksen teema liittyy kiinteästi itseohjautumisen teoriaan, minkä vuoksi myös sen käsittely on tärkeää tutkimuksen pääfokuksesta huolimatta.

Termistö itseohjautuvuuden ympärillä on kirjavaa ja edelleen keskusteluissa melko vakiintumattonta: organisaatiotasoinen itseorganisoituminen, yksilön itseohjautuminen, itsensä johtaminen sekä yhteisöohjautuminen kulkevat ilmiötä käsittelevässä kirjallisuudessa käsikädessä, joskus toistensa synonyymeina ja joskus eri kokonaisuuksia tarkoittavina asioina. Käytän tässä työssä itseohjautumista kattoterminä, jolla kuvataan organisaation itseohjautumista niin tiimitasolla kuin myös yksilön itseohjautumisen taitona ja siihen liittyvinä ominaisuuksina. Yhteisöohjautuvuus kuvaa kenties sanana paremmin itseohjautumisen ihanteita tiimien yhteisöllisenä ohjautumisena kohti organisaation päämääriä, mutta koska sitä ei juurikaan vielä käytetä vakiintuneena terminä itseohjautumisen sijasta, pitäydyn itsekin yleisemmän termistön käytössä.

## **1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimuskysymykseni on ”Miten työntekijät kokevat itseohjautuvuuden toteutuvan SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä?” Tutkimuksen päätarkoitus on ottaa selvää, kokevatko työntekijät organisaation käytäntöjen tukevan itseohjautuvuuden toteutumista. Tutkimuksessa ei pyritä selvittämään, ovatko työntekijät henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan itseohjautuvia. Fokus on vahvasti organisaation omissa prosesseissa ja itseohjautuvuutta tukevien rakenteiden tarkastelussa. Aihe on valittu toimeksiantajan kanssa yhteistyössä, ja sen tarkoituksena on antaa Digikehityksen tiimien esihenkilöille ajankohtaista tietoa itseohjautuvuuden nykytilasta ja siitä, miten työntekijät kokevat sen toimivan toiminnallisissa tiimeissä. Sen lisäksi toimeksiantajan toiveena oli saada lisää tietoa erityisesti päätöksenteosta ja siitä, miksi päätöksenteko saattaa valua yhä vastuuhenkilöiden hartaille, minkä vuoksi yksi tutkimuksen alakysymyksistä keskittyy nimenomaan päätöksenteon prosesseihin.

Opinnäytetyön peittomatriisissa on nähtävillä tarkemmin opinnäytetyöni rakenne sekä pääongelmaan kytkeytyvät alaongelmat. Kyselylomakkeen kysymykset ja tulokset kytkeytyvät suoraan tutkimusongelmiin ja muodostavat opinnäytetyön kokonaisuuden.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuksen alaongelmat	Viitekehys (luvun nro)	Tulokset (luvun nro)	Lomakkeen kysymykset
Millaisia ovat itseohjautuvan organisaation ja työntekijän erityispiirteet?	2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6	3.2.1	1, 4, 6, 8, 16, 17, 18
Millaiseksi päätöksentekoprosessit koetaan SOK Digikehityksessä?	2.2, 2.3, 2.4	3.2.2	2, 3, 7, 11, 13, 14
Millaiseksi tiimityöskentely ja viestintä koetaan SOK Digikehityksessä?	2.2, 2.4, 2.5, 2.6	3.2.3	5, 9, 10, 12, 13, 15, 19

Päätutkimuskysymyksen alle on luotu kolme alakysymystä, jolla pyritään rajaamaan tutkimusta sen tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Ensimmäinen on ”Millaisia ovat itseohjautuvan organisaation ja työntekijän erityispiirteet?” Kysymyksen tarkoituksena on saada selville, kokevatko toiminnallisten tiimien työntekijät itseohjautuvuudelle tyypillisiä piirteitä työssään. Työntekijän henkilökohtaisten erityispiirteiden osalta kyselytutkimuksessa esitetään myös muutama kysymys sellaisista teemoista, joihin organisaatiossa pystyttäisiin vaikuttamaan. Toinen alaongelma on ”Millaiseksi päätöksentekoprosessit koetaan SOK Digikehityksessä?” Tässä tutkimusongelmassa tärkeintä on saada tietää, miten päätöksenteon prosessit toimivat, keiden näkemyksiä kuunnellaan päätöksenteossa ja voidaanko päätöksiä tehdä ketterästi. Kolmas alaongelma on ”Millaiseksi tiimityöskentely ja viestintä koetaan SOK Digikehityksessä?” Itseohjautumisen kannalta on hyvin olennaista, miten työntekijät tulevat toimeen keskenään ja millaiseksi viestintäkulttuuri on muodostettu. Tähän liittyy kiinteästi myös psykologisen turvallisuuden tila.

## 1.2 SOK Digikehityksen toiminnalliset tiimit

SOK Digikehitys toimii katto-organisaatio Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan alla. Sen tavoitteena on kehittää S-ryhmän verkkokauppaympäristöjä ja tuottaa asiakkaille verkkopalveluita kaikilta S-ryhmän liiketoiminnan alueilta aina vähittäiskauppojen verkkokaupoista verkkopankkipalveluihin ja matkailu- sekä ravintola-alan verkkoympäristöihin asti (S-Group 2023). Tutkimukseni keskittyy Digikehityksen toiminnallisten tiimien työhön.

Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä työskentelee tällä hetkellä noin viisikymmentä toiminnallista tiimiä (S-Group 2023). Toiminnallisia tiimejä alettiin muodostaa SOK Digikehityksessä vuoden 2018 aikana. Jo sitä ennen organisaatioissa oli ketterän kehityksen toimintaohjeita ainakin vuodesta 2017, mutta ketterästi muodostettujen tiimien kokoaminen alkoi toden teolla vasta myöhemmin. Kesäkuussa 2021 julkaistiin ”Tango”-niminen projekti, jossa ketteriä toimintatapoja alettiin kirjastaa koko organisaation strategiassa, ja erityisesti näitä muutoksia haluttiin jalkauttaa Digikehitykseen. Syyt muutokselle olivat samankaltaisia, kuin tämän tutkimuksen tietoperustassa mainitut syyt itseohjautumisen suosion kasvulle ylipäänsä organisaatioissa: digitalisaatio, kilpailun kansainvälistyminen, päätöksenteon nopeuttamisen tarve sekä johtamisen kehittäminen. Johtamisessa haluttiin kehitystyön myötä kiinnittää erityisesti huomiota mahdollistavan johtamisen malliin, jossa pääpointtina oli organisaation suunnan selkeytys, esteiden poisto ja jatkuva asiakkaiden kanssa oppiminen. (Krook, Nyström & Junnila 2021.)

Toiminnallisten tiimien työskentelyä ohjaa ketteryyden askelmerkit, ja itseohjautuvan organisaation piirteet on kirjattu tiimien toimintalogiikkaan: asiantuntijat kerätään yhteen työskentelemään osamiseen perustuen. Joustavasti kootut ja asiakastarpeen mukaan uudelleen muotoutuvat tiimit ohjaavat omaa työtään ja priorisoivat tekemistään parhaaksi katsomallaan tavalla HR-esihenkilöiden sijaan. (Ihaksi, Dahlström, Saarikko, 2023.)

## 2 Teoreettisesta viitekehuksesta

### 2.1 Yleistä itseohjautuvuuden teoriasta

Käsittelen tässä luvussa opinnäytetyöni teoriataustaa, eli sitä, mitä itseohjautuvuus on, millainen on niin itseohjautuva organisaatio kuin itseohjautuva työntekijäkin, ja millaista kritiikkiä itseohjautuvuudesta on esitetty. Koska ilmiö on suomalaisessa yritysmaailmassa vielä melko uusi (Savaspuro 2019, 25), siihen liittyy paljon epämääräisyyttä ja erilaisia tulkintamalleja – ja tästä samasta epämääräisyydestä kumpuaa myös teoriaa kohtaan osoitettu kritiikki.

Organisaatioiden toimintakentän muutoksen keskiössä on organisaatioiden muuttuminen yhä monimutkaisemmiksi kokonaisuuksiksi yhä nopeammassa tahdissa, jolloin perinteisemmällä tavalla rakennettu, omissa yksiköissään koneen lailla toimiva organisaatio on liian jäykkä reagoimaan toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin (Paju 2017, 36). Organisaatioissa täytyy antaa yhä enemmän painoarvoa ketterälle muutokselle ja toiminnan kokonaisvaltaiselle ymmärrykselle, jossa organisaation toimintaa voidaan verrata ”elävään systeemiin” (Paju 2017, 48), hammasrataskoneiston kaltaisen jäykän järjestelmän sijaan. Vertauskuva tulee Frederic Lalouxin Teal-organisaatiomallin teoriasta, joka on Lalouxin mukaan organisaatioiden järjestäytymisen seuraava kehitysaskel (Laloux 2014, 55) ja itseohjautuvuuden teoriomallien kivijalka. Kun yhteiskunta on muuttunut agrariiyhteiskunnasta teolliseen yhteiskuntaan ja siitä nykyiseen tietoyhteiskuntaan, organisaatioiden kehitys on seurannut perästä (Laloux 2014, 14–15). Seuraavan kehitysaskelen mukaan elävä organisaatio mukautuu toimintaympäristöön ja sen muutoksiin samalla tavoin kuin ekosysteemit, joiden olosuhteiden vaihtelu tapahtuu orgaanisesti ilman niitä ohjaavaa johtohahmoa (Laloux 2014, 136), ja tässä on myös itseohjautuvan organisaation ydinajatus.

Itseohjautuvuuden suosion kasvun on mahdollistanut muun muassa teknologinen murros (Martela & Jarenko 2017a, 24), joka on vuorostaan mahdollistanut loput itseohjautuvuuden ytimeistä löytyvät seikat: viestinnän demokratisoitumisen (Sivonen 2022, 39–40), työn sisällön muutoksen (Sivonen 2022, 36), sekä ketteryyden yleistymisen nykypäivän hektisesti muuttuvassa maailmassa (Martela & Jarenko 2017a, 19). Juuri näitä kehityksen askelmerkkejä ja niiden kytkeytymistä itseohjautuvuuden nousuun organisaatioissa käsitelläänkin tässä luvussa.

Itseohjautumisessa ei ole kuitenkaan kyse pelkästään organisaatiotasoisesta johtamismallista, jota teknologinen kehitys on tukenut, minkä vuoksi on tärkeää tarkastella myös itseohjautumista työntekijän kannalta ja yksilötasolla: mitä itseohjautuminen vaatii työntekijältä itseltään, ja millaisin lainalaisuuksiin itseohjautuminen rakentuu työyhteisöissä ja tiimien keskeisessä toiminnassa. Jotta organisaation olisi mahdollista toimia elävän organismin lailla, organisaatioissa täytyy toteutua tietyt peruspiirteet, joita voidaan pitää myös itseohjautuvan organisaation perusteina.

## 2.2 Teknologian murros ja itseohjautuvuus

Kuten Tuomas Syrjäsen ja Arttu Tolosen artikkelissa ”Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä” todetaan, autonomia ja toiminnan sekä viestinnän läpinäkyvyys kulkee käsi kädessä itseohjautuvan organisaation toimintaedellytyksinä. Laadukas ja oikeissa kanavissa jaettu informaatio mahdollistaa organisaation kannalta tarpeellisten päätösten tekemisen, ja toisaalta autonomia tarjoaa sen toimintaympäristön, jonka puitteissa työntekijät voivat ylipäänsä tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Syrjänen & Tolonen 2017, 205–206.) Samalla tämä peräänkuuluttaa työntekijöiden vastuuta ennen kaikkea toisilleen, sillä itseohjautuvassa organisaatiossa työskennellään ennen kaikkea yhteisen päämäärän eteen tiiminä, jolloin on entistäkin tärkeämpää olla perillä siitä, mitä kollegat tekevät ja millaista panosta kultakin työntekijältä kulloinkin tarvitaan (Syrjänen & Tolonen 2017, 206).

Teknologinen murros, viestinnän demokratisoituminen ja työtapojen kokema muutos ovat kaikki linkkejä samassa ketjussa, sillä kaikki on lähtenyt etenemään nimenomaan teknologian saavuttaessa uusia lakipisteitä ja organisaatioiden omaksuessa uusia välineitä, työskentelytapoja ja virtuaalisia toimintaympäristöjä. Kun työpaikan viestintävälineet ovat kaikkien käytettävissä, viestintä muuttaa muotoaan yksisuuntaisesta viestinnästä keskustelelevampaan kulttuuriin kaikkien organisaation tasojen välillä (Sivonen 2022, 40–41.) Toisaalta työtoiminnan koordinointiin ei tarvita enää yhtä tiettyä johtohahmoa, koska uudet työvälineet mahdollistavat isompienkin ihmisjoukkojen yhteisohjautuvuutta. Viestintä ei ole enää vain yhden henkilön käsissä, vaan viestinnän vastuu ja informaation jakaminen on jokaisen yhteinen asia. (Martela & Jarenko 2017a, 24–25.) Itseohjautuvat työntekijät ovat vastuussa viestinnästään tiimitovereilleen, ja läpinäkyvyyttä voidaan kuvailla itseohjautuvan organisaation elinehdoksi. Työntekijät voivat tehdä työnsä kannalta oikeanlaisia päätöksiä vain, jos heillä on kaikki tieto saatavilla niiden tekemiseksi. (Martela & Jarenko 2016, 170–171.) Hyvin toimiessaan työpaikan viestintä mahdollistaa pomokulttuurin purkamisen: ihanteellisesti yhteisöt voisivat ratkoa ongelmia keskenään ilman jäykkää byrokratiaa (Salovaara 2020a, 60).

Toisaalta digitaalisella viestinvaihdolla voi olla myös toinen puoli, joka itse asiassa päinvastoin estää itseohjautumista sen rakentamisen sijaan: asiantuntijatyötä usein rytmittää jatkuva informaation tulva ja viestinvaihto, johon on reagoitava nopeasti (Savaspuro 2019, 47). Asiantuntijatyötä tehdään harvoin täysin autonomisena juuri siksi, että se on usein keskittynyt tiimityöhön ja erilaisiin projekteihin, jolloin työntekijä ei päästä itsenäisesti omista aikatauluistaan, vaan muut ihmiset samassa tiimissä rytmittävät sitä ja antavat sille raamit (Savaspuro 2019, 47). Tämä saattaakin olla

itseohjautumista vaikeuttava seikka, jos työntekijä kokee jatkuvan tietotulvan ja nopean reagoinnin vaatimukset liian raskaina oman työnsä rinnalle.

Asiantuntijatyössä myös työn sisältö on kokenut mullistuksen automatisoitumisen myötä (Martela 2017, 146), ja vauhti todennäköisesti tulee tästä vain kiihtymään erilaisten tekoälyteknologioiden yleistyessä. Mitä vähemmän työ on automatisoitavissa, sitä enemmän peräänkuulutetaan työntekijöiden asiantuntijuutta omasta työstään: luovaa ongelmanratkontaa, ketteriä päätöksiä sekä innovointia. Ajattelusta on tullut nykytyöelämän uusin ja tärkein työkalu. (Sivonen 2022, 36.) Kun oman työnsä asiantuntija yhdistetään työympäristöön, jossa työntekijöillä on ajantasainen ja kokonaisvaltainen tieto saatavilla yrityksen toimintaympäristöstä, itseohjautuva organisaatio tarjoaa paitsi mahdollisuudet, myös luottamuksen työntekijöitä kohtaan, että nämä tekevät oikeita päätöksiä niin organisaation kuin oman työnsäkin kannalta (Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021, 82). Näiden taitojen lisäksi työntekijöiltä peräänkuulutetaan entistä enemmän yhteisötaitoja, kuten sujuvampaa ja ymmärrettävää viestintää, jotta itseohjautuvan tiimityön tekeminen ja sosiaaliin suhteisiin liittyvät vaatimukset tulisivat myös täytäntöön (Sivonen 2022, 36). Kirjoitan tästä aiheesta lisää luvussa 2.4.

Erityisesti IT-alan organisaatioilla ketteryys on ollut organisaation toiminnan kehityksen avainsana yhä enenevässä määrin jo vuodesta 2001 (Sivonen 2022, 43). Tämän ketteryyden käsitteen myötä työn murros alkoi liikkua kohti työn organisoitumista osaamisen ympärille tiukasti rajoitettujen tiimien sijaan, mikä puolestaan johti ensiaskeleisiin itseohjautuvuuden muodostumiselle (Sivonen 2022, 44–45). Ketteryyden ytimessä on kyky reagoida nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin ja ohjata resursseja tarpeen mukaan (Martela & Jarenko 2017a, 19), ja siihen vanha johtamisen malli ei enää taivu. Ketteryyden tarpeellisuus on seurannut luontevasti organisaatioiden muutostahdin nopeutuessa, ja yritysten tarttuessa eritahtisesti uusiin kehityslinjoihin. Kun toinen yritys on omaksumut ketterät toimintatavat ja on jo innovoimassa uusia liiketoimintamalleja ja valtaamassa markkina-alaa, byrokraattisempi ja hitaammin eteenpäin liikkuva yritys voi jäädä jalkoihin, koska se ei pysty reagoimaan muutoksiin tarvittavalla nopeudella ja tehokkuudella. (Martela & Jarenko 2016, 167.) Jos suitsia pidellään tiukasti yhden organisaation osasen hallussa, on vaarana jäädä auttamatta kilpailun jalkoihin. Jäykkä byrokraatia vie liikaa aikaa, siinä missä itseohjautuvassa työyhteisössä työntekijät tietävät itse, mikä heidän osaamisalueellaan olisi kulloinkin paras toimintatapa. Kun lupaa ei tarvitse kysyä, vaan tiimeillä on toimintavaltaa päättää itse, miten asioita hoidetaan, yrityksessä pystytään reagoimaan yllättäviinkin tilanteisiin nopeasti. (Martela & Jarenko 2017a, 22.)

Kokeilukulttuuri onkin syntynyt tämän autonomian lisääntymisen vanavedessä, sillä sen ydinajatuksena on, että autonomisesti toimivat työntekijät voivat alkaa kehittämään ratkaisuja yrityksessä havaitsemilleen puutteille tiimi- ja roolirajoista piittaamatta. Potentiaalisesti kokeiluista syntyy

yritykselle uusia toimintatapoja ja havaittuja puutteita ratkotaan proaktiivisesti työntekijöiden toimesta. (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 244–245.) Tällaisen kokeilukulttuurin syntyminen voi olla haastavaa sellaisessa työympäristössä, jossa työntekijän odotetaan toimivan vain oman roolinsa raameissa ja keskittyvän vain sen mukaisiin työtehtäviin – ja samalla kadotetaan paljon työntekijöiden mielenkiinnon kohteiden ja moniasiantuntijuuden takana piilossa olevaa potentiaalia, mikäli työntekijöille ei anneta mahdollisuutta kokeiluihin erilaisissa asiayhteyksissä.

### **2.3 Itseohjautuvan organisaation erityispiirteistä**

Selkeimmät yhteiset piirteet menestyneissä, itseohjautuvissa organisaatioissa ovat työntekijöiden päivittäiseen työn toteuttamiseen jätetty liikkumatila ja vapaus toteuttaa omaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. Nämä organisaatiot ovat usein rakenteeltaan minimalistisia ja muutoskykyisiä. (Martela & Jarenko 2017a, 14–15.)

Esimerkkinä itseohjautuvuutta toteuttavasta yrityksestä voitaisiin mainita esimerkiksi suomalainen ohjelmistoalan yritys Reaktor, jossa on alusta asti lähdetty rakentamaan toimintaa itseohjautuvien ja autonomisten tiimien ympärille (Wilenius & Kurki 2017, 186). Reaktorin strategista toimintaa ohjaa ylin johtoryhmä, mutta kaikki projekteihin liittyvä valvonta sekä päätöksenteko on tiimien vastuulla. Toimintaperiaatteiden taustalla on luottamus oman alansa asiantuntijoihin, ja usko siihen, että itse työtä tekeillä on parhain kuva siitä, millaisia päätöksiä kunkin projektin osalta tulisi tehdä (Wilenius & Kurki 2017, 187). Toiminta on rakennettu vahvasti tiimien varaan vastuun lisäksi myös palkitsemismalleissa, jossa projekteista otetaan yhteisvastuu ja saadaan myös palkkiot onnistumisista tiiminä. Tiimityöhön ja ihmisten yhdessä tekemiseen panostetaan, sillä se on koko Reaktorin toimintafilosofian kivijalka. (Wilenius & Kurki 2017, 187–188). Muita Reaktorilla toteutettavia arvoja on esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino (ylitöitä ei suositella), monikanavainen viestintä ja viestintään kannustaminen sekä kulttuurin rakentaminen yhdessä (Wilenius & Kurki 2017, 189). Reaktorilla panostetaan myös vahvasti kokeilukulttuuriin ja kannustetaan uusien toimintatapojen kehittämiseen ja innovointiin myös omien roolirajojen ulkopuolelta (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 244).

Myös muiden tunnettujen ja menestyneiden itseohjautuvuuden varaan rakennettujen yritysten, kuten hollantilaisen yrityksen Buurtzorgin ja amerikkalaisen Morning Starin (Martela & Jarenko 2016, 166) erityispiirteissä voidaan tunnistaa samanlaisia asioita kuin Reaktorilla. Työt on rakennettu pienempien tiimien ympärille, kokeilukulttuuriin panostetaan (Martela & Jarenko 2017a, 15), työntekijät voivat työssään hyvin ja yritykset ovat menestyneitä (Martela 2021, 12).

Tällä hetkellä itseohjautuminen vetoaakin yrityksiin menestystarinoiden siivittämänä, mutta menestystarinat eivät anna vielä täyttä kuvaa siitä, mikä itseohjautumisessa toimii ja mikä ei. Itseohjautuvuuden trendi-imago voi muodostua ongelmalliseksi ennen kuin ilmiötä on tutkittu tarpeeksi ja löydetty selkeitä rakenteita toimivista ja toimimattomista käytänteistä. (Savaspuro 2019, 31.) Kun termi on kokenut inflaation ja yritykset pyrkivät kilpaa valjastamaan sen omaksi toimintaansa ohjauvaksi askelmerkistöksi, väärinymmärryksiä sen tosiasiallisesta tarkoituksesta syntyy ja lopulta itseohjautuvuuden jäljiltä koetaan aivan päinvastaisia ilmiöitä kuin mitä oli tarkoitus saavuttaa: työn vapauden sijaan heitteillejätön kokemuksia, työstä inspiroitumisen sijaan työuupumusta ja uran etenemisen sijaan uran paikalleen jämähtämistä (Niinivuo 20.12.2022).

Ongelmat juontavat juurensa termin monitulkintaisuuteen, eli juuri vakiintuneen tiedon ja hyväksi todettujen käytänteiden puutteeseen (Savaspuro 2019, 25). Artikkelissa ”Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen” todetaankin, että itseohjautuvuuden ympärille on kasaantunut joukko uskomuksia, jotka omalta osaltaan vaikuttavat itseohjautumisen kirjavaan järjestäytymiseen erilaisissa organisaatioissa (Kostamo, Vuori & Vääntinen 2020, 7), ja tämä on osasyllinen huonosti järjestetyn itseohjautuvuuden ongelmien muodostumiselle. Selkeimmät ongelmat syntyvät silloin, kun itseohjautuvuus ymmärretään johtajuuden ja hierarkioiden täydellisenä poissaolona, mistä muodostuu jopa anarkiaa lähentelevä todellisuus, jossa kukaan ei tunnista toimintaympäristön sääntöjä tai toimintakenttää, jonka raameissa yhteisö työskentelee (Kostamo, Vuori & Vääntinen 2020, 12). Vaikuttaakin siltä, että suurimmiksi kompastuskiviksi muodostuvat väärinymmärrykset itseohjautuvuuden roolista raamittomana ja viestinnältään laihana järjestelmänä, jossa työntekijät itsestään tietävät mitä heiltä odotetaan. Hierarkkisesta toimintaympäristöstä siirrytään esihenkilöttömään ja ohjauksettomaan tyhjiöön, jossa työntekijöiden oletetaan tietävän mitä heiltä odotetaan ilman, että sitä sanotaan suoraan (Sivonen 2022, 143–144) ja ilman, että varmistetaan työn sujuvuuden kannalta olennaisten tukitoimien ja rakenteiden olemassaolo.

Optimaalisesti itseohjautuvissa organisaatioissa pyritään keventämään byrokratiaa ja tarjoamaan työntekijöille toimintavapautta itseohjautumiseen, mutta tämän toteutukseen tarvitaan yhä pelikenttä ja sen raamit, minkä sisällä oman työnsä asiantuntijat voivat ylipäänsä johtaa itseään (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 16). Itseohjautuvissa organisaatioissa työskennellään tyyppillisesti tiimeissä, jotka ohjaavat omaa työskentelyään itsenäisesti ilman tarvetta työn jatkuvalle ohjaukselle ja valvonnalle (Martela & Jarenko 2016, 168). Lalouxin mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa työ on järjestettävissä osaamiseen perustuen, ja samanlaisina pysyvien organisaatiokarttojen sijaan työntekijöiden positiot liikkuisivat ja eläisivät tilannekohtaisesti. Päätösvaltaa voi käyttää se, jolla on eniten asiantuntijuutta päätökseen liittyvistä asioista, jolloin myöskään muodollisia hierarkioita ei muodostu pysyvästi organisaatioiden sisään. (Laloux 2014, 136.)

On tarpeellista ottaa huomioon, kuinka mikään yritys ei edusta täydellisesti joko voimakkaan hierarkkista ja byrokraattista yritystä, samalla tavalla kuin mikään organisaatio ei ole täydellisen itseohjautuva ilman yhtään valtaa esimerkiksi organisaation ylimmällä johtoportaalalla (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 14–15). Esimerkiksi Reaktorilla, jota pidetään itseohjautuvien, menestyneiden organisaatioiden malliesimerkkinä (Martela & Jarenko 2016, 167) johtamisen osalta isommat strategiset liikehännät ovat pääjohdon harteilla, mutta projekteissa ja työn edistämisessä päätösvalta on tiimeillä itsellään (Wilenius & Kurki 2017, 186–187). Digikehityksessä käytössä olevassa mallissa keskijohtoa on olemassa enemmän kuin Reaktorilla esimerkiksi strategiseen suunnannäyttämiseen, mutta toiminnan taustalla ovat samansuuntaiset strategiset lähtökohdat esimerkiksi tiimien lisääntyneen autonomian ja päätöksentekovallan muodossa (Ihaksi, Dahlström, Saarikko, 2023.)

Itseohjautuvuuden termistä voidaan nostaa esiin kritiikkiä sen suuntautumisesta pelkästään yksilöön ja yksilöltä vaadittuihin ominaisuuksiin, vaikka oikeasti kyse on tiimin ominaisuudesta ja tavasta järjestää työ tiimien ympärille (Martela 2021, 14). Itseohjautumisen onnistumiseksi toki vaaditaan myös sellaisia yksilön kyvykkyyksiä, jotka tukevat tätä työn järjestäytymisen mallia ja mahdollistavat siinä menestymisen. Aiheen ympärillä onkin noussut aikaisemmin mainitsemani keskustelua termin ”itseohjautuvuus” vaihtamisesta termiin ”yhteisöohjautuvuus”, sillä organisaatiotasolla itseohjautuvuudella viitataan tiimien kykyyn toimia sekä autonomisesti että jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan

Itseohjautuvan organisaation järjestämisessä onkin yleensä aste-eroja, ja yrityksissä on tarpeellista punnita organisaatiokohtaisesti, miten itseohjautuminen kannattaa järjestää sen sijaan, että pyritäisiin toteuttamaan jokin paperilla valmis malli sellaisenaan organisaatioon kuin organisaatioon (Koistinen & Kostamo 2021, 62). Itseohjautuva organisaatio ei ole monoliitti, jonka mainitseminen kertoisi heti, millä tavalla asiat ovat järjestäytyneet kussakin termiin sitoutuneessa yrityksessä, eikä sitä myöskään voi kopioida suoraan paperilta yritysten toimintaa ohjaavaksi säännöstöksi (Koistinen & Kostamo 2021, 62). Ja toisaalta: itseohjautumista voi tapahtua myös hierarkkisessa yrityksessä esimerkiksi tietyn yksikön sisällä tai tietyssä tiimissä (Martela 2020, 23). Itseohjautumisen toteuttaminen pienemmän mittakaavan joukkiossa onkin helpompaa, ja usein pienemmät tiimit ovat itseohjautuvia ikään kuin luonnostaan – tiimeissä tiedetään mitä kollegat tekevät, päämääristä puhutaan viikoittaisissa palavereissa ja työn suunta on selkeä (Syrjänen & Tolonen 2017, 205). Itseohjautumisen ongelmat nousevat parhaiten esiin nimenomaan silloin, kun toimintamallia aletaan istuttamaan satojen ihmisten organisaatioihin, ja yksi näistä haasteista nousee esiin päätöksentekovallan anatomia.

Itseohjautuvaksi organisaatioksi pyrkimisessä on tarpeen pohtia päätöksentekovaltaa ja sen jakamista järkevästi tiimeille, toisin sanoen on määriteltävä se toimintaympäristö, jossa tiimit ylipäänsä voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä (Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021, 80). Lalouxin mukaan itseohjautuvan organisaation päätöksentekoprosessien tulisi muotoutua asiantuntijuuden ympärille ja perustua eräänlaiseen konsultointiin: mitä tärkeämpi päätös, sitä useammalta päätökseen liittyvältä sidosryhmältä päätöksentekijän tulisi pyytää näkemyksiä ja mielipiteitä, miten päätös olisi paras tehdä. Päätöksentekijä voi olla kuka tahansa organisaatiossa eikä pyydettyjä näkemyksiä olisi pakko hyödyntää päätöksen teossa, mutta muiden asiantuntijoiden konsultointi on pakollinen vaihe ennen päätöksen tekemistä. (Laloux 2014, 100.) Tämä eroaa kahdesta perinteisestä päätöksenteon mallista, joihin tyypillisesti törmää perinteisellä tavalla järjestetyissä organisaatioissa. Konsultointimalli ei ole hierarkkinen päätöksenteon prosessi, jossa yksi ihminen tekee päätökset perinteisen ”pomokulttuurin” mukaisesti, mutta kyseessä ei myöskään ole kompromissiin perustuva päätöksentekoprosessi, jossa kaikkien näkemykset vaikuttavat tehtävään päätökseen. Konsultoimalla päätöksentekijä laajentaa käsitystään käsillä olevasta ongelmasta ja kuulee kaikkia siihen liittyviä sidosryhmiä, mutta viimeinen päätös on lopulta hänellä itsellään. (Laloux 2014, 100–101.) Tällä tavalla työyhteisössä käytetään jaettua valtaa yhdessä sen sijaan, että yksittäinen henkilö tekisi päätökset tai kaikki päätökset kulkisivat kompromissiketjujen lävitse. Samalla herää kuitenkin kysymys siitä, mitä johtajuus merkitsee itseohjautuvassa organisaatiossa.

## 2.4 Johtajuus ja yhteisö

Kun itseohjautuvassa organisaatiossa työ järjestetään tiimien perusteella ja esihenkilötyö muuttuu enemmän eräänlaiseksi työelämän valmentajaksi (Koistinen & Kostamo 2021, 70), johtajuus saa kokonaan uusia muotoja. Esimerkiksi KPMG:ssä tunnistettiin työntekijöiden sisäisen motivaation merkitys organisaation kannalta, ja keskijohdon roolia muutettiin niin, että johdon avaintehtävien ytimessä oli inspiroida työntekijöitä niin organisaation merkityksestä kuin työntekijöiden omankin roolin merkityksestä suuremmassa kuvassa (Quinn & Thakor 2018). Itseohjautuvissa organisaatioissa työntekijä on oman työnsä johtaja, organisaation nimellisten esihenkilöiden tarkoitus on puolestaan tukea työntekijöitä ja valmentaa heitä löytämään oma potentiaali sekä pääsemään yli työssä vastaan tulevista esteistä ja vaikeuksista. Liian nopea tai liian täysivaltainen keskijohdon poistaminen organisaatorakenteesta onkin yksi syistä, miksi itseohjautumiseen siirtymisessä usein voidaan epäonnistua. Esihenkilöroolissa työskentelevillä on usein tarpeellisia taitoja ja tietoa yrityksen toimintaperiaatteista, päätöksenteosta tai esimerkiksi organisaation strategiasta, jolloin sen kaiken hukkaan heittäminen voi osoittautua isoksi harha-askelleeksi itseohjautumiseen siirtymisessä. (Koistinen & Kostamo 2021, 69–70.) Paljon hedelmällisempiin tuloksiin päästäisiin hyödyntämällä esihenkilöiden osaamista samalla, kun päätöksentekoa jalkautettaisiin tiimeihin ja kaikkien vastuulle Lalouxin konsultointimallin mukaisesti (Laloux 2014, 102).

Tiimien itseohjautumiseen liittyy jaetun johtajuuden käsite, jolla viitataan tiimien sitoutuneisuuteen tehdä tiimille kuuluva työ yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja vastaukseksi monimutkaistuvan ja yhä nopeammin liikkuvan yhteiskunnan luomiin haasteisiin (Juuti 2020, 64). Onnistuakseen jaettu johtajuus peräänkuuluttaa täysin samoja asioita kuin itseohjautuvuus: yhteisesti jaettua, samaa päämäärää, luottoa tiimin jäseniin ja heidän asiantuntemukseensa, turvallista tilaa jakaa omia näkemyksiä sekä tiimin jäsenten yhtäläistä mahdollisuutta toteuttaa niitä (Juuti 2020, 65). Jaetun johtamisen onnistumiseksi vaaditaan myös esihenkilötyöltä jotain, koska harva työpaikka on täysin hierarkiaton, tiimien sisäisellä johtamisasenteella on paljon tekemistä sen esimerkin kanssa, miltä esihenkilötyö näyttäytyy koko organisaatiossa. Mikäli organisaation hierarkioita on olemassa, mutta itse työn arjessa tasoerot eivät näy, vaan työyhteisössä vallitsee tasa-arvoisuus, on myös tiimien sisäinen toiminta helpompi synkronoida tasa-arvoiseksi ja jakaa valta tiimin jäsenten kesken tasapuolisesti. (Juuti 2020, 66.) Itseohjautuvaan organisaatioon lähdetään kuten melkein mihin tahansa muunlaiseen johtamisen malliin: esimerkin kautta.

Koska itseohjautuvan organisaation ytimessä on tiimityöhön pohjautuva, itseään luotsaava joukko ihmisiä, nousee hyvä ryhmähenki ja ihmisten yhteistyö- sekä empatiataidot entistäkin tärkeämpään asemaan. On merkittävää, halutaanko työyhteisössä auttaa ja tukea työkavereita tiedon jakamisen ja tuen tarjoamisen kautta, vai onko työyhteisön ilmapiiri tästä päinvastainen. Tiimit eivät voi pyrkiä kohti hyviä työsuorituksia, jos se koostuu toisiaan vierastavista ihmisistä tai varsinkaan, jos ilmapiiri on peräti tulehdusasteella: silloin ei toimi avoin viestintä, psykologisen turvallisuuden tila tai jaetun johtajuuden ytimessä oleva päätöksentekokkaan. (Martela & Jarenko 2016, 117–121.) Menestyvissä tiimeissä on myös huomattu, että työn tuloksellisuuden kannalta jokaisen yksilöllinen asiantuntijuus ei olekaan avainasemassa tiimin menestykseen, vaan tärkeää on nimenomaan se, miten tiimiläiset työskentelevät yhdessä (Martela & Jarenko 2016, 122).

Vaikuttaisikin siltä, että itseohjautuvien tiimien onnistumisen takaamiseksi organisaatioissa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijöiden keskinäistä yhteisöllisyyttä lisätään ja vahvistetaan. Siinä tärkeintä on tarjota puitteet paitsi työssä tapahtuvalle yhteisöllisyydelle, niin myös epäformaalille toiminnalle, jossa työntekijät tapaavat toisiaan aivan muissa merkeissä kuin työhön liittyvissä palaverieissa. (Martela & Jarenko 2016, 122–124.) Tämän ei tarvitse eikä pidä rajoittua pelkästään omiin kotitiimiläisiin, vaan koko organisaation kattaviin tapahtumiin, jossa ihmiset tapaavat läpi tiimirajojen. Näin myös vahvistetaan sitä, että organisaation työntekijöillä on kattava kuva organisaatiosta ja sen eri toiminnoista sekä siellä työskentelevistä ihmisistä. Monimuotoisempi kokonaiskuva organisaatiosta auttaa työntekijää paitsi ymmärtämään paremmin omaa roolia

työyhteisössä, niin myös tukee organisaatioon kuulumisen tunnetta omana, yksilöllisenä itsenään. (Martela & Jarenko 2016, 124–125.)

Luottamus nousee avainasemaan itseohjautuvan organisaation erityispiirteenä: koska itseohjautuvan yksilön peruseriaatteena on autonomia omasta tekemisestä, yrityksessä täytyy voida luottaa työntekijän tekemiseen ilman kontrollia tai jatkuvaa valvontaa (Martela 2017, 138–139). Tämä kytkeytyy myös tiimien keskinäiseen toimintaan: kun esihenkilö ei ole ratkomassa työntekijöiden välisiä ongelmia tai konflikteja, syntyy myös tarve määritellä organisaatiolle omat konfliktien käsittelyn työkalut. Ristiriitojen syntyminen on luotava menetelmä, joilla niitä ratkotaan yhdessä. (Kostamo, Vuori & Vänttinen 2020, 11.) Itseohjautuvassa organisaatiossa on myös tärkeää luoda psykologisesti turvallinen tila, joka vahvistaa avointa keskustelukulttuuria ja ihmisten tunnetta työyhteisöön kuulumisesta ilman pelkoa pilkan kohteeksi joutumisesta. Sen ytimessä on luottamus työyhteisön muihin jäseniin ja kunnioittavaan käytökseen. (Rinne 2021, 27–28.) Työntekijällä tulee olla tunne, että työpaikalla vallitsee salliva keskustelukulttuuri, jossa työrooleista riippumatta asioita voi ottaa puheeksi ja kokemuksia otetaan todesta ilman ”arvaamattomuuden elementtiä” (Sivonen 2022, 165). Kun viestintä on itseohjautumisen keskiössä, on erityisen tärkeää varmistaa, että työntekijät voivat positiostaan riippumatta nostaa esiin omia mielipiteitään ja näkemyksiään niin positiivisten kuin negatiivistenkin ajatusten osalta.

Frank Martela kirjoittaa artikkelissaan ”Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta?” (2017), kuinka nykypäivänä asiantuntijatyöhön liittyy arvaamattomia tilanteita ja päätöksentekovaiheita, joihin kaikkiin olisi mahdotonta luoda ennakkoon toimintasäännöt. Tällöin työssä ei voida mitenkään toteuttaa ylhäältä alaspäin tulevaa johtoasetelmaa, jossa esihenkilöt kertovat mitä työntekijän pitää tehdä – tulokset tulisivat liian hitaasti ja ratkaisut olisivat huonompia kuin jos työntekijä voisi omaan asiantuntijuuteensa vedoten tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Martela 2017, 146.) Tällöin puhutaankin organisaation ominaisuudesta itseohjautua ja järjestää työssä käytettävä valta uudelleen tiimien keskelle. Toisaalta on tarpeellista ottaa huomioon, että päätöksentekovallan jakaminen itseohjautuville tiimeille toimii parhaiten pienemmässä mittakaavassa, ja haasteita alkaa muodostua silloin, kun päätöksenteon alle joutuu laajempia, tiimirajoja ylittäviä kokonaisuuksia (Koistinen & Kostamo 2021, 67–68). Tällöin organisaation itseohjautumisen taso joutuu todelliseen tulikokeeseen, sillä tyypillisimmin päätöksenteon vastuut jäävät joka tapauksessa nimellisten esihenkilöiden harteille tiimien sijaan, vaikka hierarkioista haluttaisiinkin pyrkiä mahdollisimman laajalti eroon (Koistinen & Kostamo 2021, 68).

Jotta työtiimien itseohjautuminen ja sen vaatimusten toteuttaminen niin läpinäkyvän ja demokraattisen viestinnän, psykologisesti turvallisen tilan, jaetun johtajuuden ja oman työnsä asiantuntijamaisen johtamisen osalta voisi olla mahdollista, täytyy itseohjautumisen teemaa tarkastella myös

yksilötasolla. Itseohjautumista tutkiessa organisaatiotason itseohjautuminen on hyödyllistä erottaa yksilön ominaisuudesta itseohjautua. Tämä johtuu siitä, että yksilötasolla itseohjautumista voidaan kokea myös hierarkkisemmissä työyhteisöissä, ja näin ollen ilmiön lainalaisuudet ovat erilaisia, vaikka molempien ytimessä onkin itseohjautuminen. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 4.) Käsittelen seuraavassa luvussa itseohjautumista työntekijän kannalta ja erityisesti sitä, miten itseohjautumista koetaan yksilötasolla, millaisia ominaisuuksia työntekijältä odotetaan itseohjautumisessa menestymiseen ja toisaalta, miten näitä ominaisuuksia voitaisiin organisaatiotasolla tukea.

## 2.5 Itseohjautuva työntekijä

Kun itseohjautuvan organisaation ytimessä on läpinäkyvä, avoin viestintä, yhteisesti tiedossa olevat ja jaetut arvot sekä yhteinen päämäärä, ei ole yllätys, että samanlainen viesti toistuu myös itseohjautuvien työntekijöiden ja heiltä odotettavien ominaisuuksien kohdalla. Itseohjautuminen vaatii yksilöltä samanlaisia taitoja kuin mitä organisaatioissa täytyy toteuttaa tiimien kesken: kykyä tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet, itsetuntemusta ja rehellisyyttä tarkastella omaa potentiaalia, tunneälykkyyttä ja ryhmätaitoja, selkeää suuntaa mitä kohti kulkea sekä halua ja työkaluja panostaa myös itsensä kehittämiseen muuttuvien vaatimusten maailmassa (Hietaniemi & Niemi 2022, 41–43).

Yksi suurimmista itseohjautuvuuden suosion syistä on sen taipumus saada yhdistettyä tehokkuus ja yksilön kokema työhyvinvointi toisiinsa (Salovaara 2020a, 108). Kun yritys menestyy ja työntekijät voivat paremmin, ei ole vaikeaa nähdä miksi itseohjautuvuus näyttäytyy pakettiratkaisuna kaikkeen mitä yrityksissä halutaan saavuttaa. Kun itseohjautuvuutta tutkitaan sen kannalta, mitä se saa aikaan yksilötasolla, vastaukset ovat melko selviä. Omasta työstä koettu autonomian tunne lisää työhyvinvointia ja vahvistaa yksilöiden kokemaa asiantuntijuutta omasta työstä – ja tämä on suoraan kytköksissä työntekijän innostukseen omasta työstä ja sen kehittämisestä. (Martela & Jarenko 2017a, 24.) Suomalaisessa työkuultuurissa työstään innostumiselle onkin kysyntää: Perttu Salovaara kirjoittaa kirjassaan ”Johtopäätös” kuinka Gallup-tutkimusyhtiön teettämän raportin mukaan suomalaisista vain 12 prosenttia on sitoutuneita työhönsä (Salovaara 2020a, 19). Tämä on sikäli synkkä viesti työelämän tilasta, koska innostus omasta työstä ja niin sanottu sisäinen motivaatio – palo tehdä jotain sen asian itsensä takia ulkoisten motivaatiotekijöiden sijaan (Martela & Jarenko 2016, 38) – on kytköksissä niin työstä koettuun hyvinvointiin kuin myös työn tuottavuuteenkin (Martela & Jarenko 2014, 25).

Itseohjautuvalla työntekijällä voidaan ajatella olevan tarve saada vahvistusta kolmelle perustarpeelle: omalle kyvykkyydelle, työn omaehtoisuudelle ja työn yhteisöllisyydelle. Näiden perustarpeiden täytyessä, työelämästä syntyy potentiaalisimmillaan motivaatiota ja työntekijä kokee inspiraatiota ja intoa työtään kohtaan. (Savaspuro 2019, 28.) Nämä perustarpeet ovatkin yhtäläisiä hyvin

toteutetun itseohjautuvuuden tarjoamille eduille. Jos yksilölle tarjotaan puitteet omasta työstä päättämiseen, se vahvistaa autonomian tunnekokemuksia, itseluottamusta omasta asiantuntijuudesta ja mielekkyyttä oman työelämänsä johtamisesta. Ihminen on aktiivinen ja merkittävä työyhteisön jäsen, joka voi kehittää omaa työtään itsenäisesti. Optimitilanteessa itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelevät ihmiset saavat vahvistusta edellä luetelluille motivaatiotekijöille, ja samalla yhdessä muiden tiimiläisten kanssa työskentely rakentaa ja vahvistaa myös yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön. (Martela 2016, 121.)

Toisaalta itseohjautumisen epäonnistuessa tuo kehitystyö kääntyy pääläelleen. Samuli Niinivuo kirjoittaa HS Vision artikkelissa ihmisten kokemuksista silloin, kun työn ohjaus on jätetty kokonaan pois jo työntekijän perehdytysvaiheesta alkaen, ja on päästy päinvastaiseen tilanteeseen: työpahoinvointiin, olemattomaan viestintäkulttuuriin ja uupumukseen. (Niinivuo 20.12.2022.) Liiallinen itseohjautuvuuden yksilöpainotus johtaa tilanteeseen, jossa työntekijöiden motivaatiotarpeet eivät täyty, ja mitään itseohjautuvuuden vaatimuksia (viestintää, turvallista tilaa, läpinäkyvyyttä) ei täytetä, vaikka organisaatiossa voidaan väittääkin toiminnan perustuvan itseohjautumiselle. Itseohjautuvassa organisaatiossakin onkin otettava huomioon yksilöiden eroavaisuudet tuen tarpeesta (Savaspuro 2019, 33) ja toisaalta on pidettävä huoli, että itseohjautumisen painotus ei johda viestinnän ja työntekijöiden yksilöllisten ohjaustarpeiden unohtamiseen: on esimerkiksi huomioitava, millaisissa rooleissa kukin työntekijä on, eikä samanlaista itseohjautumisen tasoa voida odottaa esimerkiksi juniori- ja senioritasoiselta työntekijältä (Sivonen 2022, 180–181). Autonomian suhteen voidaan mennä myös liiallisuuksiin, jos työtä ei ole sidottu juuri minkäänlaisiin raameihin ja työ on kokonaan tekijänsä itsensä määriteltävissä (Savaspuro 2019, 45–46), tai jos viestintä työntekijältä odotettavista asioista on epäselvää eikä anna selkeitä toiminnan rajoja työntekijälle (Sivonen 2022, 180).

Työn imua ja työstä koettua intoa kannattaa tarkastella myös sen vuoksi, että työelämää on ravistellut pandemian jälkilöylyjen myötä irtisanoutumisten suma (Buckingham 2022, 68). Nyt jos koskaan on tarpeellista ottaa selvää siitä, miksi ja miten ihmiset innostuvat työstään syvällisemmin ja sitoutuvat organisaatioihin. Kun työntekijät tietävät työnsä tarkoituksen ja organisaation suunnan, jatkuvalla manageroinnille ei ole tarvetta, ja samalla työntekijät alkavat uskaltaa ottaa riskejä ja kehittää omaa työnkuvaansa proaktiivisesti (Quinn & Thakor 2018). Itseohjautumisen onnistumiseksi työntekijän tulisi kokea organisaation arvot ja suunta omakseen, jotta työskentely yhteistä päämäärää kohti olisi mielekästä ja itsenäiseen toimintaan suuntautuvaa (Martela 2017, 135). On luontevaa ajatella, että työstään innostunut ja sen merkityksellisyyden tunnistava työntekijä on työssään tehokkaampi ja luovempi kuin työntekijä, joka ei tiedä työnsä tarkoitusta tai jaa organisaation arvoja edistääkseen sen asioita. Näkemykseen yhdistyvät myös työterveyden asiantuntijat, joiden mukaan itseohjautuvuuden kaoottisuutta voidaan ehkäistä parhaiten organisaation sisäisellä,

selkeällä tavoiteasetannalla, konfliktinratkaisumalleilla sekä psykologisella turvallisuuden tilalla (Savaspuro 2019, 48).

Työn merkityksen kirkastaminen johtaa parhaiten onnistuessaan työntekijöihin, jotka haluavat omaehtoisesti tehdä työnsä kaikkein suurimmalla sitoutuneisuudella ja kehittyä siinä yhä eteenpäin. Ei ole vaikeaa nähdä, miten tämä hyödyttäisi myös organisaatiota – samalla kun työntekijät ovat inspiroituneita työstään ja voivat myös sen myötä paremmin. On kuitenkin myös tärkeää huomata, että sitoutuneisuus työhön ja siitä pitäminen ei tarvitse kohdistua kaikkeen mitä työelämässä kohtaa. On todennäköisesti myös epärealistista ajatella, että kukaan olisi kaikesta työhönsä liittyvästä innoissaan ja nauttisi sen joka hetkestä, mutta innostus ja työntekijästä itsestään kumpuava motivaatio työtä ja sen päämääriä kohtaan on kuitenkin tärkeää itseohjautumisen toteutumisen kannalta. Tärkeintä on, että ihmiset innostuvat työstään joka päivä jollain tasolla, ja löytävät sen kautta intoa ja motivaatiota omaa työtään kohtaan. (Buckingham 2022, 70.)

Itseohjautuvan organisaation lähtökohta järjestää työ tiimien pohjalle tukee jo itsessään tätä, sillä kun erilaiset yksilöt muodostavat tiimejä, työntekijöiden erilaiset vahvuudet ja inspiraation lähteet vahvistavat tiimin työn tuloksellisuutta (Buckingham 2022, 73), ja samalla kompensoidaan yksilöllisiä työssä koettavia haasteita. Tämä vastaakin itseohjautuvuudesta osoitettuun kritiikkiin sen liiallisesta yksilöön kohdistuvasta paineesta: kun kyse on tiimeistä, ei tarvita huippuyksilöitä vaan asiaansa loistavia tiimejä, jossa jokainen tiimin jäsen voi toteuttaa omia vahvuuksiaan yhteisen tuloksen eteen, ja merkittävämpään asemaan nousee yksilölliset sosiaaliset kyvyt ja tiimissä toimimisen taidot huippuunsa hiottujen asiantuntijuuksien sijaan (Salovaara 2020b, 53). Ei olekaan siis ihme, että myös käsite ”organisaation itseohjautuvuus” on saanut osakseen kritiikkiä, vaikka sillä tarkoitettaisiinkin nimenomaan tiimien itseohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuus kuvaa ilmiötä sanana paljon osuvammin, pitäen käsitteistön tiimien yhdessä tekemisessä.

## **2.6 Itsetuntemus yksilön itseohjautuvuuden perustana**

Vaikka tutkimuksen lähtökohtana onkin tutkia itseohjautuvuutta organisaation toimintaedellytysten ja rakenteiden kautta, on itseohjautuvuuden ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärryksen vuoksi silti tarpeen tarkastella itseohjautumista lyhyesti myös yksilön ominaisuuksien kautta. Jos itseohjautuvalla työntekijällä ei ole tarpeellisia avainlähtökohtia alkaa ohjata itseään, tapahtuu melko sama kuin organisaatiolle, jossa toteutetaan itseohjautumista huonosti: kaaosta, työuupumusta ja rakenteettomuuteen ahdistumista (Martela & Jarenko 2017b, 319). Itseohjautuminen lähteekin yksilön kohdalla itsensä tuntemisesta: mitkä ovat omia heikkouksia, voimavaroja, mikä motivoi, mikä on mieluisin tapa suorittaa työtehtäviä (Hietaniemi & Niemi 2022, 40–41). Kuten itseohjautuvaa organisaatiota käsittelevässä luvussa on todettu, itseohjautuvien tiimien onnistumisen avainasemassa on kommunikointi, jaettu päätöksenteko, yhdessä tunnistetut ja jaetut arvot sekä päämäärät ja

motivaatio työskennellä näiden eteen. Kun tarkastellaan itseohjautuvassa tiimissä työskentelevää työntekijää, niin myös hänen kohdallaan merkittävään asemaan nousee samanlaiset ominaisuudet: itsensä, omien työtapojensa sekä arvojensa tunteminen ja oman työnsä johtaminen (Hietaniemi & Niemi 2022, 41).

Siinä, missä organisaation itseohjautumisessa yksi tärkeimmistä aspekteista on organisaation itseymmärrys sen arvoista ja uskomuksista (Savaspuro 2017, 49), ensimmäinen perusasia myös yksilötasoisessa itsensä johtamisessa on ymmärtää omia vahvuuksia ja heikkouksia (Drucker 2005). Kun ihminen tietää, missä asioissa hän loistaa ja toisaalta millaisissa asioissa työn tuloksellisuus ei ole optimaalisin, on luonnollista, että oman työnsä johtamisesta tulee helpompaa. Yksi tärkeimmistä avainosaamisista itseohjautuvissa tiimeissä on kunkin jäsenen vahvuuksien hyödyntäminen, ja tätä tietotaitoa ei voi olla kuin työntekijöillä itsellään itsestään – ja toisaalta, kun tiimin jäsenet ovat tietoisia niistä työskentelyn aspekteista, joissa he eivät ole vahvimmillaan, voidaan jo varhaisessa vaiheessa torjua mahdollisia ongelmatilanteita suuntaamalla oikeita henkilöitä oikeisiin projektin vaiheisiin. (Drucker 2005.) Samalla omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen auttaa työntekijää itseään myös kehittämään omaa työtään itseohjautuvasti: kun tietää millaiset haasteet innostavat ja missä haluaa kehittyä, oikeanlaisiin positioihin ja projekteihin ohjautuminen on todennäköisempää ja tapahtuu luontevammin kuin sellaisen ihmisen kohdalla, joka ei tunne itseään. Kun itseohjautuvuuden keskiössä on työntekijöiden autonomia päätöksenteossa, tiimeihin tarvitaan ihmisiä, jotka haluavat tehdä näitä päätöksiä parhaalla mahdollisella tavalla ja tietävät omaan asiantuntijuuteensa sekä arvoihinsa perustuen, millaista panosta juuri häneltä vaaditaan (Drucker 2005).

Jos haluaa keskittyä pelkästään oman asiantuntijuutensa tuomaan rooliin, itseohjautuminen ei välttämättä ole työntekijän ominaisin organisaatiomalli – ja tästä päästäänkin pohtimaan itseohjautumisen käyttöönoton erilaisia aste-eroja ja sitä, miten kaikki sen ihanteet eivät sellaisenaan sovi työntekijälle kuin työntekijälle. Pohdinta siirtyy jälleen itsetuntemukseen ja erityisesti sen kysymyksen äärelle, millaista työtä luontaisimmillaan itse tekee: loistaako päätöksentekijänä, ohjaajana, yksin vai yhdessä muiden kanssa (Drucker 2005). Johtamisen perusulottuvuuksia ihmisten parissa on ymmärtää ympäröivää työyhteisöä ja sen tarpeita niin johtamiselta kuin omalta työltäänkin (Sivonen 2022, 133), eikä näitä perusteita ole tarpeen jättää huomiotta myöskään itsensä johtamisen suhteen.

Eryityisesti itsetuntemus omasta suoriutumisesta työssä vaikuttaa siihen, miten rajattomassa organisaatiossa kukin työntekijä pystyy menestymään ja kuinka paljon ohjausta vaaditaan, että työt tulevat hoidetuksi ja potentiaalisesti työn tekeminen tuntuisi myös palkitsevalta ja mielekkäältä. Paitsi että työntekijällä täytyy olla riittävästi itsetuntemusta aiheesta, hänen täytyy osata myös

kommunikoida se työpaikallaan ja viestiä selkeästi, millaisin reunaehdoin työskentelee parhaiten. Itseohjautumisen ominaisuuksia toteuttaessaan työntekijät myös itse luontaisesti torjuvat huonosti järjestettyä itseohjautuvuutta organisaatiossa. Jos esimerkiksi viestintä työtehtävistä on epäselvää ja työntekijä tunnistaa tilanteen, itsetuntemus omista tarpeista voi kannustaa avaamaan suu ja vaatimaan selkeämpää viestintää. Parhaimmillaan tämä voi johtaa yrityksen sokeiden pisteiden tunnistamiseen ja tuo näkyviin, miltä osin organisaation toimintaa pitää kehittää itseohjautuvuuden paremmaksi mahdollistamiseksi. (Sivonen 2022, 181–182.) Jos organisaatiossa on omaksuttu itseohjautuvuuden periaatteet muilta osin, avoin viestintäkulttuuri tukee tätä jo valmiiksi.

## 2.7 Yhteenveto

Olen tässä luvussa kirjoittanut sekä itseohjautuvan organisaation että itseohjautuvan työntekijän peruspiirteistä. Itseohjautuvuudessa on kiinteästi mukana tietyt perusperiaatteet, joita odotetaan niin yksilötasoisessa itseohjautumisessa kuin organisaatiotasollakin: autonomia, jaettuun johtajuus ja yhteistyötaidot, avoin ja toimiva viestintä ja psykologisen turvallisuuden periaatteet. Itseohjautumisen rooli työelämän trendinä ei ole yllättävä siinä, millaisia mahdollisuuksia se tarjoaa yritykselle. Ketterien toimintatapojen omaksuminen on nykytyöelämässä tärkeä vaatimus, mikäli organisaatiossa halutaan pysyä kilpailun ja kehityksen aallonharjalla.

Itseohjautuvuuden toteutus organisaatioissa on haastavaa, koska perinteiset tavat toimia ja ymmärtää johtamista ovat tiukasti kiinnittyneet organisaatioiden toimintalogiikkaan: ollaan liian totuttuja perinteisen johtamismallin tapoihin ja esihenkilökulttuurin sitkeästi elävään perinteeseen (Juuti 2020, 67). On päästettävä irti totutuista ajattelutavoista siitä, millaisia työntekijät ovat, ja opittava luottamaan paitsi työntekijöiden asiantuntijuuteen, niin myös kykyyn itseorganisoida tekemistään sen tiedon pohjalta, mikä kulloinkin on tarpeellista ja hyödyllistä.

Ongelmallisinta itseohjautuvuuden implementoinnissa yritysten tarpeisiin on liian kunnianhimoinen ja nopea siirtyminen itseohjautuvaan organisaatiomalliin. Nopeissa muutosliikkeissä voidaan unohdtaa esimerkiksi työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja esihenkilöiden osaamisen valjastaminen uudelleenlaiseen johtajuuden malliin, ja hukattu potentiaali voi pahimmillaan aiheuttaa työpahoinvointia ja kaaosta organisaation sisällä.

Jos organisaatioon onnistutaan rakentamaan itseohjautuvuutta tukevia työn tapoja ja tarjoamaan itseohjautuvalle työntekijälle työkaluja kehittää itseään ja itseohjautuvuudelta vaadittavia ominaisuuksia, voidaan parhaimmillaan saada aikaan ketterämpää tekemistä, kasvavaa työhyvinvointia ja sitoutuneempia työntekijöitä. On mielestäni helppo nähdä, miksi nämä asiat olisivat houkuttelevia yritykselle kuin yritykselle.

### 3 Tutkimuksen esittely

Tutkimukseni kohde on SOK Digikehityksen toiminnallisten tiimien työntekijät ja heidän kokemuksensa itseohjautuvuuden toteutumisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemusten kautta, miten itseohjautuvuuden toteutuminen koetaan päivittäisessä työssä.

SOK Digikehitys kehittää suomalaista vähittäisverkkokauppaa, ja se toimii Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan katto-organisaation alla. Toimeksiantajan kanssa yhteistyössä määritelty tutkimuskohde määräytyi toiminnallisten tiimien strategiaan sisäänkirjoitetusta ketteryyden ja itseohjautumisen toimintamalleista, jonka toteutumisesta haluttiin ottaa selvää työntekijöiden kokemusten kautta.

Toiminnalliset tiimit rakennetaan osaamisperusteisesti tarpeiden mukaan, ja samassa toiminnallisessa tiimissä työskentelevät ihmiset tulevat eri HR-tiimeistä Digikehityksen ulkopuolelta sekä naapurioorganisaatioista SOK:in sisältä. Tiimien muotoutumista ei rajoiteta linjaorganisaation toimesta, vaan sitä ohjaa asiakastarpeet ja niiden täyttäminen. Toiminnallisten tiimien toimintakenttää sekä vastuualueita kuvataan seuraavanlaisesti toiminnallisten tiimien yleisinfon materiaaleissa: ”Esihenkilötyö ja tiimin työn sisällön johtaminen on eriytetty toisistaan, jotta tiimin itseohjautuvuus/yhdessä ohjautuvuus ja vastuunotto vahvistuisivat”, ”Tiimillä on valta, vastuu ja uskallus tehdä päätöksiä, johtaa ja priorisoida päivittäistä työtä siten, että asiakaslisäarvo tuotetaan nopeammin ja tiimi pysyy toteuttamaan tavoitteitaan” ja ”Toteuttaessaan yhteisiä tavoitteita tiimi noudattaa yhteisiä toimintamalleja. Linjaesimies ei ohjaa tiimin työtä.” (Ihaksi, Dahlström, Saarikko, 2023.)

Johtajuus on rakennettu toiminnallisissa tiimeissä ”Lead”-nimikkeellä toimiville ihmisille, ja lead-rooleja muodostetaan asiantuntijuuden ympärille. Esimerkinimikkeitä lead-rooleista ovat esimerkiksi Designer Lead, QA Lead tai Engineer Lead. Leadien roolia kuvataan ”servant leadership” -termillä: tällä tarkoitetaan sitä, että leadin rooli toiminnallisissa tiimeissä on tukea tiimien onnistumista ja työntekijöiden kasvua. (Saarikko & Ihaksi 2022.) Palvelevassa johtajuudessa on kyse työntekijöiden pistämisestä etusijalle organisaation jatkuvan kasvun sijaan, ja tämän kautta sitouttaa työntekijöitä mahdollistamaan myös organisaation kehittyminen hyvinvoivien ja työssään menestyvien työntekijöiden voimin. Oleellisia piirteitä palvelevan johtajuuden mallissa on tehokas viestintä, yhteistyötaidot, kyky katsoa eteenpäin, hallita monimutkaisia kokonaisuuksia sekä luoda sellaista tiimikulttuuria, jossa ihmiset ottavat vastuuta teoistaan ja luottavat toinen toisiinsa. (White 2022.) Leadien tarkoituksena on olla toiminnallisten tiimien suunnannäyttäjinä sekä varmistaa tuotettujen palvelujen yhtenäinen laatu sekä sidosryhmien kanssa tapahtuva yhteistyö. Sen lisäksi lead-rooliin voi liittyä muita tehtäväkohtaisia vastuita, kuten testaamista tai kehittämistä roolin luonteesta riippuen. Toiminnallisten tiimien jäsenet kuuluvat myös omaan HR-tiimiinsä, joissa on perinteisempi hierarkkinen rakenne sekä esihenkilö. Lead-rooleissa toimivista henkilöistä poiketen HR-

tiimin esihenkilö vastaa nimensä mukaisesti perinteisemmistä HR-vastuista, eikä niinkään päivittäiseen työhön liittyvistä asioista. (Saarikko & Ihaksi 2022.)

Digikehityksen arvoihin lukeutuvat muun muassa nämä seikat: inklusio ja monimuotoisuuden arvostus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työtapojen joustavuus, työntekijöiden jatkuvan kasvun tukeminen ja moderneihin kehitystoimenpiteisiin ja työkaluihin panostaminen. Yrityksessä panostetaan myös asiakasarvon tuottamiseen ja siihen, että tuotettujen palvelujen laatu on hyvää ja kilpailukykyistä. (S-Group 2023.)

Toimeksiannon lähtökohdat perustuvat tarpeeseen saada tietoa siitä, onko tämä Digikehityksen strategiaan sisäänkirjoitettu itseohjautuminen toiminnallisten tiimien työntekijöiden näkökulmasta toimivaa – siis tapahtuuko sitä. Kokemusten kautta voidaan esittää kehitysehdotuksia niin tiimien HR-esihenkilöille kuin toiminnallisten tiimien lead-roolissa toimiville, miten työn ohjausta voitaisiin kehittää tukemaan itseohjautuvampaa työskentelyä. Samalla kerätään ajankohtaista informaatiota työntekijöiden kokemuksista organisaation päätöksentekotavoista, viestinnästä sekä tiimihengestä, ja nämä tiedot voivat auttaa esihenkilöitä ymmärtämään tiimien toimintaa paremmin myös itseohjautumisen teeman ulkopuolelta.

### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, vakioituna kyselytutkimuksena, ja aineiston keruun työvälineenä oli strukturoitu kyselylomake, jonka rinnalla vastaajien oli mahdollista vastata myös avoimiin kysymyksiin ja syventää sen kautta mielipideväittämäänsä. Tutkimuksen tavoitteen kannalta kyselytutkimus valikoitui parhaaksi tutkimusmenetelmäksi, sillä se soveltuu nimenomaan hajanaisen joukon tutkimiseen silloin, kun kyseessä on mielipiteet ja asenteisiin liittyvät asiat (Vilka 2007, 28).

Strukturoitu kyselylomake tarjoaa vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot (Vilka 2007, 67), ja tutkimuksen tarkoitukseen sopivimpana valikoitui Likert-asteikko. Sen selkeimmät edut liittyvät vastaus-ten keskinäiseen vertailtavuuteen, joka muotoutuu jo vastausvaiheessa, sekä asteikon käyttötar-koitukseen nimenomaan asenteita ja mielipiteitä mittaavana työkaluna. Vastausvaihtoehdot porras-tettiin viiteen, jossa ääripäät edustivat Likertille perinteistä ”Täysin samaa mieltä – Täysin eri mieltä” vaihtoehtoja. (Vilka 2007, 46.) Vastausvaihtoehdona oli tarjottu myös keskimäinen, neut-raali vaihtoehto ”Ei samaa eikä eri mieltä”, jotta vastaaja jatkaisi tutkimuksen tekemistä myös siinä tapauksessa, jos kyselylomakkeen jokin teema ei aiheuttaisi voimakkaita mielenliikkeitä suuntaan tai toiseen. Neliportaisen Likert-asteikon pakotetun mielipideväittämän antaminen vaikutti liian isolta riskiltä, että jo vastaamisen aloittanut osallistuja olisi lopettanut tutkimuksen tekemisen kes-ken.

Strukturoitujen kysymysten rinnalla oli esitetty myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen ei kuitenkaan ollut lomakkeella pakollista. Avointen kysymysten avulla voidaan tarjota vastaajille mahdollisuus esittää mielipiteitään omin sanoin ja tarjota väylä kokemusten kuvailuun (Vilka 2007, 68). Suurin osa avoimista kysymyksistä muotoiltiin samankaltaiseksi Likert-asteikon kanssa, muutama kysymys pyysi esimerkin Likert-kysymyksen teemasta. Avoimen vastauksen mahdollisuus on tärkeää silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kokemusmaailmaa: tutkimuksen väittämä ja asenneasteikko ei välttämättä saavuta vielä sitä, mitä tutkimukseen vastaaja haluaa vastauksellaan sanoa (Vilka 2007, 67). Avoimia kysymyksiä esitettiin 15.

Tutkimus laadittiin Microsoft Forms -ohjelmalla ja sen jakelu tapahtui toiminnallisten tiimien kanavissa työpaikan Slack-sovelluksessa sekä QR-koodeilla julisteissa, jotka oli jaettu tiimien työntekijöiden kahviotilaan. Jakelukanavat valikoituivat kohderyhmän saavutettavuuden vuoksi: Slack on toiminnallisten tiimien käytössä jokapäiväisessä työssä, ja QR-koodin helppokäyttöisyys madalsi kynnystä osallistua tutkimukseen työpuhelimen avulla.

### **3.2 Tutkimuksen analyysi**

Tutkimukseen vastasi yhteensä 21 toiminnallisten tiimien työntekijää, joista 10 oli Prisma-tiimistä ja 11 oli Sokos-tiimistä. Tutkimuksen toteutunut otos vastaa Prisma-tiimiltä noin 17 % ja Sokos-tiimiltä noin 22 % tavoitellusta kokonaisotoksesta.

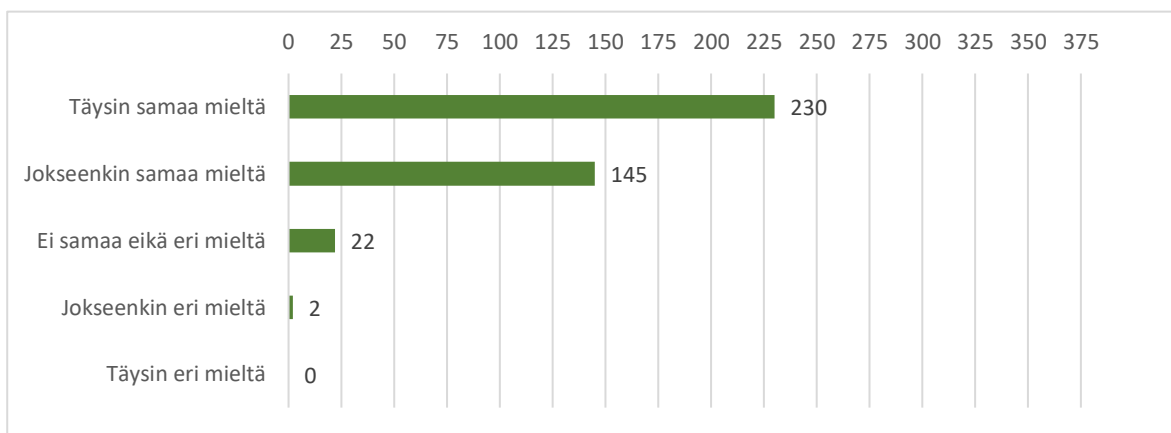
Kyselyssä oli yhdeksäntoista pakollisesti vastattavaa Likert-asteikon kysymystä sekä viisitoista avointa kysymystä, joihin vastaaminen ei ollut pakollista. Kyselylomakkeet laadittiin suomeksi ja englanniksi kaksikielisen työyhteisön vuoksi, ja lomakkeet olivat auki vastaajille aikavälillä 19.9.-22.10.2023. Kyselytutkimuksessa oli myös tietosuojaseloste, johon vastaajien tuli perehtyä ja osoittaa hyväksyvänsä sen ensimmäisen kysymyksen ”Kyllä – Ei” vastausvaihtoehdoilla. Kyselytutkimuksen suomenkielinen versio on liitteessä 2. Liite 1 on tutkimustiedotteen suomenkielinen versio, joka julkaistiin kyselytutkimuksen rinnalla osallistujille. Tutkimustiedotteen merkityksenä on tarjota osallistujille kattava tietopaketti työn taustasta, esimerkiksi sellaisista aiheista kuin kuka tutkimusta tekee, kuka työn on tilannut, miksi sitä tehdään ja kauan tutkimus kestää (Vilka 2007, 86–88). Tutkimustiedote linkitettiin tutkimuslomakkeen alkuun molemmilla kielillä.

Väittämät operationalisoitiin teoreettisessa viitekehyksessä tunnistetuista itseohjautuvuuden ominaispiirteistä ja muotoiltiin ne konkreettisten, arkijärjellä ymmärrettävien väittämien muotoon (Vilka 2007, 14). Kyselytutkimuksen väittämät oli laadittu kuvaamaan tilanteita, joissa itseohjautuvuuden avainpiirteitä tapahtuisi työyhteisössä: esimerkiksi ”Saan kehittää työskentelytapojani itsenäisesti”, ”Kommunikoin toiminnallisen tiimin muiden jäsenten kanssa työhön liittyvistä asioista matalalla

kynnyksellä päivittäin”, ”Voimme tehdä nopeasti muutoksia käsillä olevaan projektiin, jos tarve ilmenee” ja niin edelleen. Tällöin positiivinen vastausvaihtoehto, ”Täysin samaa mieltä” kuvastaa vastaajan tunnistavan ja kokevan itseohjautuvuuden piirteitä työssään.

Kyselytutkimuksen yleisanalyysinä voidaan todeta, että vastaajien kokemukset itseohjautuvuuden eri piirteiden toteutumisesta koetaan SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä positiivisena: kaikista kysymysvaihtoehdoista eniten vastattiin ”Täysin samaa mieltä”, toiseksi eniten ”Jokseenkin samaa mieltä”. ”Täysin eri mieltä” vaihtoehtoa ei puolestaan valittu lainkaan (taulukko 2).

Taulukko 2. Kaikkien vastausten jakautuminen kyselylomakkeilla



Likert-asteikon vastauksia annettiin kokonaisuudessaan 399, joista siis yli puolet (58 %) oli ”Täysin samaa mieltä”.

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen alaongelmien mukaan luokiteltuja kysymysteemoja ja analysoidaan avoimiin vastauskenttiin kirjoitettuja kokemuksia sekä sitä, mitä ne kertovat itseohjautumisen kokemisesta SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä. Analyysi etenee peittomatriisin mukaisessa järjestyksessä.

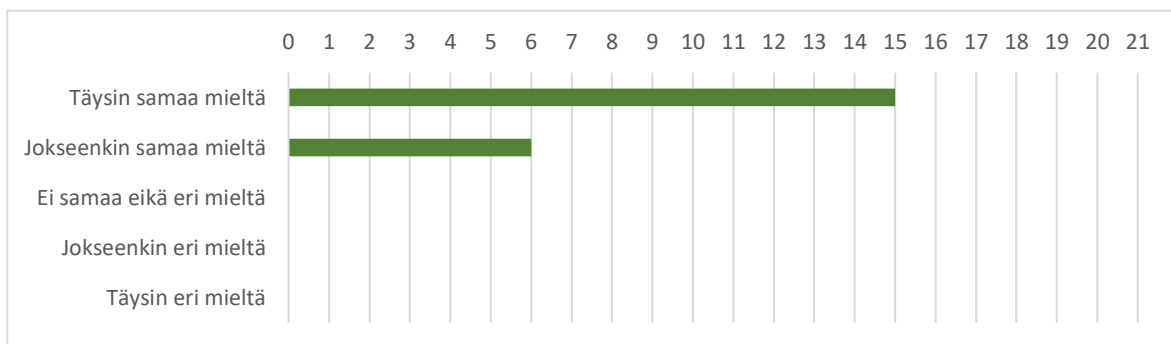
### 3.2.1 Kokemukset itseohjautumisen erityispiirteistä

Itseohjautumisen erityispiirteiden kokemuksista kysyttiin lomakkeella seitsemän kysymyksen avulla. Kysymysten kautta pyrittiin selvittämään, toteutuuko SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä itseohjautuvasta organisaatiosta tunnistettavissa olevia piirteitä, ja toisaalta missä määrin vastaaja kokee itseensä kytköksissä olevia itseohjautuvuuden piirteitä. Tutkimuksen päätavoitteena ei ollut selvittää, kuinka itseohjautuvia työntekijöitä toiminnallisissa tiimeissä työskentelee, minkä vuoksi itseohjautuvan yksilön erityispiirteisiin liittyvät kysymykset on valikoitu sellaisista teemoista, jotka ovat kytköksissä myös organisaation toimintaympäristöön ja kehitysmahdollisuuksiin. Tämän alaongelman seitsemän kyselylomakkeen kysymystä liittyivät työrooliin liittyviin odotuksiin,

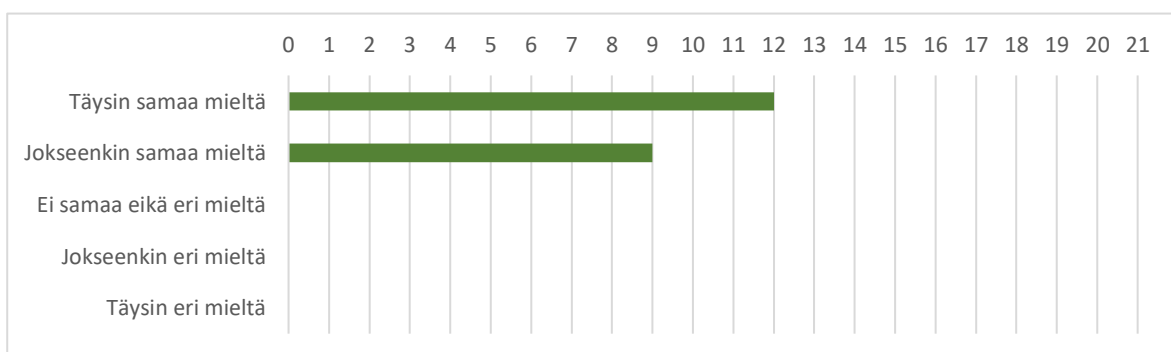
asiantuntemukseen kohdistuvaan luottamukseen, oman työroolin ulkopuoliseen kehitystoimintaan, työssä saatavaan tukeen, konfliktien käsittelyyn sekä työntekijän omiin motivaatiotekijöihin ja arvoihin.

Kuten Martela kirjoittaa, luottamus on avainasemassa itseohjautuvan organisaation toimintaedellytyksenä: työntekijän tekemiseen ja asiantuntemukseen täytyy voida luottaa, jotta tämä voi tehdä itsenäisiä päätöksiä ja oikeasti itseohjautua työssään (Martela 2017, 138–139). Kyselyssä oli kaksi väittämää selvittämässä, miten luottamusta koetaan toiminnallisissa tiimeissä. Toinen kysymys liittyi lead-rooleissa olevien luottamukseen vastaajan asiantuntijuudesta, toinen puolestaan tiimitovereilta saatuun luottamukseen. ”Leadit luottavat asiantuntemukseeni” -kysymykseen 15 ihmistä vastasi ”Täysin samaa mieltä” ja kuusi ihmistä vastasi ”Jokseenkin samaa mieltä”. Kysymykseen ”Toiminnallisessa tiimissäni työskentelevät ihmiset luottavat asiantuntemukseeni” 12 ihmistä vastasi ”Täysin samaa mieltä” ja yhdeksän ihmistä vastasi ”Jokseenkin samaa mieltä”.

Taulukko 3. Leadit luottavat asiantuntemukseeni - vastausten jakautuminen



Taulukko 4. Toiminnallisessa tiimissäni työskentelevät ihmiset luottavat asiantuntemukseeni - vastausten jakautuminen



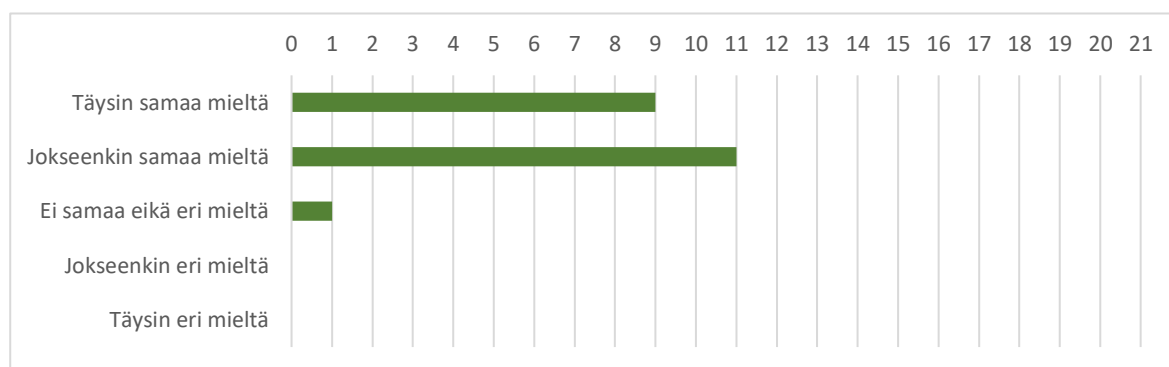
Avoimissa kommentteissa kuvaillaan luottamuksen ilmenevän suoraan käytännön toimintana esimerkiksi tilanteissa, joissa vastaaja on tarjonnut ratkaisuvaihtoehtoja ja vastaajan näkemys on luotettu. Vastaajilla on myös myönteisiä kokemuksia siitä, että he ovat saaneet hoitaa heille

annetut työtehtävät parhaaksi katsomallaan tavalla ilman kenenkään puuttumista työskentelyyn. Luottamuksesta on saatettu myös kommunikoida suoraan, ja toisaalta useammassa avoimessa kommentissa tulee myös ilmi, että luottamuksen olemassaoloon uskotaan implisiittisesti. Vastauksen perusteella voidaan arvioida, että luottamusta koetaan ja se myös näkyy työntekijöiden arjessa ja vaikuttaa myönteisesti itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon.

Tulokset heijastelevat itseohjautuvalle organisaatiolle hyviä käytänteitä siinä, että työn tekemiselle on jätetty liikkumatilaa ja omaehtoisuutta, joka kumpuaa työntekijöihin kohdistuvasta luottamuksesta: työntekijöitä ei valvota, vaan luotetaan siihen, että he tekevät sen mitä heiltä odotetaan (Martela 2017, 138). Toisaalta työhön liittyvän liikkumatilan ja omaan rooliin liittyvien odotusten pitäisi olla selkeänä työntekijöiden tiedossa, jotta tällainen itseohjautuminen olisi mahdollista (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 16.) Sen vuoksi oli tärkeää saada myös tutkimuksessa tietoa siitä, onko toiminnallisten tiimien työntekijöillä tietoa siitä, mitä heidän rooliltaan odotetaan, eli tietävätkö työntekijät millainen liikkumattila heidän rooliinsa liittyy.

Kyselyssä esitettiin väite ”Organisaationi odotukset työltäni ovat minulle selkeät”. Yhdeksän vastaajista vastasi ”Täysin samaa mieltä”, 11 vastasi ”Jokseenkin samaa mieltä” ja yksi vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä”.

Taulukko 5. Organisaationi odotukset työltäni ovat minulle selkeät - vastausten jakautuminen

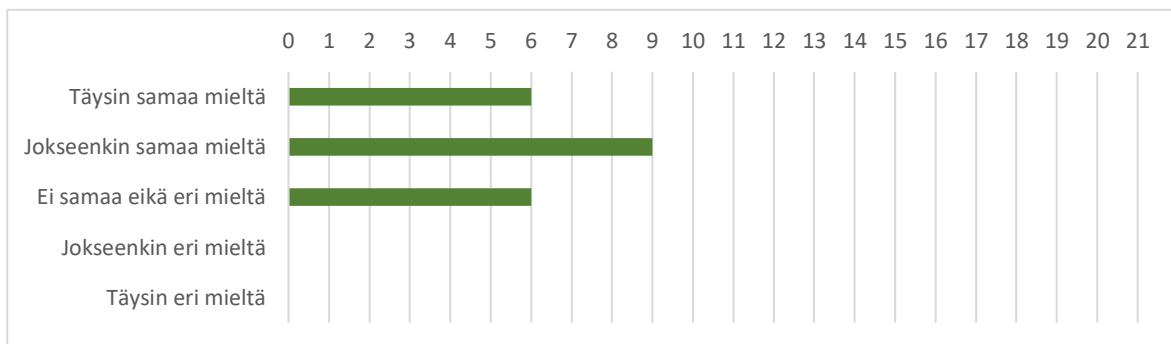


Likert-asteikon jakautumisesta voidaan nähdä, että vastaajilla ei ole selkeintä mahdollista käsitystä työrooliin kohdistuvista odotuksista, mikä voi omalta osaltaan heikentää itseohjautuvuuden kokemuksia. Työntekijöillä täytyy olla selvä käsitys siitä, millaisia asioita työllä pyritään saamaan aikaan ja mihin resursseja tulisi suunnata näiden asioiden saavuttamiseksi (Martela & Jarenko 2017, 17). Avoimissa vastauksissa ilmenee, että ylitason odotukset viestitään tyypillisesti lead-rooleissa toimivien työntekijöiden ja esihenkilöiden toimesta, mutta niiden rinnalla kulkee tiimien keskenään sopimat tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi sovitut osatavoitteet. Vastauksissa tulee esiin myös toimintamalleja, jossa tiimit tekevät yhdessä päätöksiä työnsä kulusta ja määrittelevät keskenään projektien etenemisen säännöt.

Toiminnallisissa tiimeissä on havaittavissa itseohjautuvan organisaation toimintamallin piirteitä yhteisöohjautuvuudesta: tiimit ohjautuvat yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita ja sopivat sinne pääsemisen askelmerkeistä keskenään (Martela & Jarenko 2016, 168). Tämä heijasteleekin Tuomas Syrjäsen ja Arttu Tolosen mainitsemaa tiimien lähes luontaista taipumusta ohjautua yhdessä kohti jaettuja tavoitteita (Syrjänen & Tolonen 2017, 205).

Omaa työhön kohdistuvien odotusten tunnistamisen lisäksi itseohjautuvan organisaation yksi erityispiirteistä on kokeilukulttuurin kehittäminen sekä työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen myös työroolirajojen ylitse. Ihanteellisesti monialaiset asiantuntijat voivat osallistua sellaisiin työpaikan kehitystoimiin, jotka heitä kiinnostavat ja johon heillä on annettavaa. (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 244.) Kokeilukulttuurin tilannetta SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä selvitettiin yhden väitteen avulla. Väite oli ”Voin osallistua sellaisiinkin työpaikkani kehitystoimiin, jotka eivät liity suoraan työhöni”, ja kuusi vastaajista oli ”Täysin samaa mieltä”, yhdeksän vastaajaa ”Jokseenkin samaa mieltä” ja kuusi vastaajaa ”Ei samaa eikä eri mieltä”.

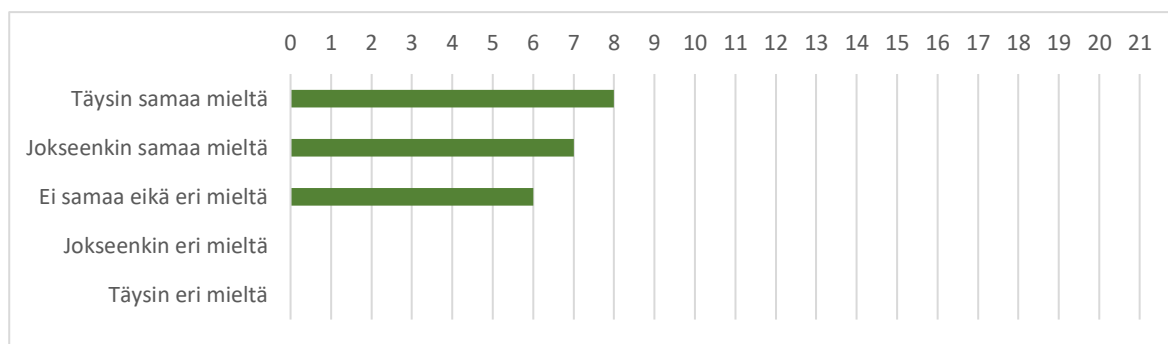
Taulukko 6. Voin osallistua sellaisiinkin työpaikkani kehitystoimiin, jotka eivät liity suoraan työrooliini - vastausten jakautuminen



Esimerkkejä työroolin ulkopuolisesta kehitystoiminnasta, johon työntekijät ovat osallistuneet, ovat erilaisten pienten tapahtumien järjestäminen, rekrytointiin osallistuminen tai muiden tiimien konsultointi ja tukeminen tiimirajojen ylitse. Kommenteissa tulee myös ilmi, että kehitystoimintaan haluttaisiin osallistua myös nykyistä enemmän, mutta ajan puute estää tämän. Vastauksista voitaisiin tulkita, että kokeilevampaan kulttuuriin voisi olla intoa, mutta siihen ei tarjoudu riittävästi resursseja. Tästä voidaan päätellä, että vaikka jonkinlaisia kokeilukulttuurin ensiaskeleita on otettu ja omaa asiantuntijuutta voidaan jo jossain määrin hyödyntää organisaatiossa, käyttämätöntä potentiaalia olisi vielä olemassa.

Toiseksi viimeinen itseohjautuvan organisaation erityispiirteeksi nostettu kysymys liittyi konfliktien käsittelyn työkaluihin. Se on itseohjautuvan organisaation erityispiirre, sillä konfliktien käsittelyn malleilla tiimit ratkovat itsenäisesti eteen tulevia haasteita myös työyhteisön sosiaalisten suhteiden osalta. Yhteisössä täytyy luoda yhteiset pelisäännöt, joiden varassa ihmiset toimivat myös konfliktitilanteiden äärellä. Konfliktien käsittelyn työkalut tarjoavat puitteet työntekijöille ottaa itse haltuun ristiriitatilanteet, jotka vanhassa johtajamallissa ovat tyypillisesti jääneet esihenkilön selviteltäviksi. (Kostamo, Vuori & Vääntinen 2020 11–12.) Väitteeseen ”Konflikteja käsitellään toiminnallisessa tiimissäni rakentavasti” kahdeksan ihmistä vastasi ”Täysin samaa mieltä”, seitsemän ”Jokseenkin samaa mieltä” ja kuusi ”Ei samaa eikä eri mieltä”.

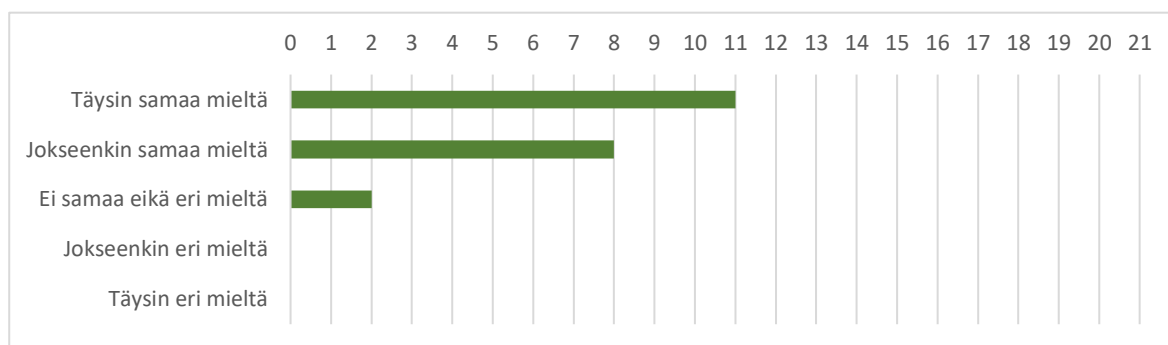
Taulukko 7. Konflikteja käsitellään toiminnallisessa tiimissäni rakentavasti - vastausten jakautuminen



Avoimissa kommentteissa tuli ilmi, ettei suoranaisia konfliktitilanteita välttämättä ole huomattu edes tapahtuneen, ja tiimityöskentelyä ja ilmapiiriä kuvailtiin aikuismaiseksi ja kyvykkääksi ratkoa erimielisyydet rauhallisesti yhdessä. Konfliktin käsittelyn työkaluiksi nimettiin esimerkiksi retropalaverit, joissa tarkastellaan projektin etenemistä ja tiimityöskentelyä retrospektiivisesti niiden jo tapahduttua. Vastausten perusteella itseohjautuvan organisaation yhteisöllisyyteen merkittävästi kytkeytyvä psykologisesti turvallinen tila, jossa ihmiset kokevat voivansa olla omia itsejään ja luottavat myös tiimitovereiden käyttäytyvän johdonmukaisesti ja reilusti (Rinne 2021, 27–28), näyttäisi toiminnallisissa tiimeissä toteutuvan pääosin hyvin.

Itseohjautuvassa organisaatiossa oleellista on mahdollistaa työntekijän itsenäinen työskentely, mutta oleellista on myös sen varmistus, että työntekijä saa apua ja tukea silloin, kun eteen tulee ongelmatilanteita. Informaation vapaa kulku ja läpinäkyvyys mahdollistaa päätöksenteon ajantasaisen tiedon varassa. (Martela & Jarenko 2016, 170–171.) Itseohjautuvuuden ytimessä on yhteen pelaava tiimi, jossa halutaan auttaa ja tukea tiimikaveria (Martela & Jarenko 2016, 122). Väite ”Tiedän mistä saan tukea työhöni liittyvissä asioissa” keräsi vastauksia seuraavanlaisesti: ”Täysin samaa mieltä” vastasi 11 ihmistä, ”Jokseenkin samaa mieltä” vastasi kahdeksan ja ”Ei samaa eikä eri mieltä” vastasi kaksi vastaajaa.

Taulukko 8. Tiedän mistä saan tukea työhöni liittyvissä asioissa - vastausten jakautuminen

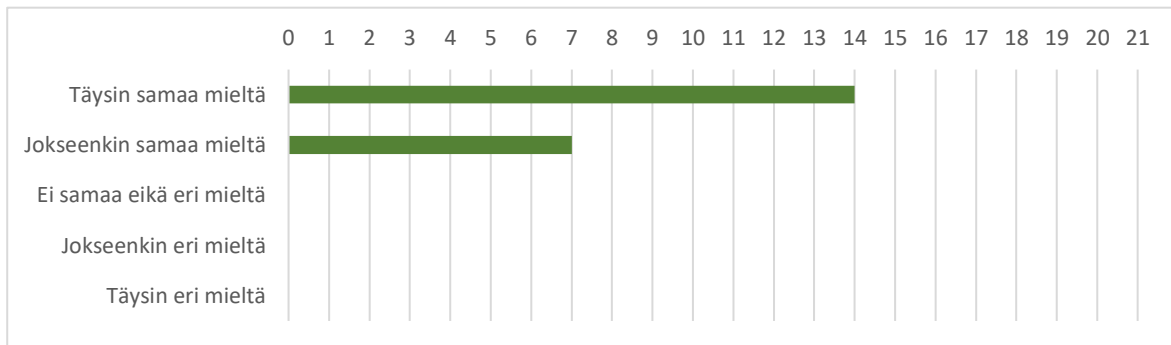


Avoimessa kysymyksessä kysyttiin esimerkkejä tilanteista, missä vastaaja on tai ei ole kokenut saaneensa tukea työhönsä. Vastauksissa korostui erityisesti kollegoilta saatu tuki ja sparrailuapu, sekä työympäristöihin ja niiden käyttöön liittyvät tukitoimet. Toisaalta oli myös kokemuksia siitä, että kysymyksiä tai pyyntöjä tuesta saattoi joutua esittämään useampaan kertaan vastausten saamiseksi, ja toisinaan sekään ei auttanut. Tyypillisimmin tukea sai avointen vastausten mukaan työyhteisöltä ja esihenkilöiltä. Vastausten perusteella toiminnallisissa tiimeissä toteutuu itseohjautuvan organisaation hyviä käytänteitä siitä, että jos tukea tarvitaan, sitä on saatavilla, ja erityisesti pääpaino on yhteisössä ja tiimitovereissa. Tämä vastaa itseohjautuvuuden keskiössä olevaa jaetun johtajuuden käsitettä, jossa yhdessä työskentelevät tiimitoverit haluavat tukea ja auttaa toisiaan (Juuti 2020, 65). Jaetun johtajuuden lisäksi toiminnallisissa tiimeissä näyttäisi toteutuvan myös valmentavan johtajuuden piirteitä siinä, missä esihenkilö koettiin tärkeäksi tuen tarjoajaksi ja kuvailtiin myös ”sparrailuapuna”. Itseohjautuvuuden myötä luontevasti esiin nouseva valmentava johtajuus on siis paitsi kirjattu SOK:n strategiaan (Saarikko & Ihaksi 2022), niin näyttäisi myös toteutuvan toiminnallisten tiimien arjessa.

Itseohjautuvan organisaation ja työntekijän erityispiirteisiin kytkeytyvät, kyselylomakkeen viimeiset väittämät olivat ”Työnkuvaani kuuluu asioita, jotka motivoivat minua” sekä ”Työhöni liittyvät arvot ja omat arvoni sopivat yhteen”. Ilman omaa, sisäistä motivaatiota työhön itseohjautuminen olisi yksilötasolla haastavaa, vaikka organisaatiossa puitteet itseohjautumiselle olisikin järjestetty hyvin (Koistinen & Kostamo 2021, 65–66). Itseohjautumisen käytänteitä myös tukee organisaation kanssa jaettu arvomaailma eli se, että omalla työllä on merkitystä ja se on tärkeää (Martela 2017, 135). Itseohjautuminen voi olla helpompaa sellaisille henkilöille, jotka kokevat vahvasti sisäistä motivaatiota ja arvojen yhteensopivuutta työnsä kanssa.

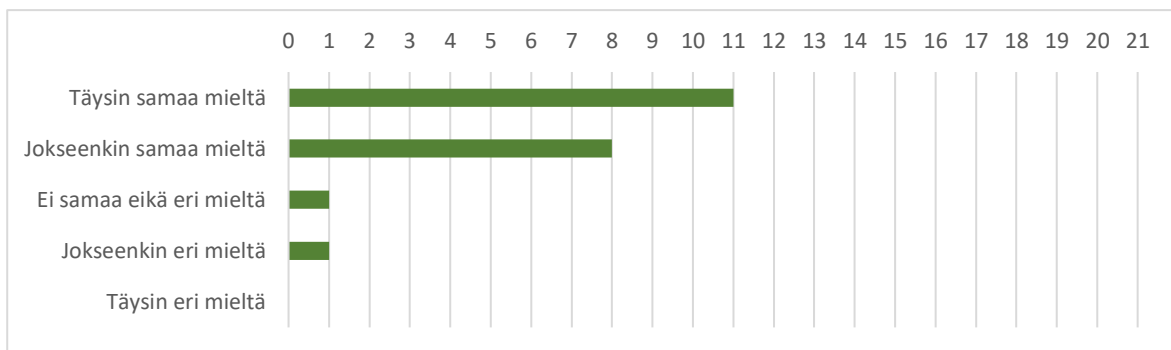
Väitteeseen ”Työnkuvaani kuuluu asioita, jotka motivoivat minua” vastattiin näin: neljätoista ihmistä oli ”Täysin samaa mieltä”, seitsemän ihmistä ”Jokseenkin samaa mieltä”. Tämän kysymyksen alla ei esitetty tarkentavia, avoimia kysymyksiä.

Taulukko 9. Työnkuvaani kuuluu asioita, jotka motivoivat minua - vastausten jakautuminen



Väitteeseen ”Työhöni liittyvät arvot ja omat arvoni sopivat yhteen” vastattiin näin: ”Täysin samaa mieltä” oli 11 vastaajaa, ”Jokseenkin samaa mieltä” oli kahdeksan vastaajaa, ”Ei samaa eikä eri mieltä” oli yksi vastaaja, ja ”Jokseenkin eri mieltä” oli yksi vastaaja.

Taulukko 10. Työhöni liittyvät arvot ja omat arvoni sopivat yhteen - vastausten jakautuminen



Avoimessa kysymyksessä pyydettiin tarkentamaan, millä tavalla arvoista on organisaatiossa viestitty, ja vastauksissa ilmeni, että arvoista puhutaan erityisesti työsuhteen alussa, ja ne ovat selkeästi näkyvillä työpaikan intrassa. Myös puheissa ja suunnittelupäivissä arvot tulevat usein ilmi, mutta toisaalta koettiin myös, että arvomaailman konkretia voi jäädä epäselväksi tai se ei ole selkeästi näkyvillä. Epäselkeys tai konkretian puute voi vaikuttaa negatiivisesti jaetun arvomaailman kokemukseen ja jättää oman työn merkityksen epäselväksi, jolloin yksilön sisäisen motivaatio työtä kohtaan voi kärsiä, kuten käy ilmi esimerkiksi työntekijöiden haastatteluissa Samuli Niinivuon HS Vision artikkelissa (Niinivuo 20.12.2022).

Arvoihin ja motivaatioon liittyvät kysymykset liittyvät kiinteästi työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja organisaation itseohjautuvuutta tukevien rakenteiden väliseen suhteeseen, minkä vuoksi kysymyksiä oli tarpeen esittää, vaikka muilta osin työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia ei pyrittykään selvittämään. Arvoja voidaan kirkastaa tehokkaammalla viestinnällä ja tuomalla niitä konkretian tasolle, kun taas motivaatiotekijöitä ja työntekijän kokemuksia niistä voidaan

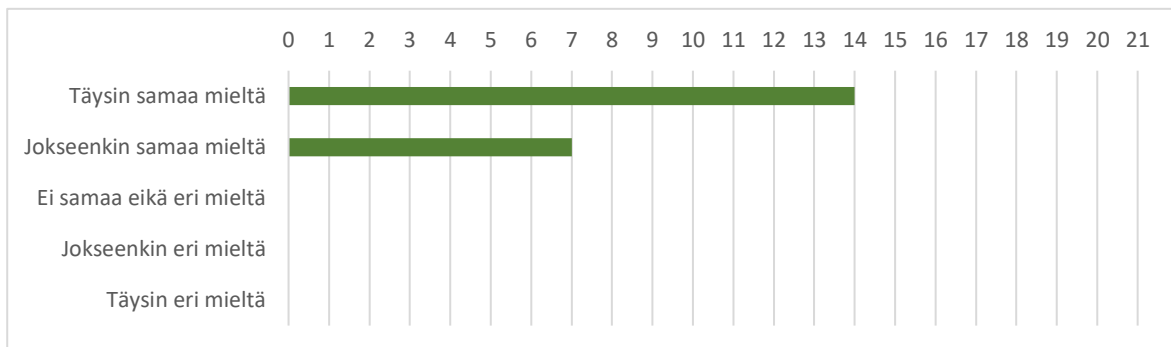
vahvistaa työroolin muutoksilla ja esimerkiksi lisäämällä roolirajojen ulkopuolella tapahtuvan toiminnan mahdollisuuksia. Näihin henkilökohtaisiin itseohjautuvuuden kokemuksiin voidaan siis vaikuttaa myös organisaatiotasolla.

### 3.2.2 Kokemukset päätöksentekoprosesseista

Päätöksentekoprosessit ovat aivan sen keskiössä, toimiiko organisaatio itseohjautuvasti vai ei, eikä itseohjautumisen toteutumisesta tai kokemuksista voida saada kattavaa kuvaa ilman tähän teemaan syventymistä. Kokemuksia päätöksentekoprosesseista SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä pyrittiin selvittämään kuudella kyselylomakkeen Likert-asteikon väittämällä. Teemat liittyivät työskentelytapojen kehittämiseen, itse päätöksentekoprosessien sujuvuuteen sekä siihen, kenen näkemyksiä koettiin kuunneltavan tiimien työssä.

Työskentelytapojen kehittäminen itsenäisesti on yksi ketterien toimintatapojen erityispiirteistä: oman työnsä ja alansa asiantuntijat tietävät miten parhaiten kehittää työskentelyään ja millä tavalla tiimi menestyy parhaiten kulloisessakin projektissa (Martela & Jarenko 2017a, 22.) Työskentelytapojen kehittämisen kokemuksia selvitettiin kahdella väittämällä. Ensimmäinen, ”Saun kehittää työskentelytapojani itsenäisesti”, keräsi vastauksia seuraavasti: 14 vastasi ”Täysin samaa mieltä” ja seitsemän vastasi ”Jokseenkin samaa mieltä”.

Taulukko 11. Saun kehittää työskentelytapojani itsenäisesti - vastausten jakautuminen

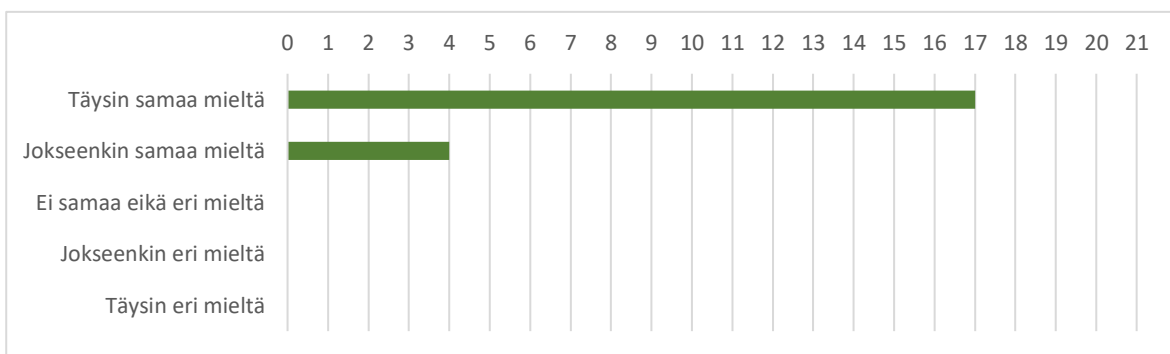


Vaikka kysymys onkin itsenäisesti omien työskentelytapojen kehittämisestä, avoimissa vastauksissa korostettiin tiimin jäsenten työskentelytapojen yhteensopivuutta ja siihen panostamista. Konkreettisia kehittämistoimia omaan työhön liittyen mainittiin esimerkiksi oman kalenterin hallinta, palaverien sisällöstä päättäminen tarvepohjaisesti sekä muutosten toteuttamisen ja hyväksikäyttämisen jälkeen niiden jalkauttaminen tiimi- ja projektitasolle. Kehitettävistä työskentelytavoista jaettiin siis parhaat käytännöt myös muille.

Vastausten jakautumisen perusteella voidaan arvioida, että työntekijät voivat johtaa omaa työtään, ja avointen kommenttien perusteella voidaan lisäksi tulkita, että tiimien huomioonottamisen koetaan olevan kiinteästi osa oman työn suunnittelua eikä siitä irrallinen prosessi. Tulosten perusteella tiimien työskentelyssä toteutuu yhteisöohjautuvuuden piirteitä ja yhdessä tekemisen käytänteitä, jotka kuuluvat kiinteästi itseohjautuvan organisaation toimintaan (Martela & Jarenko 2016, 117–121).

Väittämään ”Olemme toiminnallisissa tiimeissä kehittäneet itsenäisesti omia työskentelytapojamme” 17 ihmistä vastasi ”Täysin samaa mieltä” ja neljä vastasi ”Jokseenkin samaa mieltä”.

Taulukko 12. Olemme toiminnallisissa tiimeissä kehittäneet itsenäisesti omia työskentelytapojamme - vastausten jakautuminen

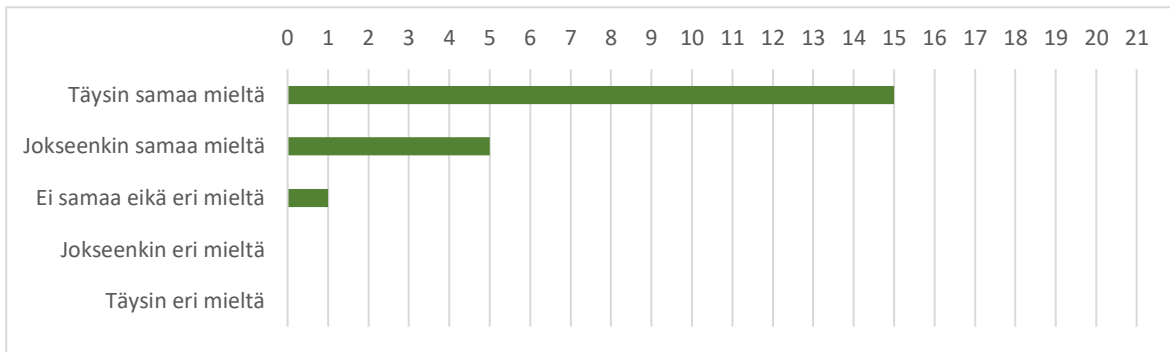


Avoimissa kommentteissa kerrotaan tiimien kehittäneen työskentelytapojaan esimerkiksi luomalla isompien tiimien sisään minitiimejä tai vaikuttaneen itsenäisesti siihen, millaisella kokoonpanolla työskennellään. Muita itsenäisiä kehitystoimenpiteitä on ollut työvälineiden valinta tiimien tarkoitukseen sopivaksi, tiimipalavereiden aikataulutus ja sisällön päättäminen yhteisesti tiimin kesken.

Sekä taulukon 11 että taulukon 12 väittämien avoimissa vastauksissa tulee ilmi vahva tiimivetoisuus, ja erityisesti työnjaon päättäminen tiimien kesken on vahvasti kytköksissä itseohjautuvien organisaatioiden hyväksi havaittuihin käytänteisiin. Itseohjautuva organisaatio perustuu yhdessä työskenteleviin ja yhdessä ohjautuviin tiimeihin (Martela 2021, 14). Avoimissa vastauksissa käytettiin myös sellaisia termejä kuin ”tietysti” tai ”totta kai”, kun korostettiin työskentelytapojen kehityksen olevan kytköksissä nimenomaan koko tiimiin, mikä viittaisi vastaajien kokemukseen siitä, että kiinteä yhteistyö tiimin jäsenten kanssa on koettu tiimeissä itsestään selväksi.

Kaksi muuta päätöksentekoon liittyvää väittämää olivat ”Voin tehdä toiminnallisessa tiimissäni päätöksiä asioista, jotka koskevat omaa työtäni” sekä ”Voimme tehdä nopeasti muutoksia käsillä olevaan projektiin, jos tarve ilmenee”.

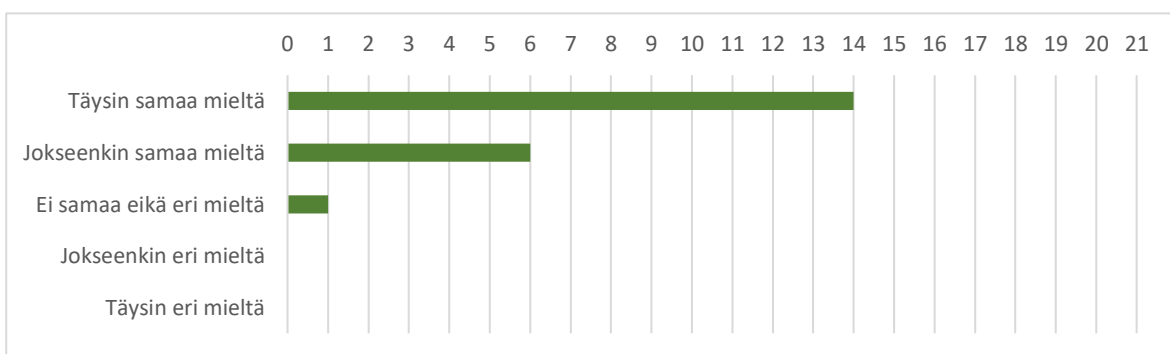
Taulukko 13. Voin tehdä toiminnallisessa tiimissäni päätöksiä asioista, jotka koskevat omaa työtäni - vastausten jakautuminen



Väitteeseen ”Voin tehdä toiminnallisessa tiimissäni päätöksiä asioista, jotka koskevat omaa työtäni” 15 vastasi ”Täysin samaa mieltä”, viisi ”Jokseenkin samaa mieltä” ja yksi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Avoimissa vastauksissa omaan työhön liittyvästä päätöksenteosta koettiin, että vaikka tiimeissä on yhdessä tietyt sovitut asiat, työntekijät voivat silti itse tehdä päätöksiä siitä, millaisia työtehtäviä ottavat hoitaakseen ja miten ne hoidetaan – kunhan lopputulos menee siihen suuntaan, mihin pitääkin. Toisaalta joissain vastauksissa nousi esiin myös kokemuksia siitä, kuinka ajan puute vaikuttaa päätöksentekoon kielteisesti ja vaikeuttaa omaan työhön liittyvien päätöksien tekemistä vastaajan haluamalla tasolla.

Väitteeseen ”Voimme tehdä nopeasti muutoksia käsillä olevaan projektiin, jos tarve ilmenee” 14 vastasi ”Täysin samaa mieltä”, kuusi ”Jokseenkin samaa mieltä” ja yksi ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Vastauksissa toistuu samanlaiset kokemukset nopeiden päätösten tekemisestä: erityisesti projektin eri vaiheiden priorisointia tapahtuu usein ja sitä monitoroidaan säännöllisesti. Vastauksissa ilmenee, että esimerkiksi erilaisiin ongelmatilanteisiin tai haasteisiin voidaan reagoida nopeasti, ja usein prosessit on jo alkujaan rakennettu sellaisiksi, että nopea reagointi on mahdollista.

Taulukko 14. Voimme tehdä nopeasti muutoksia käsillä olevaan projektiin, jos tarve ilmenee - vastausten jakautuminen

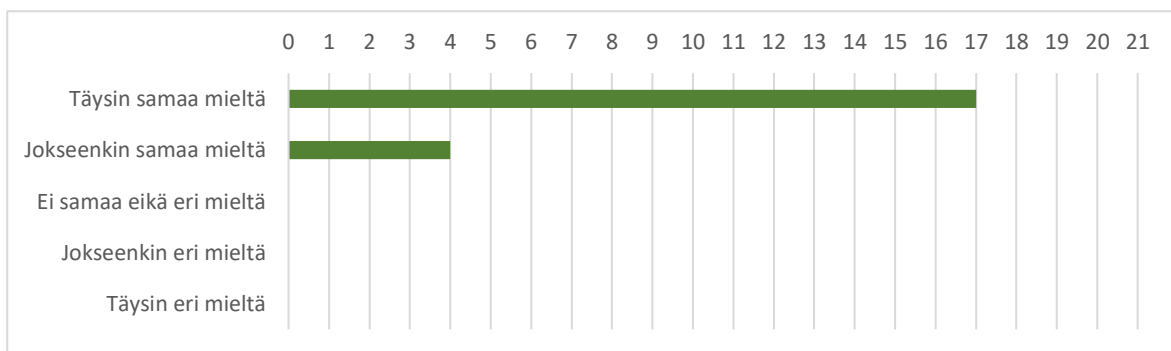


Toisaalta projekteihin liittyvässä päätöksenteossa voi olla mukana kolmansia osapuolia, mikä omalta osaltaan hidastaa päätöksentekoa. Osassa vastauksia tunnistettiin myös, ettei kaikkeen tarvitsekaan voida tehdä nopeita muutoksia, ja osittain myös strategiaan sidotut velvollisuudet määrittelevät tehtyjen ratkaisujen pitkäikäisyyttä.

Kaiken kaikkiaan päätöksentekoprosessit koettiin vastausten perusteella toimiviksi. Tiimien toiminta ohjaa päätösten tekemistä ja yleisesti ottaen päätöksiä pyritään tekemään yhteistyönä parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi.

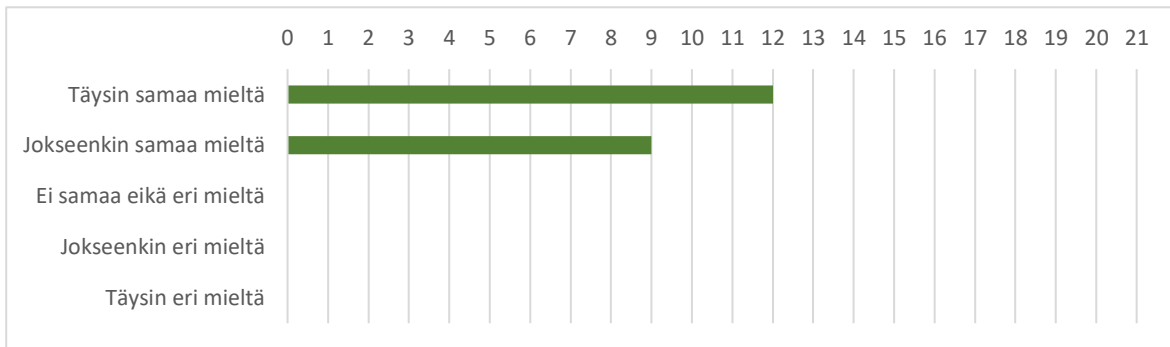
Päätöksentekoprosesseihin liittyy kiinteästi vielä kysymys siitä, keiden näkemyksiä päätöksentekoprosesseissa kuunnellaan ja otetaan huomioon. Tästä temasta esitettiin kaksi väittämää, joista toinen liittyi vastaajan kokemukseen siitä, otetaanko hänen näkemyksensä huomioon, ja toinen kokemukseen siitä, kuunnellaanko yleisesti tiimissä työskentelevien näkemyksiä. Väittämä ”Näkemykseni otetaan toiminnallisessa tiimissäni huomioon” keräsi vastauksia näin: 17 vastasi ”Täysin samaa mieltä”, neljä ”Jokseenkin samaa mieltä”.

Taulukko 15. Näkemykseni otetaan toiminnallisessa tiimissäni huomioon - vastausten jakautuminen



Näkemyksien huomioon ottaminen korostui vastauksissa yleisenä kokemuksena siitä, että ihmisiä kuunnellaan ja asioista voi alkaa keskustella vapaasti. Joissain vastauksissa ilmeni konkreettisia esimerkkejä, kuinka ehdotuksia on otettu käyttöön tai priorisointia on pohdittu vastaajan ehdotusten mukaisesti. Kuulluksi tulemisen kokemus ei kuitenkaan välttämättä konkretisoitunut useammalla vastaajalla suoraan käytännön esimerkkeinä, vaan yleisenä tunnelmana siitä, että tiimeissä vallitsee huomioonottava keskustelun ja kuuntelun kulttuuri. Väittämä ”Kaikkien toiminnallisessa tiimissäni työskentelevien näkemyksiä kuunnellaan ja otetaan huomioon tasapuolisesti” puolestaan keräsi vastauksia näin: ”Täysin samaa mieltä” vastasi 12 ihmistä ja ”Jokseenkin samaa mieltä” vastasi yhdeksän.

Taulukko 16. Kaikkien toiminnallisessa tiimissäni työskentelevien näkemyksiä kuunnellaan ja otetaan huomioon tasapuolisesti - vastausten jakautuminen



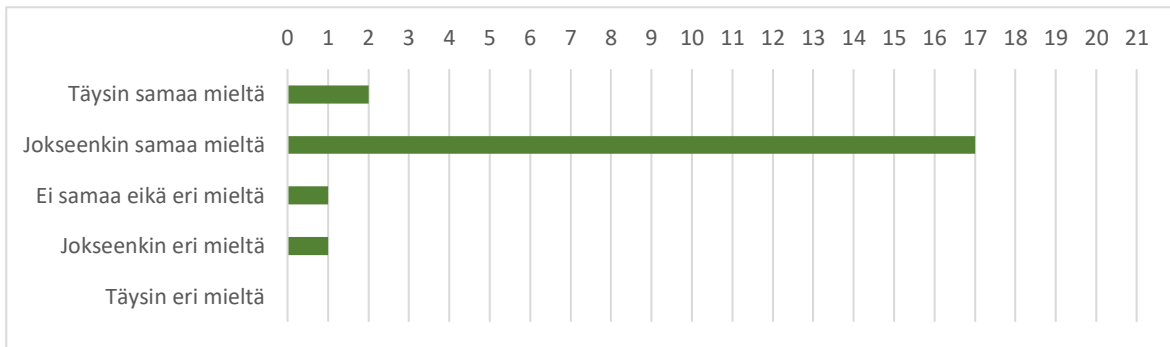
Vaikka vastauksissa todettiin, että kaikkien näkemyksiä kuunnellaan ja keskustelukulttuuri on avoin, niin osassa vastauksia tuli ilmi, kuinka mielipiteiden painoarvossa koettiin olevan eroavaisuuksia uran pituuteen, asiantuntijuuden kokemuksiin tai vastuuroolien omistamiseen liittyen. Myös esimerkiksi Reaktorilla pitkäaikaisemmat ja kokeneemmat työntekijät ovat arvostetussa asemassa kokemuksensa perusteella, ja vaikuttaisikin siltä, että asiantuntijuuden kasvaessa myös itseohjautuvimmista organisaatioissa syntyy luontevasti asetelma senioreiden ja junioreiden välille (Wilenius & Kurki 2017, 186).

### 3.2.3 Kokemukset viestinnästä ja tiimityöskentelystä

Tutkimuksen viimeinen alaongelma kytkeytyy viestintään ja tiimityöskentelyyn, jotka ovat itseohjautuvan organisaation toiminnan kannalta keskeisiä elementtejä: avoin viestintä ja toimiva yhteistyö takaavat, että työntekijöillä ja tiimeillä on ajankohtainen tieto työn suunnasta, ja ympärillä yhteisö, joka pyrkii samaa maalia kohti toisiaan tukien (Martela & Ja-renko 2017a, 22). Viestintään liittyviä väittämiä oli kolme. Ensimmäiset väittämät liittyivät jokapäiväiseen työskentelyyn ja viestinkulkuun tiimiläisten keskuudessa.

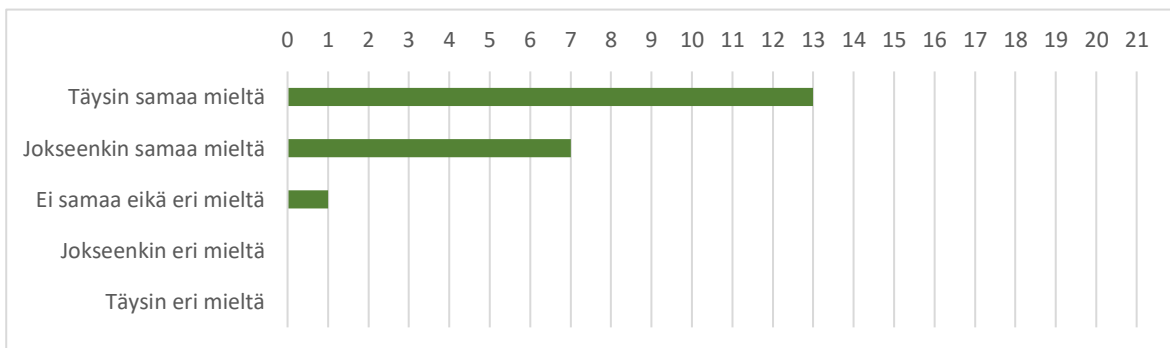
”Tiedän mitä muut henkilöt samassa toiminnallisessa tiimissä tekevät päivittäin” keräsi vastauksia näin: kaksi ihmistä vastasi ”Täysin samaa mieltä”, 17 vastasi ”Jokseenkin samaa mieltä”, yksi vastasi ”Ei samaa eikä eri mieltä” ja yksi ”Jokseenkin eri mieltä”.

Taulukko 17. Tiedän mitä muut henkilöt samassa toiminnallisessa tiimissä tekevät päivittäin - vastausten jakautuminen



Väittämän vastausten jakautumisten perusteella voidaan arvioida, että vastaajat eivät koe tietävänsä mitä kollegat tekevät päivittäin, mutta toisaalta kommunikointiin liittyvässä väittämässä kommunikointia tapahtuu silti matalalla kynnyksellä. Väittämään ”Kommunikoin toiminnallisen tiimin muiden jäsenten kanssa työhön liittyvistä asioista matalalla kynnyksellä päivittäin” 13 vastasi ”Täysin samaa mieltä”, seitsemän ”Jokseenkin samaa mieltä”, ja yksi ”Ei samaa eikä eri mieltä”.

Taulukko 18. Kommunikoin toiminnallisen tiimin muiden jäsenten kanssa työhön liittyvistä asioista matalalla kynnyksellä päivittäin - vastausten jakautuminen



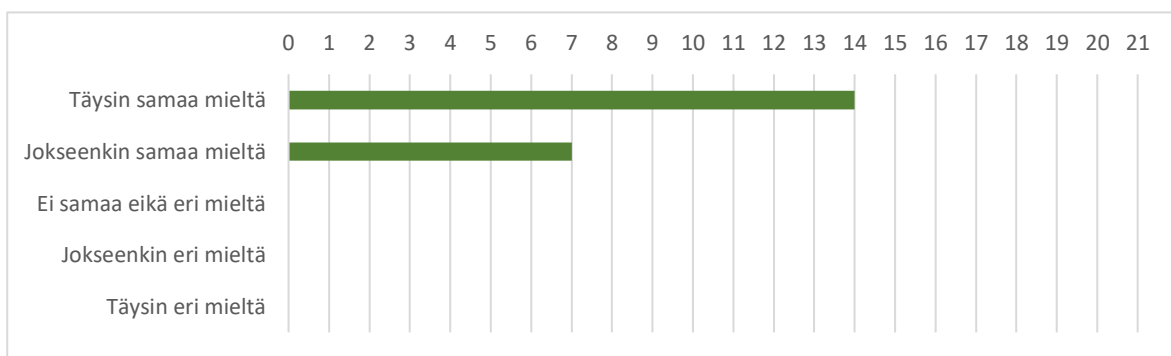
Likert-asteikon tulosten perusteella voitaisiin siis arvioida, että vaikka viestintää tapahtuu, se ei välttämättä liity konkreettisesti päivittäisiin työtehtäviin vaan johonkin muuhun. Avoimessa kysymyksessä kysyttiin ”Koetko viestinnän yleisesti toimivaksi työntekijöiden välillä? Miksi, miksi et?” Vastauksissa työntekijöiden välistä viestintää kuvaillaan välittömäksi ja kunnioittavaksi, avun pyytäminen koetaan helpoksi ja viestintään ei vastaajien mukaan liity esimerkiksi pelkoa tyhmien kysymysten esittämisestä. Tuomituksi tulemisen pelon puuttuminen ja viestinnän kokemukset välittömäksi, kunnioittavaksi ja helpoksi viittaavat psykologisen turvallisuuden tilan kokemuksiin (Sivonen 2022, 184–185).

Toisaalta vastauksissa tunnistetaan myös hybridityön luomat haasteet: yleisesti ottaen lähikollegoiden kanssa viestitään enemmän ja se koetaan vastauksissa laadukkaammaksi, kun voi välillä kohdata kollegoita kasvokkain ja synnyttää spontaaneja keskusteluja.

Näitä hybridityön luomia haasteita on havaittavissa myös muuhun yhteisöllisyyteen liittyen. Väittämään ”Koen yleisen ilmapiirin toiminnallisessa tiimissäni yhteisölliseksi” 14 vastasi ”Täysin samaa mieltä” ja seitsemän ”Jokseenkin samaa mieltä”.

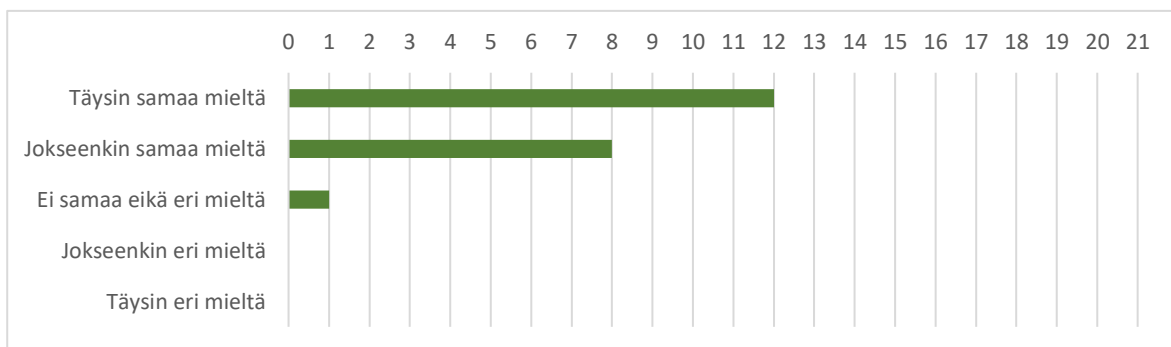
Avoimissa vastauksissa ilmenee, että tiimeissä vallitsee hyvä tunnelma, tiimiläiset viettävät joskus aikaa keskenään myös vapaa-ajalla ja erilaisissa tapahtumissa. Yhteisöllisyyden haasteiksi mainittiin tiimiläisten levittäytyminen ympäri Suomea, jolloin lähityöskentelyyn osallistuvat koettiin lähemmäksi kuin lähes aina etänä työskentelevät.

Taulukko 19. Koen yleisen ilmapiirin toiminnallisessa tiimissäni yhteisölliseksi - vastausten jakautuminen



Väittämään ”Toiminnallisessa tiimissäni työskenteleviä kohdellaan yhdenvertaisesti” 12 vastasi ”Täysin samaa mieltä”, kahdeksan ”Jokseenkin samaa mieltä” ja yksi ”Ei samaa eikä eri mieltä”.

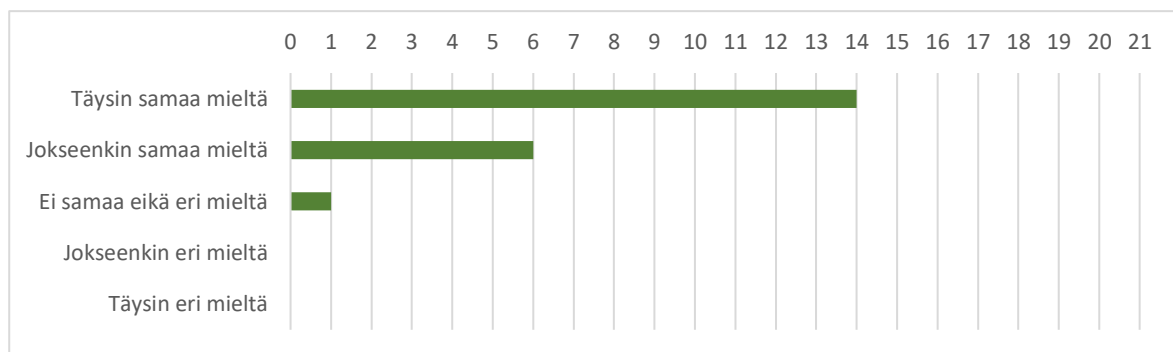
Taulukko 20. Toiminnallisessa tiimissäni työskenteleviä kohdellaan yhdenvertaisesti - vastausten jakautuminen



Avoimessa vastauksessa ilmeni, että yhdenvertaisuus koettiin yleisellä tasolla hyväksi, ja vastauksissa tulee ilmi yhdessä tekemisen kulttuuri ja kokemukset siitä, että ollaan samassa veneessä. Toisaalta vastauksissa esiintyi pohdintaa hiljaisempien työyhteisön jäsenten osallistamisesta ja myös vastuuroolien vaikutuksesta esimerkiksi siihen, paljon valtaa jollakulla tiimin sisällä on. Lead-roolien koettiin vaikuttavan siihen, ette tiimissä ei ole "täydellisen yhdenvertaista" rakennelmaa, koska vastuu tuo mukanaan myös isomman päätösvallan ja siten hierarkiaeroja. Myös jonkinlaisia eroavaisuuksia yhdenvertaisessa kohtelussa havaittiin sisäisten työntekijöiden ja konsulttien välillä, erityisesti informaation kulkuun liittyen. Toisaalta asiantuntijuuteen liittyvät eroavaisuudet ovat sellaisia piirteitä, joita on nähtävissä muissakin itseohjautuvissa organisaatioissa, kuten Reaktorilla (Wilenius & Kurki 2017, 187). Vastuun jakautumiseen olisi silti hyvä kiinnittää huomiota, ja pitää huolta siitä, että myös junioritasoiset työntekijät pääsisivät osallistumaan yhdenvertaisesti tiimin toimintaan.

Viimeiseen väittämään ”Minulle on helppoa kommunikoida omista, työhöni liittyvistä tarpeista muille toiminnallisissa tiimissäni työskenteleville” 14 vastasi ”Täysin samaa mieltä”, kuusi ”Jokseenkin samaa mieltä” ja yksi ”Ei samaa eikä eri mieltä”.

Taulukko 21. Minulle on helppoa kommunikoida omista, työhöni liittyvistä tarpeista muille toiminnallisissa tiimissäni työskenteleville - vastausten jakautuminen



Kun tiimin jäsenet kommunikoivat omista työhön liittyvistä tarpeistaan, he voivat varmistaa yhdessä menestymisen. Itseohjautuvassa organisaatiossa jokainen on vastuussa kommunikoinnin toimivuudesta oman tiiminsä kesken (Martela & Jarenko 2017a, 24–25). Kun tiimissä tiedetään, mitä sen jäsen tarvitsee menestyäkseen, tiimin toiminta muokkautuu kaikkein parhaimmassa tilanteessa sellaiseksi, että tiimien jäsenten eroavaisuudet kompensoivat toisiaan. Näin vahvistetaan nimenomaan itseohjautuvan organisaation ytimessä olevaa tiimityöskentelyä, jossa ei tarvita täydellisiä yksilöitä, vaan yhteistyössä menestyviä tiimejä (Salovaara 2020b, 53.)

## 4 Pohdinta

### 4.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää SOK Digikehityksen toiminnallisten tiimien työntekijöiden kokemuksia itseohjautuvuudesta, ja mielestäni tutkimuksen tavoite toteutui, vaikka vastauksia kertyikin vähemmän kuin optimaalisessa tilanteessa olisi toivottu.

Itseohjautuvuuden eri piirteiden koetaan toteutuvan varsin laaja-alaisesti SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä. Erityisesti tiimityöskentely ja siihen panostaminen nousee eri tutkimusongelmien kohdalla toistuvasti esiin: tiimityöskentely nähdään vastausten perusteella voimavarana ja kannustavana elementtinä. Tiimityöskentelyn kokemuksista piirtyy vastausten perusteella sellainen kuva, että pääosin työntekijät pitävät kollegoistaan, työpaikalla vallitsee psykologinen turvallisuus ja eri tiimin jäsenten asiantuntijuuteen luotetaan ja siihen tukeudutaan. Itseohjautuvan organisaation yksi tärkeimmistä erityispiirteistä, tiimien kesken koettava jaetun johtajuuden malli näyttäisi vastausten perusteella toteutuvan hyvin. Tiimit johtavat omaa työtään, ja esihenkilöiden rooli nähdään työtä ohjaavana ja tukevana instanssina hierarkkisen pomokulttuurin kokemisen sijaan. Strategiassakin esiin tulleet määritelmät ketteristä toimintatavoista ja tiimien organisoitumisesta tarpeeseen perustuen (Ihaksi, Dahlström, Saarikko, 2023) näyttävät vastausten perusteella toteutuvan.

Toisaalta vastauksissa toistuvat myös kokemukset ajan puutteesta, joka monissa eri tutkimuksen kohdissa nousee ilmi itseohjautuvuuden eri piirteitä hankaloittavana tai peräti estävänä tekijänä. Samoin vastuuroolien vaikutus mielipiteiden painoarvoon voidaan nähdä perinteisempien organisaatioiden tunnusmerkkinä. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden kokemukset muiden osaamisesta ja asiantuntijuudesta ei pitäisi perustua tittleihin vaan tekemiseen, ja päätöksenteossa pitäisi kiinnittää huomiota jaettuun vastuuseen (Laloux 2014, 100).

Kuitenkin tiimien jäsenten tasapuolinen huomioonottaminen, kuunteleminen ja solidaarisuus näytettyvät tulosten valossa olevan kuitenkin pääosin hyvällä tolalla. Vastajat kokevat tiimien toiminnan yhteisölliseksi ja sellaiseksi, että heidän näkemyksensä otetaan huomioon ja sillä on painoarvoa – vastauksissa tuli esiin ”yhdessä tekemisen meininki”. Tämä kytkeytyy hyvin toteutuvan itseohjautuvuuden ilmiöön siitä, kuinka oman työnsä asiantuntijana ja johtajana ihminen voi kokea myönteisiä tunteita työstään ja työyhteisöstä: hän on yhteisönsä arvostettu jäsen ja hänen työllään on myös merkitystä (Martela & Jarenko 2017a, 24).

Yhteisöllisyyden ja viestinnän osalta toiminnallisissa tiimeissä koetaan paljonkin itseohjautuvuudelle olennaisia piirteitä, kuten viestintäkulttuurin toimivuutta ja yhteisöllisyyden kokemuksia – tutkimukseen vastajat kokivat ympärille rakentuneen työyhteisön, jossa tuetaan toisia ja jossa on

mukavaa viettää aikaa myös vapaa-ajalla. Toisaalta hybridityö luo tulosten perusteella jakautumista ihmisten välille, ja etätyöskentelyyn painottuvat työntekijät jäävät enemmän paitsi niin viestinnästä kuin yhteisöllisyydestäkin. Toisistaan irrallisten ryhmien jakautuminen organisaation sisällä asettaa haasteita tiimityöskentelylle, koska ihmisten välinen yhteisöllisyys vahvistaa itseohjautuvuuden ytimessä olevia rakenteita ja tukee tiimien työskentelyä kohti yhteisiä päämääriä (Martela & Jarenko 2016, 124–125). Tiimien merkitys on havaittu myös esimerkiksi Reaktorilla, jossa koko toimintafilosofia perustuu tiimien yhdessä toimimiseen (Wilenius & Kurki 2017, 187–188). Itseohjautuva organisaatio rakentuu hyvin yhdessä toimivien tiimien varaan, ja ihmisten keskinäiseen ryhmäytymiseen olisikin kiinnitettävä huomiota yhteishengen vahvistukseksi.

Tuloksista voidaan analysoida, että siihen vastanneilla henkilöillä on myönteisiä kokemuksia itseohjautuvuudesta myös heihin itseensä kohdistuvista seikoista: niin motivaatio kuin työn ja oman arvomaailman samankaltaisuus tukevat työstä koettavaa imua, mikä puolestaan tukee itseohjautumista ja itseohjautuvissa organisaatioissa menestymistä (Drucker 2005). Toisaalta voidaan myös pohtia, onko vastaajapoolin itseohjautumisen kyvykkyydet niin hyviä, että ne kompensoivat organisaation itseohjautuvuuden puutteita, minkä vuoksi vastaukset luovat kuvan hyvin toimivasta itseohjautuvasta organisaatiosta. Tämä liittyy myös tutkimuksen luotettavuusarviointiin. Tutkimuksessa jätettiin tietoisesti työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusten tutkiminen pois, ja kyselyn fokus oli sellaisissa itseohjautuvuuteen liittyvissä piirteissä, joita organisaatiossa voidaan kehittää tukemaan yksilöiden itseohjautuvuuden kokemuksia. Tämän vuoksi on voinut jäädä hämärän peittoon vertailtavuus siitä, miltä osin yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ovat kompensoineet mahdollisia organisaation rakenteissa olevia itseohjautuvuuden haasteita.

Suurinta hajontaa aiheuttivat kysymykset organisaation odotuksista vastaajan työroolia kohtaan, oman työn ulkopuolinen kehitystoiminta, konfliktien rakentava käsittely sekä tieto siitä, mitä muut tiimissä työskentelevät tekevät päivittäin. Erityisesti omaan työrooliin liittyvät odotukset ja oman roolin ulkopuolinen kehitystoiminta nousivat avoimissa vastauksissa esiin sellaisiksi, joihin yrityksessä voitaisiin kiinnittää huomiota: odotusten selkeyttäminen ja kirkastaminen tukisi itseohjautuvuutta ja antaisi raamit sille, millaisella toimintakentällä työntekijät liikkuvat ja voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kehittää työskentelytapojaan (Martela & Jarenko 2017, 17). Kokeilukulttuuriin panostamisella organisaatiossa saataisiin valjastettua moniammatillisuuteen liittyviä etuja, ja toisaalta myös tuettaisiin työntekijöiden kokemuksia työn innostavuudesta ja omiin mielenkiinnonkohteisiin panostamisesta. Tällaista toimintaa harjoitetaan esimerkiksi Reaktorilla, jossa kokeilukulttuuriin ja asiantuntijoiden moniammatillisuuteen on suunnattu resursseja ja rakennettu käytänteet, joilla näistä saatavia etuja voidaan valjastaa. (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 244.)

Konfliktien rakentavan käsittelyn suhteen vastauksissa ilmeni, ettei konfliktitilanteita ole välttämättä kohdattu, mikä väistämättä vaikuttaa Likert-asteikon vastaukseen. Tieto siitä mitä tiimiläiset tekevät päivittäin voisi olla omalta osaltaan yksi kehityskohta tiimien itseohjautuvuuden parantamiseksi, mutta kysymyksessä yleisestä viestinnästä kokemukset painottuvat kuitenkin siihen suuntaan, että viestintää koettiin toimivaksi ja aktiiviseksi vastaajien mielestä. Tästä voitaisiin päätellä, että viestintää tapahtuu, mutta se ei välttämättä koske jokapäiväistä työntekoa. Useammassa vastauksissa korostettiin myös viikkopalavereita ja tiimien yhdessä muodostamia osatavoitteita, jolloin kokemusten pohjalta tulee kuitenkin kuva siitä, että tiimiläiset ovat ylätasolla perillä siitä, mitä tiimissä tehdään – päivittäinen, ajantasainen tieto ei välttämättä ole projektien etenemisen kohdalla edes tarpeellista itseohjautuvuudenkaan kannalta.

Tutkimustuloksista ilmenee, ettei selkeää isoa ongelma-aluetta itseohjautumisessa koeta vastaajien kesken. Koska tutkimuksen alkulähtökohtana on ollut ottaa selvää itseohjautumiseen liittyvistä kokemuksista ja erityisesti siitä, miksi päätöksentekoa havaitaan siirtyvän silti hierarkkisesti ylemmänä olevien käsiin, ovat nämä tulokset toimeksiantajan puolelta saadun alkutiedon kanssa ristiriidassa. Tämä avaakin mahdollisuuksia jatkotutkimuksille, sillä kattavaa tietoa itseohjautumisesta ei tämän tutkimuksen kautta vielä onnistuttu saamaan. Mikäli päätöksenteossa huomataan vaikeuksia työpaikalla, jatkotutkimukset voisivat paneutua entistä intensiivisemmin työn tosiasialliseen arkeen. Vaihtoehtoisesti tutkimus voisi suuntautua myös työntekijöiden itsetuntemukseen ja sisäisiin ominaisuuksiin, joita tutkimuksen tietoperustassakin sivuttiin: tällöin voitaisiin saada syvällisempää tietoa siitä, miksi esimerkiksi päätöksiä ei välttämättä saada maaliin tiimien sisällä, ja onko tähän liittyvät syyt yrityksen rakenteissa vai jossain muualla.

## **4.2 Tutkimuksen luotettavuudesta**

Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvailla keskinkertaiseksi, sillä sekä sen luotettavuuden että epäluotettavuuden kannalta voidaan arvioida olevan muutamia havaittavissa olevia peruspiirteitä.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että toteutettuna samanlaisten mittareiden avulla tutkimuksen tulokset voidaan toistaa sellaisinaan. Tutkimuksen reliabiliteettia tarkastellessa pitää ottaa huomioon otoksen laatu perusjoukosta, vastausprosentti, muuttujia koskevat tiedot sekä mahdolliset mittausvirheet. (Vilka 2007, 149–150.) Tämän tutkimuksen osalta reliabiliteettia heikentää muutaman monitulkintaiset kysymykset ja vastausprosentti. Toisaalta tutkimuksen reliabiliteettia tukee perusjoukkoa vastaava otos – kyselyyn vastasivat tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat, toiminnallisten tiimien työntekijät. Reliabiliteettia heikentäviä kysymyksiä oli kyselystä saadun palautteen perusteella kaksi, joten suurin osa kyselystä mittaa sitä ilmiötä, mitä oli tarkoituskin. Avoimista vastauksista voidaan myös arvioida, että vaikeatulkintaisuudesta huolimatta vastaajat olivat

ymmärtäneet kysymykset oikein. Jos samat ihmiset laitettaisiin täyttämään sama kyselytutkimus, vastaukset olisivat todennäköisesti samanlaisia.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on mitattu oikein tutkittavaa asiaa. Siihen liittyy teoreettisten käsitteiden operationalisointi, kyselyn muotoilu, valittujen asteikkojen toimivuus sekä mahdolliset epätarkkuudet valituissa menetelmissä. (Vilka 2007, 152.) Tämän tutkimuksen osalta validiteettia tukee valittu kvalitatiivinen menetelmä, Likert-asteikko. Se tarjoaa strukturoitua, samanlaisia vaihtoehtoja jokaiseen mielipideväittämään, jolloin tulokset ovat suoraan vertailukelpoisia (Vilka 2007, 46). Validiteettia heikentää joidenkin kysymysten muotoilu. Vaikka käsitteet on operationalisoitu arkijärjellä ymmärrettäviksi, tässä on joiltain osin epäonnistuttu.

Tutkimuksen luotettavuuden voidaan arvioida olevan vastausten määrän perusteella heikko, sillä vastausprosentti on jäänyt melko pieneksi. Tutkimuksen katoanalyysin perusteella voidaan arvioida, että vastaajiin kohdistuva kato on satunnaista, sillä vastaamatta jättäneiden kesken ei ole yhtä selittävää tekijää ja kaikilla on ollut yhtäläinen mahdollisuus vastata ja osallistua tutkimukseen. Katoon on todennäköisesti voinut vaikuttaa tutkimuksen ajankohta: firmassa oli käynnissä syksyn aikana useampikin iso projekti, kyselytutkimus sekä syksyn myyntikampanja, ja nämä ovat omalta osaltaan voineet aiheuttaa vastaajissa tutkimusähyä. Sen vuoksi vapaaehtoisiin kyselyihin vastaaminen on voinut jäädä vähemmälle. Toisaalta vastausmäärät ovat linjassa esimerkiksi Hanna Vilkan ”Tutki ja mittaa” -menetelmäkirjan kanssa, jossa todetaan, että tyypillisesti kyselytutkimukseen vastaa 25–30 % otoksesta – hallinnon suunnittelussa ja kehittämissä sitäkin vähemmän, vain 3–4 % (Vilka 2007, 59).

Kysymysten muotoilussa olisi voinut kiinnittää vielä enemmän huomiota selvyyteen ja siihen, että asiat varmasti ymmärretään oikealla tavalla. Tutkimuskysymykset testattiin samassa firmassa työskentelevällä kollegalla ennen julkaisua, ja tällä pyrittiin torjumaan riskin realisitumista. Testin jälkeen kysymyksiä muokattiin paremmaksi ennen tutkimuksen julkaisua kohdejoukolle, mutta saadun palautteen perusteella kysymyksissä oli yhä vaikeaselkoisuutta. Esimerkiksi kysymys työskentelytapojen itsenäisestä kehittämisestä koettiin epäselväksi, mikä on saattanut vaikuttaa vastausten vertailukelpoisuuteen, ja kysymys yhdenvertaisesta kohtelusta olisi vaatinut esimerkkiä siitä, mitä yhdenvertaisella kohtelulla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä. Vaikka avointen vastausten perusteella voin tulkita, että vastaajat ovat lopulta ymmärtäneet mitä olen tarkoittanut, on vaikeaselkoisuus voinut osaltaan vaikuttaa vastauksiin ja siten heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta puolestaan tukee peittomatriisi, joka osoittaa kytkökset kysymysten ja tietoperustan välillä. Tietoperusta on laadittu huolella monipuolisia lähteitä käyttäen, ja aihetta on pyritty tarkastelemaan kriittisesti ja objektiivisesti. Tutkimukseen valittu otos on valikoitu toiminnallisten tiimien keskuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta tukee huolellisesti laadittu tietoperustan

lisäksi myös menetelmävalinnat, jotka tukevat työn tarkoitusta. Menetelmät on valittu huolellisesti ja harkiten menetelmäkirjallisuutta hyödyntäen.

Vastausten kautta saatiin tietoa toiminnallisten tiimien työntekijöiden kokemuksista itseohjautuvuuteen liittyen, mutta koska vastaajia on vähäinen määrä, täytyy sitäkin arvioida kriittisesti. Tällaiseen tutkimukseen vastaavat todennäköisesti itseohjautuvammat työntekijät, mikä omalta osaltaan voi vaikuttaa vastausten painottumiseen nimenomaan positiivisiin kokemuksiin. Tällä tavoin tutkimus saattoi tarjota näkemyksiä vain siltä osin, miten jo valmiiksi itseohjautuvat työntekijät kokevat itseohjautumisen Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä, eikä se välttämättä tavoittanut niitä ihmisiä, jotka kokevat enemmän haasteita itseohjautumisen suhteen.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut saada selville, kuinka itseohjautuvia työntekijöitä toiminnallisissa tiimeissä työskentelee, ja tämän vuoksi kyselylomakkeella ei ollut ihmisten itsetuntemukseen liittyviä kysymyksiä muuta kuin niiltä osin, missä ne liittyvät organisaation toimintaympäristöön ja sellaisiin asioihin, joihin organisaatiossa voitaisiin kiinnittää huomioita (esimerkiksi odotuksista ja organisaation arvomaailmasta viestiminen tai motivaatiotekijöiden kartoittaminen ja vahvistaminen). Tutkimus vastasi toimeksiantajan kanssa sovittua tutkimuskulmaa, jossa mielenkiinnonkohteena oli saada tietoa nimenomaan organisaation toiminnasta. Jos yrityksessä haluttaisiin paneutua myös työntekijöiden itseohjautuvuuden tasoon, tämä voisi olla oivallinen lähtökohta jatkotutkimukselle.

### **4.3 Kehittäminen ja jatkotutkimus**

Arvioisin, että itseohjautuvuuden toteutumiseksi voitaisiin laatia useampiakin jatkotutkimuksia, joissa pääpainona olisi saada tietää vielä enemmän sen tilasta ja toteutumisesta. Erityisen tärkeää olisi saada laajempi vastaajajoukko kertomaan kokemuksistaan, ja kannustaa myös vähemmän itseohjautuvat tai itseohjautuvuudesta haasteita kokevat työntekijät mukaan tutkimukseen.

Jatkotutkimuksena voitaisiin harkita esimerkiksi päätöksentekoon ja itseohjautuvuuteen liittyvää, systemaattista havainnointia. Tässä tutkimusmenetelmässä tutkija jalkautuu tarkkailemaan työyhteisön työskentelyä tietyn mittaisen ajan verran (Vilkkä 2007, 29). Tällöin voitaisiin reaaliaikaisesti havainnoida tutkijan näkökulmasta itseohjautuvuuden eri piirteiden toteutumista, sekä saada tarkempaa tietoa päätöksentekoprosessien anatomiasta SOK Digikehityksessä. Se voisi tarjota esihenkilöille mahdollisuuksia saada tietoon sellaisiakin itseohjautuvuuden ongelmakohtia, jotka saattoivat jäädä tämän tutkimuksen puitteissa hämärän peittoon tai joita ei ehkä sanoitettu tutkimuksen vastauksissa.

Päätöksentekoprosesseihin tutustuminen syvällisemmin voisi hyödyttää organisaatiota, sillä yksi mielenkiinnonkohteista opinnäytetyön tutkimuksessa on ollut ymmärtää, miksi päätöksenteko on yhä esihenkilöiden vastuulla itseohjautuvista toimintamalleista huolimatta. Päätöksentekoprosesseja voitaisiin myös kehittää Lalouxin teoriaa mukailevan konsultointimallin mukaiseksi, mikä osaltaan voisi ehkäistä esihenkilöiden hartioille jäävää päätöksentekoa. Ennen tällaista kehitystyötä täytyisi kuitenkin vielä kerätä yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, miten päätöksenteko etenee tiimien kesken askel askeleelta.

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut selvittää, ovatko SOK Digikehityksen toiminnallisten tiimien työntekijät itse henkilökohtaisesti itseohjautuvia, vaikka itsetuntemuksesta ja itseohjautuvuudesta kirjoitettiin tietoperustassa alaluvun verran. Jos työntekijöiden henkilökohtaisen itseohjautumisen toteutuminen on organisaation kannalta kiinnostava tutkimusaihe, tähän voitaisiin syventyä jatkotutkimuksessa enemmän.

Itseohjautumisen kehittämisessä voisi kiinnittää huomiota erityisesti moniasiantuntijuuden vahvistamiseen: vaikka Likert-asteikon vastaukset olivat myönteisiä, avoimissa kommenteissa tuli esiin ajan riittävyyteen liittyviä haasteita, jotka omalta osaltaan hankaloittivat niin oman työn johtamista kuin oman työroolin ulkopuolisten kehystoimien toteuttamista. Jos moniasiantuntijuuden valjastamiseen löytyisi mahdollisuuksia, voisi organisaatiokin hyötyä moniammatillisuudesta ja uusien innovaatioiden syntymisestä (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 244).

Viimeisimpänä kehityskohteenä nostaisin esiin yhteisöllisyyteen panostamisen myös hybridityössä. Olisi tärkeää saada vahvistettua tiimihenkeä myös niiden työntekijöiden osalta, jotka osallistuvat työskentelyyn useimmiten etäyhteyksien päässä. Kahden joukon etäännyminen toisistaan asettaa tiimien itseohjautuvuudelle haasteita, joihin olisi tärkeää löytää ratkaisuja yhteistyön kitkattoman jatkumisen varmistamiseksi.

#### **4.4 Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön tosiasiallinen laatiminen alkoi kesällä 2023, mutta suunnitelmat siihen oli laadittu jo keväällä toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Sen vuoksi opinnäytetyön aloittaminen oli omalla tavallaan hyvin sujuvaa: osa lähdekirjallisuudesta oli ehtinyt jo tarttua mukaan suuntautumisopintojen viimeisiltä kursseilta, ja hiljaiset kesäkuukaudet sekä toimeksiantajan tuki saada työstää opinnäytetyötä työajalla tarjosivat miellyttävän alun projektille.

Tavoitteenani oli kirjoittaa opinnäytetyön tietoperustan ensimmäinen versio kesän aikana, ja tähän tavoitteeseen pääsinkin, mutta tie siihen ei ollut täysin suora. Tietoperustan laatimisessa suurimmat haasteet liittyivät alkuun pääsemiseen itse tekstin tuotannossa: itseohjautuvuus on mielenkiintoinen ilmiö, mutta samalla melko monisyinen, laaja ja yhä hieman vakiintumaton. Käsittelemäni

teorian laajuuden tajuttuani eteneminen tuntui hetken vaikealta, kunnes tajusin alkaa rajaamaan näkökulmiani entistä tehokkaammin. Koska keskiössä on erityisesti työntekijän kokemukset itseohjautuvassa organisaatiossa, pyrin suuntaamaan työskentelyni näiden kahden päälinjan mukaan: itseohjautuva organisaatio ja itseohjautuva yksilö/ihminen. Tämä selkeytti prosessia itselleni sen verran, että tietoperustan ensimmäinen versio tuli valmiiksi elokuuhun mennessä, jolloin ehdin hetken lomailemaan ennen opinnäytetyöseminaarin alkua syksyllä.

Oppimisprosessissa eniten kipuilua tuottikin empiirisen vaiheen alku. Tätä olin osannut odottaa, koska on haastavaa alkaa tekemään jotain, mitä ei ole ennen isossa mittakaavassa tehnyt – varsinkin kun siihen liittyy paineet suoriutua tehtävästä kunnialla läpi. Vaiheilin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä varsin pitkään, kunnes sekä menetelmäkirjallisuutta lukiessani että seminaareissa sparrailllessani päädyin lopulta kvantitatiiviseen tutkimukseen. Syinä tähän oli otoskoko, joka yksittäiset tiimitkin valitsemalla kattaisi silti kymmeniä ihmisiä, sekä myös Likert-asteikon sopivuus juuri tällaista tutkimusta varten. Erityisesti Hanna Vilkan ”Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet” (2007) -kirja auttoi valottamaan menetelmäpohdintojani riittävästi, jotta uskalsin tehdä päätöksen strukturoidun kyselylomakkeen laatimisesta. Jälkikäteen on helppo ajatella, että menetelmävalintani on itsestään selvä, mutta matka siihen pisteeseen oli itselläni ainakin henkisesti tasolla melko pitkä. Toisaalta uskon, että seuraavan tutkimuksen kohdalla osaan jo paremmin arvioida, mitkä aspektit kannattaa menetelmän suhteen ottaa huomioon.

Empiirisen osion suunnitteluvaiheen kipuilun jälkeen kyselylomakkeen laatiminen tietoperustan ja tutkimuskysymysten avulla sujui lopulta nopeasti. Tutkimuksen laatimisen jälkeen koekäytin sen vielä kollegallani, joka pystyi arvioimaan tutkimuksen sisältöä organisaatiostamme käsin ja antamaan palautetta esimerkiksi käytettävistä termeistä. Pysyin edelleen luomassani aikataulussa, jossa tutkimuksen oli tarkoitus päätyä tutkimusryhmille viikolla 38. Laadin kysymykset Microsoft Forms -ohjelmalla ja julkaisin ne toiminnallisten tiimien Slack-kanavilla 19.9.2023.

Opinnäytetyöprosessin suurimmaksi kompastuskiveksi osoittautui tutkimuksen julkaisun aikataulu. Riskiä oli pohdittu toimeksiantajan kanssa pidetyssä, ensimmäisessä palaverissa keväällä 2023, mutta konsensus keskustelusta oli, että syksyllä ihmisillä on hyvä ”tekemisen meininki” ja siten vastauksiakin todennäköisesti tulisi reippaasti. Tutkimuksen viestinnästä laadittiin myös suunnitelma yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön tutkimuskyselystä muistutettiin esihenkilöiden sekä ketteryiden valmentajien toimesta useampaan otteeseen tutkimuksen teon aikana, ja lähetin myös itse muistutusviestejä tiimien viestintäkanavilla lähes viikoittain, ja joitain vastaajia lähestyin myös henkilökohtaisesti. Näillä keinoilla pyrittiin vaikuttamaan tutkimuksen vastausten määrään. Syys-lokakuun taitteessa työyhteisössä kuitenkin julkaistiin useampikin työhön liittyvä kyselytutkimus, joiden aikana en luonnollisesti voinut muistuttaa opinnäytetyöni tutkimuksesta, ja

tätä myös toimeksiantajan puolelta toivottiin. Näiden kyselytutkimusten määrä ja niistä syntyvä ”tutkimusähky” saattoivatkin vaikuttaa lopulliseen vastausmäärään negatiivisesti muistutuksista huolimatta. Jos tekisin tutkimuksen uudestaan, ottaisin aluksi selvää mitä muita työhön liittyviä kyselyjä ja aikaa vieviä projekteja on tulossa, ja yrittäisin sijoittaa tutkimuksen sellaiseen ajankohtaan, jossa näiden suhteen olisi väljempää.

Opinnäytetyön tekemisen aikana opin, että tutkimuksen teko vaatii tietyntaista sitkeyttä ja paineensietokykyä kestää epävarmuutta. On helppo pohtia retrospektiivisesti, miten asiat olisi voinut hoitaa paremmin, mutta uskon, että jokaiseen tutkimukseen liittyy tietyntainen epävarmuuden elementti ja sen olemassaolo täytyy vain hyväksyä. Aineiston vähyys vaikuttaa väistämättä tutkimuksen luotettavuuteen, mikä jäi itseäni harmittamaan. Myös palaute muutamasta tutkimuskysymyksestä osoitti, että hiomisenkaan jälkeen kysymykset eivät olleet täysin sitä, mitä olisi tutkimuksen selkeyden vuoksi pitänyt olla. Opin myös liiallisen itseohjautuvuuden ja itsenäisen työskentelyn olevan myös haittatekijä joissain määrin, mikä näin jälkikäteen ajateltuna sopii eräänlaiseksi kenttätutkimukseksi itseohjautumisesta korkeakoulussa. Olisin voinut pyytää enemmän apua ja tukea tutkimukseni laa-  
timiseen, erityisesti siksi, että tiedostin jo varhaisessa vaiheessa empiiriseen osuuteen liittyvät haasteeni. Hyvin itsenäinen työote on voinut vaikuttaa heikentävästi työni lopulliseen laatuun.

Loppujen lopuksi olen kuitenkin tyytyväinen siihen kokonaisuuteen, jonka olen saanut aikaan. Elämäni ensimmäisen tutkimuksen tekeminen opetti minulle paljon, ja olenkin positiivisin mielin siitä, että tulevaisuuden seuraavat projektit tulevat sujumaan jo tutumpien askelemerkkien mukaisesti. Itseohjautuvuuden merkitys yritysmaailmassa tulee todennäköisesti vain kasvamaan, ja olen ylpeä, että sain tehdä aiheesta tutkimusta ilmiön melko varhaisissa vaiheissa.

## Lähteet

Buckingham, M. 2022. Designing work that people love. Harvard Business Review. May-June 2022. s. 66-75.

Drucker, P. 2005. Managing Oneself. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2005/01/managing-oneself> Luettu: 10.7.2023.

Hietaniemi, J. & Niemi, A. 2022. Itsensä johtajat. Art House. Helsinki.

Ihaksi, S. Dahlström, H. & Saarikko, K. 2023. Toiminnalliset tiimit. S-ryhmä intranet. Sharepoint. Luettu: 12.9.2023.

Juuti, P. Jaettu johtajuus. Työn tuuli, 29, 2/2020. s. 63–67.

Koistinen, J. & Kostamo, T. 2021. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. s. 61–74. Newprint Oy. Raisio.

Kostamo, T. Vuori, J. & Vanttinen, N. 2020. Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn tuuli, 29, 2/2020. s 7–13.

Krook, H., Nyström, S. & Junnila, M. Tango-info. 2021. S-ryhmä intranet. Sharepoint. Luettu: 13.11.2023.

Laloux, F. 2014. Reinventing organizations. Nelson Parker. Iso-Britannia.

Liira, P., Kopteff, M., Elomäki, M. & Hellström, J. 2017. Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessa maailmassa. Teoksessa Jarenko, K. & Martela, F (toim.). 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 243–264. Alma Talent. Helsinki.

Martela, F., Hakanen, J. J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva analyysi. (Aalto University publicationseries BUSINESS + ECONOMY; Vuosikerta 2021, Nro 3). Aalto-yliopisto. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>. Luettu 14.11.2023.

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

- Martela, F. & Jarenko, K. 2017b. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Jarenko, K. & Martela, F (toim.). 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 311–327. Alma Talent. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2016. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki.
- Martela, F. 2017. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Teoksessa Jarenko, K. & Martela, F (toim.). 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 123–170 Alma Talent. Helsinki.
- Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. s. 11–18. Newprint Oy. Raisio.
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H. 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi - toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. s. 79–101. Newprint Oy. Raisio.
- Niinivuo, S. 20.12.2022. Itseohjautuvuuden nurja puoli. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/visio/art-2000009256339.html> Luettu: 2.6.2023.
- Paju, S. 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Jarenko, K. & Martela, F (toim.). 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 33–48 Alma Talent. Helsinki.
- Quinn, R. & Thakor, A. 2018. Creating a purpose-driven organization. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization?autocomplete=true> Luettu 22.6.2023.
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DACBDXETEB#kohta:Rohkea\(\(20\)organisaatio/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DACBDXETEB#kohta:Rohkea((20)organisaatio/piste:t1). Luettu 13.11.2023.
- Saarikko, K. & Ihaksi, S. Toiminnallisten roolien kuvaukset. 2022. S-ryhmä intranet. Sharepoint. Luettu: 13.11.2023.
- Salovaara, P. 2020a. Johtopäätös. Kustannusosakeyhtiö Teos. Helsinki.
- Salovaara, P. 2020b. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Jarenko, K. & Martela, F (toim.). 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 49–76. Alma Talent. Helsinki.

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

S-Group. 2023. S Digital Development. Luettavissa: <https://www.s-group.dev>. Luettu 14.11.2023.

Sivonen, O. 2022. Yrityskulttuurit murroksessa. Alma Talent. Helsinki.

Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsenterällä - itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Jarenko, K. & Martela, F (toim.). 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 201–220. Alma Talent. Helsinki.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Luettavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf). Luettu 21.9.2023.

White, S. 2022. What Is Servant Leadership? A Philosophy for People-First Leadership. SHRM Executive Network. Luettavissa: <https://www.shrm.org/executive/resources/articles/pages/servant-leadership-.aspx>. Luettu 14.11.2023.

Wilenius, M. & Kurki, S. 2017. Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Jarenko, K. & Martela, F (toim.). 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 171–197. Alma Talent. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimustiedote

Tutkimus: Työntekijöiden kokemukset itseohjautuvuudesta SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä

Tutkijan yhteystiedot: Essi Keränen [essi.keranen@sok.fi](mailto:essi.keranen@sok.fi)

Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite: Heli Hajda-Kähkönen, [heli.hajda@haaga-helia.fi](mailto:heli.hajda@haaga-helia.fi)

Toimeksiantaja: SOK Digikehitys

Aineiston keruun tavoite: Aineistoa kerätään, jotta saataisiin tietoa siitä, miten itseohjautuvuuteen liittyvät eri piirteet toteutuvat työntekijöiden näkökulmasta SOK Digikehityksen toiminnallisissa tiimeissä.

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet: Aineistoa kerätään tutkimuskyselyllä aikavälillä 19.9.2023-22.10.2023.

Osallistuminen kesto: 10-20min.

Etukäteisvalmistautuminen: Tutkimukseen osallistuminen ei edellytä valmistautumista.

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle: Tutkimuksessa kerättyistä kokemuksista saatava tieto auttaa ymmärtämään, mitkä itseohjautumisen osa-alueet tarvitsevat esihenkilöiden ja leadien tukea, jotta itseohjautuminen hyödyttäisi paremmin niin organisaatiota kuin työntekijääkin.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot, mahdollinen hävittäminen ja jatkokäyttö: Kyselylomakkeen vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Tulokset tallennetaan vain SOK:in suojauksikäytäntöjen mukaiselle tallennusasemalle, johon on pääsy pelkästään tutkimuksen tekijällä. Aineistosta muodostetaan yleisluontoinen analyysi, josta ei kuitenkaan voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Analyysin luomisen jälkeen kyselyvastaukset tuhotaan. Kaikkia mahdollisia henkilötietoja, kuten nimiä, käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU yleinen tietosuojasetus 679/2016 ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö).

Tuloksista tiedottaminen: Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa, <https://www.theseus.fi>. Tulokset anonymisoidaan eikä yksittäisiä vastaajia pysty tunnistamaan tulosten esittelyssä.

Lisätiedot: Opinnäytetyön tekijä Essi Keränen, [essi.keranen@sok.fi](mailto:essi.keranen@sok.fi)

## Liite 2. Tutkimuskysymykset

Perustiedot:

Annan suostumukseni osallistumisesta ”Työntekijöiden kokemukset itseohjautuvuudesta SOK Digi-kehityksen toiminnallisissa tiimeissä” tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa ottamalla yhteyttä tutkimuksen toteuttajaan, Essi Keräseen, osoitteessa [essi.keranen@sok.fi](mailto:essi.keranen@sok.fi). Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa. Suostumuksen voi peruuttaa viimeistään 22.10.2023.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä Essi Keränen, [essi.keranen@sok.fi](mailto:essi.keranen@sok.fi).

Annatko suostumuksen yllä mainittuun?

1. Kyllä
2. En

Nimi

Kumpaan toiminnalliseen tiimiin kuulut?

1. Sokos
2. Prisma

1. Organisaationi odotukset työltäni ovat minulle selkeät

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Miten odotuksista työhösi liittyen on viestitty?

2. Saan kehittää työskentelytapojani itsenäisesti

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä

3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Esimerkki tilanteesta, jossa olet kehittänyt työskentelytapojasi tai jossa et ole voinut kehittää niitä, vaikka olisit halunnut

3. Voin tehdä toiminnallisessa tiimissäni päätöksiä asioista, jotka koskevat omaa työtäni
  1. Täysin samaa mieltä
  2. Jokseenkin samaa mieltä
  3. Ei samaa eikä eri mieltä
  4. Jokseenkin eri mieltä
  5. Täysin eri mieltä

Esimerkki tilanteesta, jossa olet voinut tai et ole voinut tehdä työhösi liittyviä päätöksiä

4. Leadit luottavat asiantuntemukseeni
  1. Täysin samaa mieltä
  2. Jokseenkin samaa mieltä
  3. Ei samaa eikä eri mieltä
  4. Jokseenkin eri mieltä
  5. Täysin eri mieltä
5. Toiminnallisessa tiimissäni työskentelevät ihmiset luottavat asiantuntemukseeni
  1. Täysin samaa mieltä
  2. Jokseenkin samaa mieltä
  3. Ei samaa eikä eri mieltä
  4. Jokseenkin eri mieltä
  5. Täysin eri mieltä

Miten luottamus asiantuntemukseesi ilmenee tai ei ilmene

6. Voin osallistua sellaisiin työpaikkani kehitystoimiin, jotka eivät liity suoraan työrooliini
  1. Täysin samaa mieltä
  2. Jokseenkin samaa mieltä
  3. Ei samaa eikä eri mieltä
  4. Jokseenkin eri mieltä
  5. Täysin eri mieltä

Millaisia asioita olet kehittänyt?

7. Näkemykseni otetaan toiminnallisessa tiimissäni huomioon
  1. Täysin samaa mieltä
  2. Jokseenkin samaa mieltä
  3. Ei samaa eikä eri mieltä
  4. Jokseenkin eri mieltä
  5. Täysin eri mieltä

Voitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa näkemyksesi on otettu tai ei ole otettu huomioon

8. Tiedän mistä saan tukea työhöni liittyvissä asioissa
  1. Täysin samaa mieltä
  2. Jokseenkin samaa mieltä
  3. Ei samaa eikä eri mieltä

- 4. Jokseenkin eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

9. Tiedän mitä muut henkilöt samassa toiminnallisessa tiimissä tekevät päivittäin

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Jokseenkin samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

10. Kommunikoin toiminnallisen tiimin muiden jäsenten kanssa työhön liittyvistä asioista matalalla kynnyksellä päivittäin

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Jokseenkin samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

Koetko viestinnän yleisesti toimivaksi työntekijöiden välillä? Miksi, miksi et?

11. Voimme tehdä nopeasti muutoksia käsillä olevaan projektiin, jos tarve ilmenee

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Jokseenkin samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

Esimerkki tilanteesta, jossa muutoksia on voitu tai ei ole voitu tehdä nopeasti

12. Toiminnallisessa tiimissäni työskenteleviä kohdellaan yhdenvertaisesti

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Jokseenkin samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

Miten yhdenvertainen kohtelu ilmenee tai ei ilmene

13. Kaikkien toiminnallisessa tiimissäni työskentelevien näkemyksiä kuunnellaan ja otetaan huomioon tasapuolisesti

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Jokseenkin samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin eri mieltä
- 5. Täysin eri mieltä

Kuvaile, miten näkemysten huomioon ottaminen ilmenee tai ei ilmene

14. Olemme toiminnallisissa tiimeissä kehittäneet itsenäisesti omia työskentelytapojamme

- 1. Täysin samaa mieltä
- 2. Jokseenkin samaa mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin eri mieltä

## 5. Täysin eri mieltä

Voitko kuvailla, millaisia työskentelytapoja olette kehittäneet

15. Koen yleisen ilmapiirin toiminnallisessa tiimissäni yhteisölliseksi

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Miten yhteisöllisyys ilmenee tai ei ilmene

16. Konflikteja käsitellään toiminnallisessa tiimissäni rakentavasti

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Millaisin keinoin ristiriitatilanteita on käsitelty?

17. Työnkuvaani kuuluu asioita, jotka motivoivat minua

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

18. Työhöni liittyvät arvot ja omat arvoni sopivat yhteen

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin eri mieltä
5. Täysin eri mieltä

Miten arvoista on viestitty tai jätetty viestimättä?

19. Minulle on helppoa kommunikoida omista, työhöni liittyvistä tarpeista muille toiminnallisessa tiimissäni työskenteleville

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin eri mieltä
5. Täysin eri mieltä